

#AmaDondeVives

GUÍA PRÁCTICA

para la gestión y medición del impacto social de las fundaciones comunitarias

*“Una manera de contribuir al
fortalecimiento de la comunidad
desde la comunidad”*



CÁTEDRA
DE IMPACTO
SOCIAL



Con la financiación de



#AmaDondeVives

GUÍA

para la gestión y medición del impacto social de las fundaciones comunitarias

Autores:

Bárbara Calderón, Cátedra de Impacto Social de la Universidad Pontificia Comillas.

Carlos Ballesteros, Cátedra de Impacto Social de la Universidad Pontificia Comillas.

Coordinación:

Rosa Gallego, Asociación Española de Fundaciones.

Valentina Ferrara, Asociación Española de Fundaciones.

Julio Huerta, Asociación Española de Fundaciones y Fundació Horta Sud.

Colaboran:

Las Fundaciones Comunitarias del Grupo AEF.

Diseño y maquetación: Isabel Dublino.

Diciembre 2025

ISBN: 978-84-09-83670-3



Esta obra está licenciada bajo la Licencia

Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional



**CÁTEDRA
DE IMPACTO
SOCIAL**

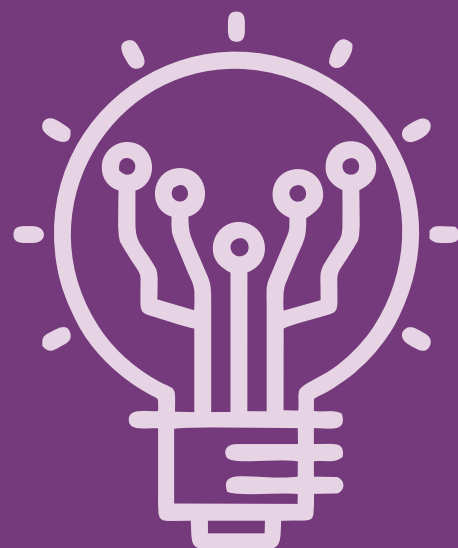


Con la financiación de _____



Índice

1. **Introducción** 6
2. **Medir y gestionar el impacto social** 7
 - Para qué medir 9
 - Modelo de gestión y medición del impacto social de las fundaciones comunitarias 10
3. **Teoría del cambio de las fundaciones comunitarias** 12
 - Sueño o impacto deseado 17
 - Cambios a largo plazo 17
 - Cambios a corto y medio plazo 18
 - Productos o resultados inmediatos 19
4. **Sistema de indicadores para medir el cambio** 20
5. **Herramientas de recolección y análisis de los datos** 27
6. **Aprendizaje y comunicación** 29
7. **Conclusiones y puesta en marcha del modelo** 30
8. **Referencias consultadas** 31



"Necesitamos archipiélagos de certeza para navegar en este océano de incertidumbre"

Edgar Morin¹

1. Introducción

Se dice que lo que no se mide no existe. Como los archipiélagos de certeza, esta guía busca servir de orientación a las organizaciones que quieran avanzar en una cultura de gestión basada en el impacto. Con ella, la Asociación Española de Fundaciones (AEF) **quiere facilitar herramientas para integrar la gestión y la medición del impacto social en las fundaciones comunitarias**, un camino de aprendizaje y mejora continua en diálogo con sus grupos de interés.

La guía se basa en el modelo de gestión y medición desarrollado junto a la Cátedra de Impacto Social de la Universidad Pontificia Comillas entre noviembre de 2024 y diciembre de 2025, con la participación de las organizaciones que son parte del Grupo de Fundaciones Comunitarias de la AEF. El modelo parte de la premisa de que la gestión del impacto social *-medirlo, entender qué cambia y establecer estrategias para mejorar-* constituye una hoja de ruta para la transformación social de las comunidades. Así, el corazón del modelo es la teoría del cambio **elaborada a partir de evidencias internacionales y, sobre todo, de la práctica de las organizaciones españolas**. Se trata de una propuesta para el movimiento de fundaciones en España, pero puede servir de referencia en otros contextos geográficos.

La guía está organizada en seis capítulos que tratan de facilitar y servir de apoyo en el camino de la gestión y medición del impacto social. Tras esta introducción, en el **capítulo 2** se explican las bases del modelo y se comparten reflexiones sobre para qué medir el impacto social. En el **capítulo 3** se presenta la teoría del cambio de las fundaciones comunitarias y se explican sus elementos básicos. En el **capítulo 4** se explica el sistema de indicadores para facilitar la identificación y cuantificación de los cambios a lo largo del tiempo. En el **capítulo 5** se muestran diferentes herramientas para recabar y analizar evidencias. Finalmente, en el **capítulo 6** se ofrecen sugerencias para tomar decisiones orientadas a mejorar el impacto y para comunicar los resultados e impactos a los grupos de interés. Esta guía se completa con la teoría del cambio, el Excel con indicadores y otras herramientas disponibles en la Web de la AEF.

*"Una **Fundación Comunitaria** es una organización sin ánimo de lucro cuyo fin es fortalecer la comunidad en la que trabaja, movilizándolo y canalizando recursos. Es una forma original de estimular la filantropía y la solidaridad local para crear una hucha colectiva de recursos que invertir en tu comunidad."²*

¹ Frase atribuida a Edgar Morin en su línea de pensamiento sobre la complejidad y la incertidumbre. Para más información, consultar la obra Morin, E. (1998). *Introducción al pensamiento complejo*. (M. Pakman, Trad.; D. F. Regina, Rev.). Gedisa (publicación original de 1990).

² Calderón et al., 2023, p.9.



2. Medir y gestionar el impacto social

Las fundaciones comunitarias nacen con el propósito de generar impacto social en sus comunidades, un impacto relacionado con el bienestar de las personas, la cohesión social de la comunidad o el cuidado y regeneración del entorno natural. Impulsan transformaciones sociales para mejorar el lugar a largo plazo.

¿Qué es el impacto social?

La expresión impacto social y medioambiental hace referencia a "los cambios que experimentan, tanto las personas como el planeta, por causa de una actividad, proyecto, programa o política concreta y que afectan a las condiciones humanas en el largo plazo. Estos cambios pueden ser medibles, positivos o negativos, intencionados o no intencionados, tangibles o intangibles"³.

Las fundaciones comunitarias pueden generar diferentes tipos de impacto, dependiendo del grado de control o influencia sobre los efectos provocados. Por un lado, promueven cambios a corto plazo que pueden ser atribuidos de manera directa o indirecta a su actuación. Por otro lado, pueden contribuir a generar cambios a largo plazo, en los que no tienen control ni influencia. Se trata generalmente de cambios o impactos colectivos, que son aquellos que se producen en la comunidad como consecuencia de la actuación de un conjunto de actores que comparten agenda, objetivos y/o recursos.

Para generar impacto social en una comunidad no existen recetas ni certezas. Sin embargo, las fundaciones comunitarias se pueden dotar de un marco o enfoque estratégico que ponga el impacto en el centro para orientar el camino, a modo de brújula. Un sistema de gestión y medición que permita identificar los cambios que se están generando, aprender del recorrido y modificar la estrategia, si es necesario, para mejorar el impacto. Que invite a hacerse preguntas y buscar evidencias para entender qué podemos hacer mejor para mejorar la vida en la comunidad y si vale la pena la inversión dedicada.

¿Qué es la medición del impacto social?

La medición del impacto social es "la identificación y cuantificación de métricas consensuadas con los grupos de interés que nos permiten medir los cambios que experimentan, tanto las personas como el planeta, por causa de una actividad, proyecto, programa o política concreta, y en qué medida el agente contribuye a dichos cambios. Con ello se produce un aprendizaje que debe guiar la actuación de la organización y que determina la gestión de la intervención"⁴.

³ San Pedro y Ballesteros, 2021, p.26.

⁴ San Pedro y Ballesteros, 2021, p.36.

La medición del impacto social es un proceso con cierto carácter técnico, que utiliza herramientas -marcos, metodologías, indicadores, etc.-. Pero, más allá de los procedimientos técnicos que utilice, la medición ha de respetar unos principios que le otorgan credibilidad, legitimidad, fiabilidad y consistencia. No es tan importante la excelencia técnica de la medición, que con el tiempo se logrará, como asegurar que la medición es honesta y coherente con esos principios.

Social Value International propone ocho principios que cuentan con un amplio reconocimiento social. Estos se centran en involucrar a los grupos de interés para comprender los cambios en el bienestar y el medio ambiente, además de asegurar un proceso transparente y responsable en la toma de decisiones.

Principios de Social Value International⁵

- 1. Involucrar (tener en cuenta, escuchar) a los grupos de interés:** involucrar a personas donantes, empleadas, voluntarias y a la comunidad en general para entender qué es valioso para ellos.
- 2. Entender qué cambia:** comprender cómo se crea el cambio y evaluar los efectos positivos y negativos, intencionados y no intencionados.
- 3. Valorar (asignar valor a) lo que realmente importa:** reconocer el valor que otorgan los grupos de interés a los cambios para tenerlo en cuenta en la toma de decisiones.
- 4. Incluir únicamente lo material (relevante y significativo):** incluir información que ofrezca una imagen fiel de la situación, basada en lo que los grupos de interés consideran importante.
- 5. No reivindicar o atribuirse en exceso:** reclamar solo el valor social o impacto generado como consecuencia de las actividades.
- 6. Ser transparente:** demostrar la base del análisis y comunicarlo a los grupos de interés.
- 7. Verificar los resultados:** asegurar una adecuada verificación independiente de los resultados.
- 8. Ser receptivo, tener capacidad de respuesta:** Optimizar o maximizar el valor social basándose en una toma de decisiones adecuada y respaldada por una medición y unos informes adecuados.

No se trata de seguir todos los principios enunciados de manera perfecta, sino de tenerlos en cuenta para intentar aplicarlos en un camino de aprendizaje que llevará a hacerlo cada vez mejor.

Para qué medir

La medición del impacto social permite valorar de qué manera las capacidades clave de una fundación comunitaria⁶ y las estrategias desplegadas por esta contribuyen a que se produzcan efectos positivos en sus grupos de interés, que son las personas u organizaciones que experimentan los efectos de la acción.

Todo ello, además, ayuda a explicar a donantes y aliados estratégicos qué hace la fundación y por qué, y a reforzar así su narrativa de transformación social de la comunidad. Por lo tanto, la medición del impacto social es una cuestión estratégica directamente relacionada con la realización de la misión o el propósito de la fundación comunitaria.

La gestión y medición del impacto social de una fundación comunitaria es un proceso de trabajo cíclico que forma parte de la vida de la organización⁷. Este proceso se puede dividir en cuatro momentos o fases más o menos consecutivas, como se resumen en la figura 1:

1. **Planificar el impacto y la medición.** Se establecen objetivos de impacto y marcos temporales para medirlo. Se identifican los principales grupos de interés relacionados con la acción de la fundación.
2. **Recopilar evidencias.** Se recogen datos y evidencias relacionadas con los cambios identificados a partir de diferentes fuentes, asegurando que se escucha a los grupos de interés.
3. **Analizar las evidencias.** A partir de los datos existentes, se valora si se han producido los cambios previstos y qué se puede hacer mejor para ampliar el impacto.
4. **Aprender (mejorar) y comunicar el impacto.** Sobre la base del análisis realizado, se proponen ajustes y propuestas de mejora.

Fig. 1. Ciclo de gestión y medición del impacto.



6 Las capacidades clave de las fundaciones comunitarias a las que se hace referencia en esta guía y en la teoría del cambio son las propuestas por Rosa Callego (2021):

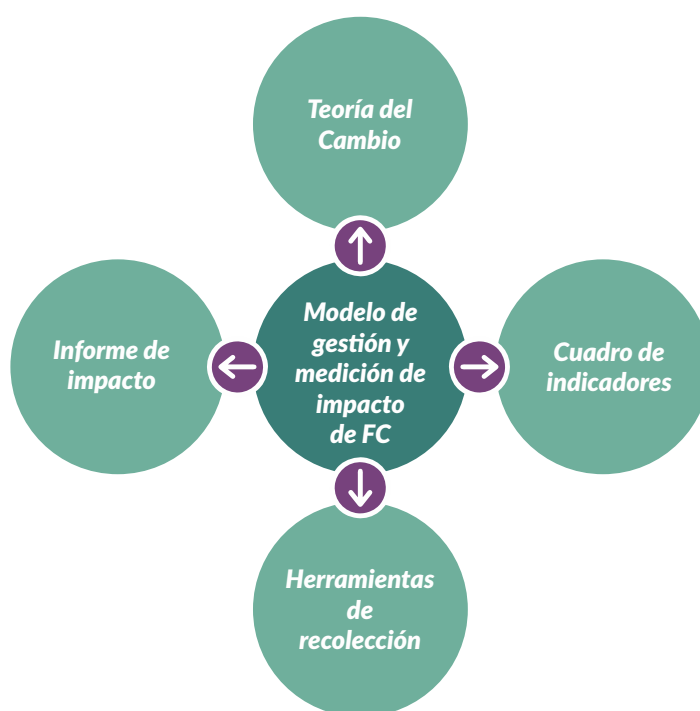
1. Saber cómo aumentar la filantropía local.
2. Saber ejercer el liderazgo comunitario para producir cambio social.
3. Saber escuchar e involucrar a la comunidad para comprender e identificar los activos, las oportunidades, las necesidades y las soluciones comunes.
4. Saber reforzar las organizaciones locales.
5. La capacidad que esperamos no necesitar: la respuesta filantrópica a las catástrofes.
6. Saber cómo... una capacidad específica para cada fundación comunitaria que refleje su realidad actual.

7 Ballesteros y Calderón (2023) y Hehenberger et al. (2015).

Modelo de gestión y medición del impacto social de las fundaciones comunitarias

Con estas premisas, las fundaciones comunitarias en España han adoptado un modelo de gestión y medición del impacto social que les permite hablar un mismo lenguaje, compartir herramientas y agregar datos. Adopta un enfoque estratégico basado en las capacidades clave de las fundaciones comunitarias, facilita el aprendizaje y la mejora continua y ayuda a impulsar una transformación social de la comunidad junto a los principales actores. Para ello, el modelo se construye en torno a cuatro elementos como se muestra en la figura 2.

Figura 2. Modelo de gestión y medición del impacto social de las fundaciones



El corazón del modelo es la teoría del cambio de las fundaciones comunitarias, cocreada por las fundaciones comunitarias socias de la AEF. La teoría del cambio permite explicar cómo se producen los cambios y qué tiene que suceder para ocurra. En el siguiente capítulo se aborda con más detalle qué es y cómo funciona una teoría del cambio.

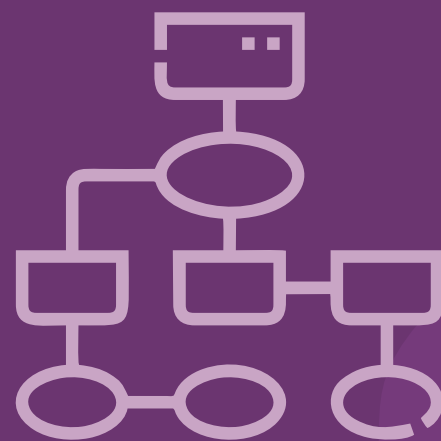
El segundo elemento son los indicadores que permiten observar y cuantificar los cambios identificados. Este conjunto de indicadores se puede incorporar al cuadro de mando o sistema de gestión de la fundación y, de manera agregada, ofrecen una visión de conjunto acerca del desarrollo de las capacidades de las fundaciones comunitarias y los cambios que estas contribuyen a generar en sus comunidades.

El tercer elemento del modelo engloba las herramientas de recogida de datos o evidencias para medir los cambios. Entre ellas destacan los registros o archivos propios de cada fundación, los cuestionarios para realizar consultas a los grupos de interés o los métodos de investigación cualitativa como los grupos de discusión o la observación participante.

Finalmente, el cuarto elemento es el informe de impacto, un documento sencillo que recoge de manera visual y narrativa los cambios que se están produciendo en la comunidad como consecuencia del trabajo de la fundación comunitaria. Estos contenidos pueden incluirse en la memoria anual de la fundación o puede hacerse un informe de impacto separado.

Claves prácticas

1. Identificar los principales grupos de interés de la fundación comunitaria y cómo es la relación y comunicación con ellos. Es fundamental tener claro qué personas -voluntarios, ciudadanía, etc.- y organizaciones -entidades, empresas, Administraciones públicas, etc.- experimentan los efectos de las actividades de la fundación.
2. Revisar los procesos de trabajo de la fundación para ver cómo se pueden integrar las fases del ciclo de gestión del impacto social: planificar el impacto, recabar evidencias, analizar evidencias, aprender y comunicar. No se trata necesariamente de crear procesos nuevos sino de aprovechar y reforzar, si es necesario, los existentes.



3. Teoría del cambio de las fundaciones comunitarias

Una teoría del cambio es un enfoque de pensamiento-acción y una herramienta de planificación estratégica que ayuda a identificar los hitos y condiciones necesarios para que se produzca el cambio deseado⁸. Permite explicar cómo se produce el cambio a partir de supuestos y proyecciones basados en evidencias. Constituye así una hoja de ruta para el cambio que suele representarse de manera gráfica y concretarse en un texto breve. Frente a otras herramientas o enfoques de planificación tradicionales, el lenguaje que se utiliza es de logros o hitos conseguidos, con sustantivos o frases que describen el logro (sociedad civil fortalecida, visión compartida de la comunidad, etc.) y no de objetivos a alcanzar que se redactan con verbos en infinitivo (fortalecer la sociedad civil, promover una visión compartida de la comunidad, etc.).

Conceptos básicos de una teoría del cambio⁹

Una teoría del Cambio se suele construir en torno a cinco elementos:

1. Sueño o impacto deseado. *Es la transformación o el impacto social deseado a largo plazo, generalmente diez años. Es una aspiración tangible y específica que es posible alcanzar.*

2. Resultados o precondiciones. *Son cambios, hitos o condiciones previas necesarias para generar el impacto deseado. Se trata de lo que tiene que cambiar u ocurrir para alcanzar el impacto deseado. Todas las precondiciones o resultados juntos conforman un mapa de resultados, rutas de cambio o cadenas de resultados.*

3. Productos inmediatos. *Son los resultados inmediatos que se producen como consecuencia de una acción. No implican un cambio en las personas u organizaciones, solo la constatación de que una actividad ha generado algún tipo de resultado, como la participación de personas en un taller.*

4. Supuestos. *Es el conjunto de creencias que permiten explicar cómo se produce el proceso de cambio: cómo y por qué las actividades propuestas permiten generar cambios, así como las conexiones entre las precondiciones identificadas. También se pueden referir a las condiciones externas, fuera del control de la organización, que tienen que darse para que se produzca el cambio.*

5. Indicadores. *Son las representaciones cuantitativas y/o cualitativas de un cambio para poder medirlo.*

⁸ Retolaza, 2010.

⁹ Para realizar esta síntesis conceptual se han tenido en cuenta las propuestas de Anderson (2016), Hivos (2014) y San Pedro y Ballesteros (2021).

La elaboración de una teoría del cambio se inicia generalmente definiendo el impacto deseado. A partir de este, se identifican los cambios o precondiciones que tienen que darse para alcanzarlo, así como las actividades necesarias para producir esos cambios. Finalmente se definen los indicadores para medir los cambios.

La teoría del cambio de las fundaciones comunitarias explica cómo se producen los cambios en las comunidades como consecuencia de la acción de estas. Se fundamenta en evidencias científicas y empíricas del ámbito internacional y en la experiencia de las fundaciones comunitarias que han participado en su desarrollo¹⁰. Esta teoría del cambio constituye un marco de referencia común, si bien en cada territorio se puede ajustar según sea necesario de acuerdo con el contexto. Es una hoja de ruta compartida hacia la transformación social de la comunidad a largo plazo.

En el recuadro siguiente se presenta la narrativa de la teoría del cambio que resume, en un texto breve, los cambios propuestos. Esta narrativa es una herramienta útil para explicar cómo se espera que se produzcan las transformaciones en la comunidad. Puede reforzar la comunicación interna y externa y aportar un hilo conductor en documentos de trabajo e informes, entre otros. Volver a ella y revisarla cuantas veces haga falta permite tener una hoja de ruta viva.

Narrativa de la teoría del cambio de las fundaciones comunitaria

Si las fundaciones comunitarias promueven la filantropía local, ejercen el liderazgo comunitario, escuchan e involucran a la comunidad, refuerzan las organizaciones locales e impulsan la prevención y respuesta filantrópica a las catástrofes, se construirán relaciones colaborativas, se consolidarán espacios de participación comunitaria y se desarrollará una cultura filantrópica en la ciudadanía y las empresas. Como resultado, se fortalecerá la identidad territorial y la confianza entre actores locales.

Todo ello contribuirá a conformar una visión compartida para la mejora del bienestar de la comunidad a largo plazo, a fortalecer el tejido asociativo / la sociedad civil, a ampliar y reforzar las alianzas estratégicas entre actores y los activos de la comunidad: capital natural, económico, social y humano.

Como consecuencia, se logrará tener una comunidad más organizada en la que los diferentes actores y la ciudadanía aprovecharán los activos del territorio y colaborarán para responder de manera eficaz a los desafíos existentes, incluidas crisis y catástrofes que afecten al territorio. También existirá una sólida y amplia responsabilidad social territorial de las empresas que se sentirán comprometidas con el bienestar y la prosperidad de la comunidad, así como mayores oportunidades económicas relacionadas con la creación de empresas, empleo e inversión.

El impacto de esta transformación social a largo plazo será una comunidad (más) cohesionada, resiliente, próspera y sostenible que promueva la calidad de vida y la mejora del bienestar de las personas y del entorno natural. Las fundaciones comunitarias y el conjunto de actores que participan en esta transformación social colectiva contribuirán así al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, especialmente el ODS 1 para el fin de la pobreza, el ODS 3 sobre salud y bienestar, el ODS 5 sobre igualdad de género, el ODS 8 sobre trabajo decente y crecimiento económico, el ODS 10 sobre reducción de las desigualdades, el ODS 11 sobre ciudades y comunidades sostenibles, el ODS 13 de acción por el clima y el ODS 17 de alianzas para lograr los objetivos.

¹⁰ Fundación Novessendes (Comunidad Valenciana), Fundación Horta Sud (Comunidad Valenciana), Fundació Tot Raval (Cataluña), Fundación Cívica Oreneta del Vallés (Cataluña), Fundación Maimona (Extremadura), Fundación Comunitaria Raimat Lleida (Cataluña), Fundació Comunitària de la Vall de Camprodón (Cataluña), Fundació Comunitària La Nou (Comunidad Valenciana), Fundación Almería Tierra Abierta (Andalucía).

Las figuras 3 y 4 recogen la representación gráfica de la teoría del cambio en dos versiones. La primera es una representación completa con todos los cambios identificados. La segunda es un resumen simplificado y alineado con la narrativa para facilitar la comprensión y la comunicación. En ambos casos, arriba se sitúa el sueño o impacto deseado a largo plazo (10 años o más) y bajando se encuentran los resultados, cambios o precondiciones que tienen que darse a lo largo del tiempo para llegar a alcanzar ese impacto, conformando así rutas de cambio o cadenas de resultados más o menos convergentes. Estas cadenas conectan finalmente, en la base del gráfico, con las estrategias o actividades que realizan las fundaciones comunitarias, de acuerdo con las capacidades que despliegan en el territorio.

Figura 3. Representación gráfica de la teoría del cambio de las fundaciones comunitarias

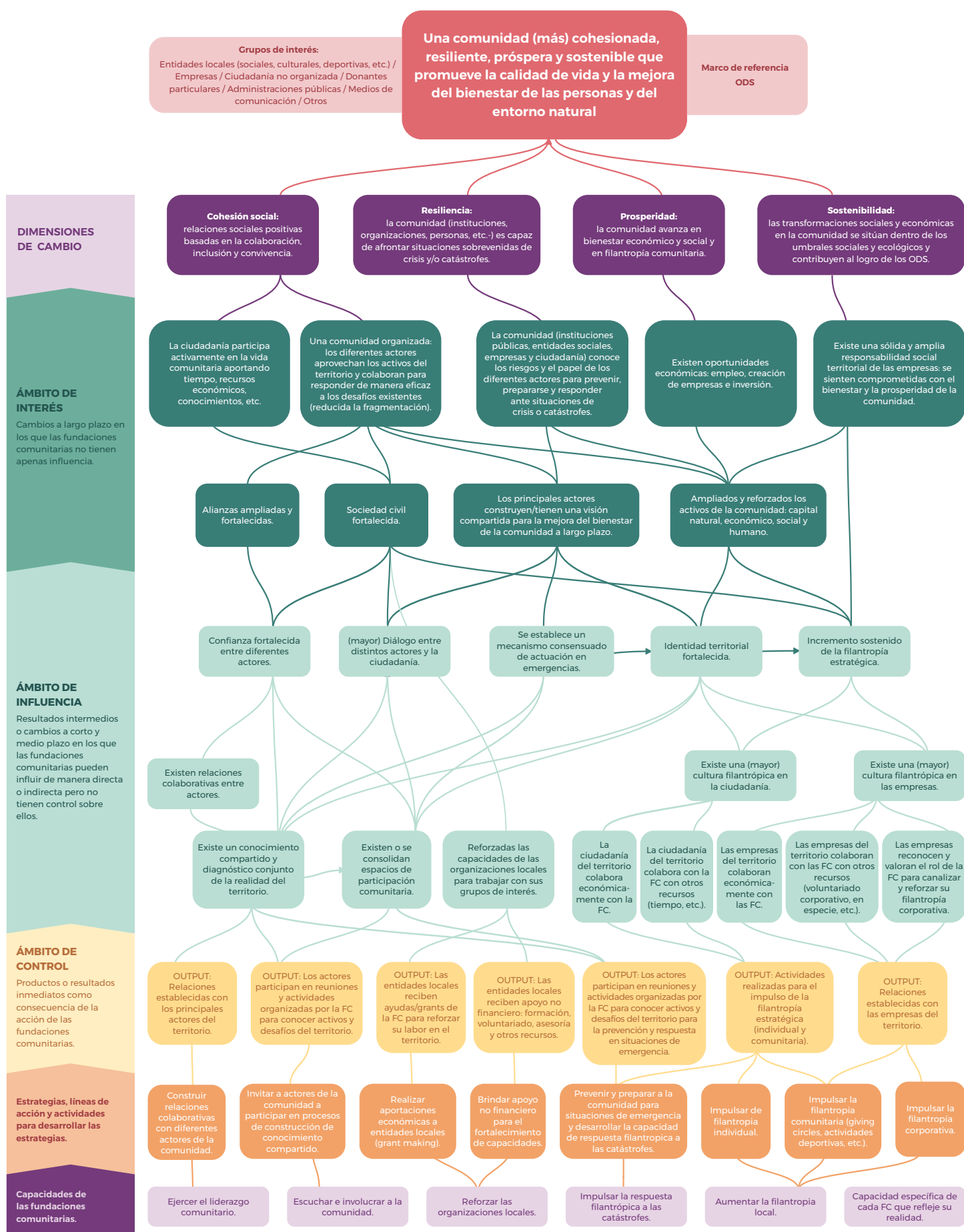
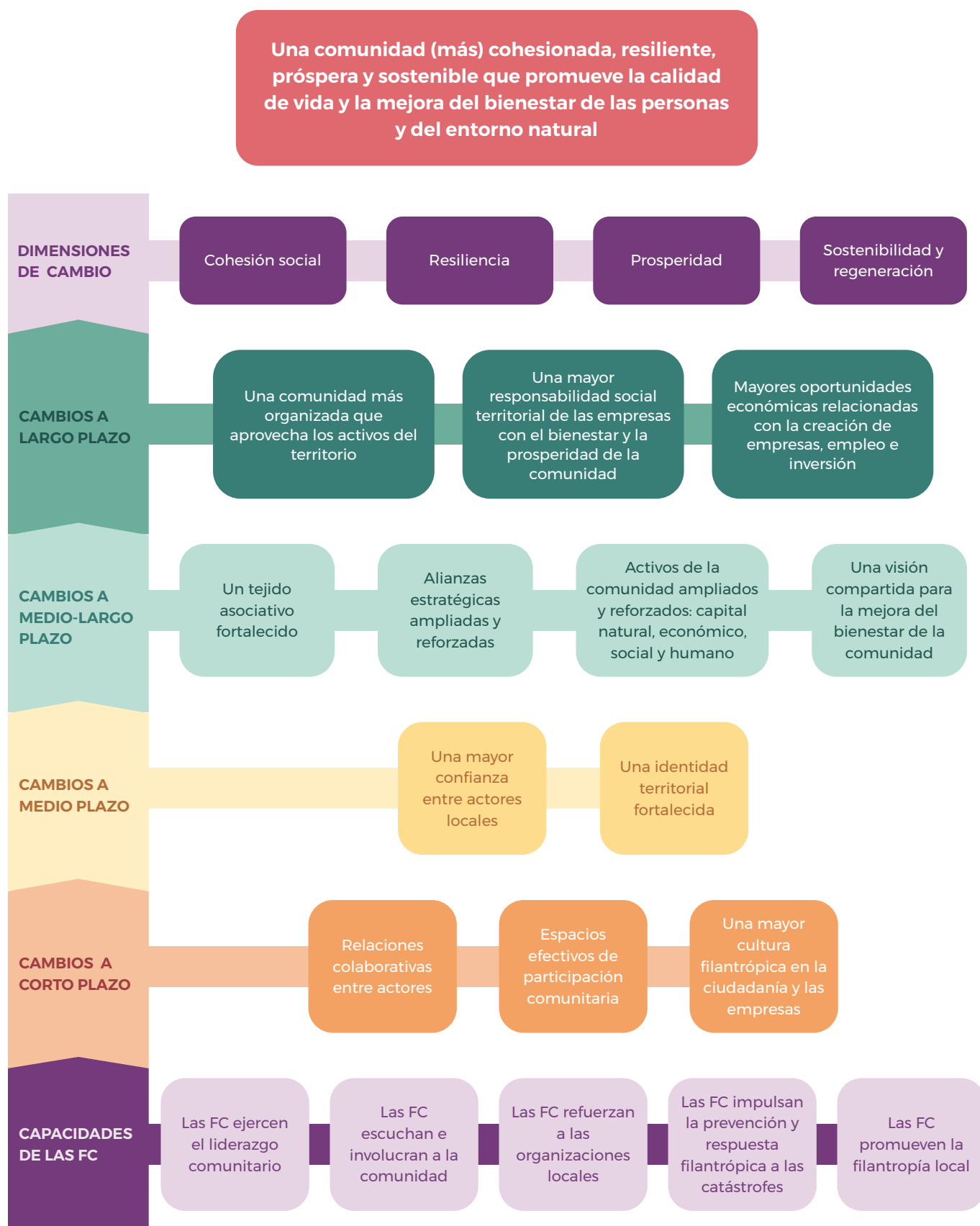


Figura 4. Representación gráfica simplificada de la teoría del cambio de las fundaciones comunitarias

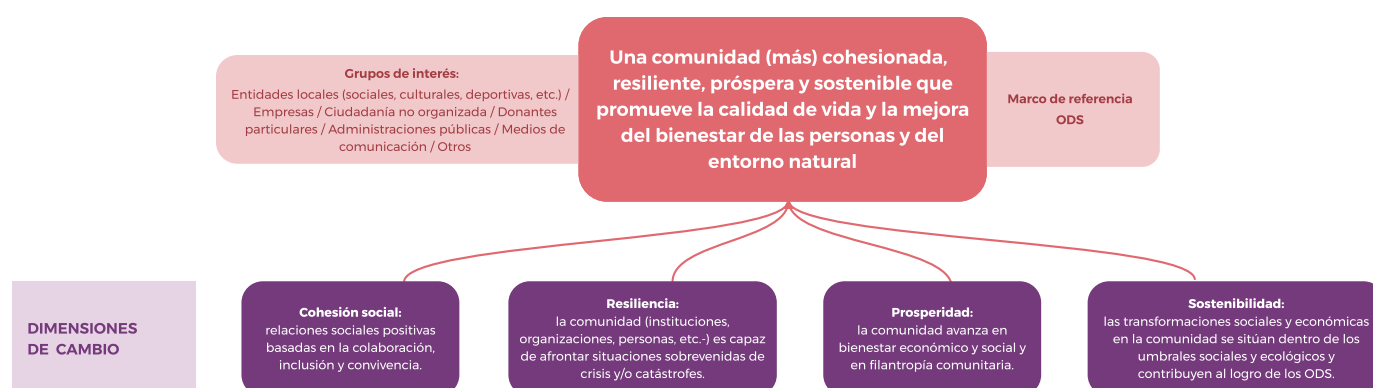


Sueño o impacto deseado

El sueño o impacto deseado identificado por las fundaciones comunitarias es “una comunidad (más) cohesionada, resiliente, próspera y sostenible que promueve la calidad de vida y la mejora del bienestar de las personas y del entorno natural”. Estas transformaciones se plantean en un marco temporal de diez años y afectan a un conjunto amplio de grupos de interés: ciudadanía, entidades sociales, empresas, administraciones públicas y medios de comunicación, entre otros. Se concretan en cuatro dimensiones de cambio, como se muestra en la figura 5:

1. Cohesión social. Existen relaciones sociales positivas basadas en la colaboración, inclusión y convivencia.
2. Resiliencia. La comunidad es capaz de afrontar (y recuperarse de) situaciones sobrevenidas de crisis y/o catástrofes.
3. Prosperidad. La comunidad avanza en bienestar económico y social y en filantropía comunitaria.
4. Sostenibilidad (y regeneración). Las transformaciones sociales y económicas en la comunidad se sitúan dentro de los umbrales sociales y ecológicos y contribuyen al logro de los ODS.

Figura 5. Sueño o impacto deseado



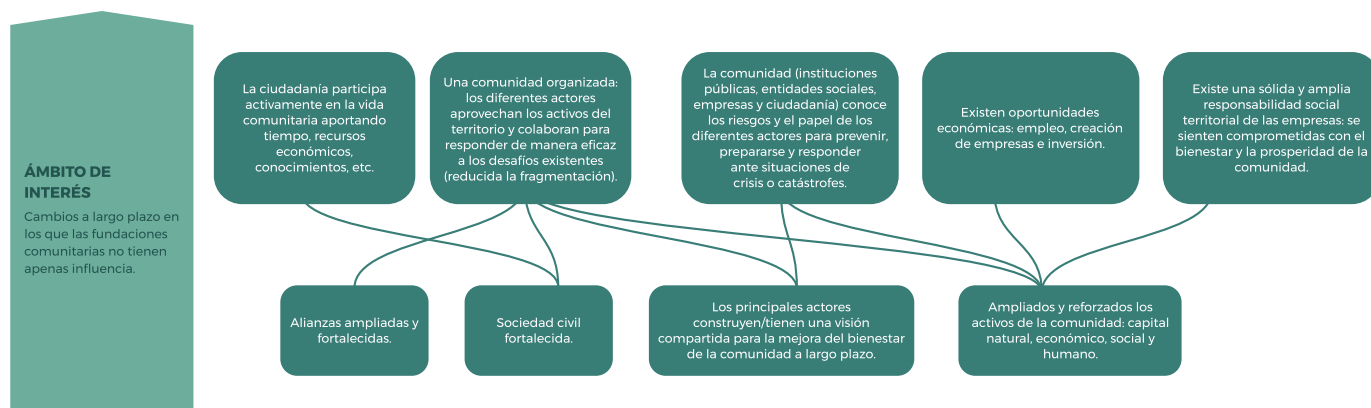
Cambios a largo plazo

Los cambios, resultados o precondiciones a largo plazo son condiciones necesarias para que el impacto deseado se produzca. Se ha estimado que pueden producirse en un marco temporal a partir de siete años y se sitúan fuera del campo de control o de influencia directa de la fundación comunitaria. Esto quiere decir que si se han activado las palancas adecuadas sobre las que la fundación tiene control o influencia, como la escucha, la construcción de relaciones colaborativas, la movilización de recursos o el fortalecimiento de entidades, se producirán una serie de resultados intermedios que conducirán a estos resultados a largo plazo.

Como se muestra en la figura 6, entre los resultados a más largo plazo se encuentran la participación de la ciudadanía en la vida comunitaria, una comunidad organizada que conoce los riesgos y es capaz de prevenir, prepararse y responder en situaciones de crisis y en la que los actores tienen una visión compartida para la mejora del bienestar y aprovechan sus activos. También existen oportunidades económicas y de empleo y las empresas despliegan una amplia responsabilidad social territorial.

Para que estos resultados se produzcan se espera que haya alianzas ampliadas, una sociedad civil fortalecida, una visión compartida o activos de la comunidad ampliados y reforzados.

Figura 6. Cambios a largo plazo



Cambios a corto y medio plazo

Los cambios, resultados o precondiciones a corto y medio plazo son condiciones necesarias para que se produzcan los cambios a largo plazo y ocurren en el ámbito de influencia de la fundación comunitaria, aunque no existe un control directo sobre ellos.

Para los cambios a medio plazo o resultados intermedios se estima un marco temporal orientativo de cuatro a seis años. Entre ellos destacan la confianza fortalecida y un mayor diálogo entre actores, una identidad territorial más fuerte o el incremento sostenido de la filantropía estratégica en la comunidad.

Los cambios o resultados a corto plazo se producen aproximadamente en los primeros tres años de la teoría del cambio como consecuencia de los resultados inmediatos o productos asociados a las actividades realizadas por la fundación. Entre ellos están las relaciones colaborativas entre actores, la existencia de espacios de participación comunitaria o la colaboración económica y con otros recursos de las empresas, como se muestra en la figura 7.

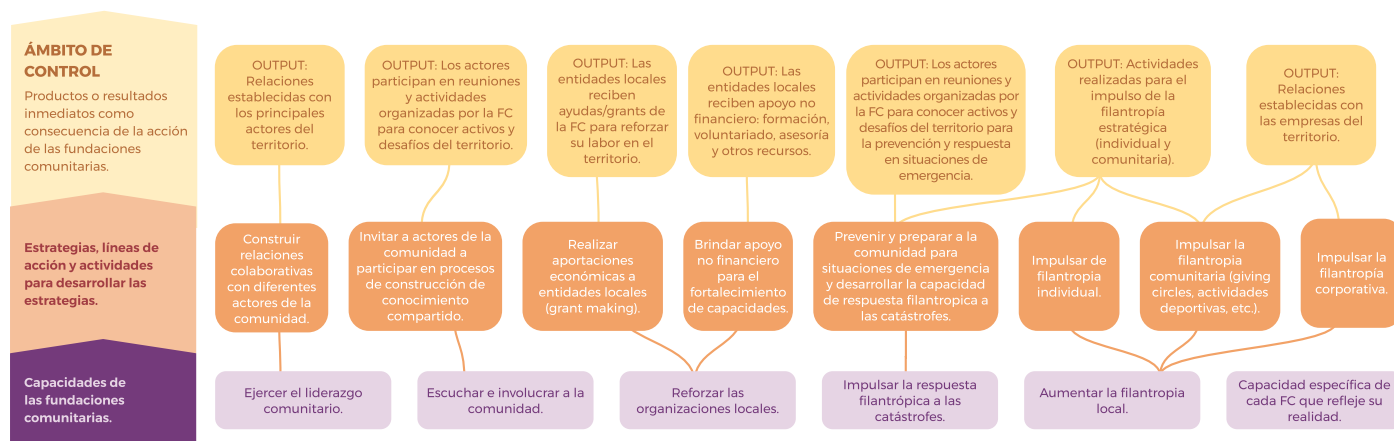
Figura 7. Cambios a corto y medio plazo



Productos o resultados inmediatos

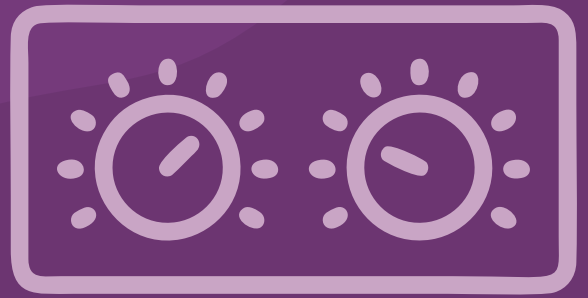
Los productos -*outputs* en inglés- o resultados inmediatos se producen en el campo de control de la fundación comunitaria y son los efectos inmediatos de sus actividades, líneas de actuación o estrategias desplegadas por estas. Son resultados tangibles y fáciles de identificar y medir y resultan útiles para el control de gestión, como la participación en reuniones, las acciones impulsadas por la fundación o las relaciones establecidas con diferentes actores que se muestran en la figura 8. Las actividades o estrategias de la fundación dependen a su vez directamente de las capacidades clave de las fundaciones comunitarias.

Figura 8. Productos o resultados inmediatos



Claves prácticas

- 1. Apropiarse (y adaptar si hace falta) de la teoría del cambio como marco de referencia para la gestión y medición del impacto.** Esta ha sido elaborada con la ambición de orientar el camino del impacto en cualquier territorio, pero es necesario que la fundación comunitaria la haga suya.
- 2. Identificar aquellos cambios o rutas de cambio que reflejen bien la realidad y las aspiraciones del territorio para priorizarlos.** Puede ayudar realizar una sesión de reflexión interna, por ejemplo en el patronato. En un segundo momento, sería interesante abrir esta reflexión a sus grupos de interés.
- 3. Utilizar la narrativa de la teoría de cambio en reuniones, piezas de comunicación, la memoria e informes.**



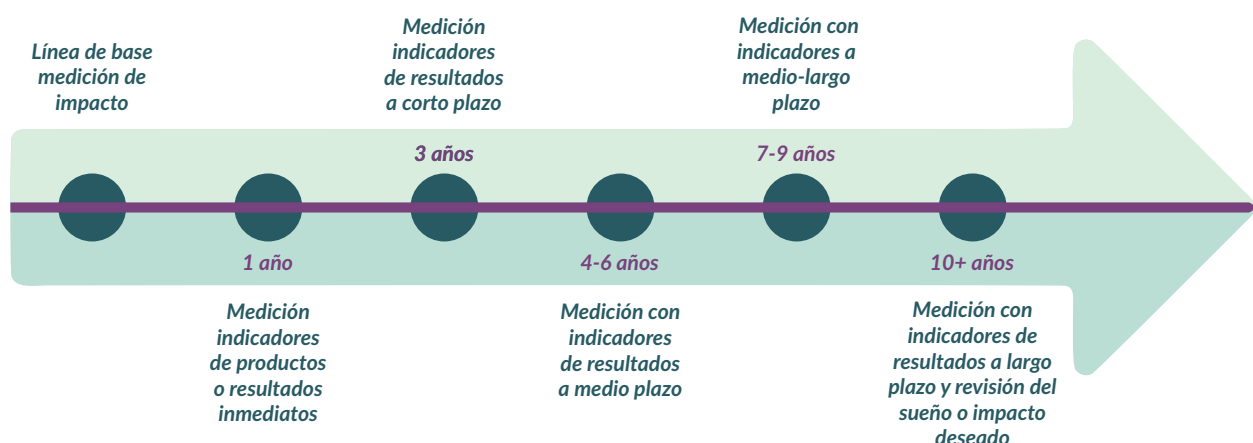
4. Sistema de indicadores para medir el cambio

Para medir los resultados identificados en la teoría del cambio se propone un conjunto amplio de indicadores cuantitativos y cualitativos. El objetivo es facilitar la recogida y el análisis de evidencias con un abanico de posibilidades que puedan servir para diferentes contextos. Además, algunos de ellos se han identificado como indicadores clave para el conjunto de fundaciones de manera que se buscará compartir y agregar los datos obtenidos a partir de ellos para ofrecer un análisis conjunto del movimiento de las fundaciones comunitarias en España.

Estos indicadores pueden incorporarse a los sistemas de gestión de cada fundación para así facilitar el proceso de aprendizaje y mejora de manera sistemática a lo largo de la vida de la fundación. Con la puesta en marcha del modelo, se realizará una línea de base en la que se establecerá el punto de partida de la fundación. A partir de ahí, se propone realizar mediciones periódicas que permitan recabar datos para valorar los distintos tipos de cambio según el momento y a lo largo de la vida de la fundación, como se muestra en la figura 9:

1. Anualmente para los productos o resultados inmediatos.
2. Cada dos o tres años para los resultados a corto plazo.
3. Con una periodicidad de entre cuatro y seis años para resultados a medio plazo.
4. Con una periodicidad de entre siete y nueve años para resultados a medio-largo plazo.
5. Cada diez años para resultados a largo plazo. Además, se revisa y actualiza el sueño o impacto deseado de la teoría del cambio.

Figura 9. Recogida de indicadores a lo largo del tiempo



Esta propuesta de indicadores se ha recogido en una hoja de cálculo organizada por pestañas que corresponden a estos marcos temporales. Esta propuesta de indicadores se recoge en las tablas 1, 2, 3, 4 y 5. En la tabla 6, además, se muestra la hoja de cálculo para facilitar la recogida de datos.

Tabla 1. Indicadores de productos o resultados inmediatos

Productos o resultados inmediatos	Indicadores
Relaciones establecidas con los principales actores del territorio	Nº de actores (acumulativo) con los que la FC ha establecido relación a través de distintas acciones (encuentros, reuniones café, etc.)
Los actores participan en reuniones y actividades organizadas por la FC para identificar activos y analizar desafíos del territorio	Nº de actores que participan en acciones organizadas por la FC para identificar activos y analizar desafíos del territorio
	Nº de personas que participan en reuniones y actividades organizadas por la FC para identificar activos y analizar desafíos del territorio
Las entidades locales reciben ayudas/grants de la FC para reforzar su labor en el territorio	Nº de entidades que reciben ayudas
	Importe total de ayudas a entidades
Las entidades locales reciben formación, voluntariado, asesoría y otros recursos (se puede desglosar un output por cada tipo de recurso)	Nº de actividades de apoyo no financiero
	Tipo de actividades (formación, asesoría, voluntarios y otros recursos - desplegable)
	Nº de organizaciones que participan en las actividades
Actividades organizadas por la FC para conocer activos y desafíos del territorio para la prevención y respuesta en situación de emergencia	Tipo de actividades organizadas para mejorar la preparación y respuesta a las catástrofes (reunión, formación, encuentro público, otras -desplegable)
	Nº de entidades / actores que participan en actividades para mejorar la preparación y respuesta a las catástrofe
Actividades realizadas para el impulso de la filantropía	Nº de actividades realizadas para el impulso de la filantroía
	Tipo de actividades para el impulso de la filantroía (deportivas, culturales, giving circles, otras)
	Nº de personas que han participado en las actividades para el impulso de filantropía
	Importe total de las aportaciones realizadas en la actividad
Relaciones establecidas con las empresas del territorio	Nº de empresas con las que la FC ha establecido relación

Tabla 2. Indicadores de cambios o resultados a corto plazo (1-3 años)

Cambios (resultado a corto plazo 1-3 años)	Indicadores
La FC tiene relaciones colaborativas con los principales actores	Nº de actores con los que la FC tiene relaciones colaborativas
	% de actores locales que declaran mantener relaciones colaborativas con otros (encuesta)
Visibilidad de la FC y los actores locales	Nº de publicaciones en prensa/ Nº de seguidores en redes sociales (desglosado por red social: Facebook, Instagram, LinkedIn, etc.) / Nº personas que reciben la newsletter o similar y Nº de personas que la abren y Nº de personas que se dan de baja [lo que corresponda]
Existen o se consolidan espacios de participación comunitaria	Nº de espacios creados y/o consolidados (desglosando si son impulsados por la FC o por otros)
	Nº de personas participantes en los espacios
Existe un conocimiento compartido y un diagnóstico conjunto de la realidad del territorio: actores, activos, oportunidades y desafíos.	Mapa de actores, de activos y/o diagnóstico compartido vivos (nuevo, actualizado o vigente)
Se establece un mecanismo consensuado de actuación en emergencias y para la creación de un fondo de respuesta filantrópica	Plan de emergencias consensuado OJO matizar y añadir un indicador que haga referencia
Existen un espacio de participación comunitaria para abordar prevención y respuesta a emergencias	Espacio de participación de emergencias creado
Existe una (mayor) cultura filantrópica en la ciudadanía	Narrativa sobre el valor de la filantropía estratégica en la ciudadanía (focus group)
	% de población con cultura filantrópica (encuesta)
La ciudadanía del territorio colabora económicamente con la FC	Nº de donantes (otras personas que colaboran económicamente con la FC)
	Importe total e importe medio de aportaciones de donantes
La ciudadanía del territorio colabora con las FC con otros recursos (tiempo, talento, etc.)	Nº de personas que colaboran con la FC con otros recursos (Tiempo, talento, etc.)
Las empresas del territorio colaboran económicamente con la FC	Nº de empresas que colaboran con la FC (desglose por fondos existentes, si aplica)
	Importe total e importe medio de las aportaciones de empresas (desglose por fondos patrimoniales)

Tabla 3. Indicadores de cambios o resultados a medio plazo (4-6 años)

Cambios (resultados a medio plazo 4-6 años)	Indicadores
Confianza fortalecida entre diferentes actores	Grado de confianza entre actores en los espacios de participación (encuesta)
Mejora del diálogo entre distintos actores y la ciudadanía	Narrativa sobre el incremento y la calidad del diálogo entre actores (observación participante / focus group)
	% de organizaciones que declaran una mejora en el diálogo entre actores (encuesta)
Incremento sostenido de la filantropía estratégica de la ciudadanía	Importe anual de aportaciones económicas de la ciudadanía (encuesta)
Identidad territorial (sentimiento de pertenencia) fortalecida en la ciudadanía	% de personas que declaran un sentimiento de pertenencia a la comunidad local (bastante y mucho) (encuesta)
Identidad territorial fortalecida en las empresas	% de empresas que se identifican con el territorio (encuesta)
Existe una (mayor) cultura filantrópica en las empresas	Narrativa sobre el valor de la filantropía estratégica en las empresas (focus group)
	% de empresas con cultura filantrópica (encuesta)
Los actores locales incorporan el plan de emergencias en su funcionamiento	Nº de organizaciones que han incorporado el plan de emergencias en su funcionamiento (encuesta)

Tabla 4. Indicadores de cambios o resultados a medio-largo plazo (7-9 años)

Cambios (resultados a largo plazo 7-9 años)	Indicadores
Alianzas ampliadas y fortalecidas entre actores del territorio	Nº de alianzas estratégicas entre actores
	Nº de proyectos realizados en alianza
	Grado de fortaleza de las alianzas existentes (encuesta)
Tejido social / Sociedad civil fortalecida	% de entidades del territorio con capacidad de agencia (encuesta, declaran más de 5)
	% de ciudadanía que participa en el movimiento asociativo (encuesta)
	% de ciudadanía no organizada que participa en consultas y/o actividades de interés general de la comunidad (encuesta)
	Capacidad de la FC y de los actores del territorio de incidir en las políticas públicas locales (focus group)
Reforzados y ampliados los activos de la comunidad: capital natural, económico, social y humano	Volumen de capital social, natural, cultural económico, social y humano (desagregar por tipo de activo) (focus group)
Los principales actores construyen una visión compartida para la mejora del bienestar de la comunidad a largo plazo	Grado de visión compartida (focus group o encuesta)

Tabla 5. Indicadores de cambios o resultados a largo plazo (más de 10 años)

Cambios (resultados a largo plazo +10)	Indicadores
Una comunidad organizada: los diferentes actores aprovechan los activos del territorio y colaboran para responder de manera eficaz a los desafíos existentes (reducida la fragmentación)	Los actores públicos y privados aprovechan los activos del territorio (encuesta)
	Eficacia de la colaboración entre actores en el territorio (encuesta)
La comunidad conoce los riesgos y el papel de los diferentes actores para prevenir, prepararse y responder ante situaciones de crisis o catástrofes	Grado de preparación de los actores locales ante una crisis o catástrofes (encuesta)
	Los actores locales y la ciudadanía conocen y asumen el plan de emergencia del territorio (encuesta)
	Grado de confianza en la capacidad de la comunidad para hacer frente a una crisis o catástrofe (encuesta)
Existen oportunidades económicas: empleo, creación de empresas e inversión.	Nº de empresas creadas en el territorio
	Nº de empleos creados en el territorio
Existe una sólida y amplia responsabilidad social territorial de las empresas: se sienten comprometidas con el bienestar y la prosperidad de la comunidad	% de empresas con política/plan/estrategia de responsabilidad social territorial (encuesta/web empresas)
	% de empresas que declaran un compromiso con el bienestar y la prosperidad de la comunidad (encuesta, declaran más de 5)
	Volumen de recursos económicos de empresas para la comunidad (encuesta)

Tabla 6. Herramienta de recogida de datos

Capacidad	Productos inmediatos y cambios (resultado a corto, medio y largo plazo)		Indicadores	Datos registrados 2025	Observaciones. Si procede, añadir observaciones que ayuden a entender el dato	Fuente	Se agrega con el movimiento de las FC (16)	Frecuencia
			Productos inmediatos					
Capacidad clave 2. Saber ejercer el liderazgo comunitario para producir cambio social	Relaciones establecidas con los principales actores del territorio	1	Nº de actores (acumulativo desde que hay registro) con los que la FC ha establecido relación a través de distintas acciones (encuentros, reuniones café, etc.)			Registro FC	Sí	1 año
Capacidad clave 3. Saber escuchar e involucrar a la comunidad para comprender e identificar los activos, las oportunidades, las necesidades y las soluciones	Los actores participan en reuniones y actividades organizadas por la FC para identificar activos y analizar desafíos del territorio	2	Nº de actores que participan en acciones organizadas por la FC para identificar activos y analizar desafíos del territorio			Registro FC	Sí	1 año
		3	Nº de personas que participan en reuniones y actividades organizadas por la FC para identificar activos y analizar desafíos del territorio			Registro FC		1 año
		4	Nº de entidades que reciben ayudas			Registro FC / contabilidad	Sí	1 año
Capacidad clave 4. Saber reforzar las organizaciones locales	Las entidades locales reciben ayudas/grants de la FC para reforzar su labor en el territorio	5	Importe total de ayudas a entidades			Registro FC / contabilidad	Sí	1 año
	Las entidades locales reciben formación, voluntariado, asesoría y otros recursos (se puede desglosar un output por cada tipo de recurso)	6	Nº de actividades de apoyo no financiero (como ejemplo, registrar un curso o taller entero, no cada sesión de este)			Registro FC		1 año
		7	Tipo de actividades de apoyo no financiero (formación, asesoría, acompañamiento, otras - desplegable)			Registro FC		1 año
		8	Nº de organizaciones que participan en las actividades de apoyo no financiero			Registro FC		1 año
Capacidad clave 5. La respuesta filantrópica a las catástrofes	Actividades organizadas por la FC para conocer activos y desafíos del territorio para la prevención y respuesta en situación de emergencia	9	Tipo de actividades organizadas para mejorar la preparación y respuesta a las catástrofes (reunión, formación, encuentro público, otras - desplegable)			Registro FC		1 año
		10	Nº de entidades / actores que participan en actividades para mejorar la preparación y respuesta a las catástrofes			Registro FC		1 año
Capacidad clave 1. Saber cómo aumentar la filantropía local	Actividades realizadas para el impulso de la filantropía	11	Nº de actividades realizadas para el impulso de la filantropía			Registro FC		1 año
		12	Tipo de actividades para el impulso de la filantropía (deportivas, culturales, giving circles, otras - desplegable)			Registro FC		1 año
		13	Nº de personas que han participado en las actividades para el impulso de filantropía			Registro FC	Sí	1 año
		14	Importe total de las aportaciones realizadas en la actividad			Registro FC / contabilidad	Sí	1 año
	Relaciones establecidas con las empresas del territorio	15	Nº de empresas con las que la FC ha establecido relación			Registro FC	Sí	1 año
	Cambios de 1-3 años							
Capacidad clave 2. Saber ejercer el liderazgo comunitario para producir cambio social	La FC tiene relaciones colaborativas con los principales actores	16	Nº de actores con los que la FC tiene relaciones colaborativas			Registro FC	Sí	3 años
	Visibilidad de la FC y los actores locales	17	Nº de publicaciones en prensa/ Nº de seguidores en redes sociales (Facebook, Instagram, LinkedIn, etc.) / Nº personas que reciben la newsletter o similar y Nº de personas que se dan de baja [lo que corresponda]			Registro FC	Sí	3 años
Capacidad clave 3. Saber escuchar e involucrar a la comunidad para comprender e identificar los activos, las oportunidades, las necesidades y las soluciones	Existen o se consolidan espacios de participación comunitaria	18	Nº de espacios creados y/o consolidados (desglosando si son impulsados por la FC o por otros)	Impulsados o liderados por la FC..... / por otros:.....		Registro FC		3 años
		19	Nº de personas participantes en los espacios			Registro FC	Sí	3 años
	Existe un conocimiento compartido y un diagnóstico conjunto de la realidad del territorio: actores, activos, oportunidades y desafíos.	20	Mapa de actores, de activos y/o diagnóstico compartido vivos (nuevo, actualizado o vigente)			Registro FC		3 años
Capacidad clave 1. Saber cómo aumentar la filantropía local	Existe una (mayor) cultura filantrópica	21	Narrativa sobre el valor de la filantropía (ciudadanía)			Observación participante, focus group		3 años
		22	Narrativa sobre el valor de la filantropía (empresas)			Observación participante, focus group		
	La ciudadanía del territorio colabora económicamente con la FC	23	Nº de donantes (otras personas que colaboran económicamente con la FC)			Registro FC	Sí	1 año
		24	Importe total e importe medio de aportaciones de donantes			Registro FC -Contabilidad	Sí	1 año
	La ciudadanía del territorio colabora con la FC con otros recursos (tiempo, talento, etc.)	25	Nº de personas que colaboran con la FC con otros recursos (Tiempo, talento, etc.)			Registro FC	Sí	1 año
	Las empresas del territorio colaboran económicamente con la FC	26	Nº de empresas que colaboran con la FC (desglose por fondos existentes, si aplica)			Registro FC		1 año
		27	Importe total e importe medio de las aportaciones de empresas (desglose por fondos patrimoniales)			Registro FC -Contabilidad	Sí	1 año
Capacidad clave 5. La respuesta filantrópica a las catástrofes	Se establece un mecanismo consensuado de actuación en emergencias y para la creación de un fondo de respuesta filantrópica	28	Plan de emergencias consensuado en el territorio (sí/no/en proceso)			Registro FC		3 años
	Existen un espacio de participación comunitaria para abordar prevención y respuesta a emergencias	29	Espacio de participación de emergencias funcionando			Registro FC	Sí	3 años
	Cambios 4-6 años							
	Mejora del diálogo entre distintos actores	30	Narrativa sobre el incremento y la calidad del diálogo entre actores			Observación participante y focus groups entidades y ciudadanía		6 años
	Cambios 7-9 años							
Capacidad clave 2. Saber ejercer el liderazgo comunitario para producir cambio social	Alianzas ampliadas y fortalecidas entre actores del territorio	31	Nº de alianzas estratégicas entre actores			Registro FC y de otros	Sí	9 años
		32	Nº de proyectos realizados en alianza			Registro FC y de otros		9 años
	Tejido asociativo / Sociedad civil fortalecida	33	Capacidad de la FC y de los actores del territorio de incidir en las políticas públicas locales (desplegable con opciones)			Registro FC, Observación participante y/o focus group entidades		9 años
	Reforzados y ampliados los activos de la comunidad: capital natural, económico, social y humano	34	Volumen de activos / capital social, natural, cultural económico, social y humano (desplegable con opciones, es posible afinar para medirlo mejor). Aportar explicación complementaria para entender la respuesta.			Mapa de activos. Registro FC, focus groups		9 años
	Los principales actores construyen una visión compartida para la mejora del bienestar de la comunidad a largo plazo	35	Grado de visión compartida			Observación participante, focus groups o encuesta		9 años
	Cambios 10+							
Todas las capacidades	Existen oportunidades económicas: empleo, creación de empresas e inversión.	36	Nº de empresas creadas en el territorio	Si no se consigue el dato, por favor señalarlo en observaciones		Registro municipal		10+ años
	Existen oportunidades económicas: empleo, creación de empresas e inversión.	37	Nº de empleos creados en el territorio	Si no se consigue el dato, por favor señalarlo en observaciones		Registro Seguridad Social / Ayuntamiento		10+ años

Claves prácticas

1. Integrar los indicadores más significativos, al menos los que se agregan con otras fundaciones comunitarias, en los instrumentos de gestión de la organización.
2. Planificar el tiempo dedicado a la recogida y análisis de datos. Establecer la línea de base supondrá un esfuerzo inicial mayor, pero este se normalizará a lo largo del tiempo como otras tareas de gestión.



5. Herramientas de recolección y análisis de los datos

Para recabar y analizar datos sobre los resultados, las fundaciones comunitarias pueden dotarse de una caja de herramientas variadas, que se resumen en la figura 10, y que pueden utilizar según las necesidades y oportunidades disponibles. El modelo propone dotarse de un sistema estable de registro de datos relacionados con la actuación de la fundación y los obtenidos a partir de la relación con actores cercanos. También se puede alimentar de los mapeos de activos y de actores, entre otros. Así, se recomienda construir o reforzar los siguientes registros:

- Registro de actores de la comunidad.
- Registro de acciones y participantes en estas.
- Registro de aportaciones económicas y activos.

Estos registros serán la fuente de la mayoría de los indicadores de productos y resultados a corto plazo. Además, se propone utilizar otras herramientas o estrategias para recabar información proporcionada por distintos actores. Una herramienta útil y versátil es la encuesta. Con ella se pueden obtener datos variados para medir los cambios en diferentes grupos de interés. También se propone organizar grupos de discusión, especialmente para identificar cambios en narrativas y percepciones. Tanto las encuestas como los grupos de discusión se pueden planificar para utilizarlos en momentos determinados para medir los resultados o impactos a medio y largo plazo, especialmente. Finalmente, las fundaciones pueden aplicar la observación participante, una metodología que arroja información cualitativa útil para entender cómo se producen los cambios en la comunidad a lo largo del tiempo.

Figura 10. Herramientas de obtención de datos



Con los datos obtenidos a través de estos procedimientos y/u otros que establezca la fundación se procede a analizarlos para identificar si se han producido cambios en los indicadores de resultados y, en la medida de lo posible, caracterizar y cuantificar ese cambio en un marco temporal determinado, de acuerdo con la planificación establecida. En este proceso sería muy interesante, además, tratar de conocer cómo explican la causa del cambio los grupos de interés. No se trata tanto de un ejercicio técnico para identificar la atribución del impacto a la fundación o a otro actor de la comunidad, sino de tratar de entender qué acciones han contribuido a los cambios o si la colaboración entre actores contribuye a la transformación deseada. La generación de impacto colectivo se nutre más de una mirada amplia y colaborativa que de la búsqueda de atribución individual de impacto. Se trata de valorar qué se puede hacer mejor para un mayor impacto.

Claves prácticas

- 1. Disponer de un registro de actores, acciones y aportaciones y mantenerlo actualizado. Se trata de un pilar básico para alimentar con datos cualquier sistema de medición y gestión de impacto. Si la fundación no lo tiene todavía, es un buen momento para crearlo aprovechando las herramientas existentes en el espacio online de la AEF y de otras fundaciones comunitarias.**
- 2. Identificar los recursos de la fundación, fundamentalmente de tiempo y personas, para dimensionar adecuadamente su capacidad para desarrollar, encuestas, grupos de discusión y observación participante. Integrar y planificar algunas de estas metodologías puede enriquecer los resultados de la medición y facilitar la toma de decisiones. No es necesario grandes despliegues, sino ajustar las actividades a los recursos.**



6. Aprendizaje y comunicación

A partir del análisis realizado es el momento de ajustar estrategias o incluso, si es necesario, dejar de hacer alguna actividad que no genera valor. Es un buen momento para preguntarse otra vez ¿qué tiene que ocurrir en la comunidad para avanzar en la ruta de cambio hacia el impacto deseado? ¿Es necesario modificar las estrategias o afinar la teoría del cambio? Es el momento de tomar decisiones, de gestionar el impacto.

También es el momento de comunicar a los grupos de interés los resultados de la medición, reconocer el papel de todas las partes en el proceso de transformación y celebrar los avances. Esto se puede hacer de varias maneras para facilitar la comunicación efectiva, adaptando lenguajes y soportes -informe, historia gráfica, etc.-, en la medida de lo posible.

Un primer paso para comunicar el impacto consiste en incluir en la memoria anual de la fundación información sobre los resultados e impactos a los que ha contribuido la fundación, junto a otros actores de la comunidad. No se trata de realizar un informe técnico, exhaustivo y farragoso, sino de elegir los datos más significativos, en el marco de la teoría del cambio, para explicar cómo se está avanzando en la transformación social.

También se propone agregar datos de ciertos indicadores de cambio de todas las fundaciones comunitarias -señalados con ese fin en el Excel- para poder comunicar de manera consistente los resultados e impactos del movimiento de fundaciones comunitarias en España.

Claves prácticas

- 1. Institucionalizar o normalizar la toma de decisiones informadas a partir de los resultados de la medición. Para ello, es interesante analizar los resultados de la medición en el patronato y revisar, a partir de este análisis, las estrategias de la organización.**
- 2. Incorporar de manera sistemática los resultados de la medición en los diferentes soportes de comunicación: en informes, memorias, audiovisuales, en publicaciones en redes sociales o notas de prensa. La medición de impacto aportará rigurosidad y fiabilidad a los procesos de justificación y rendición de cuentas de la fundación para donantes y financiadores. Pero, sobre todo, aportará coherencia y consistencia a la comunicación de la fundación.**
- 3. Aprovechar los recursos compartidos y las buenas prácticas de otras fundaciones comunitarias que ya han recorrido este camino.**



7. Conclusiones y puesta en marcha del modelo

A lo largo de los capítulos anteriores se han presentado los elementos principales del modelo de gestión y medición del impacto social que se propone para fortalecer las capacidades de las fundaciones comunitarias en el camino de transformación social de sus comunidades. Se han aportado claves prácticas para la aplicación y apropiación del modelo desde una perspectiva adaptativa. Se trata de herramientas vivas que cada fundación puede usar de acuerdo con el contexto, sus capacidades y su momento evolutivo. Además, el modelo busca reforzar al movimiento de fundaciones comunitarias en su conjunto, facilitando la comunicación acerca del papel de las fundaciones comunitarias y de las transformaciones sociales que se producen en conjunto.

La adopción de un sistema de gestión y medición del impacto es una carrera de fondo, un proceso gradual que empieza abrazando una cultura organizativa que pone el impacto en la agenda, en el plan estratégico, en la memoria, en la narrativa de la fundación. Así, de manera natural se irá afianzando la escucha a los grupos de interés para entender qué cambia en la comunidad y se integrarán procesos de reflexión basados en preguntas de impacto - ¿qué podemos hacer mejor para generar más impacto? -. Y se tomarán decisiones informadas, basadas en datos obtenidos de procesos de medición, sencillos al principio y más robustos con el tiempo. Se trata de un camino de aprendizaje y crecimiento para las fundaciones comunitarias que sin duda reforzará el desarrollo de sus capacidades claves y contribuirá a las transformaciones sociales que impulsan en sus comunidades.

8. Referencias consultadas

- Anderson, A. A. (2016). The Community Builder's Approach to theory of Change. A practical guide to theory of Change Development. The Aspen Institute. Roundtable on Community change. Disponible en: https://www.theoryofchange.org/pdf/TOC_fac_guide.pdf
- Calderón, B., Ballesteros, C y Gómez-Lavín, M. (2023). Guía para la creación y fortalecimiento de una fundación comunitaria. Disponible en: <https://cloud.fundaciones.org/ecm-docs/Guia-para-la-constitucion-y-fortalecimiento-de-una-fundaci>
- Gallego, R. (2021). Creación de Fundaciones comunitarias: identificación de las capacidades clave del contexto español. Programa de investigaciones internacionales. Center on Philanthropy and Civil Society. Universidad de Nueva York.
- Hehenberger, L., Harling, A. y Scholten, P. (2015). Guía práctica para la medición y la gestión del impacto. Asociación Española de Fundaciones. EVPA. Disponible en: https://www.fundaciones.org/EPORTAL_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw5537916e2a002/Gula_impacto-EVPA-AEF-2015.pdf
- Hivos (2014). Theory of Change thinking in practice. HIVOS ToC Guidelines. Disponible en: https://hivos.org/assets/2020/10/hivos_toc_guidelines.pdf
- Retolaza Eguren, I. (2010). Teoría del Cambio. Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social. PNUD e Hivos. Disponible en: https://dhls.hegoa.ehu.eus/uploads/resources/5020/resource_files/Guia_Teoria_de_Cambio__Retolaza__2009_.pdf
- San Pedro, P. y Ballesteros, C. (2021). Propuestas para la medición y gestión del impacto social. En búsqueda de un lenguaje común. Informe de la Cátedra de Impacto Social. Disponible en: <https://www.comillas.edu/documentos/catedras/impactosocial/propuestas-para-la-medi-cion-y-gestion-del-impacto-social.pdf>
- Social Value International (2021). The Principles of Social Value. Disponible en: <https://static1.squarespace.com/static/60dc51e3c58aef413ae5c975/t/6127b55936e97e03e86297ea/1629992289441/Principles+of+Social+Value+.pdf>



Impact Hub Barceló
C/ Serrano Anguita, 13 · 28004 Madrid
Tel.: 91 310 63 09 · info@fundaciones.org
www.fundaciones.org · [#somosfundaciones](https://www.instagram.com/somosfundaciones)

#AmaDondeVives



CÁTEDRA
DE IMPACTO
SOCIAL



Con la financiación de



☒ POR SOLIDARIDAD
OTROS FINES DE INTERÉS SOCIAL

