



Manual metodológico

Guía para la medición del impacto social y económico en CPEN



Índice

1	Presentación.....	2
2	Marco contextual de la Guía metodológica.....	3
2.1	Contexto en el que surge la guía.....	3
2.2	Utilidad de esta guía	4
2.3	Enfoque general	4
3	Etapas del análisis del impacto social.....	8
	Fase 1. Acercamiento al objeto de estudio	10
	Fase 2. Recogida de información y valoración de los impactos.....	13
	Fase 3. Aplicación de los cálculos de impacto económico	18
	Fase 4. Relación del impacto económico y social según los agentes	23
	Fase 5. Cálculo del SROI.....	27
4	Breve análisis sobre el resto de corporaciones públicas de CPEN.....	30

1 Presentación.

El presente documento supone la “**Guía Metodológica para la medición del impacto social y económico**” de las actividades que las diferentes empresas públicas de la Corporación Pública Empresarial de Navarra, S.L., tienen en la sociedad navarra.

Las empresas públicas que se sitúan bajo esta denominación dan respuesta a múltiples necesidades sociales que se encuadran en diferentes sectores económicos. Es por ello, que esta guía se ha realizado desde **una visión general**, ofreciendo la posibilidad de que **sea adaptable a la realidad** de estas corporaciones públicas, y pueda dar respuesta a sus necesidades.

La guía surge como respuesta al objetivo de **mostrar el impacto económico y social** que las actividades de estas corporaciones tienen sobre la sociedad. Por ello, se han integrado **dos metodologías**, que permiten por un lado estimar el impacto económico de la actividad, y en segundo lugar, integrar la medición del impacto social, analizando el retorno que esta inversión tiene en la sociedad en su conjunto.

Junto a este manual se ha generado un documento externo, **un documento Excel**, en el que se expone los diferentes pasos para aplicar la primera de estas metodologías, obteniendo resultados económicos de una manera automatizada.

Con todo ello, este documento se estructura en **cuatro apartados** diferentes, siendo esta presentación el primero de ellos. A partir de aquí, hay **un segundo capítulo** en el que se realiza un repaso **del contexto en el que surge** esta guía, yendo desde la necesidad de su desarrollo, así como la utilidad o enfoque de la misma, y en último lugar, exponiendo en el **enfoque general** de ambas metodologías aquí integradas, y como se interrelacionan.

El tercer capítulo expone las **diferentes etapas para el desarrollo completo** de este análisis de impacto social y económico. En ese sentido, la guía ha tratado de señalar en cada una de las fases y para las diferentes actividades, cuales de ellas respondían a una metodología u otra, o a ambas conjuntamente. Esta fase también expone como el final de la fase 3, ya ofrece datos de impacto económico sobre PIB, rentas salariales, empleo o una parte de la recaudación impositiva, mientras que las fases 4 y 5 traducen estos impactos en retornos a la sociedad y la administración pública.

Las diferentes fases y actividades de este capítulo muestran cuales han sido algunas de las decisiones que se han ido tomando en este sentido durante el desarrollo del análisis de **impacto económico y social de NICDO**, desarrollado a lo largo de 2022, ofreciendo una referencia práctica de cada uno de los pasos que se ha seguido.

Por último, el **cuarto capítulo** expone un **breve análisis del resto de corporaciones** públicas, donde se han identificado las actividades principales que desarrollan, y se ha planteado en cada caso, una primera aproximación a posibles cambios / impactos, que sería susceptibles de entrar a analizar en profundidad para la medición del impacto económico y social.

2 Marco contextual de la Guía metodológica

La **Corporación Pública Empresarial de Navarra, S.L., (CPEN en adelante)** se constituye el 4 de noviembre de 2009, a partir de la Ley 8/2009, de 18 de junio, con el objetivo de facilitar la ordenación y racionalización de las sociedades públicas de la Comunidad Foral de Navarra.

Esta corporación, agrupada a través de la **marca NSP** (Navarra Sociedades Públicas - Nafarroako Sozietate Publikoak) está compuesta por **16 sociedades públicas** del Gobierno de Navarra, y está formada en la actualidad por **más de 1.300 personas**.

Las sociedades que desarrollan su actividad tras la marca NSP **actúan en diferentes ámbitos**, que van desde la agricultura y la ganadería, hasta la vivienda y el urbanismo, pasando por sectores como el medio ambiente, los idiomas, o la cultura, el deporte y el ocio, entre otros.

2.1 Contexto en el que surge la guía

El Gobierno de Navarra apuesta porque CPEN ha de jugar un papel como **punta de lanza del liderazgo público**. Desde ese punto de vista, recientemente se ha presentado el “Plan estratégico de CPEN”, en el que se plantea abordar los grandes retos a los que se enfrenta la sociedad navarra en el escenario post pandemia.

Un aspecto clave en el trabajo que está desarrollando desde la Corporación es la de **visibilizar su contribución a la sociedad** navarra en términos de vertebración territorial y cohesión social. Es en ese marco donde este manual cobra importancia, situándose como una herramienta que pretender impulsar, apoyar y acompañar en futuros análisis del impacto social y económico de los diferentes centros que conforman CPEN.

De hecho, en el Plan Estratégico de CPEN se plantea un análisis comparado, señalando que **las tendencias** de las corporaciones públicas en Europa muestran que estas alcanzan cada vez una **mayor influencia económica y social** que se puede observar a través de la medición de impacto en:

- Su potencial papel en el apoyo a la ejecución de proyectos en el marco del Next Generation.
- Convertirse en cauce de la colaboración público-privada.
- Ejercer el liderazgo en los cambios sociales.
- Generar valor en el territorio a través del retorno de la inversión.

Por su parte, el análisis DAFO realizado a lo largo del Plan Estratégico revela entre las amenazas detectadas “la falta de conocimiento por parte de la sociedad de CPEN y sus funciones”. En este contexto, y desde el punto de vista de dar respuesta a esa necesidad, se plantea entre sus direcciones estratégicas: “Fomentar y difundir el conocimiento hacia

la sociedad civil y la administración de la función de CPEN y las sociedades públicas, constituyéndose como un modelo de referencia en España y su área de influencia”.

Teniendo en cuenta todo lo anterior es aquí donde se plantea el establecimiento de una metodología, adaptada a la realidad de CPEN, que permita **analizar el impacto social** de la corporación y que, además, sea adaptable a las diferentes realidades de las corporaciones públicas.

2.2 Utilidad de esta guía

Esta guía metodológica tiene el **objetivo de servir de referencia** a las diferentes entidades que pertenecen a CPEN, integrando **dos metodologías de análisis complementarias** que ofrecen la oportunidad de obtener en un primer momento, datos relativos al impacto económico de la actividad en Navarra, mientras que en un segundo momento permite analizar el impacto social de la misma, y el retorno social por el desarrollo de las diferentes actividades.

En ese sentido, la guía presenta de manera detallada las **diferentes fases y actividades** que es necesario desarrollar para llegar a los resultados finales, teniendo siempre presente que es **necesario adaptar** estas fases **a las realidades** de cada una de las corporaciones. En ese sentido, la guía va acompañada de ejemplos respecto al análisis realizado con NICDO, corporación pública “Navarra Impulsa Cultura, Deporte y Ocio” a lo largo del año 2022.

De la misma forma, a lo largo de la guía se señalan los resultados que ofrece de manera particular con uno de las metodologías de análisis (modelo I-O), que se obtendrían al finalizar **la tercera fase**, y que puede ser relévate para análisis **más específicos de impacto económico**.

Por tanto, esta guía a su vez, ofrece la oportunidad de realizar diferentes análisis en función del tiempo, los recursos o expectativas del estudio, adaptándose a su vez a las diferentes necesidades que puedan surgir desde CPEN.

2.3 Enfoque general

El enfoque utilizado a lo largo de este manual incluye **dos metodologías** de medición del impacto que se han utilizado de manera complementaria e interrelacionada. La primera de ellas pone el foco en el impacto económico de la actividad, utilizado para ello el modelo Input-Output, mientras que la segunda se introduce elementos que permiten analizar los outcomes a nivel económico, pero también social, y que responde a la metodología SROI.

A continuación, se expone, para cada una de estas metodologías, los aspectos clave que hay que tener en consideración.

MODELO INPUT – OUTPUT (I-O).

La primera de estas metodologías permite obtener una estimación de los impactos (efectos) económicos que **las distintas actividades** llevadas a cabo por CPEN tienen sobre la economía de **la región de Navarra**. Esta estimación se basa en el uso de modelos Input-Output (modelo IO). Estos modelos ofrecen una estimación ex-ante (predicción) de los efectos económicos que una determinada inversión o política de gasto puede llegar a tener en una economía antes de que esta inversión/política se lleve a cabo. Entre estos impactos económicos, se ha puesto el foco principalmente en aquellos que conlleven cambios en la **producción o Valor Añadido Bruto (VAB)**, la **renta salarial** de los trabajadores, **el empleo**, los **impuestos recaudados** y, finalmente, **el PIB** de la economía que se ha visto afectada por dicha inversión/política. Adicionalmente se ha incluido una tabla de resultados que cuantifica el retorno a partir de **los impuestos**.

Este tipo de modelos IO parten de una **serie de supuestos** que permiten articular la correspondiente estimación. En primer lugar, un modelo IO se configura como un modelo de demanda, esto es, cualquier cambio en la demanda (agregada) de una economía activaría como respuesta la producción realizada por las empresas. Así, nuevas inversiones y gastos en una economía suponen un impulso para la demanda, denominado **shock de demanda**, que estimula la producción empresarial en dicha economía. Esta respuesta desde la producción empresarial se realiza sin restricciones en la capacidad productiva de las empresas y se calcula de forma lineal a través de los **multiplicadores de Leontief**, que se explican a continuación.

Como se ha indicado, el shock de demanda impulsa la economía hacia un nuevo escenario (alternativo) caracterizado por mayores niveles de producción (VAB), empleo y PIB, los cuáles se mantendrán en el tiempo hasta que el shock de demanda finalice a lo largo del tiempo. Una vez este efecto se agote en el tiempo, la economía volvería a un escenario (base) de menor actividad económica. En este sentido, las actividades de las sedes de CPEN supondrán un shock de demanda que generan nueva y adicional actividad económica en la región de Navarra que, en el momento en que dicha actividad se paralice, la economía navarra volvería a un escenario de menor nivel de actividad económica.

El modelo IO se construye a través de las **tablas Input/Output (TIO)** que, en este caso, elabora el Instituto de Estadística de Navarra. La última TIO disponible es la perteneciente al año 2010, por lo que la estimación de impacto se realiza en base a dicho año a la espera de que dicha TIO sea actualizada. Esta TIO recoge los flujos de compras y ventas de bienes y servicios entre los sectores económicos (ramas de actividad) de Navarra. A partir de la información sectorial proporcionada por la TIO, en primer lugar, se extraen dos vectores con la información de inputs intermedios y de producción final de cada uno de los sectores existentes en Navarra. Mientras que el primer de estos vectores describiría la estructura de costes (gastos) de cada sector, esto es, la adquisición de bienes intermedios provenientes de otros sectores más el VAB del propio sector, el segundo vector de producción final (ingresos) recoge la estructura de ventas de cada sector hacia el resto de sectores de la economía y/o consumidores, es decir, tanto la venta de bienes y servicios intermedios a otros sectores nacionales como la venta bienes y servicios finales a los consumidores. Gracias a esta información vectorial, se calculan

una serie de coeficientes técnicos y multiplicadores de Leontief. Estos multiplicadores miden el efecto que ejerce el cambio en una unidad de las variables que conforman la demanda agregada (gastos, inversiones, exportaciones...) sobre otras variables de la economía como la producción, la renta salarial, el empleo o PIB.

El impacto económico de los gastos e inversiones de CPEN más aquellos gastos llevados por agentes vinculados a las sedes de CPEN, desencadenan tres efectos sobre la economía navarra, los cuáles son:

- **Efecto directo**, el cual representa la producción (VAB), empleo, impuestos, PIB y renta salarial generados directamente por el propio que recibe el shock de demanda (inversiones y gastos llevados a cabo por las sedes de CPEN en sus múltiples formas). Este impacto económico directo constituye un incremento en la demanda y en la producción de aquellos bienes y servicios que se producen en los sectores en los que opera cada sede de CPEN.
- **Efecto indirecto**, el cual recoge los impactos sobre la producción, el empleo, impuestos, el PIB y la renta salarial que se generan indirectamente sobre el resto de sectores de la economía navarra gracias a las interrelaciones (compras y ventas) que hay entre sectores. Este efecto indirecto se calcula a través de los multiplicadores indicados anteriormente y miden el grado de intensidad que los sectores estimulados de forma directa mantienen con el resto de la economía navarra.
- **Efecto inducido**, el cual alude a los impactos económicos que se derivan del hecho de que la renta de los hogares ha cambiado como consecuencia de los efectos directos e indirectos previos. Se trata, por tanto, de efectos de tercera vuelta ocasionados por los recursos adicionales que el shock de demanda originario genera sobre la economía navarra. El efecto inducido puede retroalimentar tanto a los sectores impactados inicialmente por el shock de demanda como a los demás sectores de la economía navarra gracias a que, en el nuevo escenario de mayor actividad económica, los hogares tienen una mayor renta para consumir.

La suma de estos **tres efectos conforma el (impacto) efecto total del shock de demanda** en términos de producción, renta salarial, empleo, los impuestos y PIB. Como se ha indicado anteriormente, este efecto total será mayor en la medida en que el shock de demanda sea más intenso y cuanto más se prolongue en el tiempo.

Finalmente, en este estudio se recoge una aproximación de los impactos que un shock de demanda en la economía de Navarra puede acarrear **sobre el resto de la economía española**. En concreto, se incluye un detalle de los efectos que sobre las importaciones provenientes del resto de España tendría dicho shock de demanda implementado en navarra. En este caso, el supuesto de partida sería que, una mayor demanda agregada en la economía de navarra como consecuencia del estímulo de demanda, activaría la producción de otras regiones españolas (Comunidades Autónomas) de modo que ahora las empresas localizadas en dichas regiones empezarían a exportar los inputs y los bienes y servicios finales que Navarra necesitaría para cumplir con los nuevos niveles de producción y PIB en el escenario de mayor actividad económica. En otras palabras, tras el shock de demanda, la economía navarra necesitaría comprar más bienes y servicios al

resto de regiones españolas incrementado las importaciones provenientes de otras regiones, estimulando con ello la producción en el resto de España.

METODOLOGÍA DEL RETORNO SOCIAL DE LA INVERSIÓN (SROI, EN INGLÉS “SOCIAL RETURN ON INVESTMENT”)

La segunda de las metodologías utilizadas en este análisis, utiliza parte de **los resultados del modelo anterior** (modelo I-O) **como base** para cuantificar muchos de los impactos económicos de esta actividad, a los que se suma una serie de mediciones que tiene como fin identificar, valorar y monetizar otro tipo de impactos que van más allá de los económicos, como son los sociales.

Esta segunda metodología modifica el marco de análisis, además de ampliar la tipología y cantidad de impactos a considerar. Algunas de las novedades principales de esta metodología son:

- A la hora de calcular el ratio de retorno es necesario identificar de manera clara cuales han sido **los recursos / inputs**, que han sido destinados **al funcionamiento de la actividad** que se está evaluando. Esta cifra servirá de referencia para establecer la relación entre lo invertido y lo recuperado social y económicamente.
- Este modelo trata de dar **un valor económico / monetario a cambios e impactos sociales** que se producen como consecuencia de las actividades que se evalúan, pero que no suelen incluirse en muchos de los cálculos de coste y beneficios al no tener ese valor financiero.

En ese sentido, esta metodología los integra en el análisis, y pone en marcha diferentes estrategias para estimar, a través de “proxies” financieros, cuál sería el valor monetario de estos impactos sociales.

- Implica un **proceso de consulta con los principales stakeholders** que se ven afectados por la actividad u organización que se evalúan, analizando impactos previstos y no previstos, así como aspectos que son positivos o negativos en el entorno.
- Este modelo puede utilizarse tanto de **manera prospectiva**, para predecir el valor social de una actividad u organización, como **con carácter evaluativo**, basado en outcomes reales. En este segundo caso es posible analizar de manera mucho más ajustada los resultados de este análisis.
- Una vez estimado el ratio final del impacto, es necesario desarrollar un **análisis de sensibilidad**, que mida la validez del modelo, y que modifique alguno de los supuestos sobre los que se ha desarrollado.
- En este análisis es necesario analizar el impacto neto de la actividad y la organización, lo que implica estimar y considerar aspectos **como la atribución del impacto, el peso muerto**, y cuando proceda, **el desplazamiento o el decrecimiento**.

3 Etapas del análisis del impacto social

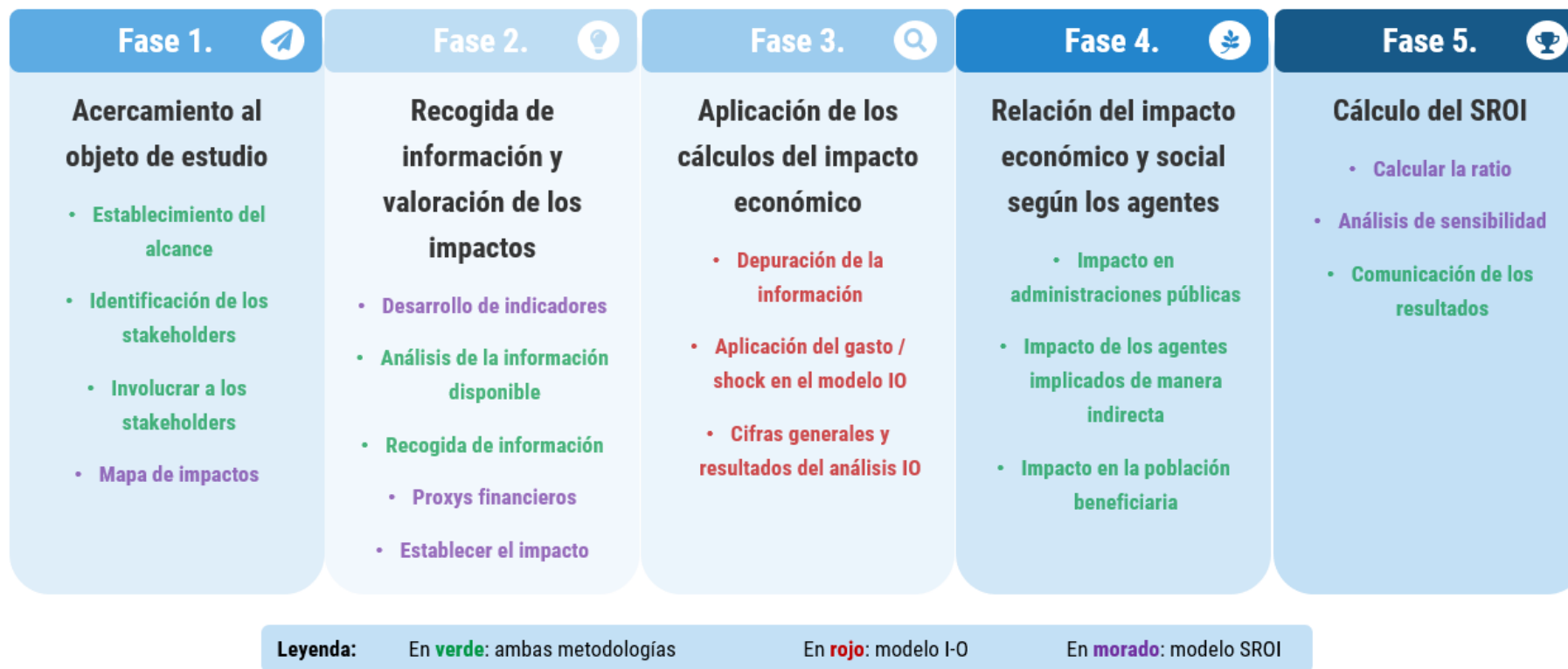
La inclusión de dos metodologías diferentes, pero complementarias, para la medición del impacto social en Navarra a partir de las actividades desarrolladas por CPEN, hace que el número de etapas y fases se vea ampliada respecto a otras metodologías. De manera más específica, se establecerían **cinco fases** diferentes:

- **Fase 1. Acercamiento al objeto de estudio.** Esta fase supone un acercamiento a las actividades/entidad que se pretende evaluar, comprendiendo el objeto de evaluación, estableciendo el alcance del estudio, identificando los principales *stakeholders* y realizando un mapeo de los diferentes impactos que se producen con su actividad.
- **Fase 2. Recogida de información y valoración de los impactos.** Esta fase se centra en establecer o diseñar el proceso de recogida de información, así como el propio proceso de recopilación de información, estableciendo cambios e impactos sobre los que se necesita información, y dándoles un valor económico.
- **Fase 3. Aplicación de los cálculos de impacto económico.** Esta fase se centra en el desarrollo del impacto económico a través del modelo I-O, integrándose información clave de los gastos realizados por la entidad a evaluar, pero también de otros agentes relacionados con la actividad de la entidad.
- **Fase 4. Relación del impacto económico y social según los agentes.** Una vez recogida toda la información y realizados los cálculos del impacto económico, en esta fase se calcula el impacto que la actividad ha tenido tanto social como económicamente en Navarra, clasificándose los impactos según los diferentes agentes involucrados en la evaluación.
- **Fase 5. Cálculo del SROI.** Esta última fase se centra en calcular los resultados finales a la vista de los diferentes análisis realizados en las fases anteriores, y se incluye un análisis específico de sensibilidad del modelo.

A continuación, se van a ir repasando cada una de las fases y actividades, y las actividades se van a ir definiendo por diferentes colores que implican si esa actividad responde a objetivos de ambas metodologías o solo a una de ellas. La gama de colores es la siguiente:

- **Si esa actividad tiene un enfoque común a ambas metodológicas,**
- **Si por el contrario tiene un mayor enfoque en el modelo I-O, o**
- **Si el foco se pone en el modelo SROI.**

Ilustración 1. Esquema de las fases y actividades clave en un proceso de evaluación del impacto económico y social.



Fuente. Elaboración propia.

Fase 1. Acercamiento al objeto de estudio

La primera de las fases está focalizada en analizar el **objeto que se va a evaluar**, lo que implica diferentes actividades que debe tener como resultado un esquema claro de los stakeholders a analizar, así como los principales impactos que previsiblemente se analizarán en la evaluación. Para ello, a continuación, se exponen las principales actividades a desarrollar durante esta fase:

A. Establecimiento del alcance.

Esta información es clave, puesto que determina lo que va a ser analizado en el marco de la evaluación. Para la definición del alcance es fundamental preguntarse por **lo que es factible medir**, considerando **los recursos disponibles**, así como tener claro lo que se quiere **conocer, medir y potencialmente mejorar** como consecuencia de esta evaluación.

Esto implica plantearse aspectos vinculados al propósito de esta evaluación, a audiencia al que va dirigido, los recursos disponibles, el tipo de actividades en que se va a centrar el análisis, así como el marco temporal que se va a analizar y cuando se va a desarrollar la evaluación.

En el caso de NICDO el alcance se ha limitado al año 2022, analizando las diferentes sedes en las que desarrolla las actividades, a excepción del Circuito que solo se analizó desde un enfoque económico, e incidiendo en las diferentes tipologías de actividades que tiene la organización.

B. Identificación de los stakeholders.

Una vez definido el alcance de la evaluación, el siguiente punto es identificar los principales grupos de interés, o *stakeholders*, que se van a considerar en el marco de la evaluación. Estos son definidos como **personas, organizaciones o entidades** que **experimentan un cambio** sobre sí mismos, **o influyen** sobre la actividad, tanto de una forma positiva como negativa.

Lo primero que es necesario hacer en este sentido es **hacer un listado** con todos los agentes de interés que se puedan identificar, tanto si el cambio es positivo como negativo, o si estaba tanto previsto al inicio como si ha surgido posteriormente.

Una vez hecho este trabajo, es necesario establecer cuáles son los *stakeholders* que han experimentado verdaderos cambios como consecuencia de la actividad, puesto que habitualmente es complejo implicar a todos los agentes identificados. Esto supone una selección de aquellos *stakeholders*, y por tanto de sus posibles cambios, que verdaderamente suponen una diferencia y que por tanto se van a querer medir.

La identificación de agentes ha sido amplia, pero el análisis se ha centrado finalmente sobre tres agentes: administración pública; empresas privadas especialmente relacionadas con los sectores de NICDO, y la sociedad en su conjunto.

No obstante, el modelo IO permite incluir otros agentes que se han incluido de manera general en el análisis del impacto económico.

C. Involucrar a los *stakeholders*.

Una vez determinados cuales son los principales agentes de interés, y los que según su conocimiento están experimentando algún tipo de cambio, es necesario planificar **cómo se va a involucrar** a cada uno de los diferentes agentes a lo largo de la evaluación para obtener información directa sobre los cambios que estos viven de manera directa.

La **forma en la que se involucra** a los *stakeholder* puede ser muy diferente, y difiere en función del perfil del agente, es decir, la facilidad de acceso, pero también del tipo de información que se quiere obtener. Esta recogida de información puede ir desde una llamada telefónica o un email recopilando información económica, hasta el desarrollo de encuestas, grupos focales, o entrevistas individuales.

La selección de una u otra herramienta vendrá determinada por el agente, pero también por el tipo de información que es necesario recopilar en cada uno de los casos.

Durante la evaluación de NICDO se elaboró una batería de actividades sobre las que se planificó la recogida de información. Esta planificación incluye, no solo pensar en las actividades y fechas, sino en las herramientas para recopilar la información, como puede ser la revisión documental, entrevistas, encuestas, grupos focales, entre otras.

D. Mapa de impactos.

La siguiente fase se corresponde con la identificación de **los principales impactos** que se producen como consecuencia de esta actividad. Para ello puede ser necesario desarrollar diferentes actividades, que van desde la revisión documental, hasta el desarrollo de entrevistas y grupos con agentes clave, que permitan la correcta identificación de estos cambios.

Si bien, esta es **una primera aproximación**, a lo largo del proceso de evaluación se desarrollarán otra serie de técnicas de recogida de información para ampliar la información relativa a los impactos, así como el efecto neto que se puede asignar a esta intervención. Para lograr configurar este mapa de impactos es necesario en este paso cuantificar y/o clarificar otros conceptos:

- **Inputs.** Se trata de identificar los recursos que destinan los diferentes stakeholder para el desarrollo y funcionamiento de las actividades que se están evaluando. Debe incluir el coste total de la prestación del servicio.
- **Outputs.** Supone el resumen cuantitativo de una actividad, que puede ser el número de actividades desarrolladas, el número de personas que asisten a una actividad, entre otros.

- **Outcomes.** Se trata del objetivo principal del modelo SROI, puesto que supone el cambio que está provocando la actividad y que se tiene que medir. Por outcome se entiende el resultado de un determinado output, por ejemplo, de una actividad formativa aparecen un número de personas formadas, mientras que el outcome en este ejemplo es que estas personas accedan a un empleo, o hayan desarrollado nuevas competencias.

Identificar los outcomes no es un trabajo sencillo, y en ocasiones se necesita del apoyo de agentes clave. Además, es necesario tener en cuenta que, en función del marco temporal del proceso, puede ser necesario medir outcomes intermedios y no finales, ya que estos últimos puede implicar el contar con un marco temporal mucho mayor para poder llegar a medirlos.

A lo largo de esta actividad se debe construir un diagrama / tabla donde aparezcan los recursos identificados para el funcionamiento del servicio, junto a las actividades y outputs principales, y en último lugar, un listado con los principales outcomes. Sobre este listado de outcomes, se debe establecer una previsión respecto a las herramientas necesarias para la recogida de información.

En el caso de NICDO, la asistencia a eventos provocaba un aumento del consumo en Navarra, así como una posible mejora de la imagen de la Comunidad Foral, y ambos outcomes se han estado recabando a través de cuestionarios. Pero no fueron los únicos, las actividades más “estables” de Planetario o la Filmoteca también producían cambios sociales sobre los que se estaba recabando información.

En el caso de los inputs, y utilizando la información financiera de NICDO, se estableció que los recursos invertidos para su funcionamiento fueron de 16.422.054,99€.

Al cierre de la Fase 1

A la finalización de este proceso se espera contar con un **listado claro de los stakeholders** analizados, así como los finalmente seleccionados para participar en la evaluación, exponiendo los motivos por los que algunos de ellos no se han integrado en el análisis.

Junto a lo anterior, debe aparecer el **mapa de impactos** asignados a cada uno de los stakeholders, así como el plan de participación de cada uno de estos a lo largo del proceso de evaluación, de manera que se pueda ver la planificación específica para estimar el impacto definitivo.

Se trata de una fase inicial, que debe estar desarrollada antes de ejecutar las siguientes fases, puesto que supone el punto de partida para el desarrollo de esta evaluación del impacto social.

Fase 2. Recogida de información y valoración de los impactos

La segunda de las fases está centrada en concretar qué información se va a recabar, **cómo se va a medir**, así como desarrollar el **proceso de recopilación de información**. En esta fase también se comienza a establecer cambios e impactos, junto a una aproximación a los proxis económicos de los diferentes impactos sociales que se hayan identificado.

En ese sentido, se trata del desarrollo de cinco actividades principalmente que hay que desarrollar a lo largo de esta fase y que se puede ejecutar a lo largo de buena parte de la evaluación, coincidiendo con otras fases de la misma.

A. Desarrollo de indicadores.

Los indicadores son claves para saber y conocer que ha sucedido con los diferentes impactos identificados. En este sentido, y una vez identificados los outcomes a medir a la finalización de la fase 1, es necesario señalar **los indicadores** para medir cada uno de ellos.

Este proceso es **complejo e implica** pensar para cada uno de los cambios o impactos que se pretenden analizar, cuál es el **marco numérico** que se va a utilizar, vía ese indicador, para contabilizar el alcance del cambio.

Dentro del estudio de NICDO, fue fundamental establecer el objetivo de obtener información económica sobre los asistentes. Para poder medir este impacto fue necesario definir una serie de indicadores que permitiesen realizar las estimaciones posteriores:

- Número de personas que asistían al evento y procedencia.
- Número medio de pernoctaciones para las personas que vienen de fuera de Navarra.
- Gasto medio diario de las personas que asisten a los eventos, en función de diferentes cuestiones.

Esto son solo algunos de los indicadores que se utilizaron para poder estimar el impacto económico, vía las y los visitantes, que generaba el desarrollo de actividades de NICDO.

B. Análisis de la información disponible.

Antes de concretar el desarrollo del proceso de información, las herramientas específicas, así como la población objetivo, es importante revisar y analizar la información existente a través de fuentes secundarias. Se trata de revisar la información según los diferentes agentes involucrados en la evaluación, así como las diferentes fuentes de información pública.

A pesar de que es una fase que siempre debe estar presente en cualquier proceso de evaluación, es fundamental ya que puede ayudar a determinar y concretar el proceso de recogida de información, determinando que información hay disponible, y que **necesidades informativas están aún pendientes**, y, por tanto, es necesario considerarlas dentro del trabajo de campo.

En el caso del proceso desarrollado con NICDO ha sido clave, puesto que una de las partes más relevantes del impacto económico proviene directamente de la información presupuestaria de la organización, siendo clave la revisión, el análisis y comprensión de la información. Peor no solo eso, ante de dificultad de obtener información económica específica de las empresas promotoras, la información de NICDO también ha sido fundamental.

Desde el punto de las personas asistentes, la información de NICDO ha permitido realizar las extrapolaciones necesarias para poder estimar los gastos que estas personas desarrollan.

C. Recogida de información.

Una vez finalizada la actividad anterior, donde se concreta la información disponible a través de las fuentes secundarias, así como la información disponible que está pendiente de recopilar, es el momento clave de **desarrollar las diferentes actuaciones** para recopilar información a través de las **diferentes técnicas señaladas** y planificadas durante la fase anterior.

Con esta actividad es necesario que **los diferentes agentes** seleccionados para la evaluación **sean consultados**, y se recoja información respecto a los impactos esperados. Algunas de las herramientas para recopilar información pueden ser:

- Entrevistas individuales o grupales.
- Recopilación y revisión de información almacenada.
- Grupos de discusión.
- Talleres y/o seminario.
- Cuestionarios.

Todo lo anterior debe dar la información necesaria para analizar los impactos, así como poder realizar los cálculos necesarios que permitan analizar el impacto de la intervención (actividad E de esta fase).

Durante la evaluación desarrollada con NICDO se han utilizado diferentes herramientas y técnicas para recabar y analizar la información, a modo de ejemplo, se puede señalar:

- Revisión de datos y de información financiera, tanto de NICDO como del coste del desarrollo de eventos. Esto se ha acompañado de revisión documental.
- Diferente tipología de cuestionarios, recabando hasta 1.219 respuestas, obteniendo información respecto al gasto de las personas que visitaban Navarra, así como la medición de impactos sociales.
- Entrevistas semiestructuradas con agentes clave para entender los cambios e impactos provocados en sectores relevantes por la actividad de NICDO.

D. Proxis financieros.

Una de las actividades clave del proceso de medición de un SROI es el de dotar de **valor monetario y/o financiero** a los outcomes que se están teniendo en cuenta en el proceso de evaluación, dándole un valor a muchos de **los impactos sociales**, y determinado como de importante son estos cambios.

El proceso de monetización es complejo, y consiste en darle un valor monetario a cuestiones o cambios que no tiene un valor de mercado, todo ello a través de aproximaciones (proxis). Mientras que algunos cambios sí que tienen ese valor (coste de una noche de hotel), otros cambios necesitan de estas aproximaciones (mejora de la salud física por el desarrollo de actividades deportivas), y para ello es necesario conocer las opiniones de los diferentes stakeholders. Hay diferentes herramientas para obtener estos proxis:

- Proxis que suponen un ahorro o reducción de costos, y en los **que el proxi es fácil de estimar su valor**. Lo mismo sucede cuando se produce un aumento de los ingresos como consecuencia directa de una actividad.

En el caso de NICDO se han realizado estos proxis calculando el aumento de ingresos en la administración pública como consecuencia del aumento del empleo (vinculados a ingresos de IRPF y cotizaciones a la seguridad social), así como el ahorro de gastos de dinero publica por la reducción del desempleo.

El cálculo de los ingresos directos por la venta de entradas de NICDO también entraría dentro de este apartado, así como el coste medio de pernoctar una noche en Navarra.

- Proxis que necesitan de otro tipo de estimaciones para conseguir **un valor aproximado**. Un ejemplo de ello es el precio a través de la “preferencia manifestada” en el que se pregunta directamente a las personas interesadas por lo que pagarían por conseguir o evitar una determinada situación; la “preferencia revelada” se obtiene a través de diferentes referencias establecidas en el mercado, relacionadas con las formas en que las personas emplean su dinero (actividades de ocio, salud, etc.).

Junto a estos modelos, hay otros que tratan de analizar el valor, a través del precio que le damos al “tiempo” que lleva una determinada actividad o el “coste” que tiene un

determinado viaje para desarrollar una actividad. Todo ello son aproximaciones a ese valor monetario.

Es importante en este sentido la revisión documental y el **análisis de otros SROI**, puesto que pueden servir de fuentes de información, al haber desarrollado procesos de análisis para estimar muchos de estos valores monetarios.

En el estudio de NICDO se han puesto en marcha varias de estas estrategias para la realización de estas estimaciones. Algunas de ellas han sido:

- Por ejemplo, uno de los impactos de los que se beneficia la sociedad navarra gracias a las actividades de NICDO realizadas en el Navarra Arena y el Baluarte es la *mejora de la salud mental en relación con el ocio*. Teniéndose en cuenta la definición de ocio dada por Dumazedier (1968)¹ y otros estudios como el realizado por la Fundación Red Sanamente², el asistir a una actividad de ocio genera efectos positivos sobre la salud similares a los que podría resultar de recibir una terapia psicológica. De esta manera, la asistencia a un concierto o evento de ocio en una de estas instalaciones podría ser equivalente a una sesión de terapia psicológica. No obstante, el ocio suele venir acompañado también de otras sustancias químicas tales como drogas o comida que aplaca parcialmente el impacto real de la asistencia a estos eventos. Así, a la hora de establecer el *proxy económico* se ha tenido en cuenta todo lo anterior, junto con el hecho de ser o no de Navarra. El *proxy* final, en este caso, supone el coste de una sesión de psicología dividido a la mitad para las personas que vienen de fuera de Navarra (20€) y para las personas de Navarra supone un tercio de estos 20€, quedándose el *proxy* en 6,70€.
- Otro ejemplo podría ser, en este caso, la mejora de la sensibilización en igualdad de género en las personas asistentes a la Filmoteca de Navarra. Para el cálculo de este impacto, se ha asimilado un curso organizado por Civivox llamado “Rebeldes y peligrosas de cine y series. Las chicas malas que fueron a todas partes”. Es un curso donde se analizan películas y series de televisión desde una perspectiva de género, tiene una duración de 4 meses (14 horas) y un coste de 35€, siendo el coste medio por hora de 2,36€. Teniendo en cuenta las características del curso, el *proxy económico* final es de 28,32€ para las personas asiduas a la Filmoteca y de 9,44€ para las personas que acuden con menor frecuencia.

E. Establecer el impacto.

Esta actividad es clave en el desarrollo del análisis SROI puesto que debe dotar de información que permita realizar un ajuste sobre impacto global de la actividad que se está analizando.

En concreto, es necesario **estimar el impacto neto** de la actividad, para lo que se necesita estimar que parte del cambio analizado se debe en exclusiva a la actividad que se está evaluando. Esto es clave ya que reduce el riesgo de que se esté reivindicando un impacto

¹ Dumazedier, J. (1968). *Hacia una civilización del ocio*. Barcelona: Estela

² LA IMPORTANCIA DEL OCIO Y EL TIEMPO LIBRE PARA LA SALUD MENTAL - Fundación Red Sanamente
La importancia del ocio en tu salud mental | Foro Económico Mundial ([weforum.org](https://www.weforum.org))

en exceso, lo que hace este análisis mucho más real. Los cuatro conceptos a considerar son:

- **Peso muerto (deadweight).** Se refiere a los cambios que hubiesen sucedido de la misma manera, incluso si la actividad no se hubiese realizado. Implica estimar que parte del cambio hubiese sucedido igualmente, sin la intervención que se está analizando.

Ejemplo de reducción de costes por desempleo: uno de los impactos identificados fue la reducción de costes por desempleo. Sin embargo, al calcular dicha reducción de costes, cabía preguntarse qué empleos verdaderamente generó la actividad de NICDO. De esta manera, a través de la tasa de paro de Navarra de finales de 2022, se cuantificó que sólo el 10% de las personas que ocupan los empleos generados en ausencia de NICDO hubieran estado en desempleo, mientras que el otro 90% habría obtenido empleo igualmente en otras empresas o como consecuencia de otra actividad.

- **Atribución (attribution).** Se refiere a analizar aquellos cambios que no pueden atribuirse directamente al programa, y que son consecuencia de la actividad de otros agentes.

Para calcular la atribución en el caso específico del Navarra Arena y Baluarte, por ejemplo, se preguntó directamente a las personas encuestadas de fuera de Pamplona si el evento al que asistía era el motivo principal de su visita a la ciudad. Las personas encuestadas, tenían que responder a esta pregunta en una escala de 0 a 10, donde el número 0 significaba que el evento no era el motivo principal de su visita y el 10 que el evento era el motivo principal de su visita³. Esta pregunta de manera de escala permitió más adelante la atribución porcentual exacta de los impactos sociales identificados en esta actividad.

En el caso del Planetario, a las personas que asisten a dicho espacio se les preguntaba directamente si creían que el Planetario impulsa o contribuye a una serie de impactos identificados⁴. En el caso de que las personas respondieran que sí impulsaba o contribuía a dichos aspectos, se le hacía una nueva pregunta donde se le interpellaba directamente a las personas encuestadas en qué medida piensan que el Planetario contribuye o impulsa dichos impactos⁵.

- **Desplazamiento (displacement).** Se refiere a los cambios que desplaza la realización de otros cambios en otros agentes. Este no aplica en todos los SROI.

³ Redacción literal de la pregunta: «¿Cuál es el principal motivo por el que ha venido a Pamplona? Utilice una escala de 0 a 10 donde el 0 significa que “el evento/actividad actual no es el motivo principal de su visita”, mientras que el 10 significa que “el evento/actividad actual es el motivo principal de su visita”.»

⁴ Redacción literal de la pregunta: «¿Cree usted que el Planetario de Pamplona impulsa o contribuye a...?»

⁵ Redacción literal de la pregunta: «De los impactos sociales mencionados anteriormente, ¿en qué medida cree usted que el Planetario de Pamplona contribuye a...? Utilice una escala de 0 a 10 donde 0 significa “Contribuye muy poco y 10 significa “Contribuye mucho”.»

De nuevo en la encuesta del Navarra Arena y Baluarte, se pregunta a los y las asistentes si, en caso de no haber asistido a este evento habría ido a otro evento o actividad similar en zonas limítrofes de Navarra a través de una escala de 0 a 10, pudiéndose estimar el desplazamiento de los impactos respecto a otros territorios⁶.

- **Decrecimiento (drop off).** Es la depreciación de los cambios por el paso del tiempo y se aplican cuando duran más de un año.

En el caso de NICDO, como el enfoque se ha planteado en un único año, este cálculo no se ha tenido en cuenta.

Es importante tener en cuenta que una parte relevante de la información señalada en las actividades D y E de esta fase 2, es necesario recabarlas de los diferentes stakeholders, actividad marcada en el punto C, por lo que esta fase en su conjunto es necesario pensarla y planificarla desde el inicio.

Esto implica un trabajo conjunto e inicial en el desarrollo de los indicadores, así como en la revisión de información, que aportará claves respecto a lo que es necesario indagar durante el proceso de recogida de información, incluyendo referencias necesarias para los proxis financieros, así como la estimación del impacto.

Al cierre de la Fase 2

A la finalización de esta fase se debe contar con **información suficiente** respecto a los **diferentes cambios** que se quieren analizar, así como su aproximación económica (*proxis*), y la estimación del impacto, en base a los conceptos presentados arriba.

También se deben de considerar **los indicadores clave**, y tener información sobre el número de personas, o agentes clave, sobre los que los diferentes “cambios” han tenido un efecto.

Adicionalmente, la fase de análisis documental debe de haber dotado de información suficiente respecto a **los inputs** que van a tenerse en cuenta.

Fase 3. Aplicación de los cálculos de impacto económico

Esta tercera fase está centrada en el desarrollo del **análisis del impacto económico, centrado en el modelo I-O** comentado anteriormente. Esta fase integra información clave

⁶ Redacción literal de la pregunta: «En qué medida está usted de acuerdo con la siguiente afirmación. Utilice una escala de 0 a 10 donde 0 significa que está “totalmente en desacuerdo” y 10 significa “totalmente de acuerdo”. Si no hubiera asistido a este evento/actividad, habría ido a otro evento/actividad fuera de Navarra»

de las inversiones realizadas por el agente para el desarrollo de las actividades, así como otra información clave que se ha recogida en la fase anterior.

De manera concreta se puede señalar que son **tres las actividades** principales de esta fase, obteniendo además de la última de ellas, una primera parte de los resultados que ofrece esta evaluación, desde un **enfoque económico**.

A. Depuración de la información

La primera de las actividades en esta fase 3 está centrada en depurar la información que se va a utilizar para **medir el impacto económico** que tiene la actividad que se está evaluando.

Esto implica considerar el **gasto del agente que se analiza**, pero también implica analizar **otros gastos** que se están produciendo en Navarra como consecuencia de la actividad que se analiza, aunque no provengan del agente clave. Es decir, esta actividad implica no solo considerar lo evidente en términos del agente clave, sino estimar lo que esto genera en términos de gasto económico a partir de otros agentes que están relacionados o que trabajan en sectores similares de actividad. Esta aproximación depende de lo que se esté evaluando, y debe ser ajustada en cada proceso.

En el estudio de NICDO surgieron tres fuentes de “gasto económico” que estaban relacionadas con la actividad económica de NICDO, y que, por tanto, generaban una incidencia sobre el efecto en Navarra. De estas tres “fuentes de gasto” solo una de ellas provenía de NICDO, pero fue necesario calcular y/o estimar las otras dos.

A continuación, se señalan estas fuentes de información, y cómo se llevó a cabo el cálculo.

- Gasto de NICDO. Datos de gasto de las cuentas anuales de la corporación.
- Gastos de promotores que hacen uso de las instalaciones de NICDO. Estimación a partir del coste medio de organizar eventos por tipología, asistentes y sedes.
- Gasto de asistentes. Estimación del gasto medio de las personas que asistían a eventos organizados en sedes de NICDO según tipología, sedes, procedencia, etc. Para esta estimación se utilizaron los estimadores de peso muerto, atribución y desplazamiento.

El shock (gasto) implementado para calcular el efecto sobre Navarra, en base a estos tres agentes, ascendió a 57.553.698,07 €.

B. Aplicación del gasto / shock en el modelo IO.

Como consecuencia del trabajo realizado durante las fases anteriores, se contará con suficiente información respecto a **los gastos desarrollados** por los diferentes agentes implicados en el desarrollo de actividades. Con ello, se puede llevar a cabo la estimación de impacto económico a través del **modelo Input-Output** anteriormente explicado.

Esta estimación se realiza por fases. En primer lugar, se han de agregar todos los gastos e inversiones a nivel de agente (o entidad). Estos gastos e inversiones deberían, al menos, contemplar la suma de las siguientes partidas:

- Ingresos por facturación por parte de los asistentes a los eventos (gastos de los asistentes).
- Gastos por parte de los proveedores de los eventos (gastos en eventos).
- Gastos netos de personal (deduciendo las cuotas impositivas relativas al IRPF y a las Cotizaciones a la Seguridad Social).
- Gastos indirectos (servicios exteriores).
- Inversiones practicadas.
- Otras partidas menores de gastos (gastos sociales).

Una vez se disponga de estas cifras totales de gastos para cada uno de los distintos agentes, éstos los volveremos a agregar y escalar hasta que obtengamos **una cifra total de gasto**. Dicho cómputo supondrá el shock de demanda que seguidamente se implementará en el modelo Input-Output. De hecho, se pueden considerar distintos escenarios de análisis de modo que se puedan implementar distintos shocks de demanda de acuerdo a estos escenarios. Para ello, lo único que se tendrá que hacer es agregar las cifras totales de gasto para cada agente en función de las necesidades del estudio.

Para llevar a cabo el análisis de IO, se tendrán que adjudicar las cifras de gasto total relativas a cada escenario a un sector (o sectores) de la economía navarra en los que operen los agentes que se estén analizando. Estos sectores se denominan ramas de actividad dentro de la Tabla IO.

En el análisis de NICDO se ha considerado la suma total de las actividades de todas las sedes de NICDO, así como los generados por promotores y visitantes a eventos. Respecto a los sectores en los que se han aplicado los gastos, estos se relacionan con los sectores de actividad de NICDO y promotores, sector “93- Servicios deportivos, recreativos y de entretenimiento”, pero calculando el gasto de asistentes en otros sectores como transporte, alojamiento o restauración.

La distribución específica entre sectores de los 57 millones de euros señalados anteriormente fue de:

- Transporte (49-50-51): 8.016.980,73 €

- Alojamiento (55): 11.200.561,80 €
- Restauración (56): 7.531.934,88 €
- Actividades deportivas, recreativas y de entretenimiento (93): 30.804.220,66 €

Con toda esta información se procede al análisis de impacto económico dentro del modelo IO. Para ello se dispone de **un archivo Excel denominado "Modelo IO para CPEN"**, el cual supone ser un simulador que permite realizar estos cálculos de manera automática para el caso exclusivo de la economía de Navarra. Este archivo sigue una lógica intuitiva que guía al usuario a través de las diferentes pantallas, aparte de incorporar una explicación del procedimiento de uso del simulador en la pestaña indicada como **"Instrucciones"**.

1. Dentro de la **pestaña de "Implementación del shock"**, se imputará la cifra (en euros) de gasto total (shock de demanda) dentro del sector (o sectores) correspondiente al que se haya asignado dicho gasto. Para ello, buscaremos primero el código CNAE del sector y en la celda a la derecha (perteneciente a la columna C), se introducirá la cifra en cuestión.
2. Los resultados se actualizarán directamente de modo que, en la **pestaña "Tabla Resumen"** se obtendrá el resumen de los impactos directos, indirectos e inducidos sobre las variables de producción, renta salarial, empleo y PIB que se derivarán del shock de demanda implementado. Las cifras en valores absolutos y en porcentaje de cambios suponen ser el efecto cuantitativo (impacto) del shock de demanda implementado. Por tanto, representan la estimación de las nuevas cifras de actividad económica que se alcanzarían en el nuevo escenario de activación de la demanda y de la producción en Navarra.
3. En caso de querer obtener **un mayor de detalle** de los efectos indirectos e inducidos que generan el shock de demanda, se puede recurrir a las pestañas de "Efectos Directos", "Efectos Directos+Indirectos" y "Efectos Totales (Directos + Indirectos + Inducidos)". En estas pestañas del archivo se puede obtener la desagregación por sectores de los efectos indirectos e inducidos, es decir, se muestra cuánto se han activado las variables macroeconómicas (producción, empleo, salarios y PIB) de los otros sectores de Navarra con los que el sector estimulado originariamente mantiene relaciones (compras y ventas de inputs y productos intermedios).
4. Por último, se incluye un detalle de los impactos sobre **las importaciones** provenientes del **resto de España**. Esta dimensión supondría ser una aproximación a los impactos que el shock de demanda implementado en Navarra tendría sobre el resto de la economía española medido a través de unas mayores exportaciones que el resto de regiones españolas harían hacia Navarra (importaciones provenientes del resto de España). Un mayor detalle de estos impactos se encuentra en la pestaña "Impacto resto de España".

En el caso del análisis de NICDO y por el enfoque en cuantificar el efecto sobre la administración, se incluyeron una serie de datos en el tabal resumen relacionados con la

recaudación impositiva de la administración pública, en este caso centrada en “Impuestos indirectos”, ya que los datos de seguridad social e IRPF se calcularon a partir de un modelo específico del estudio (que se comentará más adelante).

C. Cifras generales y resultados del análisis IO.

Como se ha indicado, la hoja “Tabla resumen” del archivo Excel sintetiza la información relativa al impacto económico del shock de demanda implementado en cada escenario. En esta hoja se recoge la información relativa a los cambios en producción (VAB en euros), renta salarial (salarios en euros), empleo (número medio de trabajadores a tiempo completo) y PIB (en euros) tanto en valores absolutos (unidades monetarias) como en porcentaje de cambio sobre un escenario base en el que no existiría la actividad de los agentes estudiados. Además, se realiza una estimación del impacto que se tendría en las importaciones (en euros) provenientes del resto de regiones españolas hacia la región de Navarra.

Para entender de qué manera se expresan estos resultados, el informe final de NICDO, donde se imputan los 57 millones de euros en gasto, los resultados son los siguientes:

IMPACTO ECONÓMICO SOBRE ECONOMÍA NAVARRA					
Tabla resumen	Valores Absolutos				
Efectos	Producción (miles de €)	Empleo (TCE)	Renta Salarial (miles de €)	PIB (miles de €)	Impuesto Netos (miles de €)
Directo	57.553,70 €	472	20.343,70 €	26.938,15 €	1.306,95 €
Efecto Indirecto	33.966,08 €	170	5.605,05 €	11.665,59 €	340,33 €
Directo + Indirecto	91.519,78 €	642	25.948,75 €	38.603,74 €	1.647,28 €
Efecto Inducido	26.491,25 €	163	4.473,72 €	10.706,68 €	276,81 €
Efecto Total	118.011,03 €	805	30.422,47 €	49.310,42 €	1.924,09 €
(Directo + Indirecto + Inducido)					
Multiplicador (Directo + Indirecto)	1,59	1,36	1,28	1,43	1,26
Multiplicador Total (+ Inducido)	2,05	1,71	1,50	1,83	1,47

Mientras que, en términos porcentuales, los resultados fueron estos:

IMPACTO ECONÓMICO SOBRE ECONOMÍA NAVARRA					
Tabla resumen	Porcentaje de cambio				
Efectos	Producción (%)	Empleo (%)	Renta (%)	PIB (%)	Impuestos Netos* (%)
Directo	0,11%	0,18%	0,24%	0,16%	0,29%
Directo + Indirecto	0,17%	0,24%	0,30%	0,23%	0,37%
Efecto Total	0,22%	0,30%	0,35%	0,29%	0,43%
(Directo + Indirecto + Inducido)					

Es necesario tener en cuenta que este modelo permite diferentes tipos de análisis, y si se buscara conseguir **un mayor detalle de los sectores estimulados**, únicamente habría que modificar la forma en la que se agregasen las cifras de gastos e inversiones de los agentes implicados. Gracias a ello, los shocks de demanda que se incorporarían tendrían cuantías distintas. Dichas cuantías se tendrían que ir añadiendo de una en una en el archivo Excel de acuerdo a los escenarios que se quieran analizar. Este procedimiento permitiría conseguir una mayor riqueza con el estudio.

Por ejemplo, si para un mismo escenario de análisis las cifras de gasto e inversiones se desagregasen por sectores tal que este escenario contemplase al Sector 01 y al Sector 93 (de la CNAE), en el archivo Excel (pestaña de "Implementación del shock") se deberían imputar los montantes totales de cada sector en la celda correspondientes a sus respectivos sectores. El simulador acabaría calculando el resultado total (en términos de VAB, salarios, empleo y PIB) de implementar gastos distintos por sector bajo el mismo escenario. Proceder de esta manera permitiría atender a las peculiaridades que tiene cada sector de la economía de Navarra en tanto que las relaciones de cada uno de ellos con los otros demás sectores de la economía y con la renta de los hogares puede ser distinta.

Al cierre de la Fase 3

Cuando se finaliza esta fase, se está en disposición de conocer **el impacto económico** que tiene **sobre la economía Navarra** el desarrollo de una determinada actividad o agentes, exponiendo las variaciones que se producen sobre un escenario de referencia como consecuencia de la actividad.

Como ya se ha puesto en evidencia anteriormente, esta herramienta ofrece datos sobre **impactos directos, indirectos e inducidos**, y tanto relacionados con la producción, el empleo, el PIB y las rentas salariales.

Fase 4. Relación del impacto económico y social según los agentes

Una vez se ha recopilado la información a lo largo de la fase 2 y se han realizado los análisis concretos sobre el impacto económico a lo largo de la fase 3, es el momento en que es necesario calcular **el impacto** que la actividad que se está evaluando **ha tenido social y económicamente en Navarra**.

En este sentido es importante **clasificar los impactos en función de los diferentes agentes y stakeholders** con los que hemos venido trabajando desde el inicio de la evaluación. Estos agentes serán diferentes en función de lo que se esté evaluando, así como las actividades que se estén analizando.

En el caso concreto de CPEN, por el propio enfoque de la organización, hay un agente que va a aparecer de manera reiterada, vinculado al retorno de los ingresos a las arcas públicas como consecuencia de la actividad. Junto a ellos es probable que aparezcan otros agentes, que serán beneficiarios directos de la actividad, así como otros beneficiarios indirectos.

En el caso de NICDO los agentes que se han analizado finalmente han quedado configurados de la siguiente forma:

- Impacto provocado directamente sobre NICDO.
- Impacto sobre la hacienda Navarra.
- Impacto social a través de las personas que asisten a los eventos y sedes de NICDO.
- Adicionalmente, se identificaron, pero no se llegaron a usar proxis económicos, sobre otros impactos sociales relacionados con la imagen de Navarra y de NICDO, entre otros.

Para cada uno de los agentes analizados será necesario realizar el cálculo del impacto, estableciendo una relación entre el **indicador del impacto**, el **proxi financiero** estimado, así **como el ajuste** a través del peso muerto, el desplazamiento y la atribución.

En estos cálculos se utiliza como referencia los **recursos invertidos** en el funcionamiento de la actividad, de manera que los análisis muestran el retorno que se produce como consecuencia de esos efectos, considerando los fondos destinados.

A. Impacto en administraciones públicas.

Se trata de un impacto que estará presente en la mayor parte de los SROI de CEPN, debido al carácter público de la corporación. Una parte de estos resultados vendrán del modelo IO, y pueden utilizarse directamente desde allí, o bien, se ajustados los casos concretos. A modo de ejemplo, el modelo IO señala el empleo generado, así como la recaudación en términos salariales, aspectos ambos que permiten ver o calcular una serie de retornos sobre la administración pública.

En este proceso se deben de **tomar decisiones metodológicas** respecto al uso de los resultados del modelo IO, que a día de hoy toman como referencia un escenario del año 2010, o se pueden realizar ajustes que se consideren oportunos.

Si se pone el foco en el caso de NICDO, desde el enfoque económico de la administración se consideró:

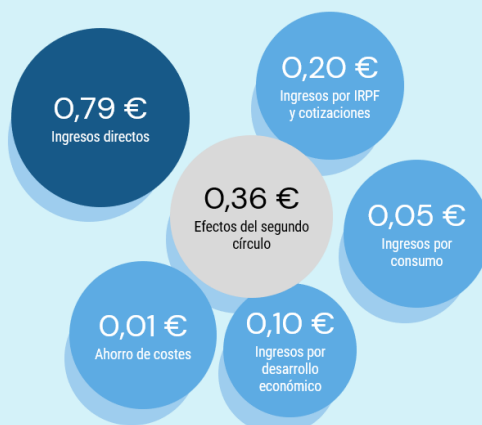
- Ingresos directos generados por la actividad. Utilizando la cuenta de resultados de la entidad.

- Ingresos por IRPF y Cotizaciones a la seguridad Social por el empleo generado. Usando como referencia salarios de 14.000€ anuales.
- Ingresos por aumento del consumo por los empleos generados. Vinculados a la mayor disponibilidad salarial, y calculando el tipo impositivo medio (15,3%) y la propensión del consumo en España (70%).
- Ingresos por desarrollo económico (impuestos indirectos). Datos directos del modelo IO, y vinculados a la actividad económica.
- Ahorro de costes de la administración pública, relacionados con la generación de empleo, y el menos uso de la renta garantizada o el desempleo.

En todos estos casos, se realizaron los ajustes oportunos en términos de atribución, peso muerto y desplazamiento. Como normal general, y desde el enfoque de atribución, los datos de impacto directo se atribuían al 100% a la actividad, el indirecto al 66% y el inducido al 33%.

Todos los datos anteriores, ofrecían estos resultados desde un enfoque de retorno de la inversión:

Por cada **1€** se retorna a la administración **1,15€**



B. Impacto de los agentes implicados de manera indirecta.

De manera general, se espera que los análisis que se desarrollen integren otros agentes, que previsiblemente serán **los stakeholders que se han visto beneficiados** por las actividades que se están evaluando **de una manera indirecta**.

La definición e identificación de estos agentes debe de haberse realizado en las primeras fases del análisis, y su impacto puede ser tanto económico (aumento de las oportunidades empresariales), como de carácter social, vinculada a la mejora de la imagen del territorio, de las oportunidades, etc.

En función de la actividad que se evalúa, el agente, así como los cambios establecidos pueden ser muy diferentes, lo cual dificulta el establecimiento de un marco de análisis muy específico, y, por tanto, debe adaptarse a cada marco de análisis.

En el caso de NICDO se identificaron cambios que tiene que ver con empresas privadas, promotoras y de proveedores, pero que se integraron en los resultados del modelo IO, por ejemplo, con el empleo generado.

Además, se identificaron otros 4 impactos que no se cuantificaron económicamente por decisiones metodológicas, pero que incidían en cambios e impactos más transversales:

- Mejora de la imagen de la Marca Navarra
- Mejora de la imagen de NICDO como entidad de referencia
- Mejora de la colaboración público - privada
- Mejora de oportunidades para las empresas privadas

C. Impacto en la población beneficiaria.

Otro de los agentes que previsiblemente habrá que incluir en cualquier de los análisis está relacionado con **la población beneficiaria principal** de las actividades que se desarrollan, enmarcada en la mayoría de los casos por las personas destinatarias de las actividades.

En la mayor parte de los casos se tratará de ciudadanía en general que se beneficia de las actividades, aunque de nuevo, dependiendo del SROI y del ámbito que se esté analizado cabe la posibilidad de que pueda haber otro tipo de agentes, como organizaciones, empresas, entidades, etc.

El objetivo aquí es poner el foco en la medición de esa población objetivo, y analizar los impactos y cambios que se están produciendo, y que previsiblemente suponen la razón de ser de la actividad.

En el estudio de NICDO, este grupo ha estado compuesto por población que ha asistido a diferentes eventos de ocio, cultura y/o deportes a lo largo de 2022 en las sedes de NICDO.

Además de recabar información sobre el impacto económico de su visita, se ha recogido información sobre otros impactos sociales relacionados la mejora del conocimiento del patrimonio de Navarra, el aumento del conocimiento, así como el efecto de algunas de estas actividades sobre la salud física y/o mental de esta población.

Al cierre de la Fase 4

Se debe de contar con una aproximación sobre el retorno que la inversión, el dinero público destinado a la entidad, está teniendo en función de cada uno de los cambios analizados.

Los datos obtenidos en esta fase, considerando las diferentes decisiones metodológicas, deben de suponer la base para el desarrollo de la fase final.

Fase 5. Cálculo del SROI

La última de las fases se centra calcular los resultados finales a la vista de los diferentes análisis realizados en la fase anterior. Son tres las actividades principales que se concentran dentro de esta fase, y estas se presentan a continuación.

A. Calcular la ratio

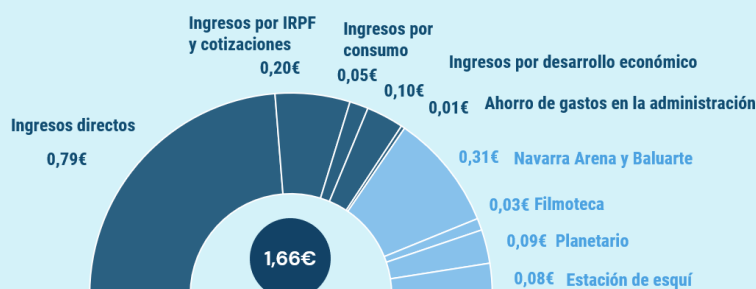
Una vez se han realizado los análisis anteriores, el **cálculo global del ratio SROI** es relativamente sencillo. Para ello es necesario realizar **agregar los resultados** anteriores en cada uno de los cambios / impactos medidos, y ver cuál es el retorno global que tiene nuestro modelo.

Para profundizar en la comprensión de los resultados es interesante mostrar y analizar cual es el retorno en función de cada uno de los agentes analizados, de manera que quede patente el peso de los cambios de esta actividad en función de cada uno de los stakeholders.

Como ya se comentado anteriormente, y de nuevo se recuerda aquí, el cálculo de retorno se utiliza en comparación a la **cifra de inversión, de gasto**, realizado por la administración para la puesta en marcha de la actividad.

Si ponemos el ejemplo del caso de NICDO, podemos ver que el gasto realizado en el año 2022 por NICDO asciende a 16.422.054,99 €, mientras que el retorno calculado a partir de diferentes cambios o impactos, asciende a 27.223.251,14 €, lo que supone un retorno de 1,66€ por cada euro que se ha invertido.

En términos de impacto, y como se ha comentado arriba, el impacto que ha habido sobre NICDO también se puede analizar en función de los ámbitos, agentes o sedes analizadas.



B. Análisis de sensibilidad

El análisis SROI incluye un **cálculo de sensibilidad**, que pretende asegurar la fiabilidad del análisis, y considerar **las variaciones** que se producen en el ratio si se modifican algunos de los supuestos señalados.

En concreto, y como se ha señalado anteriormente, algunas de las cifras del SROI están basadas en aproximaciones económicas (proxis), por lo que se trata de ver qué cambios se producen en el dato global cuando algunas de estas estimaciones cambian.

Las variaciones que se pueden producir en este análisis de sensibilidad estarían centradas en aspectos relacionados con el peso muerto, la atribución o el desplazamiento de los impactos; los proxis financieros, los outcomes, o el valor de los inputs en caso de que se hayan considerado algunos no financieros (como voluntariado).

En el estudio de NICDO, la mayor parte de las estimaciones se realizaron desde un enfoque conservador, por lo que el ratio global se esperaba que estuviese más cercano al escenario conservador, que al optimista.

- En el escenario conservador se realizaron varios cambios relacionados con el aumento del peso muerto, por tanto, reduciendo el impacto, así como la reducción de proxis económicos de determinados impactos sociales.
- En el escenario optimista, se calcularon los ingresos a la administración sobre un salario base superior (21.000€ anuales en lugar de 14.000€), y se cuantificaron algunos de los impactos sobre la imagen de Navarra y de NICDO.

Estos cambios hicieron que el ratio conservador descendiese hasta un impacto de 1,52€, -0,14€ que, en el escenario de referencia, y el escenario optimista de 1,85€, +0,19€ respecto al escenario de referencia.

C. Comunicación de los resultados

La última de las actividades está centrada en el desarrollo de actividades de comunicación. Esta **actividad es fundamental** para generar aprendizajes respecto a la actividad analizada, así como visibilizar la actividad que se ha estado evaluando, a partir de impacto social que genera en Navarra.

Un proceso recomendado en muchas ocasiones es la de compartir, en primer lugar, los resultados con los *principales stakeholders*, que por regla general han formado parte de la evaluación, recabando *feedback* y apreciaciones extra que pudiesen ser de interés.

En segundo lugar, se entraría en un **proceso de comunicación** de los resultados a la sociedad en general, ampliando esta comunicación y tratando en este caso, de generar un cambio en la visión que la ciudadanía y otros agentes puede tener sobre la actividad y/o entidad que se está evaluando.

La evaluación de NICDO generó diferentes productos con el objetivo de transmitir los resultados principales. Adicionalmente, el viernes 10 de marzo, se realizó un acto de prensa para la comunicación de los resultados. Algunos de los productos fueron:

- Informe final.
- Resumen ejecutivo
- Presentación de resultados.

Adicionalmente, desde NICDO se generó una nota de prensa, un documento divulgativo, así como un video con los principales resultados del estudio.

4 Breve análisis sobre el resto de corporaciones públicas de CPEN

En este último apartado se ha realizado un breve análisis de las diferentes corporaciones públicas, analizando la relación de **las principales actividades** que se están desarrollando, de las cuales deben extraerse los principales cambios a analizar. No obstante, este documento es **una primera aproximación**, realizado a partir de la revisión documental, y sobre el que se debe seguir trabajando en las **fases iniciales de los diferentes procesos** de evaluación del impacto social.

En cualquier caso, y con independencia de la decisión definitiva, la mayor parte de estas corporaciones pueden **ser “fácilmente” analizables desde un enfoque económico**, haciendo uso para ello del modelo IO, y llegando hasta la fase 3 de este manual. No obstante, cabe la posibilidad de que para algunas corporaciones donde las actividades finalistas tengan un **enfoque más social o ambiental**, o ambos, pueda ser interesante la integración de **ambos modelos**, al igual que se ha realizado con NICDO.

Es decir, es necesario considerar, en función del **tipo de corporación y del efecto social** de la misma, si puede ser interesante el desarrollo de un análisis económico, a través del modelo IO, o si en cambio, puede ser relevante la aproximación a un modelo que mida tanto el impacto económico y social (modelo IO junto al SROI).

A continuación se realiza un análisis de las 14 corporaciones, sin contar ni NICDO ni CPEN, que se han analizado bajo la marca de la Corporación Pública. A modo de resumen, y aunque esto debe detallarse de manera particular, este primer análisis ha puesto en evidencia que:

- Hay **4 entidades** donde el desarrollo de un **modelo similar al seguido con NICDO** puede ser el más relevante, donde el peso económico y social es igual de importante. Serían: Centro Navarro de Aprendizaje Integral (CNAI); Gestión Ambiental de Navarra, S.A. – Nafarroako Ingurumen Kudeaketa (GAN-NIK); Navarra de Suelo y Vivienda (Nasuvinsa); y Sociedad de Desarrollo de Navarra, S.L.
- Otras **4 entidades** se sitúan en el caso contrario, en las cuales se recomienda poner el foco en el **análisis del modelo IO**, siendo su impacto social mucho menos evidente y “atribuible”. En ese caso serían: Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra (CEEIN); Navarra de Servicios y Tecnologías, S.A. (Nasertic); Potasas de Subiza; y Salinas de Navarra
- En **las 6 entidades** restantes esta propuesta **no se concreta por un modelo u otro**, ya que el impacto económico es relevante, pero se pueden visualizar impactos sociales también interesantes. En este caso, habría que **determinar el alcance** que se espera conseguir y los objetivos de la evaluación, de cara a optar por un modelo u otro. Serían las siguientes empresas: Ciudad Agroalimentaria de Tudela; Instituto Navarro de Tecnologías e Infraestructuras Agroalimentarias, S.A. (INTIA); Navarra de Infraestructuras Locales, S.A. (NILSA); Start Up Capital Navarra; Tracasa Instrumental, S.L.; y Trabajos Catastrales, S.A.

Ciudad Agroalimentaria de Tudela

Tipo de actividades clave	Cambios que se espera lograr
El análisis realizado de manera general ha permitido identificar cinco actividades principalmente. • Dotación de un espacio común donde asentarse a empresas del mismo sector, concentrando empresas de toda una cadena de valor en un mismo espacio (productoras, auxiliares, logísticas...) • Apoyo técnico personalizado durante el inicio de la actividad de las empresas • Naves nido para proyectos innovadores e instalaciones de uso común para empresas del sector • Suministro energético centralizado • Tratamiento de vertidos y residuos sólidos	• Posibilidad de desarrollar proyectos colaborativos, espacio de networking y de innovación empresarial • Ahorro de tiempo y costes entre las empresas de una misma cadena de valor • Aumento de la competitividad de las empresas y posible abaratamiento de productos • Creación de empleo • Concentración del tráfico en los alrededores de Tudela y en la A-68 • Migración de empresas desde otras localidades y regiones a Tudela • Aumento de la recaudación pública vía impuestos y cotizaciones. • Reducción y minimización de vertidos y residuos sólidos a través del tratamiento común de éstos.

Primera aproximación: las principales actividades e impactos que produce referencia a aspectos principalmente económicos (concentración de la producción, migración de empresas, generación de empleo, aumento de la recaudación, etc.). Por ello, en caso de realizarse una evaluación de esta institución, se recomendaría poner el foco en el modelo IO (llegando hasta el apartado 3 de este manual). No obstante, cabe señalar que otros impactos como la generación de networking, el ahorro de tiempo y los aspectos medioambientales relativos a la reducción de residuos sólidos, también pueden ser medidos a través de la metodología SROI. Esta metodología aportaría valoraciones económicas de impacto social y ambiental, aunque éstas no tengan un valor de mercado, aportándose información relevante sobre cómo la mejora medioambiental de las empresas agroalimentarias de Navarra puede mejorar la calidad de vida de la población en términos de salud.

Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra (CEEIN)

Tipo de actividades clave	Cambios que se espera lograr
Las actividades principales que se han identificado dentro de esta corporación serían cuatro: • Servicio de apoyo a <i>startups</i> en los viveros de innovación (mentorización, planes y programas de emprendimiento, cursos y formaciones, etc.) • Financiación de hasta 25 programas innovadores • Puesta en contacto entre diversas empresas y emprendedores • Formación y asesoramiento a miembros de la comunidad universitaria	• Creación, crecimiento y consolidación de empresas • Visibilización del emprendimiento como política de activación de empleo • Creación de empleo cualificado • Contribución a la especialización en Navarra de los sectores agroalimentario; economía verde y circular; TICs; y Salud. • Generación de una economía regional sostenible • Aumento de la recaudación pública vía impuestos y cotizaciones • Generación de networking y redes empresariales • Fortalecimiento del tejido empresarial • Digitalización y modernización de empresas

Primera aproximación: Debido al carácter principalmente empresarial y económico de las actuaciones e impactos del Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra, lo más aconsejable es realizar la metodología de *input-output* (modelo IO). Esta técnica permite obtener una estimación de los impactos económicos que las distintas actividades tienen sobre Navarra.

Si bien, puede identificarse otros impactos sociales, vinculados a la generación de redes entre personas emprendedoras, por ejemplo, no se identifican en un primer análisis tantos impactos que justifiquen optar por esta opción.

Centro Navarro de Aprendizaje Integral (CNAI)

Tipo de actividades clave	Cambios que se espera lograr
Las principales actividades que se han identificado bajo este centro son: • Programas de actividades de aprendizaje de inglés para alumnado de infantil, primaria, ESO y bachiller • Programas de actividades de aprendizaje de inglés para personas adultas, trabajadores/as de empresas públicas y profesorado de inglés de diversos niveles educativos • Programas de inmersión lingüística para alumnado de infantil, primaria, ESO y bachiller • Liderar la transformación digital de la sociedad navarra ofreciendo marcos de actuación para avanzar hacia la reducción de la brecha digital. • Espacio virtual de formación en tecnología de vanguardia. • Sistema de Formación Profesional para el Empleo con el objetivo de impulsar una formación que contribuya al desarrollo personal y profesional de las personas trabajadoras, aportando asesoramiento, acreditación y certificación de competencias profesionales.	• Aumento del conocimiento en idiomas, en digitalización y formación para el empleo • Posible atracción de empresas que busquen una masa trabajadora con ciertas habilidades específicas al territorio de Navarra • Aumento de la empleabilidad de la población a través de los conocimientos lingüísticos, culturales, digitales y de capacitación profesional. • Incremento de las posibilidades de consumo: una población más culta amplifica la gama de productos a consumir • Reducción de la brecha digital • Impacto en la sostenibilidad económica regional • Aumento de la recaudación pública vía impuestos y cotizaciones • Ahorro de costes de la administración pública como consecuencia de la posible generación de empleo

Primera aproximación: El Centro Navarro de Aprendizaje Integral, por su parte, tiene un claro cariz social, aunque muchos de sus impactos también influyen en la economía

navarra. La metodología SROI podría ser de utilidad para medir los impactos sociales relativos a la mejora del conocimiento en idiomas y digitalización, o el aumento de la empleabilidad debido a esta mejora. En complementación con esta metodología SROI, el modelo IO ofrecería información sobre los impactos económicos relacionados con el aumento en el empleo, el ahorro de costes de la Administración o el aumento de la recaudación vía impuestos y cotizaciones.

Gestión Ambiental de Navarra, S.A. – Nafarroako Ingurumen Kudeaketa (GAN-NIK)

Tipo de actividades clave	Cambios que se espera lograr
Las principales actividades que se han identificado bajo este centro son: • Contribuir a que Navarra esté preparada para afrontar los nuevos retos ambientales • Acciones para frenar y combatir el cambio climático, la pérdida de biodiversidad, la ordenación integral de recursos naturales y la gestión de zonas naturales protegidas. • Redacción, gestión y ejecución de proyectos, planes y programas y la contratación de obras y servicios relacionados con la protección, preservación, mejora y mantenimiento de la naturaleza y la política de residuos • Planificación, seguimiento y evaluación de planes, programas, proyectos y actuaciones medioambientales • Gestión integral de espacios • Promoción de la colaboración y corresponsabilidad de todos los agentes implicados	• Impulsar estrategias forestales en el territorio navarro • Impulso y fomento de la economía circular • Protección y mejora del medio ambiente de Navarra • Mejora del nivel de información y conocimiento en temas medioambientales de la población navarra • Mejora y concienciación de agricultura sostenible • Mejora de la biodiversidad, mitigando la pérdida de biodiversidad y hábitats en los agrosistemas y en la CFN • Aprovechamiento forestal más sostenible social, ecológica y económicamente • Mejora de la calidad de espacios naturales protegidos • Mejora de la salud de la población navarra

Primera aproximación: la actividad de la sociedad GAN-NIK abarca distintos ámbitos relacionados con la protección del medio ambiente. Esto hace que los impactos generados por la organización sean en su mayoría ambientales y socioeconómicos. Por lo tanto, la metodología SROI presentaría una visión más completa del retorno de los recursos invertidos mediante la asignación de valores monetarios a los resultados de esta actividad medioambiental.

Así, esta técnica SROI sería de utilidad para darle un valor económico a impactos que no suelen entrar en valoraciones de mercado como la mitigación de la pérdida de biodiversidad, la mejora de la salud y la conciencia ambiental de la población navarra.

Instituto Navarro de Tecnologías e Infraestructuras Agroalimentarias, S.A. (INTIA)

Tipo de actividades clave	Cambios que se espera lograr
Las principales actividades que se han identificado bajo este centro son: • Experimentación y participación en proyectos de investigación y de vigilancia tecnológica • Asesoramiento, formación e información a explotaciones ganaderas, agrícolas y comunidades de regantes • Manejo y diseño de instalaciones ganaderas • Asesoramiento técnico económico a explotaciones agrarias, asociaciones, grupos, cooperativas y otras entidades relacionadas con el sector agrario • Servicios de inspección, control, certificación y desarrollo de productos alimentarios de calidad • Organización de eventos y actividades para dar a conocer productos agrarios	• Mejora de la sostenibilidad del sector primario, aumentando asimismo la competitividad del sector • Fomento del emprendimiento en el sector agrario • Ahorro de costes para agricultores y ganaderos en materia de gasto energético, gestión recursos e infraestructuras, diseño, desarrollo y promoción de sus productos • Mayor adecuación de la oferta del sector primario a las necesidades y demandas del consumidor, pudiendo incrementar el consumo y mejorando la calidad del mismo, con impactos a su vez en salud y calidad de vida • Prevención del despoblamiento rural • Mayor soberanía alimentaria en la CFN • Creación de empleo estable • Aumento de la recaudación pública vía impuestos y cotizaciones

Primera aproximación: La mayoría de impactos identificados en esta primera aproximación del Instituto Navarro de Tecnologías e Infraestructuras Agroalimentarias hacen referencia a impactos principalmente económicos, siendo el modelo IO el que mayor se adecuaría a una posible evaluación de este espacio. Con todo y con eso, la actividad de esta sociedad también presenta impactos y cambios sociales y ambientales relevantes que podrían ser valorados a partir de la metodología SROI, tales

como, la prevención del despoblamiento rural, la mejora en la salud y la calidad de vida o la mayor soberanía alimentaria de Navarra.

Navarra de Servicios y Tecnologías, S.A. (Nasertic)

Tipo de actividades clave	Cambios que se espera lograr
Las principales actividades que se han identificado bajo este centro son: • Consultoría, asesoramiento y gestión de contratos con terceros • Comunicación y marketing integral • Servicios analíticos: acreditaciones, analíticas agrarias y agroalimentarias; analíticas toxicológicas y forenses; y soporte tecnológico • Clúster HPC para acelerar la Ciencia, la Tecnología y la Innovación • Proporcionar de infraestructuras TIC a empresas, servicios de telecomunicaciones • Gestión y operación de redes de telecomunicaciones	• Facilitación de la creación de colaboración público-privado • Mayor eficacia de los servicios y funciones de la Administración y, por tanto, elevación de la productividad. • Mejora de los servicios a la ciudadanía desde la Administración • Refuerzo de la sostenibilidad financiera y presupuestaria del Gobierno de Navarra • Ahorro del gasto público a medio-largo plazo • Atracción de empresas e inversión privada a la región • Creación de empleo cualificado • Aumento de la productividad y competitividad del sector privado relativo a las áreas tecnológicas y de servicios • Aumento de la recaudación pública vía impuestos y cotizaciones

Primera aproximación: Las actividades llevadas a cabo por la sociedad Nasertic hacen referencia, en su mayoría, a la mejora del tejido empresarial del sector tecnológico y de las telecomunicaciones. Por tanto, el modelo IO podría mostrar cómo estas actividades inciden de manera directa en la economía de la CFN. No obstante, para la medición y valoración monetaria de otros impactos de carácter más social como la mejora de la colaboración público-privada o la atracción de empresas a la comunidad podría ser relevante la utilización de la metodología SROI.

Navarra de Suelo y Vivienda (Nasuvinsa)

Tipo de actividades clave	Cambios que se espera lograr
Las principales actividades que se han identificado bajo este centro son: • Promoción de compraventa o arrendamiento de viviendas de protección oficial • Gestión de fondos de vivienda social para colectivos vulnerables • Bolsa de alquiler de pisos cedidos por propietarios particulares • Programa de ayudas para el alquiler • Asesoramiento, acompañamiento y gestión de viviendas particulares, comunidades, promotores o ayuntamientos y entidades locales • Análisis territoriales y de sostenibilidad en el ámbito de la vivienda • Impulso de red de recursos naturales e itinerarios para la gestión conjunta. • Colaboración y asistencia técnica al Servicio de Territorio y Paisaje • Gestión de la planificación y urbanización de áreas de actividad economía tanto en materia de desarrollo del suelo industrial como de	• Facilitar el acceso al derecho a una vivienda digna. • Concienciación social de la importancia de dicho derecho. • Aumento de la calidad de vida de las familias beneficiarias. • Ahorro en las familias beneficiarias. • Mitigación de situaciones de riesgo de exclusión. • Impulso del desarrollo sostenible. • Intensificación de las relaciones socioeconómicas urbano-rurales y de coordinación administrativa. • Incremento de la disponibilidad de datos abiertos para el desarrollo de análisis territoriales y de sostenibilidad, lo que beneficia en especial a empresas e instituciones de investigación y consultoría. • Creación de empleo. • Ahorros a empresas en costes. • Aumento de la participación ciudadana. • Aumento de la recaudación pública vía impuestos y cotizaciones.

infraestructuras y provisión de
servicios a las empresas

Primera aproximación: los impactos identificados que Nasuvinsa tiene en la población navarra son tanto sociales como económicos, existiendo también cambios ecológicos y ambientales relacionados con la gestión del suelo relevantes. En este sentido, la metodología SROI permitiría la medición de cambios sociales tales como la mejora en la concienciación social del derecho a la vivienda o el impulso del desarrollo sostenible; mientras que la metodología IO serviría de complementación para medir el impacto económico relativos a la creación de empleo, por ejemplo.

Navarra de Infraestructuras Locales, S.A. (NILSA)

Tipo de actividades clave	Cambios que se espera lograr
Las principales actividades que se han identificado bajo este centro son: • Transporte y tratamiento de residuos urbanos en su ámbito de competencia. • Colaboración técnica con las entidades consorciadas en materia de recogida de residuos. • Cooperación con el Gobierno de Navarra en la redacción y aplicación del Plan de Residuos de Navarra. • Redacción de los proyectos de depuración de agua. • Construcción, operación y mantenimiento de instalaciones de depuración de agua. • Actividades de formación y concienciación sobre los buenos usos del agua para la ciudadanía en general en todo el territorio navarro.	• Mantenimiento de la salubridad de la población en su conjunto, tanto en lo que se refiere a los residuos como los usos del agua. • Accesibilidad de una cantidad abundante de agua potable o apropiada para el regadío, tanto para la ciudadanía como en la agricultura. • Dicha abundancia tiende a permitir precios menos elevados en el consumo y distribución del agua. • Optimización de los recursos financieros y naturales de la Comunidad. • Preservación de los recursos hídricos. • Concienciación de la población navarra en torno a los buenos usos del agua y su importancia.

Primera aproximación: Si bien la actividad de NILSA presenta cambios económicos que podrían ser valorizados y evaluados a partir de la metodología IO, otros impactos relacionados con la salud y el medioambiente podrían ser monetizados a través de la metodología SROI.

En este caso, no hay una definición clara del modelo que puede ser más apropiado, y por tanto, debe valorarse junto al alcance previsto de la evaluación.

Potasas de Subiza

Tipo de actividades clave	Cambios que se espera lograr
Las principales actividades que se han identificado bajo este centro son: • Gestión de sus activos patrimoniales. • Recuperación medioambiental de sus instalaciones.	• Dar respuesta medioambiental de una parte de las afecciones producidas por las antiguas explotaciones potásicas en la cuenca de Pamplona. • Potenciación del turismo. • Compensación de la pérdida de empleos tras el fin de sus operaciones y, sobre todo, tras el cese de la actividad minera. • Aumento de la recaudación pública vía impuestos y cotizaciones.

Primera aproximación: La actividad de Potasas de Subiza se centra en la compensación de la pérdida de empleos tras el fin de la explotación de potasio en la cuenca de Pamplona, teniendo un claro cariz económico. Por lo tanto, el modelo IO sería la metodología más óptima a llevar a cabo.

No obstante, la actividad también puede presentar otros impactos de carácter social y ambiental o ecológico que podrían ser valorizados a través de la metodología SROI, como por ejemplo la respuesta ambiental que la administración dé ante estas antiguas explotaciones potásicas u otros impactos no contemplados como la mejora de la salud de la población navarra, la mejora de la conciencia ambiental o la reducción de la contaminación.

Salinas de Navarra

Tipo de actividades clave	Cambios que se espera lograr
Las principales actividades que se han identificado bajo este centro son: Extracción, producción, envase y almacenamiento de sal mineral destinada al tratamiento de aguas, industria alimentaria e industrias químicas	- Siendo la mayor productora de sal vacuum de España, el hecho de que sea una empresa pública contribuye a unos precios más moderados y accesibles, sobre todo para la industria, suponiendo así ahorros en costes de producción. Estos ahorros serán especialmente significativos para las empresas navarras demandantes, a causa de la proximidad geográfica. - Activación y oportunidades para sectores dependientes de esta materia prima.

Primera aproximación: En el caso concreto de las Salinas de Navarra, los impactos identificados en esta primera aproximación se basan principalmente en cambios económicos. Por lo tanto, el modelo IO proporcionaría información suficiente ante una posible evaluación a realizar en este espacio.

Sociedad de Desarrollo de Navarra, S.L.

Tipo de actividades clave	Cambios que se espera lograr
Las principales actividades que se han identificado bajo este centro son: • Coordinación del diseño e implementación de la Estrategia de Especialización Inteligente regional. • Apoyo financiero a proyectos empresariales vinculados a Navarra mediante participación en capital o préstamos participativos. • Fomento de la creación de empresas de base tecnológica en la Comunidad mediante un fondo público-privado (Navarra Tech Transfer). • Workshops profesionales. • Asesoramiento y colaboración estratégica de empresas de reciente o nueva creación. • Apoyo técnico para la coordinación, acompañamiento y enlace con agentes inversores y empresas. • Administración de empresas públicas navarras como Potasas de Subiza y Start Up Capital Navarra.	• Creación de empresas (startups). • Aceleración del crecimiento de empresas. • Atracción de empresas e inversión privada a la región. • Mejoras en innovación y productividad. • Cualificación de profesionales y emprendedores. • Aumento de la sostenibilidad económica territorial y del empleo cualificado gracias al impulso de sectores estratégicos como el biotecnológico, energético, agroalimentario y TIC. • Elevación de la calidad de vida de la población. • Aumento de la recaudación pública vía impuestos y cotizaciones.

Primera aproximación: En este caso, la mayoría de cambios identificados en esta primera aproximación hacen referencia a impactos directos en la economía navarra, siendo el modelo IO el más adecuado a aplicar para la evaluación de esta entidad. No obstante, otros impactos indirectos no señalados como el aumento del conocimiento empresarial o la cultura de emprendimiento podrían ser considerados a evaluar a partir de la metodología SROI.

Start Up Capital Navarra

Tipo de actividades clave	Cambios que se espera lograr
Las principales actividades que se han identificado bajo este centro son: • Financiación mediante la participación en el capital social de <i>start ups</i> como socio minoritario. • Asesoramiento y colaboración estratégica durante las primeras etapas de desarrollo de negocio.	• Creación de empresas (startups). • Atracción de empresas e inversión privada a la región. • Mejoras en innovación y productividad. • Cualificación de profesionales y emprendedores. • Aumento de la sostenibilidad económica territorial y generación de empleo cualificado. • Elevación de la calidad de vida de la población. • Aumento de la recaudación pública vía impuestos y cotizaciones.

Primera aproximación: De nuevo, la mayoría de cambios e impactos contemplados para esta entidad son de carácter económico, siendo el modelo IO el más adecuado a aplicar en una posible evaluación. Sin embargo, se podrían identificar otros impactos de carácter social relacionados con el fomento de la cultura emprendedora que podrían ser evaluados y valorizados a través de la metodología SROI.

Tracasa Instrumental, S.L.

Tipo de actividades clave	Cambios que se espera lograr
Las principales actividades que se han identificado bajo este centro son: • Producción de información cartográfica de base. • Estudios de ocupación y cobertura del suelo, edafología, recursos hídricos, ganaderos, forestales, concentración parcelaria, afecciones de terrenos, etc. • Proposición de soluciones tecnológicas orientadas a la gestión territorial en diversos sectores (medio ambiente, urbanismo y ordenación, agricultura, etc.). • Colaboración con los servicios competentes de la Hacienda Tributaria de Navarra en la optimización de los ingresos públicos. • Servicios de software, información y tratamiento de datos. • Servicios de asistencias técnicas y de consultoría de negocio.	• Mayor eficacia de los servicios y funciones (internos y externos) de la Administración y, por tanto, elevación de la productividad de sus labores. • Refuerzo de la sostenibilidad financiera y presupuestaria del Gobierno de Navarra. • Atracción de empresas e inversión privada a la región. • Ahorro en costes empresariales. • Creación de empleo cualificado. • Aumento de la productividad y competitividad del sector privado. • Aumento de la recaudación pública vía impuestos y cotizaciones. • Ahorro en el gasto público a medio-largo plazo. • Mejoras en la planificación urbana, forestal y agraria, con los consecuentes impactos en la naturaleza y la sociedad: preservación del medioambiente, adaptación del medio urbano a las necesidades de la población, prevención de daños derivados de catástrofes naturales, etc. • Mejoras en la calidad de vida.

Primera aproximación: Muchos de los impactos identificados para la entidad Tracasa Instrumental S.L. son de carácter económico, aunque también se presentan impactos sociales y ambientales. Por lo tanto, la combinación de las metodologías *Input-Output* y

SROI sería la más adecuada a la hora de realizar una posible evaluación en esta institución.

Trabajos Catastrales, S.A.

Tipo de actividades clave	Cambios que se espera lograr
Las principales actividades que se han identificado bajo este centro son: • Servicios de catastro en Navarra y el Estado: implantación actualización y mantenimiento de la información catastral. • Soluciones de gestión catastral en terceros países. • Implantación de servicios GIS en empresas de gestión de redes de abastecimiento y saneamiento de agua • Extracción, transformación, almacenamiento y aplicación de controles de calidad a grandes volúmenes de datos espaciales. • Diseño e implementación de software y productos relacionados con datos espaciales, como la visualización, la difusión y el análisis de datos. • Estudios de ocupación y cobertura del suelo, edafología, recursos hídricos, ganaderos y forestales, expropiaciones, cambio climático, estadística, incendios, etc.	• Incremento de los ingresos de la Administración. • Mayor eficacia en gestión territorial desde la Administración. • Incremento de la seguridad jurídica sobre la tenencia de bienes inmuebles. • Mayor eficacia de los servicios y funciones (internos y externos) de la Administración y, por tanto, elevación de la productividad de sus labores. • Refuerzo de la sostenibilidad financiera y presupuestaria del Gobierno de Navarra. • Atracción de empresas e inversión privada a la región. • Ahorro en costes empresariales. • Creación de empleo cualificado. • Aumento de la productividad y competitividad del sector privado. • Aumento de la recaudación pública vía impuestos y cotizaciones. • Ahorro en el gasto público a medio-largo plazo. • Mejoras en la planificación urbana, forestal y agraria, con los consecuentes impactos en la naturaleza y la sociedad: preservación del medioambiente, adaptación del medio urbano a las necesidades de la población,

prevención de daños derivados de catástrofes naturales, etc.

- Mejora en la calidad de vida.

Primera aproximación: La empresa pública Trabajo Catastrales realiza actividades de carácter económico, social y ambiental. Por lo tanto, la complementación de ambas metodologías (IO y SROI) sería la más relevante en este caso. El modelo IO ofrecería el cálculo del ahorro de gasto público o el aumento de la productividad, mientras que el SROI mediría impactos que no suelen tener valor de mercado, tales como, la mejora de la calidad de vida o el impacto que la planificación urbana tiene en la naturaleza y la sociedad.



+(34) 915 501 170



Calle María Pedraza, 30 Planta 3ª, 28039 Madrid. España



info@red2red.net



www.red2red.net

