



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Diseño de una herramienta de medición de impacto para la inclusión social de jóvenes en situación de vulnerabilidad: caso Norte Joven.

Clave: 202110786

Autor: María Cerezo Miranda

Director: Carlos Ballesteros García

Resumen

Este Trabajo de Fin de Grado aborda la necesidad de las organizaciones del tercer sector de disponer de herramientas prácticas y accesibles para medir su impacto social y extraer conclusiones para mejorar la toma de decisiones. A partir de una revisión de la literatura y de los principales enfoques de medición de impacto social, se analizan las ventajas y limitaciones de las metodologías existentes y se identifican los elementos clave para el diseño de una herramienta adaptada a organizaciones con recursos limitados. Como resultado, se desarrolla una propuesta basada en la Teoría del Cambio y en un sistema de indicadores, estructurados en distintos niveles de resultados (outputs y outcomes a corto, medio y largo plazo). Esta herramienta se ejemplifica mediante la aplicación al caso concreto de la Fundación Norte Joven, entidad dedicada a la formación e inserción sociolaboral de jóvenes en situación de vulnerabilidad.

Palabras clave

Medición de impacto social, tercer sector, Teoría del Cambio, indicadores de impacto, inserción sociolaboral.

Abstract

This paper addresses the need for third-sector organizations to have practical and accessible tools to measure their social impact and draw conclusions that support better decision-making. Based on a review of literature and the main approaches to social impact measurement, the study analyzes the strengths and limitations of existing methodologies and identifies the key elements required to design a tool adapted to organizations with limited resources. As a result, a proposal is developed based on the Theory of Change and a system of indicators structured across different levels of results (outputs and short-, medium-, and long-term outcomes). This tool is illustrated through its application to the specific case of Fundación Norte Joven, an organization dedicated to the education and labor market integration of young people in vulnerable situations.

Key words

Social impact measurement, third sector, Theory of Change, impact indicators, labor market integration.

Índice

1. INTRODUCCIÓN.....	5
1.1. Contexto del proyecto y planteamiento del problema.	5
1.2. Justificación e interés del estudio	6
1.3. Objetivos.....	7
2. MARCO TEÓRICO SOBRE MEDICIÓN DEL IMPACTO SOCIAL.....	8
2.1. Niveles de medición: de outputs a impacto	9
2.2. El concepto de impacto social	10
2.3. Medición del impacto como herramienta de gestión.....	11
2.4. Retos en la medición de impacto social	13
3. METODOLOGÍAS Y MODELOS DE REFERENCIA.....	15
3.1. Justificación del enfoque propuesto	18
4. CONTEXTO Y ANÁLISIS DEL CASO NORTE JOVEN	19
4.1. Presentación de la Fundación Norte Joven.....	20
4.2. Programas y modelo de intervención	21
4.3. Sistema actual de medición de Norte Joven	23
4.4. Limitaciones identificadas	25
5. DISEÑO DE LA HERRAMIENTA DE MEDICIÓN E INDICADORES PROPUESTOS	26
5.1. Proceso de diseño de la herramienta y decisiones clave	27
5.2. Estructura.....	28
5.2.1. El bloque de Outputs	31
5.2.2. El bloque de Objetivos	32
5.2.3. El bloque de Outcomes.....	33
5.3. Indicadores.....	36
5.3.1. Indicadores de output.....	36
5.3.2. Indicadores de outcome a corto plazo	37
5.3.3. Indicadores de outcome a medio plazo.....	40
5.3.4. Indicadores de outcome a largo plazo	42
5.4. Bloque de meta específica: Alineación con los ODS	45
6. RESULTADOS, LÍMITES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..	53
7. DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA EN TRABAJOS FIN DE GRADO	55
8. BIBLIOGRAFÍA.....	57

Índice de Tablas

Tabla 1. “Comparativa de metodologías y enfoques para la medición del impacto social”.....	16
Tabla 2. “Indicadores de outcome a corto plazo seleccionados para la medición de impacto de Norte Joven”.	37
Tabla 3. “Indicadores de outcome a medio plazo seleccionados para la medición de impacto de Norte Joven”.	40
Tabla 4. “Indicadores de outcome a largo plazo seleccionados para la medición de impacto de Norte Joven”.	42
Tabla 5. “Alineación de las actividades de Norte Joven con los ODS y los indicadores del INE”.....	47

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. "Estructura de la herramienta".....	30
Ilustración 2. "Estructura del bloque de outputs".	32
Ilustración 3. "Estructura del bloque de objetivos".	33
Ilustración 4. "Estructura del bloque de outcomes".	35
Ilustración 5. "Estructura del bloque de meta específica".	45

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Contexto del proyecto y planteamiento del problema.

Este trabajo nace de una necesidad planteada por la Fundación Norte Joven.

Norte Joven es una entidad sin ánimo de lucro que promueve la formación y la inserción laboral de jóvenes en situación de desventaja social. A pesar de su experiencia y de evaluaciones puntuales, como el informe SROI del proyecto Generando Futuro, la organización no dispone de un sistema estandarizado que le permita evaluar de forma continua su impacto. Esta falta de herramientas no se da únicamente en la fundación, ya que distintos estudios (Solórzano-García et al., 2018; Feor et al., 2023; Partnership EC–CoE, 2021) señalan la falta de herramientas accesibles y comparables para organizaciones pequeñas y medianas.

A partir de aquí surge la petición de Norte Joven, que da sentido a este trabajo: desarrollar una herramienta que les permita entender mejor qué está pasando con los jóvenes una vez participan en sus programas. Es decir, ir más allá, no solo medir cuántos participan o cuántos acceden a un empleo, sino qué cambios reales se están produciendo en sus vidas y en qué aspectos la intervención está funcionando mejor.

El problema es claro, la organización tiene impacto, pero no tiene los medios para medirlos y poder utilizar esa información para mejorar. Esto limita la toma de decisiones y la capacidad de comunicar su impacto a terceros.

Con este trabajo, por tanto, se pretende cubrir este vacío, desarrollando un modelo práctico, replicable y accesible, que ayude a las entidades sociales a medir y comunicar mejor el verdadero impacto de su labor.

1.2. Justificación e interés del estudio

La medición del impacto social es un tema clave dentro del tercer sector. No es suficiente con demostrar que se atiende a un número determinado de personas en una sociedad, sino que cada vez se pretende entender mejor qué cambios reales se están generando y si las intervenciones funcionan de la manera que se espera.

Por ello, trabajar en este proyecto tiene sentido, no solo desde un punto de vista académico, sino también práctico. Surge de una necesidad concreta, lo que hace que el trabajo no se quede en lo teórico, sino que sea útil y aporte a la sociedad. Este es uno de los principales intereses del trabajo. Con este proyecto pretendo reducir la distancia que puede existir entre un trabajo de fin de grado puramente teórico y realmente involucrarme y sentirme parte del proyecto, aportando a la realidad del día a día de las entidades sociales. La sensación de estar desarrollando algo que puede tener un impacto más allá del propio ámbito académico es especialmente motivadora. No se trata solo de cumplir con un requisito para acabar el grado, sino contribuir de manera indirecta a mejorar la realidad de jóvenes que se encuentran en situación de vulnerabilidad. De este modo, el trabajo genera valor real para terceros, lo que le da un fondo más significativo.

A lo largo del proceso, se expresa que, aunque existen metodologías como el SROI, suelen ser herramientas difíciles de aplicar de forma continua ya que necesitan de tiempo, recursos y conocimientos técnicos. Esto hace que muchas entidades acaben sin medir su impacto o lo hagan solo de vez en cuando.

Desde mi punto de vista, ahí es donde está el principal valor de este trabajo. No se trata de crear nuevas teorías, sino de diseñar una herramienta que se pueda aplicar de verdad. Una herramienta que sea lo suficientemente precisa como para aportar información valiosa, pero al mismo tiempo lo bastante sencilla como para implementarse sin generar demasiadas dificultades a las organizaciones.

Además, trabajar en este proyecto junto a Norte Joven me hace ver que el trabajo de estos meses tiene un motivo real y que de verdad puede aportar valor. Norte Joven me permite aplicar la herramienta a un caso real, lo que facilita entender mejor las limitaciones a las que se enfrentan las organizaciones y poder adaptarla a sus necesidades.

1.3. Objetivos

Habiendo identificado el problema y la necesidad que plantea la Fundación Norte Joven, este trabajo tiene como objetivo diseñar una herramienta que permita medir el impacto social en organizaciones que trabajan por la inclusión sociolaboral de jóvenes en situación de vulnerabilidad, aplicándola de manera práctica a la Fundación Norte Joven.

Se pretende crear una herramienta que se pueda utilizar en el día a día. No se trata solo de un modelo teórico, sino de una herramienta que responda a la necesidad real y que pueda integrarse en la práctica. De este modo, se añade valor a las organizaciones, facilitándoles las tomas de decisiones, con la información de la herramienta.

A partir de este objetivo general, se plantean los siguientes objetivos más específicos:

- Revisar el marco teórico y las principales metodologías de medición de impacto social en el tercer sector.
- Proponer indicadores, tanto cuantitativos como cualitativos, que permitan evaluar el impacto social generado por las organizaciones.
- Diseñar una herramienta que facilite la medición y seguimiento del impacto.
- Aplicar la herramienta a la Fundación Norte Joven, adaptándola a su contexto.
- Evaluar la utilidad de la herramienta, analizando sus fortalezas y limitaciones, así como sus posibles mejoras.

De este modo, se busca ofrecer una nueva manera de medir el impacto de las organizaciones sociales, sin limitarse a exponer lo que se hace, sino que permita ir más allá y aprender de manera real. La intención es que la herramienta no sea un fin en sí misma, sino que sea un medio útil para las organizaciones, que les permita entender el valor real que están generando.

2. MARCO TEÓRICO SOBRE MEDICIÓN DEL IMPACTO SOCIAL

La medición del impacto social se ha convertido en una cuestión relevante en los últimos tiempos, dentro de las organizaciones del tercer sector. No solo es necesario llevar a cabo las actividades, sino que también deben conocer el impacto real que tienen estas actividades.

Estas organizaciones suelen trabajar en un contexto de escasos recursos y alta demanda social, por lo que deben actuar de manera eficaz. Medir el impacto les permite responder a dos tipos de demandas: en primer lugar, una interna que exige mejoras en el desempeño; y, en segundo lugar, una externa ya que los financiadores exigen evidencia sobre los resultados obtenidos (Feor et al., 2023).

De este modo, pasa a ser una herramienta clave e imprescindible para la gestión y la toma de decisiones de estas organizaciones.

En esta línea, la Cátedra de Impacto Social de la Universidad Pontificia Comillas propone que la medición de impacto debe orientarse al aprendizaje y la toma de decisiones, y no ser solamente un mecanismo de rendición de cuentas (Ballesteros et al., 2023). Siguiendo esta perspectiva, medir implica no solo identificar los cambios que se dan en las personas a raíz de las intervenciones, sino también entender y utilizar esta información para mejorar los programas que se ofrecen (Ballesteros et al., 2024).

2.1. Niveles de medición: de outputs a impacto

Antes de entender la medición del impacto social, es importante diferenciar entre los distintos niveles de resultados.

Por un lado, están los outputs, que recogen los productos, bienes o servicios que resultan directamente de una intervención, así como determinados cambios inmediatos en conocimientos, competencias o habilidades generadas por las actividades (OECD, 2023). Son indicadores útiles y fáciles de obtener, pero no permiten conocer por sí solos si se están generando cambios más profundos.

Por otro lado, se encuentran los outcomes. Estos son los efectos a corto y medio plazo derivados de estos outputs (OECD, 2023). Ejemplos de outcomes pueden ser mejoras en la empleabilidad, el desarrollo de competencias o una mayor estabilidad laboral.

Por último, el impacto social identifica en qué medida esos cambios realmente se pueden atribuir a la intervención de la organización, teniendo en cuenta otros factores externos (Severino et al., 2019).

2.2. El concepto de impacto social

El impacto social se entiende como el conjunto de cambios, positivos o negativos, previstos o no, que una intervención genera en las personas, las comunidades o su entorno (OECD, 2023). Esta definición, como se comentaba en el apartado anterior, pone el foco en los efectos reales que tienen las acciones de las organizaciones, más allá de las actividades que desarrollen. Esto hace que surja la necesidad de evaluar hasta qué punto las organizaciones están contribuyendo a generar transformaciones significativas. Es decir, el impacto social no se limita a los resultados inmediatos, sino que aporta una visión más amplia y a largo plazo.

La Cátedra de Impacto Social de la Universidad Pontificia Comillas, en el informe *Propuestas para la medición y gestión del impacto social: En búsqueda de un lenguaje común*, define el impacto social y medioambiental como “los cambios que experimentan, tanto las personas como el planeta, por causa de una actividad, proyecto, programa o política concreta y que afectan a las condiciones humanas en el largo plazo” (San Pedro y Ballesteros, 2021).

Según Solórzano-García et al. (2018), uno de los principales retos en el tercer sector es la falta de consenso en cuanto a qué es realmente el impacto y cómo se debe medir. Es un término complejo porque puede darse en diferentes dimensiones (económicas, sociales, personales, emocionales...). Esto demuestra que es un concepto muy rico, pero al mismo tiempo muy complicado de estandarizar.

Por otro lado, es importante tener en cuenta que, en muchos casos, el impacto que se logra, no se debe a una sola herramienta, sino que se da por el conjunto de varios medios. En muchos casos, los cambios en la vida de las personas están influenciados por la suma de muchos factores, haciendo muy complicada la tarea de medir el efecto real de las acciones de una organización. Según la OECD (2023), este es uno de los principales desafíos que presenta la medición de impacto. Por ello, no se debe buscar una medición perfecta, sino desarrollar una herramienta capaz de aproximarse lo máximo posible, que sea rigurosa y útil en la práctica para las organizaciones.

2.3. Medición del impacto como herramienta de gestión

La medición del impacto no solo sirve para rendir cuentas, sino que se plantea como una herramienta clave para la gestión de las organizaciones. No se trata solo de justificar lo que se ha hecho, sino de entender todo lo que se hace: qué funciona, qué no y darle un por qué a todas las actividades.

La medición de impacto está empezando a servir, no solo para evaluar resultados, sino también para orientar la toma de decisiones. Según la OECD (2023), las organizaciones deben utilizar estos datos para mejorar su desempeño y ser más eficientes. Es decir, la medición está dejando de ser un ejercicio puntual, y empezando a ser parte del proceso de gestión.

Desde la Cátedra de Impacto Social de la Universidad Pontificia Comillas, en el informe *Medir para decidir*, Carlos Ballesteros, Bárbara Calderón y Lucía Villalobos señalan que la medición del impacto debe generar información útil para la toma de decisiones. De esta manera, las organizaciones pueden orientar mejor sus actividades y mejorar los resultados que acaban generando. Desde este punto de vista, medir no es un fin en sí mismo, sino un medio para apoyar la gestión y mejorar las intervenciones continuamente (Ballesteros et al., 2023).

La medición permite a las organizaciones entender mejor la relación entre las actividades que desarrollan y los cambios que estas generan. De este modo, se puede identificar qué acciones son las más eficaces y cuáles necesitan ser ajustadas. Tal y como señala la OECD (2023), usar estos datos acerca de sus resultados, es clave para mejorar la planificación, la implementación y la evaluación de programas.

Además, esto implica la necesidad de introducir la medición, en el funcionamiento diario de la organización. Esto permite realizar un seguimiento continuo y poder adaptarse a tiempo real en función de los resultados, convirtiéndose en una herramienta que acompaña el desarrollo de los programas de las organizaciones.

Por último, la OECD (2023) señala que para que todo lo anterior tenga sentido y realmente se inserte la medición de impacto como parte del funcionamiento del centro, es imprescindible que los sistemas sean manejables. Los datos que se recojan deben aportar información relevante para la gestión. Si no se recogen datos útiles existe el riesgo de que la medición se perciba como algo obligatorio y no como algo que aporta valor. Por

ello, actualmente existe el reto de diseñar sistemas que realmente faciliten información efectiva para la toma de decisiones.

2.4. Retos en la medición de impacto social

A pesar de que se le está empezando a dar mucha importancia a la medición del impacto social, todavía hay muchas dificultades presentes. Uno de los principales retos es que muchas veces el impacto no es observable y medible a simple vista. Existen resultados más directos, que son más fáciles de cuantificar, pero también se dan cambios en un ámbito más profundo, como la mejora de la autoestima o la motivación, que son mucho más difíciles de captar. Por ello, la medición del impacto social tiene que ir más allá de los números, ya que una gran parte del valor que aportan las organizaciones sociales se ve reflejado en dimensiones cualitativas (Feor et al., 2023).

Además de esto, otra dificultad presente es el problema de la atribución. Las personas experimentamos cambios en función, entre otras cosas, de factores externos, como la familia o el contexto educativo o económico. Esto es un reto a la hora de medir el impacto de una organización, ya que no trabaja por si sola, sino que su actividad se envuelve en un ecosistema. Como señala la OECD (2023), a la hora de evaluar resultados, se debe tener en cuenta que los cambios no son fruto de una sola causa.

Otro reto importante es la falta de estandarización. El tercer sector es muy complejo, cuenta con muchas organizaciones y proyectos, y en general cada uno se gestiona de manera diferente, lo que hace muy difícil poder comparar resultados entre organizaciones. De hecho, Solórzano-García et al. (2018) señalan que muchas entidades sociales no son capaces de evaluar su impacto, debido a la falta de recursos y a la ausencia de herramientas intuitivas que se adapten a su realidad. Esto hace que se tome la medición de impacto como algo que se hace de forma puntual y de manera fragmentada, sin integrarlo realmente en la gestión diaria de la organización.

En esta línea, la Cátedra de Impacto Social de la Universidad Pontificia Comillas señala en el informe *En búsqueda de un lenguaje común* la necesidad de avanzar hacia un lenguaje común en torno al impacto social. Una de las principales barreras es la cantidad de conceptos, metodologías e indicadores que utilizan las distintas organizaciones. Desde la Cátedra proponen establecer principios que puedan utilizar todas las organizaciones, que faciliten el diseño de herramientas adaptadas a la realidad del tercer sector. (Ballesteros et al., 2021).

Por último, existe un reto relacionado con el equilibrio entre rigor y viabilidad. Algunas herramientas son muy complejas, necesitan de capacidad técnica, tiempo excesivo, o

incluso un nivel de información del que no se dispone. De hecho, existen metodologías como el SROI, pero no siempre son útiles para todas las organizaciones ya que son complejas y cuentan con el riesgo de simplificar realidades muy diversas en un único ratio (Abad-Itoiz & Solórzano-García, 2024). Por eso, uno de los grandes desafíos de hoy en día, no es solo medir, sino hacerlo de manera rigurosa y al mismo tiempo, realmente aplicable en la práctica.

Teniendo todo lo anterior en cuenta, a lo largo del marco teórico, se ha visto como medir el impacto no es algo sencillo, pero sí necesario. Supone un cambio de enfoque para pasar de saber qué actividades se realizan, a entender qué cambios se están generando a raíz de esas actividades. Sin embargo, estos cambios no se dan simplemente como consecuencia de las actividades sociales, sino que tienen en cuenta muchos factores externos, lo que hace que estos cambios sean difíciles de medir.

Por otro lado, también se ha expuesto como muchas organizaciones tienen dificultades para medir su impacto, al no existir una única forma de medirlo al alcance de todos. Por eso, el reto está en encontrar herramientas que realmente sirvan para mejorar la intervención. A partir de aquí, en el siguiente apartado se analizarán cuáles son las distintas metodologías disponibles actualmente para las entidades sociales.

3. METODOLOGÍAS Y MODELOS DE REFERENCIA

Como se expone en el apartado anterior, medir el impacto social no es un proceso sencillo y no existe una manera estandarizada de hacerlo. Por ello, se han ido desarrollando distintas metodologías a lo largo del tiempo, con el objetivo de ayudar a las organizaciones a entender los cambios que generan.

Cada uno de estos modelos responde de una manera distinta. Algunos están más orientados a cuantificar el impacto, otros a entender cómo se produce el cambio, otros a facilitar su seguimiento a través de indicadores... Por tanto, elegir la metodología depende del contexto de la organización, sus recursos, y qué objetivo persigue con la medición.

En este sentido, no se busca la herramienta perfecta, sino identificar qué enfoque es más útil. La medición suele apoyarse en distintos elementos complementarios, entre los que destacan los marcos de referencia, las metodologías de evaluación y los sistemas de indicadores (Ballesteros, C., 2025). Propuestas como la Teoría del Cambio, el SROI, el Balanced Scorecard, el B Impact Assessment o el Outcome Harvesting, están diseñadas para responder cada una a necesidades diferentes.

La Teoría del Cambio de Carol Weiss permite entender cómo una intervención genera cambios, estableciendo una relación entre actividades, resultados e impacto (Fresno Consulting, s.f.). Por otro lado, el SROI (Social Return on Investment) permite cuantificar el impacto en términos económicos, a través de un ratio (Nicholls et al., 2012).

Otra de las herramientas utilizadas son los indicadores SMART, que permiten hacer un seguimiento estructurado de los resultados (Doran, 1981). Las metodologías cualitativas, por otro lado, permiten profundizar en los cambios que experimentan las personas que participan del programa, y aportan una visión más completa (BetterEvaluation. s.f.).

Todos estos enfoques responden a necesidades diferentes. Es decir, cada una aporta un valor distinto y no son capaces de medir el impacto en su totalidad por sí mismas. Sabiendo esto, se comparan las distintas metodologías en la siguiente tabla:

Tabla 1. “Comparativa de metodologías y enfoques para la medición del impacto social”.

Enfoque	Qué permite hacer	Qué no resuelve
Teoría del Cambio (Fresno Consulting, s.f.)	Entender cómo se generan los cambios	Saber si realmente ocurre ese cambio o no y en qué medida
SROI (Nicholls et al., 2012)	Traducir el impacto social a valor económico	Explicar cómo se ha generado ese impacto
Balanced Scorecard	Integrar indicadores dentro de una visión estratégica	No fue diseñada para impacto social
B Impact Assessment	Facilitar una evaluación estructurada	Menor profundidad en impactos sistémicos
Outcome Harvesting	Identificar cambios tanto intencionados como emergentes	Requiere de altas habilidades técnicas
Indicadores SMART (Doran, 1981)	Hacer seguimiento de resultados y ver su evolución	Entender la relación entre intervención e impacto
Evaluación cualitativa (BetterEvaluation. s.f.).	Entender los cambios no cuantificables	Comparar resultados o hacer seguimiento continuo

Fuente: elaboración propia a partir de Ballesteros (2025) y las referencias originales de cada metodología.

La Tabla 1 resume las funciones de cada método de evaluación de impacto social. Como se observa, cada enfoque aporta una perspectiva distinta, ya sea facilitando el análisis de lo ocurrido, ayudando a medir los resultados o comunicando los cambios. También se observa cómo no existe ningún enfoque que no presente limitaciones y que pueda aplicarse de forma aislada. Teniendo esto en cuenta, lo más lógico a la hora de medir el impacto social de manera eficaz, es utilizar varios métodos.

Más que elegir entre todas las opciones, la clave está en combinarlas de manera coherente. Sin embargo, esto no siempre es viable en todos los contextos ya que algunas requieren más capacidad técnica o recursos, como el SROI, y pueden ser difíciles de aplicar de manera continua para algunas organizaciones. En cambio, combinar la Teoría del Cambio con un sistema de indicadores sí que podría ser una opción para integrar la medición en el funcionamiento habitual de las entidades.

Combinar los distintos enfoques puede ser una solución válida, pero en la práctica se convierte en algo complicado y no se lleva a cabo realmente. Por ello, el reto a día de hoy es ofrecer una solución, a partir de esas metodologías, que permita una aplicación sencilla, continua y útil en el día a día.

3.1. Justificación del enfoque propuesto

A partir del análisis anterior, se llega a la conclusión de que no se puede medir el impacto social apoyándose solamente en una única herramienta de las mencionadas. Cada una de ellas aporta un enfoque distinto, pero presentan limitaciones a la hora de permitir continuidad y una medición completa.

Esta conclusión coincide con lo que plantea Ballesteros (2025), que entiende la medición de impacto como un proceso integral que combina tanto información cuantitativa como cualitativa. Desde esta visión, ninguna metodología es capaz de capturar todo el impacto generado en su totalidad, lo que lleva a afirmar que es necesario diseñar una herramienta que integre distintos enfoques de manera coherente (Ballesteros, 2025).

A raíz de esta realidad surge la misión de este trabajo. Más que seleccionar una metodología concreta o intentar combinarlas, se debe construir una herramienta que aúne los distintos enfoques, pero que sea intuitiva y se pueda utilizar de manera recurrente. Por un lado, la Teoría del Cambio permite estructurar de manera lógica la intervención hasta llegar a entender cómo se generan los cambios. Por otro, usar indicadores facilita el seguimiento de los resultados de manera operativa. Otras metodologías, como el SROI, son útiles pero difíciles de aplicar en el día a día, ya que son complejas y requieren de recursos.

A partir de esto, el objetivo es desarrollar una herramienta que sea útil en la práctica. Es decir, hay que encontrar el equilibrio entre el rigor necesario para realmente captar el impacto, y por otro, hay que mantener la herramienta lo suficientemente simple para que sea sostenible en el tiempo.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, el modelo que se plantea en este trabajo combina la estructura de la Teoría del Cambio con un sistema de indicadores. Esta combinación permite entender el proceso de cambio y, al mismo tiempo, medir su evolución de forma continua. Además, con esta combinación se puede crear una herramienta muy flexible, haciendo que sea muy sencilla su adaptación a las necesidades específicas de cada organización.

En definitiva, el método que se propone surge del hecho de que la medición del impacto no debería ser un proceso excesivamente complicado e independiente, sino un método eficaz que se pueda integrar y adaptar a las actividades diarias de las organizaciones, mejorando de este modo sus intervenciones.

4. CONTEXTO Y ANÁLISIS DEL CASO NORTE JOVEN

Una vez estudiado el contexto de la medición del impacto social, en este apartado se presenta el caso de la Fundación Norte Joven. Se busca entender cómo trabaja, qué programas desarrolla y, sobre todo, cómo aborda actualmente la medición de su impacto. Este análisis permite identificar las limitaciones que existen reflejadas en un caso real y justificar la necesidad de diseñar una herramienta que se pueda adaptar a las diferentes realidades y que pueda integrarse en el funcionamiento habitual de las organizaciones sociales.

4.1. Presentación de la Fundación Norte Joven

La Fundación Norte Joven es una organización social fundada en 1985 en Fuencarral, Madrid, que actualmente cuenta con 3 centros en la ciudad. Es una entidad sin ánimo de lucro que trabaja en el ámbito de la inclusión sociolaboral de jóvenes en situación de vulnerabilidad. Su misión es “promover el desarrollo personal y la integración sociolaboral de personas en situación de desventaja social a través de su formación, del acceso al empleo y de la sensibilización de la sociedad” (Fundación Norte Joven, s.f.).

La fundación ofrece programas especialmente a jóvenes que han abandonado el sistema educativo antes de tiempo, que tienen baja motivación académica o dificultades de acceso al empleo. En muchos casos, las personas que participan tienen perfiles que no solo necesitan formación, sino también apoyo para reforzar sus habilidades sociales (Fundación Norte Joven, s.f.).

Según se recoge en la Programación General Anual (2024) del centro, Norte Joven desarrolla desde 2015 dos grandes líneas educativas. Por un lado, los Itinerarios de Inserción Sociolaboral, y por otro, el Ciclo Formativo de Grado Básico. También ofrecen programas de integración social y un servicio de inserción laboral, para apoyar a los jóvenes a incorporarse al mercado de trabajo.

Lo que caracteriza a Norte Joven es su manera de entender la intervención. La PGA (Asociación Norte Joven, 2024) define la formación del centro como “práctica, individualizada, significativa y personalizada”, lo que refleja que se adapta a cada realidad con la que se encuentran. Esto es muy importante ya que el perfil de jóvenes con el que trabajan, en muchos casos se define por: fracaso escolar, baja confianza en sí mismos y necesidad de una nueva oportunidad para retomar su formación y acceder a un mejor y más digno empleo.

Teniendo esto en cuenta, el modelo de Norte Joven ofrece una intervención integral, pues aborda tanto las necesidades formativas como las personales de los jóvenes que participan.

4.2. Programas y modelo de intervención

La intervención de la Fundación Norte Joven combina tres elementos principales: la formación, la inserción laboral y el acompañamiento (Asociación Norte Joven, 2024). Estos tres componentes se complementan, formando un itinerario muy completo para lograr una integración sociolaboral sostenida en el tiempo.

En primer lugar, la formación. Este aspecto es la base de la intervención. La PGA (Asociación Norte Joven, 2024) expone que los itinerarios se estructuran en tres bloques: cualificación profesional, formación cultural básica y desarrollo personal y social. Dentro de la cualificación profesional, Norte Joven ofrece distintos itinerarios de formación en sectores como la hostelería, la fontanería, la carpintería o la electricidad, dotando así a los jóvenes de las competencias técnicas necesarias para acceder al mercado laboral. Además, estos itinerarios no se centran solamente en los contenidos de formación teórica, sino que ayuda a los jóvenes a desarrollar habilidades transversales como el trabajo en equipo o la responsabilidad.

A estas actividades de formación se les suma la formación cultural básica, que facilita la obtención del título de Educación Secundaria Obligatoria para personas adultas.

Además, cuando se visitó Norte Joven por motivo de este trabajo, se vio que no solo interviene en los ámbitos formativos y laborales, sino que también hacen mucho énfasis en el desarrollo personal de los jóvenes. Le dan mucha importancia a aspectos como la motivación, la autoestima y la adquisición de buenos hábitos ya que son factores que influyen directamente en su inserción.

En segundo lugar, la inserción laboral. Este aspecto es el objetivo final del proceso y según la PGA (Asociación Norte Joven, 2024) es un pilar fundamental para la integración social de los participantes que forman parte de los programas de Norte Joven. Para ello, la fundación hace de mediadora entre los jóvenes y el mercado. Llevan a cabo acciones como entrevistas, orientación, prácticas no laborales y elaboración de un Plan Individual Laboral. Todo esto hace que los jóvenes no solo terminen su formación, sino que sean capaces de acceder al mercado laboral con mayor garantía.

Por último, el acompañamiento. Este es un elemento que forma parte de todo el proceso. Teniendo en cuenta que cada persona vive una situación concreta, Norte Joven ofrece un seguimiento individualizado que permite adaptar la intervención a las necesidades específicas de cada persona. Desde la fase inicial de información y acogida, hasta la

inserción y posterior seguimiento, la Fundación se apoya en una atención individualizada, teniendo en cuenta las circunstancias personales de cada participante. Según la PGA (Asociación Norte Joven, 2024), este acompañamiento trata tanto el apoyo en la parte formativa y laboral, como en los aspectos más personales como la motivación o la autoestima.

En conjunto, el modelo de Norte Joven ofrece una ayuda integral en el proceso de inserción sociolaboral de los jóvenes en situación de vulnerabilidad. En él entienden la formación, el acceso al empleo y el desarrollo personal como elementos interdependientes y fundamentales para tratar la situación a la que se enfrentan tantos jóvenes. Este enfoque permite que el cambio que se persigue sea sostenible en el tiempo. Además, la combinación de estos tres factores hace que la intervención sea más adaptada a la realidad de los jóvenes y no se limite a dar una respuesta puntual, sino que los participantes se sientan acompañados durante todo el proceso de desarrollo.

Teniendo en cuenta la complejidad del modelo de Norte Joven, es especialmente interesante analizar cómo se está midiendo actualmente su impacto.

4.3. Sistema actual de medición de Norte Joven

Tras ir a conocer la Sede de la Fundación para entender mejor qué es lo que hacen y cuál era el problema que necesitaban solucionar, me facilitaron una serie de documentos que creyeron que podría servir de utilidad a la hora de enfrentarme al problema que planteaban. Una vez estudiados estos documentos, llegué a la siguiente conclusión: el sistema de medición actual de la Fundación Norte Joven combina el uso de indicadores cuantitativos de seguimiento (KPIs) con herramientas más avanzadas, como el análisis del Retorno Social de la Inversión (SROI).

En la Programación General Anual (Asociación Norte Joven, 2024) y las distintas memorias que me facilitaron (Asociación Norte Joven), se definen cuáles son los principales mecanismos utilizados para medir el impacto en el día a día de la Fundación. Utilizan distintos instrumentos para hacer seguimiento del alumnado y de las actividades, como el control de asistencia, evaluaciones periódicas, seguimiento individualizado y registro del progreso en los itinerarios formativos. Con todo esto son capaces de recoger información detallada sobre el desarrollo de los programas y la evolución de los jóvenes.

Por otro lado, como se ha mencionado anteriormente, utilizan datos cuantitativos relacionados con la actividad y los resultados. Manejan datos como el número de alumnos matriculados, la tasa de finalización de los itinerarios, la continuidad en la formación, la obtención de titulaciones o certificados, y la inserción laboral tras finalizar el programa (Asociación Norte Joven, 2021). Estos indicadores permiten medir los outputs (resultados directos) de sus actividades.

Además, al ofrecer un seguimiento posterior a la formación, son capaces de obtener información sobre la estabilidad de la inserción laboral, ampliando el alcance de la medición más allá de la actividad desarrollada dentro de su propio centro (Memoria 2021).

Adicionalmente, la Fundación ha desarrollado también evaluaciones de impacto más completas. En el curso 2021-2022 realizaron un análisis SROI, enmarcado en el proyecto Generando Futuro, con el objetivo de medir “cuál es el retorno social de la inversión (SROI) de involucrar a 288 adolescentes en un programa de capacitación y colocación laboral” (Asociación Norte Joven, 2022). Según este análisis, por cada euro invertido, se generan 2,28 euros de valor social, lo que refleja que no solo generan un impacto positivo

en los jóvenes participantes del programa, sino que también en otros grupos de interés, como las empresas o la administración pública.

El SROI, a diferencia de los indicadores que se utilizan para hacer el seguimiento diario, se centra en outcomes. Es decir, en cambios como las mejoras en la empleabilidad, el aumento de la autoestima, la mejora del bienestar general... Teniendo en cuenta estos cambios se puede conseguir tener una versión más completa del impacto.

Sin embargo, a pesar de contar con unos métodos bastante desarrollados, Norte Joven se enfrenta a algunas limitaciones. Los indicadores están demasiado centrados en los resultados inmediatos y no son capaces de captar el impacto a medio y largo plazo. Por otro lado, el SROI aporta información valiosa, pero es una herramienta que se usa de manera más puntual, no está integrada en el funcionamiento diario de la Fundación.

En definitiva, Norte Joven cuenta con información y herramientas para medir su impacto, pero todavía queda mucho camino para integrar la medición como un aspecto que forma parte del funcionamiento diario de la Fundación. Más allá de esto, es necesario contar con un sistema que permita no solo recoger los outputs, sino también los outcomes, para facilitar así una mejor comprensión del impacto real generado por la organización.

4.4. Limitaciones identificadas

Como se concluye en el apartado anterior, Norte Joven cuenta con una base sólida de información y con herramientas de seguimiento, pero existen limitaciones a la hora de hacer una medición completa y sostenible.

En primer lugar, el sistema actual se centra principalmente en los resultados directos de la actividad, los outputs, como el número de participantes o la finalización de itinerarios. Estos indicadores son muy necesarios para evaluar el funcionamiento de sus programas, pero no son suficientes ya que no son capaces de captar los cambios más profundos.

En segundo lugar, se observa como la medición a medio y largo plazo es limitada. Tal y como se ve reflejado en las memorias, se da un seguimiento posterior a la formación, pero este no siempre recoge datos que permitan evaluar el impacto (Asociación Norte Joven, 2021).

Por otro lado, cuentan con información que se encuentra muy dispersa, en vez de estar concentrada en una sola herramienta. Esto dificulta mucho la medición y hace que la organización no tenga una visión global de su impacto.

Además, aunque el SROI sí que aporta una visión más completa y valiosa del impacto social, es una herramienta que no se integra en el funcionamiento habitual de la Fundación. Esto hace que la información sobre los cambios reales generados, los outcomes, no se recojan de manera seguida.

Por último, es difícil captar los cambios a nivel cualitativo. A pesar de que el modelo de Norte Joven le da mucha importancia al desarrollo personal y social, estos puntos no siempre se ven reflejados en los sistemas de medición.

Sumando todo esto, se llega a la conclusión de que es necesario desarrollar un sistema de medición más integrado. Una herramienta que permita combinar el seguimiento operativo y la evaluación del impacto real, y que haga más fácil la medición de impacto de las organizaciones, para que se pueda incorporar al funcionamiento habitual de estas.

5. DISEÑO DE LA HERRAMIENTA DE MEDICIÓN E INDICADORES PROPUESTOS

A partir de esta necesidad, se plantea la hacer una propuesta concreta, es decir, pasar de identificar las limitaciones a diseñar una herramienta que pueda ser útil para las organizaciones sociales. En este apartado se recoge el proceso que se ha seguido para desarrollar la herramienta de medición.

De este modo, se explicará cómo, a partir de los distintos enfoques analizados anteriormente, se ha ido construyendo una nueva propuesta que se adapta al desafío al que se enfrentan estas entidades hoy en día. Para ello, se va a llevar a cabo un proceso de diseño que traducirá los conceptos teóricos en una herramienta práctica y aplicable a la realidad de las organizaciones sociales. A lo largo de este capítulo se hace un seguimiento a las decisiones tomadas, la estructura final de la herramienta y los indicadores seleccionados para la medición de outputs y outcomes. Finalmente, se presenta el bloque de alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que da contexto a los resultados obtenidos, en un marco internacional.

5.1. Proceso de diseño de la herramienta y decisiones clave

Para diseñar la herramienta, además de definir qué se quería medir, había que decidir exactamente de qué forma se podía presentar la herramienta para que la información pudiese ser utilizada de manera real por las organizaciones. Por ello, una de las primeras decisiones que tomé fue la elección del formato en el que se iba a desarrollar la herramienta.

Al principio se plantearon distintas opciones, incluyendo herramientas más avanzadas de análisis de datos, pero a medida que fui entendiendo las necesidades que me planteaba Norte Joven y pude ver más desde dentro la realidad que manejaban hoy en día, identifiqué que más que una solución potente, necesitan una solución viable que se pueda adaptar a su contexto. Al fin y al cabo, lo que todas las organizaciones sociales necesitan ahora mismo es una herramienta que no necesite demasiados conocimientos técnicos y que se pueda integrar en el día a día de la entidad.

Por ello, opté por desarrollar la herramienta en Excel, ya que considero que es funcional y accesible. La mayoría de las organizaciones ya conocen Excel, por lo que no sería necesario ningún tipo de formación adicional. Además, considero que es una herramienta útil para trabajar con datos de forma estructurada y automatizar cálculos para apoyar la toma de decisiones. Considero que esta elección es adecuada ya que no solo responde a la necesidad de diseñar un sistema que recoja información, sino que es capaz de transformarla en conocimiento útil.

Por otro lado, otro aspecto que identifiqué al principio es que me pareció muy importante trabajar con datos con los que ya contaba la organización. Es decir, no partir de cero, sino intentar aprovechar la información existente, y reducir así la carga de trabajo a Norte Joven.

Por último, se ha tenido en cuenta la importancia de que esta herramienta pueda ser escalable y se pueda adaptar a diferentes programas, sin necesidad de modificar la base de la estructura.

Teniendo todo esto en cuenta, se observa como el diseño se ha visto condicionado por el criterio de desarrollar una herramienta que aporte valor real en la gestión de las organizaciones sociales, facilitando la toma de decisiones y la medición continua del impacto.

5.2. Estructura

Una vez decidido el formato de la herramienta y el enfoque que combina la Teoría del Cambio con un sistema de indicadores, el siguiente paso era trasladar la idea a una estructura concreta que fuese manejable. Esta fase fue la más compleja y la que más ha durado, ya que la herramienta ha sufrido muchos cambios y ajustes, hasta llegar al resultado final, que dista bastante de las primeras versiones.

En un principio, la estructura que me imaginaba era mucho más ambiciosa de lo que ha terminado siendo. Pensé en diseñar una herramienta con varias pestañas, teniendo en cuenta los distintos grupos de interés, otra para los indicadores, otra con un dashboard para visualizar el impacto de manera general, una pestaña para comparar y ver la evolución a lo largo del tiempo del impacto de la organización... En mi mente todo sonaba muy bien, pero luego en la práctica, cuando empecé a construirlo y me puse en la piel del equipo de Norte Joven, me di cuenta de que esa estructura podía ser muy compleja y ver una herramienta tan elaborada podía abrumar en un primer momento y condicionar la manera en que se rellena la información y su uso debido a ello. El riesgo real era que la herramienta se convirtiese en algo que nadie quisiera tocar porque de primeras parecía demasiado abrumadora.

A partir de ahí decidí simplificar la estructura, intentando no sacrificar ningún rigor analítico. El objetivo era que cualquier persona de la organización, aunque no tuviese formación en análisis de datos, pudiese rellenar y entender qué estaba mirando. Esto me obligó a repensar la estructura desde cero. En ese proceso, tomé como referencia la herramienta utilizada en el caso Hispaled para medir su impacto social. Este caso será presentado en el congreso *Economy for the Common Good International Conference 2026*, que tendrá lugar del 10 al 12 de junio, en Amberg, Alemania, por parte de Carlos Ballesteros, Bárbara Calderón y Blanca de Cominges, titulado *Social Value Generated by the Labor Inclusion of Vulnerable Youth: The Hispaled Case*. A partir de esta referencia, decidí que la herramienta seguiría una lógica horizontal, de izquierda a derecha. Me pareció muy buena idea basarme en la herramienta de Hispaled, pero en cuanto me puse a trabajar en el caso de Norte Joven, me di cuenta de que tenía que adaptarla y hacerla mía. Aunque me sirvió para inspirarme, tuve que hacer muchos cambios en la estructura para que siguiese una lógica narrativa que tuviese sentido, hasta llegar a esta lectura: quién es el beneficiario, qué se hace y qué resultado directo se obtiene, y qué cambios se están generando a distintos plazos.

La herramienta se organiza en torno a tres grandes bloques, que permiten analizar todo el proceso, desde los resultados inmediatos hasta el impacto final que generan: el bloque de Outputs, el bloque de Objetivos y el bloque de Outcomes.

Delante de estas tres secciones, se encuentra la columna de los grupos de interés. En este caso, como la herramienta estaba dirigida al caso concreto de Norte Joven, su principal grupo beneficiario son los jóvenes participantes de entre 16 y 29 años en situación de vulnerabilidad. Esta primera columna es un ancla para todas las filas, es decir, todo lo que aparece a su derecha se refiere a ese colectivo.

Tras los bloques de outputs, objetivos y outcomes, se encuentra el bloque dedicado a la meta específica, vinculada a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Este bloque permite conectar los resultados obtenidos por la organización, con metas más amplias, comparándolos así con indicadores de referencia a nivel nacional. De esta manera, no solo se miden los cambios generados, sino que la herramienta contribuye a contextualizar el impacto de los retos de la Agenda 2030.

Ilustración 1. "Estructura de la herramienta".

GRUPOS DE INTERÉS		OUTPUTS					OBJETIVOS		OUTCOMES																
		Actividad	Indicador	Fuente del dato	DATO CURSO 25-26	META	Desviación respecto a la meta	Nivel de impacto esperado	Outcome Corto Plazo	Indicador sugerido	Fuente del dato	Línea base	META	DATO CURSO 25-26	Desviación respecto a línea base	Desviación respecto a la meta (conseguido - ideal)	Outcome Medio Plazo	Indicador sugerido	Fuente del dato	Línea base	META	DATO CURSO 25-26	Desviación respecto a línea base	Desviación respecto a la meta (conseguido - ideal)	Outcome Largo Plazo
		Acogida y orientación	nº de personas atendidas e informadas sobre cursos formativos	Registros internos de acogida y orientación				Evitar la desmotivación y el abandono inicial	Mayor comprensión del itinerario y del programa	nº de dudas básicas registradas tras la acogida	Actas de sesiones de orientación						Participación activa del joven en la definición de su itinerario	Nivel de implicación en la definición de objetivos	Registros de tutorías						Mayor permanencia en los itinerarios de inserción de Norte Joven.
									Reducción de la incertidumbre y miedo inicial	% de jóvenes que manifiestan sentirse tranquilos tras la acogida	Registros de tutorías						Mejor identificación de las necesidades educativas del joven	Existencia de un diagnóstico educativo completo	Informes						Mayor probabilidad de completar con éxito procesos educativos, formativos o de inserción laboral.
									Beneficiar al joven mediante el diseño de un itinerario personalizado	% de jóvenes que manifiestan sentirse acogidos y valorados	Cuestionario post-acogida						Mejor identificación de las necesidades personales del joven	nº de necesidades personales identificadas	Registros de tutorías						

OUTCOMES															META ESPECÍFICA						
Indicador sugerido	Fuente del dato	Línea base	META	DATO CURSO 25-26	Desviación respecto a línea base	Desviación respecto a la meta (conseguido - ideal)	Outcome Largo Plazo	Indicador sugerido	Fuente del dato	Línea base	META	DATO CURSO 25-26	Desviación respecto a línea base	Desviación respecto a la meta (conseguido - ideal)	Definición de la meta ODS según ONU	Meta INE	Objetivo más específico	Indicador es INE	DATO CURSO 25-26	Valor en población española	Diferencia entre MJ y Población española
Nivel de implicación en la definición de objetivos	Registros de tutorías						Mayor permanencia en los itinerarios de inserción de Norte Joven.	% de jóvenes que continúan en el itinerario tras los primeros 3 meses	Registros internos de seguimiento de itinerarios						Objetivo 4. Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos	Meta 4.3. De aquí a 2030, asegurar el acceso igualitario de todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria	Facilitar el acceso a formación y acompañar la incorporación	Indicador 4.3.14. Personas entre 18 y 64 años de edad que han realizado actividades educativas en los últimos 12 meses		53,47%	-53,47%
Existencia de un diagnóstico educativo completo	Informes						Mayor probabilidad de completar con éxito procesos educativos, formativos o de inserción laboral.	% de jóvenes que finalizan el proceso educativo, formativo o de inserción iniciado	Informes de seguimiento												
nº de necesidades personales identificadas	Registros de tutorías																				

Fuente: elaboración propia tomando como referencia la herramienta utilizada en el caso Hispaled para medir su impacto social.

5.2.1. El bloque de Outputs

El primer bloque parte tras conocer los grupos de interés, que como se ha comentado, en este caso son únicamente los jóvenes participantes de entre 16 y 29 años en situación de vulnerabilidad, por lo que el resto de la herramienta va a hacer referencia a este grupo. A continuación, se registran las actividades que se llevan a cabo en la organización. En base a la documentación que facilitó Norte Joven, las actividades que se incluyeron en la herramienta son: acogida y orientación, tutorías individuales de acompañamiento educativo y personal, clases de refuerzo educativo para la ESO, actividades socioeducativas grupales, Formación Profesional Básica y de Grado Medio, formación técnica en oficios (electricidad, carpintería, fontanería, cocina), orientación laboral, gestión y acompañamiento de prácticas, intermediación laboral y bolsa de empleo, y seguimiento de inserciones laborales.

En un primer momento, pensé en incluir actividades dirigidas a otros grupos de interés, como familias o empresas colaboradoras, pero lo terminé descartando porque el principal interés de esta herramienta era conocer el impacto que tienen las actividades de Norte Joven en sus beneficiarios, por lo que añadir más grupos de interés multiplicaba la complejidad y no aportaba valor, teniendo en cuenta el fin último.

Ligado a cada actividad, aparece el indicador del output, que mide el resultado directo y cuantificable de esa actividad: número de personas atendidas, número de tutorías realizadas, número de jóvenes matriculados, etc. A la derecha de cada indicador se incluye la fuente del dato, es decir, de dónde se extrae esa información (informe SROI, registros internos...). Lo fundamental de esto es que los datos que se piden sean datos con los que la organización ya cuente, y no tenga que recoger información nueva desde cero. Por ello, tanto la columna del indicador, como la de la fuente, son dos columnas que tienen información a modo orientativo, pero realmente cada organización debe adaptarlas a su caso concreto.

Las dos últimas columnas de este bloque recogen el dato real del curso actual (curso 25-26), que tiene que completar la organización; la meta que se ha fijado la organización; y la desviación respecto a esa meta, que se calcula automáticamente una vez se rellenan las dos celdas anteriores. Considero que esta última columna es uno de los elementos más útiles de la herramienta, ya que convierte los datos en una señal clara, pues si la desviación es negativa, algo no está funcionando como debería y se le debe prestar atención.

Ilustración 2. "Estructura del bloque de outputs".

OUTPUTS					
Actividad	Indicador	Fuente del dato	DATO CURSO 25-26	META	Desviación respecto a la meta
Acogida y orientación	nº de personas atendidas e informadas sobre cursos formativos	Registros internos de acogida y orientación			

Fuente: elaboración propia tomando como referencia la herramienta utilizada en el caso Hispaled. El contenido de este bloque proviene de la documentación facilitada por Norte Joven.

5.2.2. El bloque de Objetivos

El segundo bloque es el de los objetivos, y hace de puente entre la actividad y sus efectos. Para cada actividad se definen dos tipos de objetivos: uno explica qué problema se quiere evitar y otro, qué mejora se quiere generar. En las primeras versiones esta columna contaba con 3 tipos de objetivos y se llamaba Objetivos A, B, C (Avoid, Benefit, Contribute). Sin embargo, decidí dejarlo más simple para facilitar la comprensión a Norte Joven.

Este bloque me generó un poco de duda. Llegué a pensar en eliminarlo para simplificar el diseño. Sin embargo, decidí mantenerlo porque creo que cumple una función analítica

muy importante: obliga a reflexionar por qué existe cada actividad. Esto, a su vez, facilita la selección de indicadores de outcome más alineados. Siento que esta columna da contexto y añade significado a los datos.

Ilustración 3. "Estructura del bloque de objetivos".

OBJETIVOS
Nivel de impacto esperado
Evitar la desmotivación y el abandono inicial
Beneficiar al joven mediante el diseño de un itinerario personalizado

Fuente: elaboración propia

5.2.3. El bloque de Outcomes

El tercer bloque es el de los Outcomes, y es sin duda, el más complejo y el que más ajustes ha sufrido. Está dividido en tres niveles de outcome, siguiendo la lógica de la Teoría del Cambio (Rogers, 2014): corto, medio y largo plazo.

Para cada uno de estos tres niveles, la herramienta recoge: el outcome (qué cambio se espera), el indicador para medirlo (al igual que en los outputs, es una sugerencia), la fuente del dato, el dato del que se parte (línea base), la meta, el dato real del curso actual (25-26), la desviación respecto a la línea base y la desviación respecto a la meta. Esta

estructura se repite para los tres niveles. Disponer de esta manera los tres niveles ayuda a ver si el cambio que se está produciendo a corto plazo es coherente con lo que se espera en el largo plazo, o si hay algún nivel que falla.

En las primeras versiones, este bloque estaba bastante incompleto, ya que en un principio solo incluía la meta, pero me di cuenta de que se necesitaba un dato de línea base para realmente aportar valor, y así calcular la desviación. Al final, si no sabemos de dónde partimos, no podemos valorar lo que se ha alcanzado realmente. El problema es que la línea base es un dato difícil de obtener, sobre todo para los outcomes cualitativos.

Las desviaciones, tanto entre el dato conseguido y la línea base, como entre el dato conseguido respecto a la meta prevista, se calculan de forma automática mediante fórmulas.

En definitiva, la estructura de la herramienta persigue la idea de traducir la complejidad teórica en funcionalidad práctica. Durante el diseño se tuvieron que tomar muchas decisiones sobre qué incluir, qué simplificar y qué descartar. El resultado ha sido una herramienta que pretende ser útil y que pueda traducir los datos en información rigurosa para ayudar a la toma de decisiones y seguir mejorando y ayudando a los jóvenes en situación de vulnerabilidad que participan de los programas de Norte Joven.

Ilustración 4. "Estructura del bloque de outcomes".

OUTCOMES																							
Outcome Corto Plazo	Indicador sugerido	Fuente del dato	Línea base	META	DATO CURSO 25-26	Desviación respecto a línea base	Desviación respecto a la meta (conseguido - ideal)	Outcome Medio Plazo	Indicador sugerido	Fuente del dato	Línea base	META	DATO CURSO 25-26	Desviación respecto a línea base	Desviación respecto a la meta (conseguido - ideal)	Outcome Largo Plazo	Indicador sugerido	Fuente del dato	Línea base	META	DATO CURSO 25-26	Desviación respecto a línea base	Desviación respecto a la meta (conseguido - ideal)
Mayor comprensión del itinerario y del programa	nº de dudas básicas registradas tras la acogida	Actas de sesiones de orientación						Participación activa del joven en la definición de su itinerario	Nivel de implicación en la definición de objetivos	Registros de tutorías						Mayor permanencia en los itinerarios de inserción de Norte Joven.	% de jóvenes que continúan en el itinerario tras los primeros 3 meses	Registros internos de seguimiento o de itinerarios					
Reducción de la incertidumbre y miedo inicial	% de jóvenes que manifiestan sentirse tranquilos tras la acogida	Registros de tutorías						Mejor identificación de las necesidades educativas del joven	Existencia de un diagnóstico o educativo completo	Informes						Mayor probabilidad de completar con éxito procesos educativos, formativos o de inserción laboral.	% de jóvenes que finalizan el proceso educativo, formativo o de inserción iniciado	Informes de seguimiento o					
Sentimiento de ser bienvenido y valorado	% de jóvenes que manifiestan sentirse acogidos y valorados	Cuestionario post-acogida						Mejor identificación de las necesidades personales del joven	nº de necesidades personales identificadas	Registros de tutorías													

Fuente: elaboración propia tomando como referencia la herramienta utilizada en el caso Hispaled para medir su impacto social.

5.3. Indicadores

El diseño de los indicadores fue también un proceso muy cuidado y pensado. No porque fuese difícil encontrar indicadores adecuados, sino porque al ser una herramienta tan multidimensional, existía el riesgo de incluir demasiados indicadores y hacerla demasiado compleja. Por ello, para no perder el foco, me planteé esta pregunta: ¿este indicador aporta información útil?

La literatura respalda el uso de indicadores como herramienta de medición de impacto, ya que permite traducir procesos complejos en información estructurada para la toma de decisiones (OECD, 2023; European Commission, 2018).

En este caso, los indicadores se encuentran en dos grandes bloques: los de los outputs, que miden los resultados directos de cada actividad; y los de los outcomes, que miden los cambios generados en distintos plazos. Los primeros son más sencillos de obtener, mientras que los segundos dependen de una recogida más compleja, pero son los que realmente aportan valor analítico a la herramienta.

5.3.1. Indicadores de output

Para cada actividad se ha pensado un indicador que mide el volumen de la intervención de manera directa, como el número de personas atendidas e informadas sobre cursos formativos (acogida y orientación), el número de jóvenes que participan en clases de refuerzo de ESO, o el porcentaje de jóvenes que mantienen el empleo a los 6 meses tras la inserción.

Este último indicador, por ejemplo, siento que aporta mucho valor. En un principio había considerado medir únicamente la inserción laboral, es decir, si el joven accedía o no a un empleo, sin embargo, me di cuenta de que la estabilidad laboral es un dato mucho más importante que la inserción en sí misma. Un joven que encuentra trabajo durante dos semanas y lo abandona no ha experimentado el mismo nivel de cambio que uno que mantiene su puesto seis meses.

Todos estos indicadores siguen la lógica de los sistemas de medición del rendimiento desarrollados por Kaplan & Norton (1996), que proponen el uso de indicadores para evaluar el rendimiento operativo. Actualmente, estos indicadores son conocidos como Key Performance Indicators (KPIs).

Sin embargo, Ebrahim & Rangan (2014), exponen que estos indicadores, son necesarios, pero no son suficientes para medir el impacto social, ya que no reflejan los cambios reales en la vida de los beneficiarios. Por ello, su función dentro de la herramienta es crear una base sobre la que se construyan los indicadores de outcome.

5.3.2. Indicadores de outcome a corto plazo

Los indicadores seleccionados se apoyan en marcos internacionales de medición del impacto social como UNICEF (2020), UNESCO (2016), o European Commission (2021), complementados con indicadores de elaboración propia que se adaptan a la realidad de Norte Joven.

Tabla 2. “Indicadores de outcome a corto plazo seleccionados para la medición de impacto de Norte Joven”.

Indicador
Número de dudas básicas registradas tras la acogida.
% de jóvenes que manifiestan sentirse tranquilos tras la acogida.
% de jóvenes que manifiestan sentirse acogidos y valorados.
Número de barreras personales identificadas por joven.
Nivel de autonomía percibida.
Variación del bienestar emocional.
Resultados de pruebas académicas.
Reducción de abandono de tareas.
Participación activa en clase.
Número de incidencias de convivencia.
Número de conflictos.
% de jóvenes que se sienten parte del grupo.
Número de sanciones.
% de asistencias puntuales.
Número de incumplimientos de normas de seguridad.
Grado de implicación en tareas.
% de jóvenes interesados en el sector.

Número de fortalezas identificadas.
Variación del nivel de ansiedad percibido.
Número de jóvenes que definen con más claridad su objetivo profesional.
Número de incidencias laborales.
Variación del miedo declarado.
Nivel de confianza percibida.
Valoración del cambio vital.
Número de procesos de selección realizados.
Número de jóvenes en búsqueda activa de empleo.
Reducción de cambios bruscos.
Uso de servicios de seguimiento.
Intención de mantener el puesto.

Fuente: elaboración propia a partir de marcos de referencia internacionales como los propuestos por OECD (2026), UNICEF (2020), UNESCO (2016, 2019) y la European Commission (2021).

Para profundizar en ellos, estos indicadores se pueden clasificar a su vez en 3 secciones: indicadores emocionales y de acogida; indicadores de engagement y comportamiento; e indicadores de orientación y transición laboral.

La primera sección hace referencia al proceso de acogida y a los cambios emocionales iniciales de los jóvenes, como el porcentaje de participantes que manifiestan sentirse acogidos y valorados, así como la variación del bienestar emocional. En ese sentido, la OECD (2026) expone que hay que medir cómo se sienten las personas, no solo los resultados objetivos. Esta idea se complementa con UNICEF (2020), que expone que la dimensión subjetiva, como la seguridad en uno mismo o la pertenencia, son fundamentales en el desarrollo personal y social de los jóvenes. Estos indicadores son capaces de captar cambios que no son observables a través de las métricas tradicionales. De este modo, la herramienta no solo evalúa resultados cuantitativos, sino que incorpora dimensiones clave del desarrollo personal y social. Además, es fundamental que estas organizaciones logren crear una sensación inicial de seguridad en estos jóvenes, que pueden presentar experiencias previas negativas en entornos educativos o laborales, para que se produzcan cambios en el futuro. Por ello, estos indicadores no solo sirven para

evaluar la manera en que se acoge, sino que también predican el nivel de implicación futura de estos jóvenes en sus itinerarios.

Un segundo grupo importante de indicadores hace referencia al nivel de implicación y comportamiento del joven dentro del programa, como la participación activa en clase, la puntualidad, la reducción de abandono de tareas o el grado de implicación en las actividades. La UNESCO (2016) destaca la importancia de variables de este tipo para evaluar el progreso. Además, estos indicadores permiten detectar con antelación posibles situaciones de riesgo, como el abandono del joven. Por otro lado, indicadores como el número de incidencias de convivencia o de conflictos, dan contexto al clima educativo y las relaciones entre los participantes, aspectos que según la UNESCO (2019) son determinantes para el desarrollo y el aprendizaje.

Finalmente, hay una tercera sección de indicadores de corto plazo relacionados con la orientación laboral y la transición al empleo, como el número de procesos de selección realizados, o la intención de mantener el puesto. Estos indicadores permiten identificar cómo es la aproximación de los jóvenes al mercado laboral. Además, la inserción laboral no depende solo de la adquisición de competencias técnicas, sino también de factores como la motivación, la estabilidad emocional, o la capacidad de adaptación al entorno (European Commission, 2021). Por ello, estos indicadores no solo exponen acciones concretas, sino que permiten hacer una proyección y anticipar la sostenibilidad de la inserción laboral.

Por otro lado, además de los indicadores sacados de fuentes académicas, la herramienta también incluye indicadores de elaboración propia. En algunos casos, porque no existía una fuente lo suficientemente útil, y en otros para adaptar la herramienta a la realidad de Norte Joven.

Entre ellos se encuentran variables como el número de dudas básicas registradas tras la acogida, o el número de barreras personales identificadas. Estos indicadores son clave, ya que profundizan en el autoconocimiento del participante, pero no suelen ser medibles por los indicadores tradicionales.

Estos indicadores de elaboración propia, no sustituyen a los indicadores estandarizados, sino que los complementan, para lograr una medición más rica y profunda.

5.3.3. Indicadores de outcome a medio plazo

Los indicadores de outcome a medio plazo permiten analizar si los cambios que se observan en una primera etapa se consolidan a raíz de la participación de los jóvenes en los programas de Norte Joven. Mientras que los outcomes a corto plazo reflejan actitudes y reacciones inmediatas, los outcomes a medio plazo permiten observar cambios más estables.

Diseñar este bloque fue complejo por el riesgo de que los indicadores del medio plazo se solapasen en algunos casos con los del corto. Esto me hizo reflexionar mucho, hasta llegar a entender que los outcomes de corto plazo captan la reacción inicial del joven ante la intervención y los de medio plazo captan la consolidación de esos cambios. Es decir, un joven que en el corto plazo manifiesta sentirse tranquilo en la acogida, puede mostrar en el medio plazo una participación activa mayor. Son dos momentos distintos.

Tabla 3. “Indicadores de outcome a medio plazo seleccionados para la medición de impacto de Norte Joven”.

Indicador
Nivel de implicación en la definición de objetivos.
Existencia de un diagnóstico educativo completo.
Número de necesidades personales identificadas.
Frecuencia con la que el joven verbaliza dificultades.
Número de conflictos familiares registrados en el seguimiento.
Nivel de participación en clase.
Cumplimiento de horarios de estudio.
Evolución de las calificaciones.
Valoración del comportamiento por parte del equipo educativo.
Número de conflictos registrados.
Superación de módulos.
Permanencia del joven en el itinerario.
Grado de autonomía en la ejecución de tareas.
Uso correcto de herramientas y procedimientos.
Número de candidaturas enviadas de manera autónoma.

Coherencia entre perfil, formación y objetivo laboral.
Valoración del desempeño de las prácticas profesionales.
Número de incidencias laborales.
Reducción de apoyo necesario.
Participación en procesos de selección alineados con el perfil.
Obtención de contrato laboral remunerado.
Obtención de contrato laboral remunerado.
Continuidad laboral tras los primeros meses.
Número de incidencias laborales resueltas satisfactoriamente.

Fuente: elaboración propia a partir de marcos de referencia internacionales como los propuestos por UNICEF (2019), UNESCO (2016) y la European Commission (2021).

Los indicadores de outcome a medio plazo se han desarrollado a partir de las necesidades identificadas en Norte Joven y de aspectos relevantes que recoge la literatura sobre inclusión social. Los indicadores

Estos indicadores se pueden agrupar en distintas categorías para entender mejor el tipo de cambio que se pretende medir.

Existe un primer grupo relacionado con el autoconocimiento y la planificación personal, que recoge indicadores como el nivel de implicación en la definición de objetivos, la existencia de un diagnóstico educativo completo o la frecuencia con la que el joven verbaliza dificultades, que permiten observar si los jóvenes participantes comprenden de manera más profunda su situación personal y los retos que debe afrontar. UNICEF (2019) destaca que la capacidad de identificar necesidades y saber establecer metas realistas, es una de las bases para, en un futuro, ser capaces de construir proyectos de vida sostenibles.

Por otro lado, existe un segundo bloque que se centra en la consolidación educativa, que recoge indicadores como la participación en clase, el cumplimiento de horarios de estudio, la evolución de las calificaciones... Estos permiten comprobar si los cambios que se identificaron en un principio como la motivación y el compromiso, terminan siendo avances académicos tangibles. La UNESCO (2016) menciona que la continuidad educativa es clave para reducir el riesgo de exclusión social y laboral.

En tercer lugar, se encuentran indicadores relacionados con el desarrollo de competencias personales y profesionales, como el grado de autonomía en la ejecución de tareas, o el correcto uso de herramientas y procedimientos. Estos indicadores permiten evaluar si el joven es capaz de desenvolverse de forma cada vez más independiente. Estos indicadores son esenciales ya que persiguen uno de los principales objetivos de Norte Joven: que los participantes desarrollen capacidades para gestionar su propio proceso de crecimiento.

Finalmente, existe un cuarto bloque vinculado con la preparación para la inserción laboral, que cuenta con indicadores como el número de candidaturas enviadas de manera autónoma, la participación en procesos de selección alineados al perfil o la valoración del desempeño en prácticas profesionales. La European Commission (2021) explica que la inserción laboral es un proceso progresivo, por lo que incorporar estos indicadores es muy útil.

5.3.4. Indicadores de outcome a largo plazo

Los indicadores de outcome a largo plazo representan el nivel más cercano al impacto social que la herramienta es capaz de medir. Mientras que los outcomes a corto plazo permiten observar cambios iniciales y los de medio plazo reflejan su consolidación, los outcomes a largo plazo buscan identificar transformaciones estables en la vida de los jóvenes participantes.

La OECD (2023) señala que los cambios más relevantes suelen manifestarse a largo plazo, ya que es cuando se puede evaluar si la intervención ha generado efectos sostenibles. Por ello, los indicadores seleccionados para el largo plazo se centran en cambios que reflejan una mejora duradera en la situación educativa, laboral y personal de los participantes.

Tabla 4. “Indicadores de outcome a largo plazo seleccionados para la medición de impacto de Norte Joven”.

Indicador
% de jóvenes que continúan en el itinerario tras los primeros 3 meses.
% de jóvenes que finalizan el proceso educativo, formativo o de inserción iniciado.

Variación en la puntuación de autoestima y confianza del joven.
% de jóvenes participantes que obtienen el título de ESO.
Ampliación y mantenimiento de una red de relaciones sociales positivas.
% de jóvenes que muestran conductas responsables en asistencia y convivencia.
% de jóvenes que obtienen un título oficial de Formación Profesional Básica o de Grado Medio.
% de jóvenes que dejan de estar en situación NEET tras su participación en el programa.
Tasa de inserción en sectores alineados con los itinerarios formativos.
% de jóvenes que progresan a empleos de mayor estabilidad.
% de jóvenes que acceden a un empleo tras finalizar su participación en el programa.
% de jóvenes que acceden a un empleo tras la realización de prácticas.
% de jóvenes que obtienen ingresos propios suficientes para cubrir sus gastos básicos.
Variación en el nivel de satisfacción vital del joven entre el inicio y final del itinerario.
% de jóvenes insertados que actúan como referentes positivos en el programa.

Fuente: elaboración propia a partir de marcos de referencia internacionales como los propuestos por UNICEF (2020) o UNESCO (2016).

Al igual que en los apartados anteriores, estos indicadores se pueden agrupar en diferentes dimensiones. Estas ayudan a comprender mejor el tipo de transformación que se busca generar.

El primer grupo está relacionado con la permanencia y finalización de los procesos iniciados, incluyendo indicadores como el porcentaje de jóvenes que continúan en el itinerario tras los primeros meses o el porcentaje que finaliza el proceso educativo, formativo o de inserción. Estos permiten evaluar si la intervención consigue mantenerse en el tiempo y son clave ya que uno de los principales desafíos a los que se enfrentan las organizaciones que trabajan con jóvenes en situación de vulnerabilidad es evitar el abandono prematuro. La permanencia es clave para que se puedan dar cambios más profundos en el futuro.

Un segundo bloque hace referencia a los resultados educativos alcanzados y cuenta con indicadores como la obtención del título de Educación Secundaria Obligatoria o la consecución de una titulación de Formación Profesional Básica o de Grado Medio. LA UNESCO (2016) destaca que la obtención de estos certificados educativos es

determinante para mejorar las oportunidades de inserción laboral y reducir el riesgo de exclusión social.

Una tercera dimensión se centra en el bienestar personal y la integración social. Esta incluye indicadores como la variación en la autoestima y la confianza, la ampliación de redes de relaciones positivas, la mejora de las conductas responsables... Estos indicadores son esenciales para Norte Joven, ya que para ellos la inserción sociolaboral requiere trabajar también aspectos personales y emocionales. UNICEF (2020) señala que factores como la autoestima o el sentimiento de dependencia son fundamentales en el desarrollo de los jóvenes y en su capacidad para afrontar la transición hacia la vida adulta.

Por otro lado, existe un bloque relacionado con la empleabilidad y la inserción laboral, que cuenta con indicadores como la tasa de inserción en sectores alineados con los itinerarios formativos, el porcentaje de jóvenes que acceden a un empleo tras finalizar el programa o la progresión hacia empleos más estables. Estos evalúan la capacidad de la intervención para generar oportunidades laborales sostenibles.

Se considera que es especialmente relevante el indicador relativo al porcentaje de jóvenes que dejan de estar en situación NEET (Not in Education, Employment or Training). Este indicador permite evaluar la capacidad de una intervención para reducir situaciones de exclusión educativa y laboral. Además, conecta con uno de los principales problemas que Norte Joven trata de abordar a través de sus programas.

Finalmente, existen indicadores como la obtención de ingresos propios suficientes para cubrir gastos básicos, que están relacionados con la autonomía económica y permiten conocer el nivel de independencia de los jóvenes. Por otro lado, cabe destacar como a medida que se fue analizando el modelo de intervención de Norte Joven. Se observó que muchos antiguos participantes terminan convirtiéndose en ejemplos para otros jóvenes que inician su itinerario. Por ello, se incluyó el indicador: porcentaje de jóvenes insertados que actúan como referentes positivos dentro del programa. Este indicador refleja una dimensión del impacto que va más allá de los beneficios individuales y que contribuye a fortalecer el ecosistema generado por la organización.

Estos indicadores han sido fruto de la combinación entre la literatura académica y la adaptación al caso concreto de la realidad de Norte Joven y a la información que la organización puede recopilar de manera realista.

5.4. Bloque de meta específica: Alineación con los ODS

El último bloque de la herramienta conecta lo que hace Norte Joven con objetivos más amplios que permiten contextualizar y comparar su impacto más allá de sus propios datos internos. Es decir, el bloque de ODS pone los datos de Norte Joven en relación con metas establecidas por Naciones Unidas y con los indicadores que el INE utiliza para medir el avance de España hacia esos objetivos.

El bloque está estructurado en siete columnas. De esta manera se busca aportar información concreta, no solo un sello de alineación estratégica. Las columnas son las siguientes: la definición del ODS según Naciones Unidas, la meta más específica del INE para España, el objetivo concreto que persigue Norte Joven en relación con esa meta, el indicador INE seleccionado, el dato del curso 25-26 que la organización debe completar, el valor de referencia para la población española, y la diferencia entre estos dos.

Ilustración 5. "Estructura del bloque de meta específica".

META ESPECÍFICA						
Definición de la meta ODS según ONU	Meta INE	Objetivo más específico	Indicador es INE	DATO CURSO 25-26	Valor en población española	Diferencia entre Nj y Población española
Objetivo 4. Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos	Meta 4.3. De aquí a 2030, asegurar el acceso igualitario de todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria	Facilitar el acceso a formación y acompañar la incorporación	Indicador 4.3.1.4. Personas entre 18 y 64 años de edad que han realizado actividades educativas en los últimos 12 meses		53,47%	-53,47%

Fuente: elaboración propia tomando como referencia la herramienta utilizada en el caso Hispaled para medir su impacto social.

En este caso, los indicadores del INE no siempre coinciden con los indicadores internos de Norte Joven, al estar diseñados para medir la situación de la población general, no la de un programa específico. Esto obligó a seleccionar el indicador del INE que más se acercase a lo que se ha medido por Norte Joven, y definir un objetivo específico de la organización que sirviese de puente entre ambos niveles. Por ejemplo, para la actividad de intermediación laboral y bolsa de empleo, el indicador del INE es la tasa de paro (11,34%), y el objetivo específico de Norte Joven es incrementar la colocación de los jóvenes participantes, haciendo encajar la oferta y la demanda.

La columna “diferencia entre Norte Joven y población española” es muy importante, ya que cuando la herramienta esté alimentada, esta columna permitirá ver si los jóvenes que pasan por Norte Joven están alcanzando niveles similares a los de la población general en indicadores como la tasa de empleo o la finalización de estudios.

Los ODS que aparecen en la herramienta principalmente son: ODS 4, garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos; ODS 8, promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos; y ODS 10, reducir la desigualdad en los países y entre ellos.

A continuación, se presenta la tabla resumen del bloque ODS con las actividades de Norte Joven:

Tabla 5. “Alineación de las actividades de Norte Joven con los ODS y los indicadores del INE”.

Actividad	Meta ODS según ONU	Meta INE	Objetivo específico de Norte Joven	Indicador INE	Valor en población española
Acogida y orientación	Objetivo 4. Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos.	Meta 4.3. De aquí a 2030, asegurar el acceso igualitario de todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria.	Facilitar el acceso a formación y acompañar la incorporación.	Indicador 4.3.1.4. Personas entre 18 y 64 años de edad que han realizado actividades educativas en los últimos 12 meses.	53,47% (año 2022)
Tutorías individuales	Objetivo 4. Educación de calidad.	Meta 4.1. De aquí a 2030, asegurar que todas las niñas y todos los niños terminen la enseñanza primaria y secundaria, que ha de	Mejorar la permanencia y finalización de la etapa educativa.	Indicador 4.1.2.2. Tasa de población que completa segunda etapa de educación secundaria - CINE 3	79,50% (año 2024)

		ser gratuita, equitativa y de calidad y producir resultados de aprendizaje pertinentes y efectivos.		(población de 20 a 22 años).	
Clases de refuerzo educativo (ESO)	Objetivo 4. Educación de calidad.	Meta 4.1. Asegurar que todas las niñas y niños terminen la educación secundaria con resultados pertinentes.	Mejorar la permanencia y finalización de la etapa educativa.	Indicador 4.1.2.2. Tasa de población que completa segunda etapa de educación secundaria - CINE 3 (población de 20 a 22 años).	79,50% (año 2024)
Actividades socioeducativas grupales	Objetivo 10. Reducir la desigualdad en los países y entre ellos.	Meta 10.3. Garantizar la igualdad de oportunidades y reducir la desigualdad de resultados, incluso eliminando las leyes, políticas y prácticas	Prevenir y reducir experiencias de discriminación y acoso.	Indicador 10.3.1 Proporción de la población que declara haberse sentido personalmente discriminada o acosada en los	0,00494% (año 2024)

		discriminatorias y promoviendo legislaciones, políticas y medidas adecuadas a ese respecto.		últimos 12 meses por motivos de discriminación prohibidos.	
Formación Profesional Básica y de Grado Medio	Objetivo 4. Educación de calidad.	Meta 4.3. Asegurar el acceso igualitario de todos a formación técnica, profesional y superior de calidad.	Incrementar el acceso, permanencia y finalización de FP.	Indicador 4.3.1.6. Tasa de abandono temprano de la educación-formación en la población de 18 a 24 años.	13% (año 2024)
Formación técnica en oficios	Objetivo 8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.	Meta 8.5. De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las	Mejorar competencias de oficio para favorecer el empleo.	Indicador 8.5.2.4. Tasa de empleo de personas de 20 a 64 años.	71,37 (año 2024)

		personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.			
Orientación laboral	Objetivo 8. Trabajo decente y crecimiento económico.	Meta 8.5. Lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres.	Mejorar competencias de oficio para favorecer el empleo.	Indicador 8.5.2.4. Tasa de empleo de personas de 20 a 64 años.	71,37 (año 2024)
Gestión y acompañamiento de prácticas	Objetivo 4. Educación de calidad.	Meta 4.3. Asegurar el acceso igualitario de todos a formación técnica, profesional y superior de calidad.	Aumentar la participación en formación mediante prácticas.	Indicador 4.3.1.4. Personas entre 18 y 64 años de edad que han realizado actividades educativas en los últimos 12 meses.	53,47 (año 2022)
Intermediación laboral y bolsa de empleo	Objetivo 8. Trabajo decente y crecimiento económico.	Meta 8.5. Lograr el empleo pleno y productivo y el	Incrementar la colocación	Indicador 8.5.2.1 Tasa de paro.	11,34 (año 2024)

		trabajo decente para todas las mujeres y los hombres.	(emparejar oferta-demanda).		
Seguimiento de inserciones laborales	Objetivo 8. Trabajo decente y crecimiento económico.	Meta 8.5. Lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres.	Medir el mantenimiento del empleo y las necesidades de apoyo tras la inserción.	Indicador 8.5.2.4 Tasa de empleo de personas de 20 a 64 años.	71,37 (año 2024)

Fuente: elaboración propia a partir de los ODS de Naciones Unidas y los indicadores del INE.

Finalmente, cabe destacar acerca de este último bloque, que cada vez más, los financiadores y organismos que financian organizaciones como Norte Joven, exigen que las entidades demuestren su contribución a programas como la Agenda 2030. Integrar este bloque en la herramienta, facilita la rendición de cuentas basándose en datos, haciendo que sea mucho más valioso que una simple declaración de alineación.

6. RESULTADOS, LÍMITES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Más allá del resultado tangible de la herramienta de medición de impacto adaptada a la realidad de Norte Joven, este trabajo ha permitido demostrar que la combinación de la Teoría del Cambio y la comparación con referencias externas como los ODS, da lugar a un gran marco de medición. La herramienta no solo mide lo que hace Norte Joven, sino que les permite preguntarse si sus programas están generando el cambio que realmente persiguen, y en qué medida es comparable con la población general.

Sin embargo, este trabajo presenta varias limitaciones. En primer lugar, cabe destacar que la herramienta tiene un carácter temporal. Al tratarse del primer año que se va a implantar, muchas de las líneas base se encuentran a cero. A partir de los siguientes cursos en los que se use la herramienta, se empezarán a producir datos longitudinales que permitirán identificar tendencias y detectar desviaciones.

Una segunda limitación tiene que ver con el proceso de colaboración con Norte Joven. Debido a la alta carga de trabajo que han tenido durante este curso, ha sido complicado mantener reuniones de manera continua. En la última reunión, que tuvo lugar en el mes de mayo de 2026, Norte Joven pudo dar feedback de la herramienta y trasladó una recomendación muy importante: para tratar de simplificar aún más la herramienta, se pidió que la herramienta se centrara solamente en los itinerarios, dejando fuera las actividades de Formación Profesional. Este ajuste no ha podido incorporarse a la versión entregada en este TFG, pero queda pendiente incorporarlo para la siguiente versión.

En tercer lugar, existen indicadores de outcome (especialmente los de largo plazo), que dependen de un seguimiento que, a día de hoy, Norte Joven no ofrece. En la reunión con Norte Joven se expresó como esto ha servido de incentivo para comenzar a llevarlo a cabo, pero su utilidad está condicionada a que la organización realmente desarrolle ese seguimiento con continuidad.

Por último, Norte Joven también transmitió como consideran que algunos indicadores cualitativos, como la percepción de autoestima del joven o su satisfacción vital, son difíciles de estandarizar y comparar.

Por otro lado, para concluir, este TFG confirma que medir el impacto de las organizaciones sociales es posible. El reto es disponer de herramientas adaptadas a su realidad, sencillas de usar y capaces de producir información útil para la toma de decisiones.

La principal recomendación para Norte Joven es implementar la herramienta de manera progresiva, para familiarizarse con ella y que no sea una tarea abrumadora. Comenzar, por ejemplo, por los indicadores de output y de corto plazo, e ir incorporando los niveles de medio y largo plazo a medida que se cree el hábito de registro.

Para futuras investigaciones, sería interesante explorar la posibilidad de enriquecer la herramienta con herramientas propias del business analytics como modelos de clustering para identificar perfiles de jóvenes con mayor riesgo de abandono, o modelos de regresión que permitan detectar qué variables de corto plazo predicen mejor los outcomes de largo plazo. Queda pendiente pasar de medir el impacto a poder anticiparlo y gestionarlo.

En conclusión, este trabajo ha supuesto una gran oportunidad para aplicar los aprendizajes del grado de Business Analytics, en un contexto social, con impacto real y directo en las personas. La herramienta entregada a Norte Joven es una herramienta que, con el tiempo y la dedicación necesarios, puede marcar una diferencia real en cómo entiende y mejora su impacto social.

7. DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA EN TRABAJOS FIN DE GRADO

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, María Cerezo Miranda, estudiante de E2 - Analytics de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado “Diseño de una herramienta de medición de impacto para la inclusión social de jóvenes en situación de vulnerabilidad: caso Norte Joven”, declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Crítico:** Para encontrar contra-argumentos a una tesis específica que pretendo defender.
3. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
4. **Metodólogo:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
5. **Estudios multidisciplinares:** Para comprender perspectivas de otras comunidades sobre temas de naturaleza multidisciplinar.
6. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
7. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
8. **Generador previo de diagramas de flujo y contenido:** Para esbozar diagramas iniciales.

9. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
10. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
11. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 17 de junio de 2026

Firma:



8. **BIBLIOGRAFÍA**

Abad-Itoiz, N., & Solórzano-García, M. (2024). Evaluación del Impacto Social en Proyectos de Igualdad de Género: Desafíos y Limitaciones del Análisis SROI. *Revista Iberoamericana de Economía Solidaria e Innovación Socioecológica*, 7, 11-32. <https://doi.org/10.33776/riesise.v7.8290>

Alnoor Ebrahim, & V. Kasturi Rangan. (2014). *What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance*. *California Management Review*, 56(3), 118–141.

Asociación Norte Joven. (2021). *Memoria 2021*.

Asociación Norte Joven. (2022). *Evaluación del valor social del programa Generando Futuro (SROI) 2021–2022*.

Asociación Norte Joven. (2022). *Memoria 2022*.

Ballesteros García, C. (2025). *Introducción a la medición. Marcos y principios comunes* [Material docente no publicado]. Programa Superior de Gestión y Medición del Impacto Social. Universidad Pontificia Comillas.

Ballesteros García, C., Calderón Gómez-Tejedor, B., & Villalobos García, L. (2023). *Propuestas para la medición y gestión del impacto social. 2. Medir para decidir*. Universidad Pontificia Comillas. <http://hdl.handle.net/11531/78400>

Ballesteros García, C., Calderón Gómez-Tejedor, B., Fernández Fernández, I., & Villalobos García, L. (2024). *Propuestas para la medición y gestión del impacto social. 3. Gestionar para maximizar el impacto*. Universidad Pontificia Comillas. <http://hdl.handle.net/11531/89806>

Ballesteros García, C., & San Pedro Urquiza, PP (2021). *Propuestas para la medición y gestión del impacto social: En busca de un lenguaje común*. Cátedra de Impacto Social, Universidad Pontificia Comillas. <http://hdl.handle.net/11531/62514>

Ballesteros, C., Calderón, B., & de Cominges, B. (2026, junio). *Social Value Generated by the Labor Inclusion of Vulnerable Youth: The Hispaled Case* [Ponencia de congreso]. Economy for the Common Good International Conference 2026, Amberg, Alemania.

BetterEvaluation. (s.f.). *Protocolo de impacto cualitativo*.
<https://www.betterevaluation.org/es/methods-approaches/approaches/protocolo-de-impacto-cualitativo>

Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35–36.

European Commission. (2018). *Quantification in Commission impact assessments and evaluations: Report of the RSB/SG/JRC Working Group*. Publications Office of the European Union. https://commission.europa.eu/document/download/2694d0b1-75dc-43ef-977a-7509b57ba923_en

European Commission. (2021). *Employment and social developments in Europe 2021: Towards a strong social Europe in the aftermath of the COVID-19 crisis: Reducing disparities and addressing distributional impacts*. Publications Office of the European Union.

European Commission. (2021). *Youth employment support: A bridge to jobs for the next generation*. Publications Office of the European Union.
<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1036>

Feor, L., Clarke, A., & Dougherty, I. (2023). Social Impact Measurement: A Systematic Literature Review and Future Research Directions. *World* 2023, 4(4), 816-837.
<https://doi.org/10.3390/world4040051>

Fundación Norte Joven. (s.f.). *Quiénes somos: Misión, visión y valores*.
<https://nortejoven.org/conocenos/mision-vision-y-valores/>

Fundación Norte Joven. (2024). *PGA Centro Norte Joven Fuencarral 2024–2025* [Documento interno].

Instituto Nacional de Estadística (INE) (s. f.). *Indicadores de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. <https://www.ine.es/dyngs/ODS/es/index.htm>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

Liket, K., Rey-García, M., & Maas, K. (2014). Why aren't evaluations working and what to do about it? A framework for negotiating meaningful evaluation in nonprofits.

American Journal of Evaluation, 35(2), 171–188.
<https://doi.org/10.1177/1098214013517736>

Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E., & Goodspeed, T. (2012). *A guide to social return on investment*. The SROI Network.

Naciones Unidas (s. f.). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*.
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>

OECD. (2023). *Glossary of key terms in evaluation and results-based management for sustainable development* (2nd ed.). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/632da462-en-fr>

OECD. (2023). *Policy guide on social impact measurement for the social and solidarity economy*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/270c7194-en>

OECD (2026), “Why and how to measure children's subjective well-being”, *OECD Policy Insights on Well-being, Inclusion and Equal Opportunity*, No. 25, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/78eb787c-en>

Rogers, P. (2014). *Theory of Change, Methodological Briefs: Impact Evaluation 2*, UNICEF Office of Research, Florence.

San Pedro, P., & Ballesteros, C. (2021). *Propuestas para la medición y gestión del impacto social: En búsqueda de un lenguaje común*. Universidad Pontificia Comillas.
<http://hdl.handle.net/11531/62514>

Severino, A., Stanojevic, D., Ozerim, G., Zentner, M., Taru, M., Connolly, N., & Petkovic, S. (2019). *Desk research on indicators of social impact*. European Union–Council of Europe Youth Partnership.

Solórzano-García, M., Navío-Marco, J., & Valcárcel-Dueñas, M. (2018). Impact measurement for social innovation: Analysis of the Spanish third sector. In M. La Torre & M. Calderini (Eds.), *Social impact investing beyond the SIB* (pp. 243–266). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-319-78322-2_8

UNESCO. (2016). *Global Education Monitoring Report: Education for people and planet: creating sustainable futures for all*. UNESCO Publishing.

UNESCO. (2019). *Behind the numbers: Ending school violence and bullying*. UNESCO Publishing.

UNICEF. (2019). *Adolescent empowerment: Technical note*. UNICEF.

UNICEF. (2019). *Adolescent health and well-being*.

<https://www.unicef.org/health/adolescent-health-and-well-being>

UNICEF. (2020). *Engaged and Heard! Guidelines on Adolescent Participation and Civic Engagement*. UNICEF.