

Medición del retorno social de la Fundación Maimona mediante la metodología SROI





C/ Albuñuelas 11, Bajo · 28041, **Madrid**
Telf. 91 782 13 70 · Fax 91 564 67 42

Índice

1. RESUMEN EJECUTIVO	5
BLOQUE 1: INTRODUCCIÓN METODOLÓGICA	10
2. Introducción, objetivos y contexto metodológico del informe	11
2.1 Introducción y objetivos	11
2.2 Contexto territorial: Los Santos de Maimona	11
2.3 La Fundación Maimona	13
2.4 La medición de impacto	17
2.5 El SROI	18
2.6 Metodología implementada para la determinación del alcance, los grupos de interés y el mapa de impactos de Fundación Maimona	20
2.7 Limitaciones	21
3. Alcance de la medición e Identificación de grupos de interés	22
3.1 Determinación del alcance del análisis	22
3.2 Identificación de los grupos de interés	22
4. Teoría del cambio	25
BLOQUE 2: RESULTADOS E IMPACTOS	30
5. Inversión de Fundación Maimona durante 2017	31
6. Principales resultados de las actuaciones de Fundación Maimona durante 2017	32
6.1 Introducción	32
6.2 Actuaciones vinculadas al desarrollo económico y empresarial	32
6.2.1 Cesión de espacios e infraestructuras: el Centro de Empresas	32
6.2.2 Formación	33
6.2.3 Asesoramiento y mentorización	35
6.3 Actuaciones vinculadas al desarrollo comunitario	36
6.4 Síntesis final	37
7. Impactos sobre las personas empresarias localizadas en Fundación Maimona	39
7.1 Introducción	39
7.2 Espacios e infraestructuras	40
7.3 Asesoramiento	41
7.4 Competencias	43
7.5 Ingresos generados	47
7.6 Red de contactos	50
7.7 Satisfacción vital	51
7.8 Síntesis final	51

8. Impactos sobre personas emprendedoras y mentoras	53
8.1 Introducción	53
8.2 Formación	54
8.3 Asesoramiento y mentorización	57
8.4 Competencias	61
8.5 Ingresos generados	64
8.6 Red de contactos	66
8.7 Satisfacción vital	67
8.8 Síntesis final	67
9. Impactos sobre la comunidad de Los Santos de Maimona y sus alrededores	68
9.1 Introducción	68
9.2 Convocatoria de subvenciones a proyectos innovadores: financiación	70
9.3 Asesoramiento	70
9.4 Competencias	71
9.5 Implementación de los proyectos comunitarios	74
9.6 Red de contactos	76
9.7 Satisfacción vital	77
9.8 Empleo directo	77
9.9 Despoblación	78
9.10 Síntesis final	81
10. Administraciones Públicas	82
10.1 Introducción	82
10.2 Ingresos de las Administraciones Públicas debido al pago de impuestos y cotizaciones a la Seguridad Social	82
10.3 Ahorros por prestaciones de desempleo	83
10.4 Síntesis final	84
11. Síntesis final: el coeficiente SROI	85
11.1 Coeficiente SROI total	85
11.2 Análisis desde el punto de vista de género	86
11.3 Análisis desde el punto de vista territorial	87
12. Conclusiones	89
13. Anexo I: principales resultados del ejercicio de medición	94
14. Anexo II: Metodología	98

Resumen Ejecutivo

El presente informe desarrolla la monetización del impacto social de Fundación Maimona, entidad nacida en el año 2000 en la localidad homónima que se define como independiente y sin ánimo de lucro. Su fin es contribuir al desarrollo cultural, económico y social de su entorno.

Para medir dicho impacto se ha desarrollado un ejercicio sobre la base de la **metodología SROI**. Para ello se han incluido las **actividades más representativas de la entidad**: aquellas vinculadas al **desarrollo económico y empresarial**; y, las actividades de **desarrollo comunitario**. En ese contexto, los principales ámbitos de impacto han sido la **cesión de espacios** para la generación de actividades empresariales, el apoyo a empresarios/as y emprendedores/as mediante la **formación**, el **asesoramiento** y la **mentorización**, y el **impulso de actividades asociativas** y de fortalecimiento de la comunidad¹.

En este contexto, se han identificado los siguientes **grupos de interés**: el **empresariado** que forma parte de los dispositivos del Centro de Empresas; **personas emprendedoras** que han recibido servicios de formación, asesoramiento y/o mentorización, así como las **personas mentoras**; **la comunidad local**, especialmente las personas y asociaciones que han desarrollado proyectos comunitarios; y las **Administraciones Públicas**.

Así, a través de las **actuaciones de desarrollo económico y empresarial**, las personas usuarias que acuden a Fundación Maimona consiguen dar forma, desarrollar, poner en marcha y/o consolidar su proyecto emprendedor o empresarial. Una vez que contactan con la entidad, acuden a ella y se comprometen a realizar alguna actividad, Fundación Maimona despliega un conjunto de servicios de manera integrada que incluyen, fundamentalmente, la formación, asesoramiento, mentorización en el caso de aquellos que buscan una oportunidad emprendedora, o la cesión de espacios en el caso de aquellas personas usuarias con proyectos en marcha. Como consecuencia, las personas usuarias cristalizan su idea de negocio o consolidan la que ya tienen en marcha, con los consiguientes impactos positivos sobre sus niveles competenciales, de ingresos y su satisfacción vital, entre otros.

En el caso de las **iniciativas de activación comunitaria**, la entidad no se limita a proporcionar a personas y asociaciones una ayuda económica (en el caso de que el proyecto cuente con suficiente solidez) sino que despliega un conjunto integral de apoyos de tipo profesional y personal. Ello incluye el asesoramiento y la puesta a disposición de una red de contactos que contribuya a consolidar la idea de proyecto. Con todo ello, Fundación Maimona fomenta el fortalecimiento del capital social en la localidad y su entorno.

En 2017 **Fundación Maimona ha invertido un total de 419.498,50€**. Gracias a ello, la entidad ha desarrollado en 2017 un conjunto de actuaciones de las que se han derivado unos resultados tangibles. Estas han tenido que ver, en primer lugar, con la cesión de espacios para el empresariado de la zona. En particular, durante 2017 la entidad ha podido dar espacio a **14 proyectos empresariales en su Centro de Empresas**.

Además, la entidad ha impartido acciones **formativas** con el fin de que sus participantes

1. Debe advertirse que el ejercicio no incluye todas y cada una de las actividades de Fundación Maimona sino solo aquellas más representativas para el ejercicio de medición.

adquieran las competencias profesionales necesarias en el mundo laboral y empresarial. Así, se ha formado a **117 personas en el marco de la iniciativa *Youth Business Spain***². Por otra parte, la entidad se ha adscrito al programa de **Escuelas Profesionales**³ mediante la formación a 120 personas. Por último, se estima que durante 2017 han pasado por **otras formaciones** puntuales un total de **64 personas** distintas.

Asimismo, Fundación Maimona ha procurado contribuir a la mejora de las competencias de sus personas usuarias mediante la puesta en común de sus conocimientos, capacidad y experiencia. **Según la estimación realizada, durante 2017 la entidad ha asesorado a 103 personas**. Asimismo, la entidad ha facilitado el establecimiento de relaciones de **22 relaciones de "mentorización"** con empresarios experimentados de la comarca. Por último, Fundación Maimona ha impulsado **16 proyectos** comunitarios innovadores en el marco del concurso de proyectos que desarrolla periódicamente.

Finalmente, de la monetización de los impactos se desprende que:

- **Por cada euro** aportado por **Fundación Maimona**, ésta contribuye al **empresariado** que tienen su sede en su Centro de Empresas de Fundación Maimona por un total de **0,56€**. En términos absolutos, se ha monetizado un total de **234.499€** de impacto.
- **Por cada euro** aportado por **Fundación Maimona**, ésta contribuye a las **personas emprendedoras** por un total de **1,50€**. En términos absolutos, se ha monetizado un total de **628.316€** de impacto.
- **Por cada euro** aportado por **Fundación Maimona**, ésta contribuye a la **comunidad** por un total de **0,21€**. En términos absolutos, se ha monetizado un total de **88.763€** de impacto.
- **Por cada euro** aportado por **Fundación Maimona**, ésta contribuye a la **Administración Pública** por un total de **0,21€**. En términos absolutos, se ha monetizado un total de **88.102€** de impacto.

2. Se trata de una iniciativa que tiene por objetivo implantar un programa de soporte al autoempleo para jóvenes.

3. Una iniciativa de la Junta de Extremadura que ha consistido en la impartición de actuaciones que combinan el aprendizaje y la cualificación con el trabajo efectivo.

Figura 1. Retorno del impacto social de Fundación Maimona



Empresarios/as	Emprendedores/as	Comunidad de los Santos de Maimona	Administraciones Públicas
0'06€ / Ahorros por el uso de espacios	0'09€ Formación	0'04€ Financiación	0'12€ / Impuestos y cotizaciones (SS)
0'04€ Asesoramiento	0'13€ Asesoramiento	0'016€ Asesoramiento	0'09€ / Prestaciones por desempleo
0'07€ / Mejoras en las competencias	0'05€ / Mejoras en las competencias	0'003€ / Mejoras en las competencias	TOTAL 0'21€
0'27€ Ingresos	0'33€ Ingresos	0'02€ / Implementación de los proyectos	
0'02€ / Incremento de red de contactos	0'06€ / Incremento de red de contactos	0'005€ / Incremento de red de contactos	
0'11€ Satisfacción vital	0'83€ Satisfacción vital	0'05€ Satisfacción vital	
TOTAL 0'56€	TOTAL 1'50€	0'07€ Empleo directo	
		TOTAL 0'21€	

Fuente: elaboración propia a partir de metodología SROI.

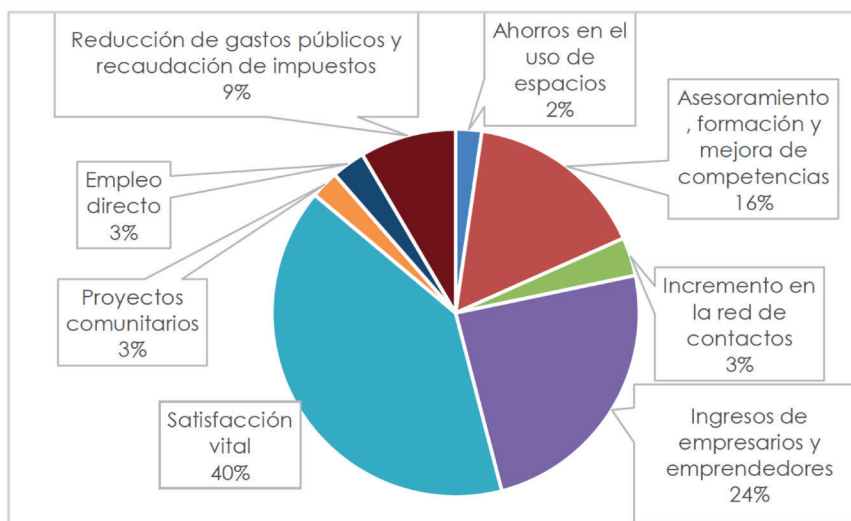
Tabla 1. Retorno del valor social de Fundación Maimona: resumen por grupo de interés y ámbito de actuación

Grupo de interés	Impacto (en €)	% sobre el total del impacto	Coficiente SROI
Personas empresarias	234.499 €	23%	0,56 €
Ahorros por el uso de espacios	23.917 €	2%	0,06 €
Asesoramiento	15.980 €	2%	0,04 €
Mejoras en las competencias	29.164 €	3%	0,07 €
Incremento de red de contactos	6.441 €	1%	0,02 €
Ingresos de los empresarios	111.535 €	11%	0,27 €
Satisfacción vital	47.463 €	5%	0,11 €
Personas emprendedoras	628.316 €	60%	1,50 €
Formación	38.514 €	4%	0,09 €
Asesoramiento	55.415 €	5%	0,13 €
Mejoras en las competencias	19.874 €	2%	0,05 €
Ingresos	140.341 €	13%	0,33 €
Incremento de red de contactos	26.505 €	3%	0,06 €
Satisfacción vital	347.667 €	33%	0,83 €
Comunidad de Los Santos de Maimona	88.763 €	9%	0,21 €
Financiación	17.144 €	2%	0,04 €
Asesoramiento	6.661 €	1%	0,016 €
Mejoras en las competencias	1.155 €	0,5%	0,003 €
Implementación de los proyectos comunitarios	8.560 €	1%	0,02 €
Incremento de red de contactos	2.215 €	0,5%	0,005 €
Satisfacción vital	22.275 €	2%	0,05 €
Empleo directo	30.753 €	3%	0,07 €
Administraciones Públicas	88.102 €	8%	0,21 €
Impuestos y cotizaciones a la Seguridad Social	51.859 €	59%	0,12 €
Prestaciones por desempleo	36.243 €	3%	0,09 €
TOTAL	1.039.680 €	100%	2,48 €

Fuente: elaboración propia a partir de metodología SROI.

Como consecuencia, por cada euro invertido en Fundación Maimona, los grupos de interés anteriormente mencionados han recibido 2,48€.

El impacto total de la entidad se ha analizado también desde de los **ámbitos concretos de impacto** con independencia del grupo de interés la que corresponden. Así, la mayor valoración corresponde con la mejora de la **satisfacción vital** de las personas usuarias (**40%**) y los **ingresos** generados por empresarios/as y emprendedores/as (**24%**). El **asesoramiento**, la **formación** y la **mejora de las competencias** suman el **16%** del total del impacto de la entidad mientras que el impacto en la **reducción del gasto público** (en prestaciones por desempleo) y el **incremento de cotizaciones e impuestos** representa el **9%** del total del impacto. Otros impactos representan el 11% del total.

Gráfico 1.**Retorno del valor social de Fundación Maimona: resumen por tipo de actuación**

Fuente: elaboración propia.

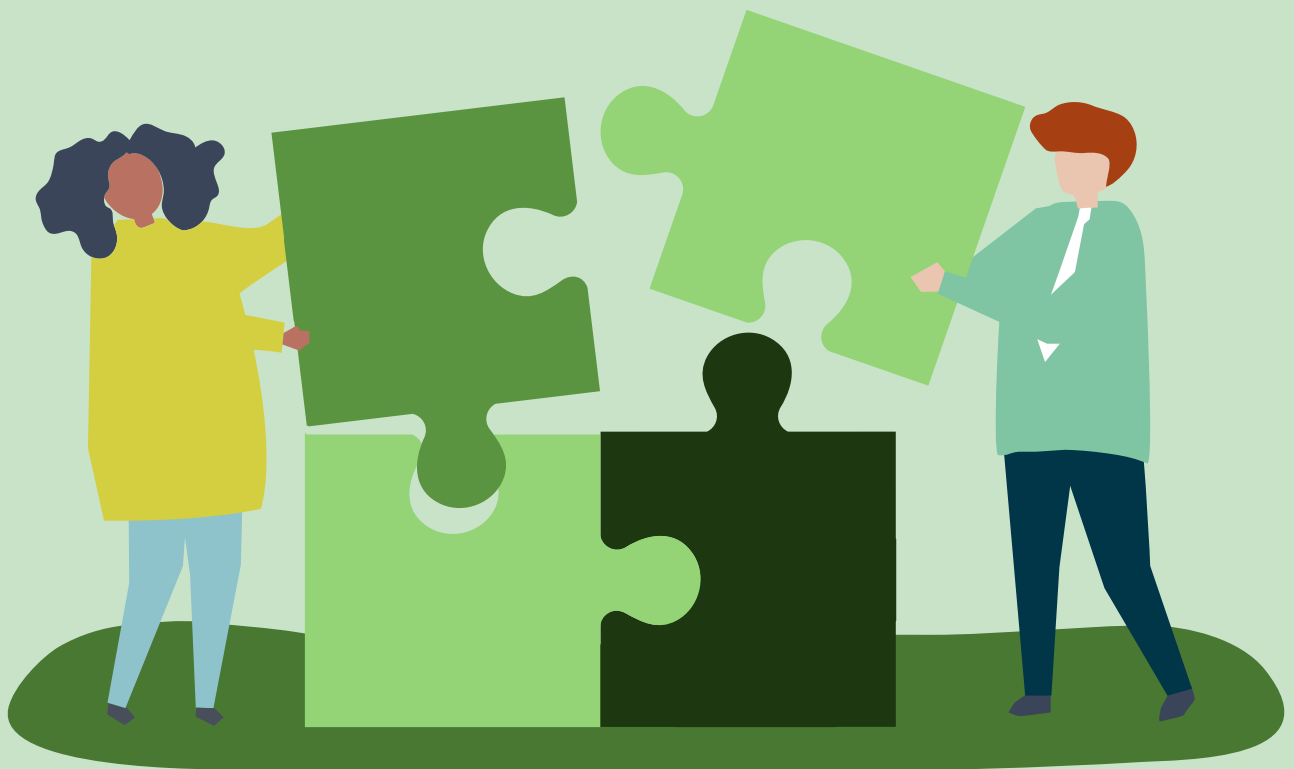
Además, el 54% del impacto de la entidad se produce sobre hombres y el 46% restante sobre mujeres. Geográficamente, casi cuatro de cada cinco euros de impacto se producen en Los Santos de Maimona.

Finalmente, con el propósito de incrementar su impacto, se recomienda:

- **incrementar la visibilidad de la entidad** para abarcar a un mayor número de personas usuarias y mejorar la extensión y la intensidad del asesoramiento prestado.
- **ampliar los ámbitos** en los que se trabaja la mejora de las **competencias**.
- **diseñar sus actuaciones** de manera que el impacto sobre sus personas usuarias sea **lo más integral posible**.
- **consolidar la cultura de la medición del impacto** mediante una mayor toma de consciencia; establecer un plan de actuaciones para ello; y, reflexionar acerca de cómo incorporar las conclusiones y recomendaciones de los ejercicios de medición de impacto a la planificación de las actuaciones de la entidad.

Bloque 1

Introducción Metodológica



2. Introducción, objetivos y contexto metodológico del informe

2.1. Introducción y objetivos

El presente informe se enmarca en las tareas para la medición del retorno social de la inversión de Fundación Maimona. En concreto, se trata del documento que tiene como propósito presentar los resultados de la monetización del impacto de la entidad sobre un conjunto de ámbitos de impacto previamente determinados.

Para ello, el informe se articula en dos grandes bloques. En el primero, se detalla la metodología empleada para la delimitación del alcance, la identificación de grupos de interés y la elaboración de la teoría del cambio asociada a la medición de impacto de la entidad. De este modo:

1. Se presenta una primera aproximación a la **metodología SROI**, sobre la base de la que se sustentará la medición.
2. Se describen las **herramientas metodológicas** concretas que se han empleado para delimitar el alcance de la medición e identificar los grupos de interés.
3. Se presentan los resultados de dicha **delimitación del alcance de la medición y de la identificación de los grupos de interés** involucrados.
4. Se identifica una **teoría del cambio** que describa el proceso a través del cual los principales grupos de interés experimentan las repercusiones de las actividades más representativas de Fundación Maimona.

En el segundo, se presenta la valoración monetaria del impacto de Fundación Maimona para cada uno de los ámbitos de impacto y grupos de interés identificados.

2.2 Contexto territorial: Los Santos de Maimona

Antes de describir el objeto de la medición (la Fundación Maimona), es necesario desarrollar una breve caracterización del entorno territorial en el que ésta se encuentra situada. La Fundación Maimona tiene su sede de actividad en la localidad de Los Santos de Maimona (Badajoz), un municipio que ocupa 109 kilómetros cuadrados de superficie y que pertenece a la comarca de Zafra-Río Bodión, en el centro-sur de la provincia de Badajoz. Se encuentra a 58 kilómetros al sur de la ciudad de Mérida y a 75 kilómetros al sureste de la capital provincial. Su localización representa un cruce de caminos entre la vía de la plata (Autovía A-66) y la carretera Granada-Badajoz (Nacional 432), muy próxima, asimismo, a la autovía que comunica esta última con Madrid (Autovía A-5). A su vez, se encuentra a apenas 4 kilómetros de la localidad de Zafra, centro más relevante de su comarca.

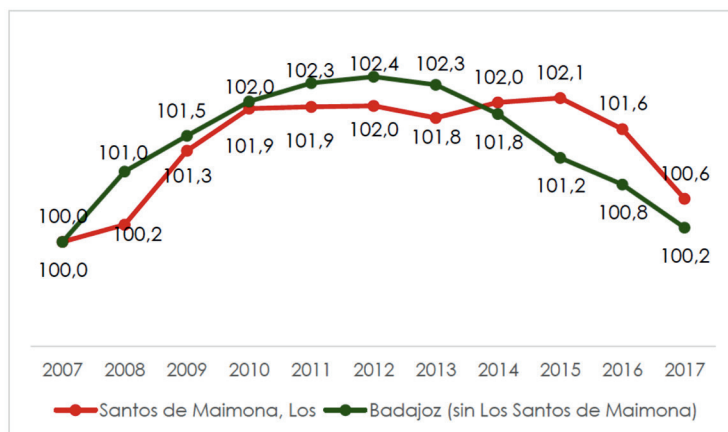
La población de Los Santos de Maimona alcanzaba, en 2017, los 8.218 habitantes, lo que representaba el 1,2% de la población de la provincia de Badajoz y el 17,3% de su comarca. Es, de este modo, la segunda localidad más poblada de su comarca y la onceava de la provincia de Badajoz.

Entre sus características más destacadas, debe subrayarse el bajo porcentaje de población extranjera (1,7%, frente al 2,9% de la provincia en su conjunto) y un perfil demográfico algo más joven que la media de la provincia:

- Su edad media es de 41,5 años, 0,5 años inferior a la media provincial (42).
- Su índice de juventud es ligeramente superior al de la provincia (17,4% y 16,4% respectivamente).
- Su índice de personas mayores es algo inferior a la media de la provincia (18,1% y 18,7% respectivamente).

Luego de alcanzar su pico de población en los años 60, la evolución demográfica de la localidad durante la última década ha sufrido altibajos similares a los de su provincia, sosteniendo algo mejor su población hasta finalmente disminuir a partir de 2016.

Gráfico 2. Evolución de la población de los Santos de Maimona y la provincia de Badajoz (2007=100)



Fuente: Estadísticas del Padrón Municipal, INE.

Desde el punto de vista económico, la localidad de Los Santos de Maimona se caracteriza por la relevancia de las actividades agropecuarias, especialmente agricultura y ganadería. En el caso de la agricultura, los principales cultivos son la vid y el olivar. En cuanto a la ganadería, destaca el porcino, y su cercanía a la zona sur de la provincia, en la que predomina el cerdo ibérico y el sector cárnico al que da soporte. La localidad, además, cuenta con un polígono industrial "La Nava", en el que existen empresas del sector agroalimentario, construcción, etc. Los servicios que existen en la localidad tienen que ver, sobre todo, con el sector comercial. Según el Atlas Socioeconómico de Extremadura, la renta media por habitante del municipio alcanzaba en 2017 los 9.476€, un 19% inferior a la media provincial.

El mercado laboral de la localidad estaba formado, en el tercer trimestre de 2017, por un total de 2.841 personas afiliadas a la Seguridad Social (39% mujeres). De este total, uno de cada cinco lo eran en Régimen de Autónomos de la Seguridad Social. Por sectores, predominan los servicios, con dos de cada tres personas afiliadas. A esta cuantía de personas hay que sumar un total de 1.084 personas en situación de desempleo y registrados como tales en las oficinas de empleo de la localidad (66% mujeres). Finalmente, el número de empresas existentes en la localidad ascendía, en 2017, a 215. De ellas, un 54% pertenecen al sector servicios.

2.3 La Fundación Maimona

Fundación Maimona es el eje central del ejercicio de medición de impacto. En este sentido, el presente epígrafe ahonda en las características de la entidad de modo que su descripción sirva de base para delimitar la medición de su impacto, los grupos de interés a los que afecta y la lógica que subyace a sus actividades.

Fundación Maimona es una entidad nacida en el año 2000 en la localidad homónima. Se define como una entidad filantrópica, independiente y sin ánimo de lucro cuyo fin es contribuir al desarrollo cultural, económico y social de la localidad de Los Santos de Maimona y sus alrededores.

Desde un punto de vista formal, Fundación Maimona está dirigida por un patronato formado por agentes locales de naturaleza variada. Dicho órgano tiene el poder para incorporar nuevos miembros. Los principales ingresos de la entidad derivan de colaboraciones de empresarios, entidades financieras, y las Administraciones Públicas, gracias a las cuales moviliza los activos monetarios necesarios para sus actividades.

Su nacimiento tiene que ver con el declive de la principal industria local, una cementera que funcionó hasta los años 70. Este cierre llevó a la población de la localidad de 12.500 habitantes, su máximo en los años 50, hasta 7.500 habitantes a finales del siglo XX. En este contexto, se decidió patrocinar la creación de la fundación junto a un plan de desarrollo económico, con el fin de invertir esta pérdida de población y luchar contra el desempleo y la escasez de oportunidades para los vecinos de la localidad.

Los estatutos de fundación Maimona marcan como objetivos prioritarios:

1. Promover actividades de carácter cultural, económico y social que eleven la calidad de vida de los santeños.
2. Participar en los proyectos elaborados por instituciones, entidades sin ánimo de lucro, de particulares y de empresas implantadas o con incidencia en la localidad mediante la incorporación al capital, la prestación de asistencia financiera o apoyo en la gestión.
3. Diseño y gestión de proyectos financiados con fondos públicos o privados, internacionales o nacionales, destinados a fines coincidentes con las propias misiones de la Fundación.
4. Promocionar la imagen, las empresas y los productos de Los Santos de Maimona.
5. Realización, de forma directa o concertada, de programas y actividades de formación profesional, de inserción social y laboral y de creación de empleo en favor de los santeños y extremeños que permitan la formación y preparación para puestos de trabajo, especialmente de programas de investigación y aplicación de las nuevas tecnologías.
6. Cooperar con las instituciones y personas que trabajen en el mismo ámbito de fines y objetivos de la Fundación.
7. Edición de libros y trabajos relacionados con la historia, la cultura, la economía, la estructura social y otros aspectos de Los Santos de Maimona.
8. Dotación de becas y ayudas para estudios.

9. Creación de premios y ayudas para la investigación de temas relacionados con Los Santos de Maimona.
10. Colaboraciones en la dotación material y en las actividades de las entidades y centros culturales y sociales del pueblo.
11. Creación, participación y gestión de fondos de capital y de patrimonio de dotación para fines específicos, que estén relacionados con el objeto fundacional.
12. Realización de estudios sectoriales y generales sobre la realidad y proyección cultural, económica y social del pueblo y su entorno.
13. Realización o colaboración en actividades de información, divulgación, sensibilización y formación relacionadas con las acciones enumeradas en los puntos anteriores.

Entre sus principales valores figuran la colaboración, transparencia, innovación, eficiencia, estabilidad y perspectiva estratégica.

En este contexto, la irrupción de la crisis económica en 2008 supuso un cambio significativo en el enfoque y las actividades de Fundación Maimona. Durante la última década, la entidad ha ido dejando sus iniciativas más tradicionales (concesión de subvenciones y préstamos a emprendedores y empresarios) basadas en modelos de planificación convencionales, para transformarse en una entidad colaborativa que potencia el cambio social y cultural a través de la innovación, generando dinámicas de confianza entre actores que impulsen transformaciones en un contexto en el que las ideas arraigadas aún tienden a prevalecer. En este particular, la entidad se ha articulado alrededor de un modelo propio que se identifica con el de "institución comunitaria" en tanto que "vehículo que proporciona a los agentes un medio para intervenir en la comunidad y devolverle parte de lo que obtuvieron de ella en términos monetario, de confianza o de liderazgo". La entidad procura constituirse, por tanto, en el elemento de impulso de la innovación económica y social sobre el que gira la cuádruple hélice compuesta por la universidad, la Administración Pública, las empresas y la sociedad civil organizada (Hernandez Renner, 2016) para llevar el desarrollo local a su entorno social y territorial.

La materialización de este modelo que Fundación Maimona se encuentra desarrollando ha involucrado la generación y puesta en marcha de un ecosistema de desarrollo local en Los Santos de Maimona que afecta también a sus comarcas cercanas⁴ a través de la innovación, el uso de las nuevas tecnologías, la formación, la orientación empresarial y el apoyo a los emprendedores. Fundación Maimona se representa a sí misma como una entidad con fuertes raíces en su comunidad, articuladora y conectora de diferentes actores, proyectos e ideas para mejorar el entorno social, cultural y económico de la zona en donde se ubica. El grado en que Fundación Maimona ha podido contribuir a generar un entorno empresarial y cultural distintivo será una de las cuestiones más difíciles de captar en el ejercicio de medición de su retorno social. En cualquier caso, el hecho de que exista una entidad que juegue este rol en la sociedad local es ampliamente reconocido, no solamente entre sus usuarios sino entre los agentes más representativos de la misma.

4. Como se verá en el siguiente bloque, el ejercicio ha determinado el impacto desde el punto de vista territorial.

Sobre esa base, sus actuaciones pueden ser clasificadas en dos grandes categorías⁵:

- **Actividades vinculadas al desarrollo económico y empresarial.**
- **Actividades relacionadas con el desarrollo comunitario.**

En primer lugar, se encuentran todas aquellas **actividades relacionadas directamente con la promoción económica, laboral, empresarial y de emprendimiento**. En este contexto, sus principales herramientas son la generación de espacios colaborativos, el uso de nuevas tecnologías, el apoyo a emprendedores mediante la formación, el asesoramiento y la mentorización, todo ello con el fin de construir un entramado social que contribuya al desarrollo territorial.

Entre ellas, cabe destacar el establecimiento de **espacios de trabajo para emprendedores** (concretamente, el Centro de Empresas Diego Hidalgo y el Laboratorio Social Mainova), en el que emprendedores y empresarios locales y de las comarcas cercanas⁶ pueden establecer su sede y desarrollar su negocio respaldados por la confianza y el apoyo de Fundación Maimona. Se trata de proporcionar un entorno seguro de experimentación y prototipación en el que los recursos estén disponibles para que los emprendedores realicen sus pruebas a la vez que Fundación Maimona respalda con su conocimiento y su rigor, elementos que muchas usuarios y usuarios han destacado en relación con los dispositivos del entorno. El fin de estas actuaciones es crear un ambiente en el que las empresas prosperen e innoven de manera que se generen puestos de trabajo entre los vecinos de la localidad. En este contexto, la generación de una comunidad y de redes colaborativas y contactos entre sus miembros, el resto de agentes que acuden a Fundación Maimona y el entorno empresarial y de las Administraciones Públicas, es clave para las personas que se encuentran en búsqueda de poner en marcha y/o consolidar un emprendimiento.

Otras actuaciones vinculadas a esta tipología son la **formación en competencias personales y emprendedoras**, y el apoyo (en forma de **asesoramiento, orientación y mentorización de proyectos**) que las personas que acuden con una idea más o menos definida a Fundación Maimona reciben. Con todo ello, Fundación Maimona no solo ha dotado de ayudas puntuales a los empresarios⁷, sino de infraestructuras y cultura, lo que le da el valor social e innovador a sus actividades. Además, para estos programas la Fundación resalta la importancia de la colaboración e innovación entre sus usuarios, pilares fundamentales para el progreso del municipio, como se detallará a continuación. Fundación Maimona participa, asimismo, de redes y proyectos de ámbito europeo para el desarrollo local, promueve convocatorias de apoyo a emprendedores y participa en el capital social de emprendimientos que repercuten positivamente sobre la localidad.

Sin embargo, más allá de ello, se ha identificado un segundo conjunto de **actuaciones vinculadas al desarrollo comunitario, incluyendo iniciativas de promoción del patrimonio cultural, histórico, medioambiental y del turismo**. En este sentido, Fundación

5. A pesar de que desde Fundación Maimona esta distinción no es clara o, al menos, no es reconocida como propia, a los futuros efectos de medición se considera fundamental.

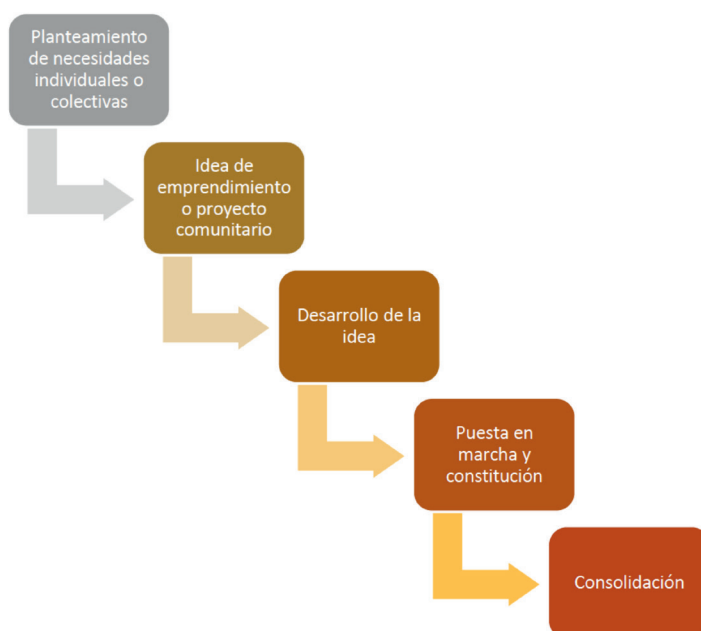
6. Zafra, Almendralejo, etc.

7. Para asegurarse de una mayor implicación por parte de los subvencionados, la fundación tiene unas directrices claras, se entrega un porcentaje de la ayuda para el proyecto, mientras que el resto de la financiación se busca de otras fuentes, logrando así unos mejores resultados.

Maimona participa en toda una serie de actividades asociativas y de liderazgo de la comunidad e impulso de procesos, organización de reuniones, difusión de otras iniciativas, colaboración para la resolución de problemas y búsqueda de soluciones para empoderar a los individuos y las comunidades. En definitiva, actividades de ámbitos variados que contribuyen a la fijación de la población y al desarrollo local de su entorno.

El siguiente esquema reproduce, para cada una de las dos tipologías de actuaciones, una estructura de las actividades de Fundación Maimona y un proceso que una buena parte de sus usuarios sigue una vez que se pone en contacto con la entidad. Indica el proceso que una persona usuaria puede seguir una vez que contacta con la entidad, desde el momento inicial de planteamiento de necesidades hasta la ejecución de su proyecto y su consolidación.

Figura 2. Esquema de actuaciones de Fundación Maimona



Fuente: elaboración propia.

Desde las personas que acuden con una inquietud o simplemente a manifestar unas necesidades que tienen que ver con el rumbo que llevan sus vidas, hasta la consolidación de proyectos empresariales o de otro tipo ya existentes, Fundación Maimona procura aportar valor en cada una de estas fases mediante las actividades anteriormente descritas.

Finalmente, y más allá de las actuaciones concretas, el elemento distintivo de Fundación Maimona en relación con su entorno (tanto territorial como institucional) es el **componente innovador de sus actuaciones**. Ello implica una apuesta decidida por incorporar la innovación social y empresarial en todas sus actuaciones (en procesos, productos, implicación de la comunidad, etc.). La apuesta por la generación de **proyectos colaborativos y sistémicos**, en los que agentes de distinta naturaleza participan desde su especialidad para alcanzar un horizonte común es uno de sus rasgos distintivos. El carácter de entidad que enlaza aprendizajes, en la que “todos aprenden de todos”⁸, es una clave relevante en

8. Grupo de trabajo con personal de Fundación Maimona 29 de enero de 2018).

su funcionamiento y en las dinámicas que contribuye a configurar en el territorio. Ello se refleja no solamente en su participación en proyectos innovadoras por su temática (cine y producción audiovisual, por ejemplo), por su ámbito (incluyendo numerosos proyectos europeos) sino también en cómo, conociendo y experimentando dinámicas positivas en esas instancias, se impulsa la innovación social en cada uno de los proyectos en los que está directa o indirectamente involucrada. Y ello desemboca en la implantación de metodologías innovadoras que implican una manera enfocada las problemáticas y cómo abordarlas desde la participación ciudadana y su empoderamiento.

2.4 La medición de impacto

Si bien es cierto que el valor social es parte de cualquier desarrollo económico, la realidad no siempre lo reconoce como tal. Una de las razones técnicas que justifica este hecho es la falta de conocimiento sobre el valor creado. Por ello, para conocer el valor y poder gestionarlo, su medición es fundamental.

En este sentido, la medición de impacto es una herramienta fundamental para mejorar el desempeño de las entidades y los proyectos sociales, facilita la toma de decisiones sobre la continuidad de sus líneas de actuación y muestra cómo las entidades avanzan en sus objetivos ante los agentes involucrados y la sociedad en general. Se trata de un ejercicio especialmente complejo debido, entre otras cosas, al componente subjetivo que implica toda actividad de carácter social en la que se encuentran comprometidos una multitud de agentes en aras de alcanzar un horizonte común. No obstante, el interés por la medición del impacto social ha aumentado considerablemente, en parte debido a la crisis económica pero también a la mayor conciencia de todos los grupos de interés en saber hacia dónde se invierten los recursos y en qué medida esas inversiones resultan rentable socialmente.

Así, la medición del impacto ha incorporado una terminología concreta que contribuye a clarificar los conceptos que serán útiles para alcanzar los objetivos. En este sentido, la repercusión o impacto social puede definirse como “el efecto social generado a corto y largo plazo en su población objetivo como resultado de la actividad que realiza, para lo que se tienen en cuenta los cambios positivos y negativos, además de los ajustes en función de la atribución alternativa, el peso muerto y la reducción”. Según la *European Venture Philanthropy Association* (EVPA), el análisis de las distintas metodologías de medición de impacto y la experiencia de trabajo con inversores sociales muestran que la mayor parte de herramientas y prácticas para medir el impacto comparten un mismo marco general, que se representa a través de la siguiente figura que consta de cinco pasos:



Figura 3. Los cinco pasos de la medición de impacto

Fuente: EVPA: “Guía práctica para la medición y gestión del impacto”, 2014.

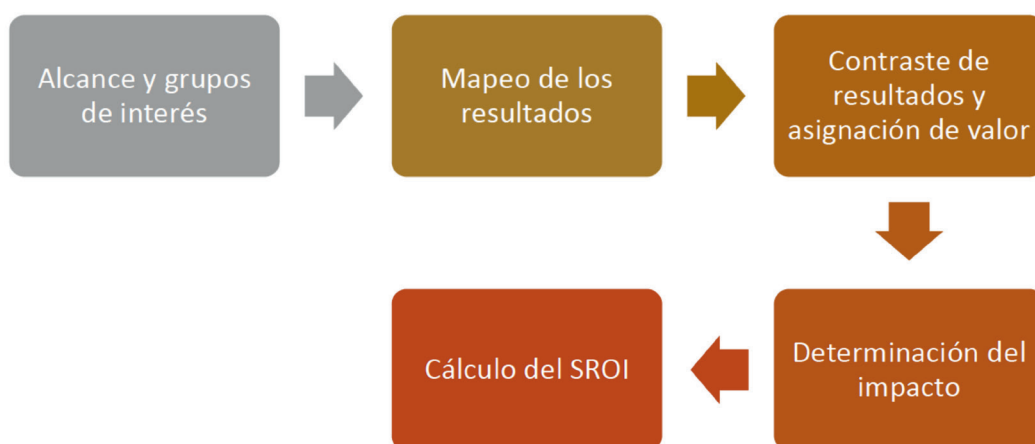
El objetivo de la medición de impacto debe ser, en este contexto, la gestión y el control del proceso de generación de impacto social con el fin de maximizarlo u optimizarlo en relación a sus costes. Si bien no siempre es posible determinar la medida exacta de los impactos, sobre todo cuando se evalúan entidades o actividades complejas y de naturaleza sistémica, el trabajo en el que se enmarca el presente informe procurará la medición de los impactos más representativos de Fundación Maimona.

2.5 El SROI

Si la medición es un ejercicio que visibiliza y cuantifica, para ello necesita herramientas metodológicas que lo permitan. En este contexto, el Retorno Social de la inversión (*Social Return on Investment* o SROI) es una herramienta o un conjunto de herramientas desarrolladas a mediados de la década de 1990. Su objetivo es la medición del valor social producido desde la aplicación de unos recursos, expresando el valor social añadido en el proceso como un retorno de la inversión realizada en términos monetarios. Para llegar a este fin utiliza, fundamentalmente, el análisis coste-beneficio, valorando no solamente los resultados inmediatamente valorables monetariamente sino aquellos que no lo son y que la contabilidad tradicional no considera. En último término, su fin es alcanzar una tasa de retorno de una inversión social, aunque su utilidad no queda reducida a esta tasa sino que aporta información sobre los contenidos y las razones últimas que dan como resultado ese ratio.

El uso del SROI implica el respeto a cinco principios básicos para su aplicación que, a su vez, involucran el seguimiento de otras tantas fases para su implementación.

Figura 4. Metodología SROI



Fuente: elaboración propia.

1. Establecer el alcance de la medición e identificar e involucrar a los grupos de interés o *stakeholders*.

El primer paso para llevar a cabo un ejercicio de medición basado en el SROI es establecer o delimitar el alcance de la medición y los grupos de interés sobre los que se llevará a cabo la medición. Los grupos de interés son personas u organizaciones que experimentan cambios como resultado de las actuaciones de una organización o proyecto. Para desarrollar esta tarea, los grupos deben ser objeto de consulta a través del proceso de implementación del SROI, especialmente en la identificación de los resultados. En particular, ello implica consultar a los beneficiarios sobre los cambios que experimentaron o que buscan de una determinada actividad.

2. Mapear los resultados: entender qué cambia y cómo (teoría del cambio).

Con la ayuda de los grupos de interés, el ejercicio plantea un mapa de impactos o teoría del cambio que muestre la relación entre los inputs (recursos invertidos), las actividades y los resultados. Ello implica que esta teoría debe ser presentada y sustentada, es decir, que se debe explicar de una manera lógica cómo las actividades de un proyecto van a producir productos o resultados operativos (*outputs*) y cómo éstos van a producir resultados de cambio (*outcomes*). Ello también implica que hay que identificar y entender, tanto los cambios positivos como los cambios negativos y también los cambios intencionados y los cambios no intencionados.

3. Contraste de resultados y asignación del valor: valorar lo importante.

El ejercicio de medición debe, en esta fase, emplear las herramientas metodológicas adecuadas para recoger información para verificar los resultados alcanzados por las actividades objeto de medición. Pero hay muchos beneficios que no están reconocidos por los mercados tradicionales y por eso no están valorados. Por tanto, ello implica que se deben buscar unos *proxies* (aproximaciones) o sustitutos financieros para valorar los beneficios de aquello que se pretenda medir. Uno de los retos, durante un análisis SROI, es identificar *proxies* que pueden representar y dar un valor a esos beneficios.

Asimismo, ello significa que se debe incluir toda la información y evidencias necesarias para que los grupos de interés y las otras personas que acceden al análisis SROI puedan entender lo que se está midiendo y sus impactos. Ello también significa que se deben dejar fuera aquella información que sea irrelevante o no importante.

4. Determinar el impacto: atribuir justamente

Este principio implica que no se deben exagerar los beneficios de las entidades y proyectos. Es importante identificar honestamente qué parte de los cambios observados es resultado de las actividades de una entidad o proyecto, en contraste con lo que hubiera ocurrido de todos modos o lo que es atribuible a otros factores o actores. En este sentido, la determinación de los impactos netos se vincula a la determinación de dos elementos claves en el desarrollo del ejercicio de medición:

- **Atribución:** se trata de la proporción del impacto hallado que se debe a las actuaciones de Fundación Maimona.
- **Peso muerto:** consiste en la estimación del impacto que se hubiese producido con independencia de la existencia de Fundación Maimona.

Simultáneamente, se deben seleccionar *proxies* financieros que son justificables, no solamente los que van a permitirnos alcanzar la cifra más alta. En este sentido, el ejercicio hará uso de un conjunto de indicadores del valor monetario de los servicios proporcionados por Fundación Maimona y otros elementos relacionados con las actividades de la entidad y de los proyectos a los que ha contribuido a respaldar. En este contexto, es importante identificar y explicar claramente los diferentes supuestos y decisiones que se emplean en cada paso de la elaboración del SROI como la identificación de grupos de interés, cambios, indicadores, las fuentes y los métodos de recolección de información y las decisiones sobre atribución.

5. Cálculo del SROI y verificar el resultado

Finalmente, en esta fase se deben sumar los beneficios netos y compararlos con los recursos invertidos. Una vez llegado al resultado, es importante verificar de manera independiente el cálculo y el coeficiente hallado. Puede haber mucha subjetividad en un análisis SROI y puede ser útil una revisión independiente para confirmar que los supuestos y decisiones utilizados son razonables. Esto podría dar más credibilidad al SROI si la organización va a utilizar el análisis externamente.

2.6 Metodología implementada para la determinación del alcance, los grupos de interés y el mapa de impactos de Fundación Maimona

Teniendo en cuenta que el ejercicio de medición se centra en visibilizar los beneficios sociales de las actividades más representativas de Fundación Maimona, determinando el retorno social que produce cada euro invertido en la misma, el presente informe describe las herramientas implementadas para desarrollar las dos primeras fases del ejercicio: delimitar el alcance de la medición, identificar los grupos de interés correspondientes y obtener el mapa de impactos resultante. Sobre esa base, y en un estadio posterior, se desplegará el ejercicio de medición mencionado.

En ese contexto, se ha desarrollado un conjunto de metodologías en el contexto del SROI que se han materializado a través de las siguientes herramientas:

1. Se ha llevado a cabo un **análisis bibliográfico y digital** de la información referente a Fundación Maimona, procedente tanto desde su portal web como de otros documentos disponibles.
2. Se ha celebrado una **entrevista exploratoria** para obtener una visión panorámica de la misma y, así, poder determinar el alcance de la medición.
3. Se han celebrado **tres grupos de trabajo** y se ha realizado una **visita a las instalaciones de Fundación Maimona**. En este contexto, los grupos de trabajo han sido los siguientes:
 - **Grupo con personal de la entidad.**
 - **Grupo con personas usuarias de las actividades de la entidad.**
 - **Grupo con personas externas a la entidad pertenecientes a la comunidad.**
4. Se han elaborado **tres cuestionarios** específicamente destinados a tres grupos de interés identificados en el ejercicio: personas empresarias, personas emprendedoras

y mentoras, y la comunidad de los Santos de Maimona a través de las personas que han sido adjudicatarias de ayudas para desarrollar proyectos comunitarios.

Como resultados más importantes del empleo de estas metodologías se han identificado los siguientes elementos:

- El alcance de la medición del impacto de Fundación Maimona.
- Los grupos de interés sobre los cuales desarrollar esa medición.
- El mapa de impactos o teoría del cambio sobre la que se articula el ejercicio de medición de impacto.
- La monetización del valor social del impacto de Fundación Maimona sobre cada uno de los grupos de interés identificados (ver bloque 2).

2.7 Limitaciones

Las mediciones y monetizaciones de impacto están lejos de ser ejercicios perfectos. Enfrentarse a una realidad compleja como la que se ha descrito en relación con la intervención que desarrolla Fundación Maimona convierte el ejercicio de determinación de su impacto en un desafío lleno de dificultades, pero también de oportunidades. En este sentido, el ejercicio de medición del retorno del valor social de Fundación Maimona se ha enfrentado a un conjunto de retos:

- No existe una tradición de medición de impacto integral de entidades desde la metodología SROI. Por ello, se han delimitado los ámbitos de medición de forma muy concreta y precisa. Como consecuencia, algunas actuaciones e iniciativas gestionadas o promovidas desde la entidad no han sido incluidos, algo que puede subestimar la valoración monetaria de su impacto.
- La mayor parte del ejercicio se centra en la medición del impacto de procesos de emprendimiento desarrollados en 2017. Dado que existe un desajuste temporal entre la adquisición de competencias para emprender y sus resultados tangibles en términos de actividad económica generada, el ejercicio ha podido infravalorar el impacto de la entidad en dicha generación de actividad.
- La medición de impacto se ha basado fundamentalmente en la declaración de los individuos que han sido consultados. Aunque la tasa de respuesta de los cuestionarios ha sido importante y suficiente para deducir la valoración monetaria de los impactos estudiados (38%), se recomienda incrementar esta tasa para próximos ejercicios de medición (ver conclusiones y recomendaciones).

3. Alcance de la medición e Identificación de grupos de interés

3.1 Determinación del alcance del análisis

Con carácter previo a la implementación del análisis SROI se hace necesario aclarar qué es lo que va a medir, hasta dónde se quiere llegar en el análisis, qué actividades van a ser evaluadas y el marco temporal de referencia. Este es, de hecho, uno de los objetivos del presente informe.

En el caso de la medición de impacto de Fundación Maimona, el propósito de la medición de impacto de Fundación Maimona es múltiple:

- Visibilizar las actuaciones de Fundación Maimona e identificar la lógica que las sustenta.
- Identificar sus principales resultados.
- Monetizar sus impactos.

Sobre esta base, **la medición de impacto de Fundación Maimona incluirá aquellas actividades consideradas más representativas o, en otras palabras, las que forman parte de su núcleo operativo**. Ello involucra las actuaciones relacionadas con la promoción empresarial y del emprendimiento “convencional” y el fomento de proyectos de emprendimiento social y comunitario.

El análisis SROI establecerá su referencia temporal en el año 2017.

3.2 Identificación de los grupos de interés

Los grupos de interés de una entidad o concreto pueden definirse como “cualquier actor que realiza actividades en conexión directa con la organización objeto de medición o que se vea afectado por ella” (EVPA, 2014). Por tanto, el establecimiento de los actores involucrados consiste en identificar quienes han sido afectados de una forma u otra en las actividades objeto de medición de la entidad, porque han experimentado un cambio material como resultado de sus actividades o promovido ese cambio. Debe recordarse que el análisis SROI se ocupa principalmente descubrir cuánto valor se ha creado o destruido y para quién. Como consecuencia, la medición se realizará sobre una selección del conjunto de los grupos de interés. Serán aquellos más significativos y que conjuntamente son suficiente para explicar el valor creado, procurando alcanzar un equilibrio entre lo exhaustivo del método y la racionalidad económica del análisis.

En este sentido, las actividades de Fundación Maimona afectan a numerosos agentes. El presente ejercicio ha conseguido identificar estos agentes o grupos de interés, sobre la base de los cuales se verificarán los impactos que experimentan como consecuencia de las actividades de la entidad. Como se ha mencionado, esta identificación ha conducido a un ejercicio de análisis de todos aquellos que puedan afectar o verse afectados por las actividades dentro de su alcance, sea el cambio o el resultado positivo o negativo, previsto o accidental.

En este contexto, se han identificado los siguientes **grupos de interés** en relación con el impacto de Fundación Maimona:

- **Personas emprendedoras y empresariado que forma parte de los dispositivos del Centro de Empresas.**
- **Personas emprendedoras que han recibido servicios de formación, asesoramiento y mentorización.**
- La **comunidad local** y, especialmente, las **personas pertenecientes a asociaciones (o personas individuales)** del entorno de los Santos de Maimona que han impulsado y desarrollado actuaciones de fortalecimiento de la comunidad (proyectos educativos, de defensa del patrimonio cultural, histórico, medioambiental, etc.) gracias al respaldo de Fundación Maimona. Ello incluye el impacto de la entidad sobre la comunidad en términos del empleo neto generado por la entidad.
- **Administraciones Públicas.**

Para cada grupo de interés se han identificado un **conjunto de impactos**, cuya valoración formará parte de entregas posteriores. En este caso, solamente se hará mención de los impactos identificados en la siguiente tabla.

Tabla 2. Identificación de los principales grupos de interés de Fundación Maimona y de los cambios experimentados por los mismos

Grupo de interés	Principales cambios experimentados
Personas emprendedoras y empresariado que forma parte de los dispositivos del Centro de Empresas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecimiento y consolidación de empresas y emprendimientos sociales ▪ Reducción de gastos relacionados con alquileres ▪ Reducción de gastos relacionados con suministros y conexión a internet ▪ Mejora de sus competencias emprendedoras, personales y de innovación ▪ Obtención de financiación ▪ Obtención de clientes ▪ Generación y consolidación de red de contactos ▪ Calidad de vida
Personas emprendedoras que han recibido servicios de formación, asesoramiento y/o mentorización y personas mentoras que han contribuido a desarrollar proyectos de emprendimiento de las personas emprendedoras	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creación de empresas ▪ Inserción laboral ▪ Mejora de sus competencias emprendedoras, personales y de innovación ▪ Generación y consolidación de red de contactos ▪ Calidad de vida
La comunidad local, especialmente las personas pertenecientes a asociaciones o personas individuales del entorno de los Santos de Maimona que han desarrollado actuaciones comunitarias con Fundación Maimona	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo de proyectos comunitarios ▪ Mejora de sus competencias emprendedoras, personales y de innovación ▪ Generación y consolidación de red de contactos ▪ Calidad de vida
Administraciones Públicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento en la recaudación de impuestos ▪ Incremento en la recaudación de cotizaciones sociales ▪ Ahorro en gastos de prestaciones por desempleo

Fuente: elaboración propia.

4. Teoría del cambio

A través de la implementación de las herramientas cualitativas de recogida de información (entrevistas, grupos de trabajo, visita y recolección documental), se ha podido desarrollar una teoría del cambio (o mapa de impactos) que muestra la relación entre los insumos, las actividades desarrolladas, los productos obtenidos y los resultados más sobresalientes de Fundación Maimona para cada uno de las actividades clave en la medición. Este mapa de impactos es el elemento que contribuye a comprender el sentido de las intervenciones desarrolladas por Fundación Maimona.

Brevemente, el mapa de impactos se basa en lo que se conoce como “cadena de creación de impacto”, cuyos componentes son los insumos, actividades, productos y resultados, tal y como se observa en la siguiente figura.

Figura 5. Cadena de creación de impactos



Fuente: elaboración propia.

Los insumos son todos aquellos recursos que la entidad pone a disposición de sus usuarios para desarrollar las actividades con las que se vinculan a Fundación Maimona.

En cuanto a las actividades, son aquellas iniciativas que se desarrollan sobre la base de la organización de los insumos y que se han considerado más representativas de Fundación Maimona.

Los productos son aquellos elementos que se derivan de las actividades concretas. No son un fin en sí mismo sino un medio para alcanzar unos resultados.

Finalmente, los resultados son los cambios experimentados por los grupos de interés como consecuencia de su participación en las actividades de Fundación Maimona a partir de los productos que ésta ha proporcionado.

A continuación se presentan las teorías del cambio para cada uno de los grupos de actuaciones identificadas⁹:

- Actividades vinculadas al desarrollo económico y empresarial.
- Actividades relacionadas con el desarrollo comunitario.

En cada una de estas categorías se han identificado las actividades, productos y resultados a corto, medio y largo plazo.

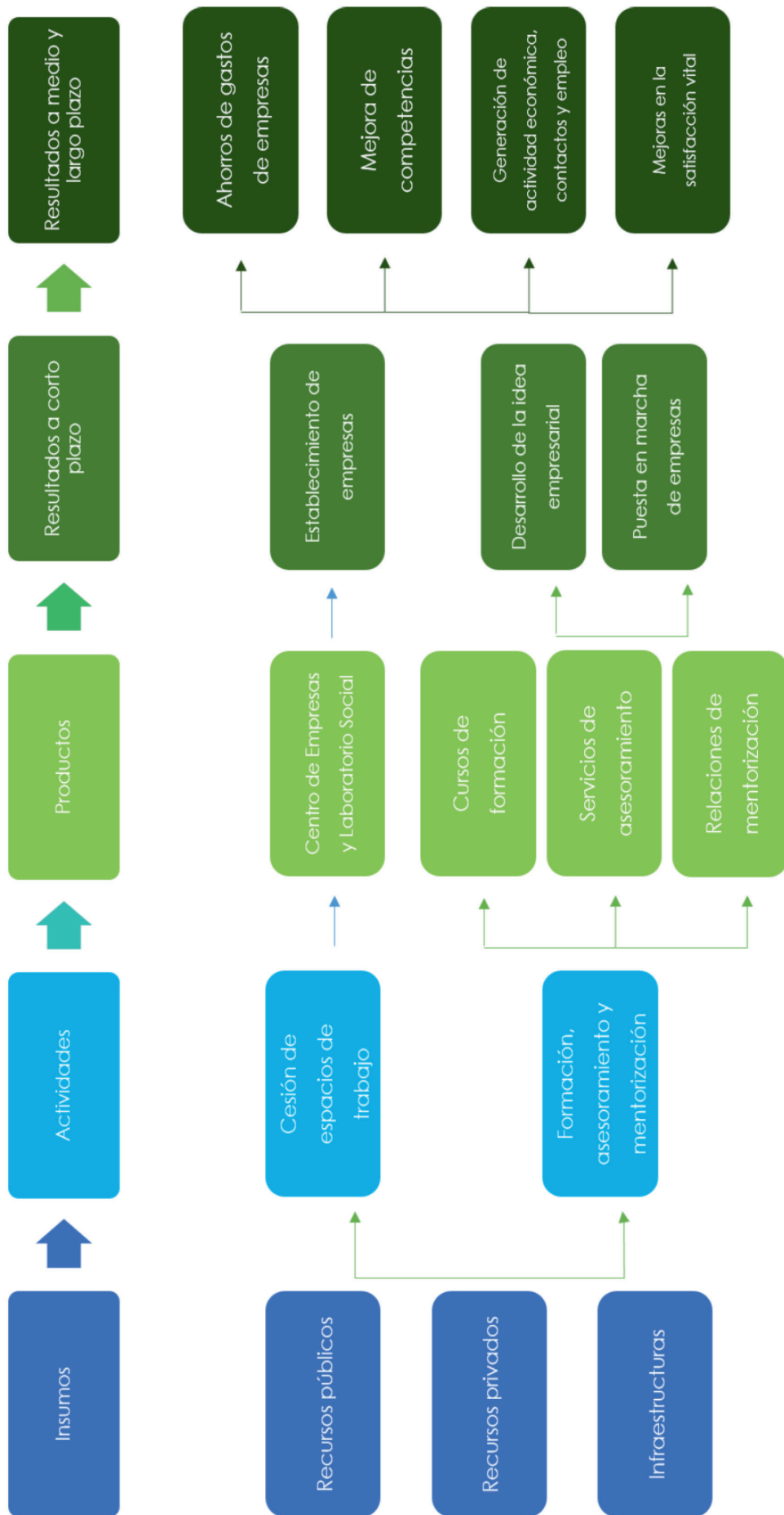
9. Ver página 15 y siguientes.

Por una parte, la **teoría del cambio** relacionada con las actividades vinculadas al **desarrollo económico y empresarial** de la comarca se refiere al proceso a través del cual las personas usuarias que acuden a Fundación Maimona consiguen dar forma, desarrollar, poner en marcha y/o consolidar su proyecto emprendedor o empresarial. Ello puede tener origen:

- En las diferentes convocatorias (que incluyen formación y disposición de espacios) que de manera periódica desarrolla Fundación Maimona con el fin de atraer a las personas emprendedoras de la comarca y promover el desarrollo de actividades empresariales.
- En otros casos, son las propias personas emprendedoras que, dado el prestigio de la entidad, se acercan a ella en búsqueda de la resolución de una inquietud puntual o una problemática de carácter más estructural en relación con sus negocios o sus ideas emprendedoras.

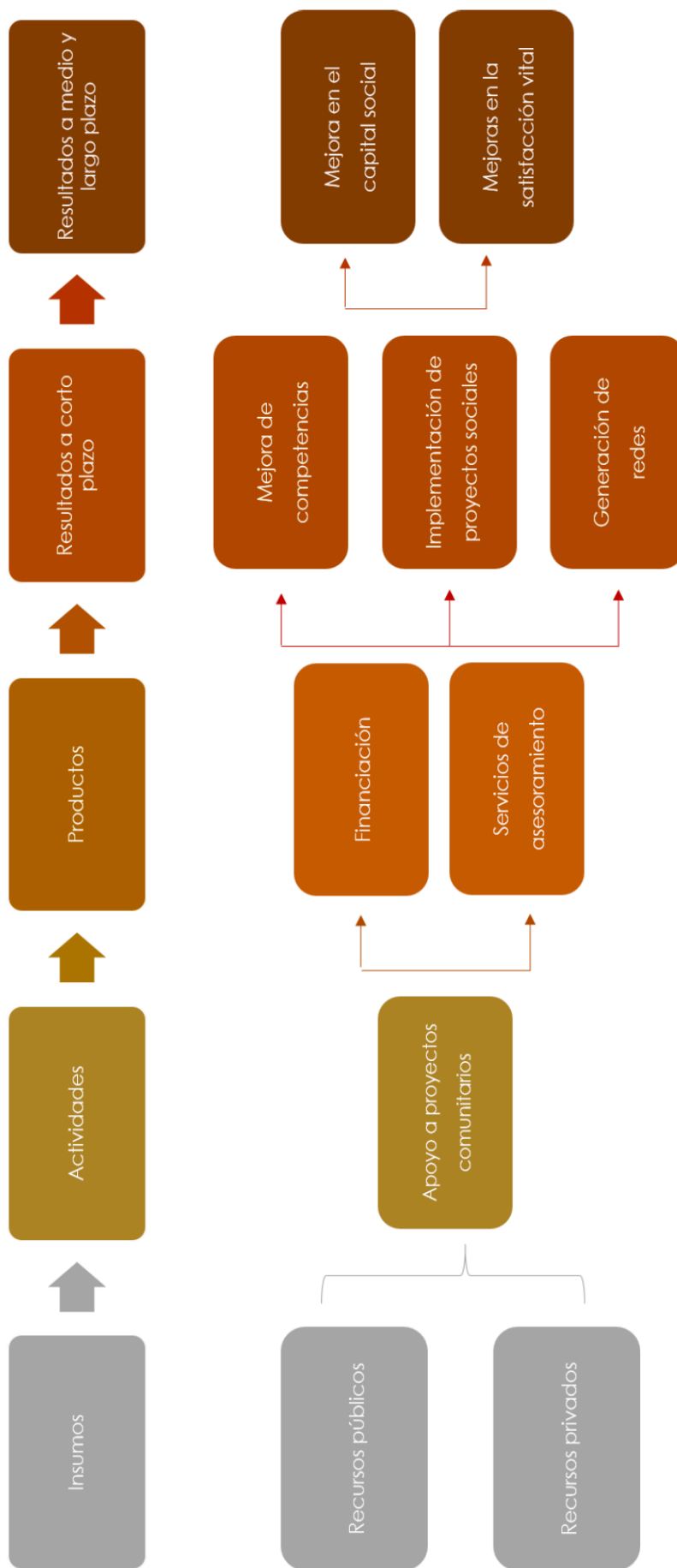
Una vez que las personas usuarias se han comprometido a realizar alguna actividad o a utilizar su centro de empresas como sede de su proyecto empresarial, la entidad despliega un conjunto de servicios de manera integrada que incluyen, fundamentalmente, la formación, asesoramiento, mentorización en el caso de aquellos que buscan una oportunidad emprendedora, o la cesión de espacios en el caso de aquellas personas usuarias con proyectos en marcha. Esta integralidad es, junto a la calidad de los servicios prestados, la principal seña de identidad de Fundación Maimona. Ello es especialmente relevante en el contexto de una comarca con graves déficits en materia de servicios de apoyo al emprendimiento y la empresa, tal y como lo han expresado todos los agentes consultados. En este proceso de fortalecimiento de su idea empresarial o de su proyecto en marcha, las personas usuarias adquieren un conjunto de competencias útiles para su desarrollo profesional y personal. Como resultado, las personas consiguen despertar, desarrollar y llevar adelante su idea emprendedora o consolidar su proyecto ya existente, con el consiguiente impacto sobre sus ingresos y el empleo de la comarca.

Figura 6. Teoría del cambio de Fundación Maimona: actuaciones vinculadas al desarrollo económico y empresarial



Por otra parte, la **teoría del cambio** respecto a las actividades relacionadas con el **desarrollo comunitario** parte de la inquietud de Fundación Maimona por generar una localidad activa, movilizadora y sensible a los principales retos que padecen las sociedades contemporáneas, y más concretamente, sus áreas rurales. Para ello, plantea periódicamente una convocatoria de ayudas para el desarrollo de proyectos concretos que deben liderar personas individuales o asociaciones pero que, en todo caso, contribuyen a movilizar a la comunidad en torno a aquellos elementos que considera prioritarios. Ello incluye la organización de actividades formativas, culturales, deportivas, gastronómicas, científicas, etc. Esta no es la única vía de promoción de las actividades comunitarias: la entidad está abierta a cualquier proyecto que nazca de las necesidades percibidas por la población de la comarca y que desee materializarse y multiplicar su impacto gracias al apoyo de Fundación Maimona. En cualquiera de los dos casos, la entidad no se limita a proporcionar una ayuda económica (en el caso de que el proyecto cuente con suficiente solidez) sino que despliega un conjunto integral de apoyos de tipo profesional y personal. Ello incluye el asesoramiento y la puesta a disposición de una red de contactos que contribuya a consolidar la idea de proyecto. Con todo ello, Fundación Maimona mejora la satisfacción vital de las personas involucradas en el desarrollo de estos proyectos y fomenta el fortalecimiento del capital social en el entorno de la localidad, lo cual se traduce en una mejora del bienestar y la calidad de vida del municipio, la fijación de la población, etc.

Figura 7. Teoría del cambio de Fundación Maimona: actuaciones de promoción de proyectos de desarrollo comunitario



Bloque 2

Resultados e Impactos



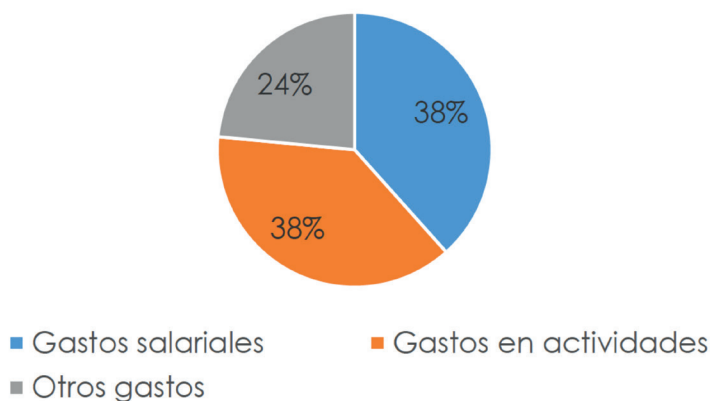
5. Inversión de Fundación Maimona durante 2017

La Fundación Maimona es una entidad social que transforma su inversión en actividades que proporcionan un beneficio de la comunidad en la que se encuentra inserta. En este capítulo se describe de forma breve la cuantía de dicha inversión de modo que, al final del ejercicio, se pueda comparar su dimensión con la de la monetización de los impactos que dichas actividades producen.

En 2017 Fundación Maimona ha invertido un total de 419.498,50€ para el desarrollo de sus diferentes actividades.

Esta inversión se ha destinado a los ámbitos que figuran en el siguiente gráfico.

Gráfico 3. Inversión total de Fundación Maimona durante 2017



Fuente: Fundación Maimona.

Brevemente:

- La inversión en actividades representa el esfuerzo económico desplegado por la entidad para la organización y gestión de cada una de sus actuaciones.
- El gasto salarial se ha compuesto del sumatorio de los emolumentos percibidos por su personal.
- El resto de gastos se refiere a un conjunto diverso de actuaciones imprescindibles para la buena marcha de la entidad: reparaciones, servicios profesionales (transporte, seguros, notaría, etc.).

6. Principales resultados de las actuaciones de Fundación Maimona durante 2017

6.1 Introducción

Fundación Maimona ha desarrollado en 2017 un conjunto de actuaciones de las que se han derivado unos resultados tangibles. Estas actuaciones han tenido que ver, entre otras, con la cesión de espacios para el empresariado de la zona, formación, asesoramiento. En este breve capítulo se presentan los principales logros alcanzados sobre la base de las actuaciones más significativas desarrolladas, de modo que sobre esa base se lleve a cabo el ejercicio de monetización de sus impactos¹⁰.

6.2 Actuaciones vinculadas al desarrollo económico y empresarial

6.2.1 Cesión de espacios e infraestructuras: el Centro de Empresas

La Fundación Maimona pone a disposición de las personas empresarias una serie de espacios destinados al desarrollo de sus negocios. Se trata de un conjunto de despachos, aulas de formación y espacios para talleres específicamente diseñados para que las personas empresarias se instalen y desarrollen sus iniciativas. Gracias a esta aportación, las personas empresarias localizadas en Fundación Maimona pueden iniciar o continuar sus iniciativas disponiendo de un entorno protegido y con la ayuda de otros emprendedores y emprendedoras. Todo ello es clave para impulsar un ecosistema en el cual surgen y se consolidan ideas, proyectos, actividades y negocios emergentes e innovadores en los Santos de Maimona. Precisamente, este carácter innovador ha sido uno de los elementos más destacados por los agentes consultados y ello se refleja tanto en las competencias que empresarios y empresarias adquieren como por el contenido de sus proyectos empresariales. De este modo se cumple el objetivo de Fundación Maimona de proporcionar las herramientas necesarias para convertir un espacio de trabajo compartido en una comunidad empresarial.

En particular, durante 2017 la entidad ha podido dar espacio a 14 proyectos empresariales en su Centro de Empresas.

Los sectores a los que se han adscrito las empresas instaladas en Fundación Maimona han sido heterogéneos: agroalimentario, construcción, energía, industria manufacturera, electrónica, consultoría de ingeniería civil y docencia. Además, según la información recogida, las principales características de sus titulares han sido:

10. Ello no significa que estas hayan sido todas las actuaciones de la entidad durante 2017 sino solamente aquellas más representativas y que han sido incorporadas en la medición y monetización de su impacto social.

- 2 de los proyectos han sido liderados por mujeres.
- 8 de los 14 titulares han sido personas entre 30 y 44 años.
- En 3 casos la relación de los titulares con la entidad comenzó antes de 2017.
- La entidad ha impulsado iniciativas empresariales desde cero en la mayor parte de los casos. En particular, solo 5 empresarios tenían en marcha la iniciativa al llegar a Fundación Maimona.
- 6 de los titulares han sido, además, formados y/o mentorizados en el contexto de actuaciones desarrolladas por la entidad.

6.2.2 Formación

Introducción

Uno de los objetivos prioritarios de Fundación Maimona es la realización, de forma directa o concertada, de programas y actividades de formación que contribuyan a la inserción laboral de sus participantes. En este contexto, la entidad ha desarrollado durante 2017 un conjunto de actuaciones formativas con el fin de que sus participantes adquieran las competencias profesionales necesarias en el mundo laboral y favorecer el aprendizaje permanente a lo largo de la vida. Se trata de formaciones ligadas, fundamentalmente, a mejorar las competencias de empleabilidad, emprendedoras y de innovación de las personas participantes.

Según la información proporcionada por Fundación Maimona, las formaciones impartidas por la entidad durante 2017 han sido de tres tipologías:

- Formaciones vinculadas al programa *Youth Business Spain*.
- Formaciones en "Escuelas Profesionales"
- Otras formaciones de carácter puntual.

A continuación se ofrece una breve descripción del contenido y los resultados de cada una de ellas.

Youth Business Spain

La formación vinculada a ***Youth Business Spain*** es parte de una iniciativa colectiva de ámbito estatal que tiene por objetivo implantar un programa de soporte al autoempleo para jóvenes de 18 a 35 años, con perfil emprendedor y una idea de negocio, pero sin acceso a los recursos necesarios para crear su propio puesto de trabajo. Actualmente, está siendo desarrollado por 11 entidades sin ánimo de lucro especializadas en la prestación de servicios de apoyo a jóvenes emprendedores teniendo presencia en gran parte de la geografía española. Una de ellas es Fundación Maimona, la única localizada en Extremadura.

En este contexto, la formación ha adoptado, durante 2017, dos formatos:

- **Formación Lean Start Up:** su objetivo es el apoyo al desarrollo de la idea de negocio de jóvenes emprendedores a través de formación específica basada en la metodología que lleva su nombre, donde se impulsa la elaboración del modelo de negocio

Canvas y la realización de un test de mercado en real. Su duración es de 8 horas.

- **Formación Compe10cias LED:** su propósito es reforzar y desarrollar todas aquellas competencias y habilidades características de las personas emprendedoras. Para ello, pone en práctica una formación dinámica basada en competencias que es vital para el desarrollo personal y profesional de la persona participante. Su duración es de 20 horas.

Durante 2017 en Fundación Maimona se ha formado 75 personas en **Lean Start Up** y 71 personas en Compe10cias LED. Como consecuencia, **el total de personas formadas (sin repeticiones) ha ascendido a 117 personas.**

Escuelas Profesionales

Por otra parte, la entidad se ha adscrito al programa de **Escuelas Profesionales**, una iniciativa de la Junta de Extremadura que ha consistido en la impartición de actuaciones que combinan el aprendizaje y la cualificación con el trabajo efectivo. Las actividades formativas realizadas han tenido como objetivo la adquisición de competencias básicas y genéricas, así como el fomento de la capacidad creativa y emprendedora del alumnado mediante el diseño y ejecución de un proyecto emprendedor en su entorno.

Los cursos han tenido una duración media de entre 15 y 20 horas.

Sobre esa base, desde Fundación Maimona se han impartido los talleres y acciones formativas que se detallan a continuación:

1. Formación en Competencias Básicas, Genéricas y Orientación Profesional.

El programa de Escuelas Profesionales se fundamenta en el trabajo de las competencias sociales, personales y profesionales, así como en el desarrollo de un espíritu dinámico, colaborativo y solidario como método más efectivo para preparar al alumnado en la búsqueda, mantenimiento y creación de empleo. **El total de alumnado involucrado en estas formaciones ha sido de 45**, repartiéndose por igual en las siguientes localidades: Fuentes del Maestre, Ribera del Fresno e Higuera de Vargas (todas ellas pertenecientes a la provincia de Badajoz).

2. Formación y realización del proyecto emprendedor.

El programa de Escuelas Profesionales implica el desarrollo de proyectos de formación que representan una oportunidad para aumentar la autoconfianza del alumnado para desarrollar iniciativas y aportar valor al mismo. El objetivo es que el alumnado vaya madurando sus ideas en los equipos de trabajo, y convierta estas ideas en proyectos realizables en el ámbito de la familia profesional y la especialidad cursada en la Escuela Profesional. **El total de alumnado involucrado ha sido de 75**, perteneciente a las localidades de Fuente del Maestre (Badajoz), Ribera del Fresno (Badajoz), Higuera de Vargas (Badajoz), Casar de Cáceres (Cáceres) y Aldeacentera (Cáceres).

Otras formaciones puntuales

Por último, Fundación Maimona ha desarrollado un conjunto de **formaciones de carácter más puntual** y de temáticas variadas. Entre otras, figuran la creación de currículums,

consejos para encontrar empleo, diseño digital (nivel muy básico), curso básico para conocer LinkedIn, taller de generación de ideas, entre otros. En todos los casos se ha tratado de jornadas y encuentros de breve duración (una hora, en general).

Se estima que durante 2017 han pasado por estas formaciones un total de 64 personas distintas.

6.2.3 Asesoramiento y mentorización

Gracias a las actuaciones de asesoramiento Fundación Maimona ha procurado contribuir a la mejora de las competencias de sus personas usuarias mediante la puesta en común de sus conocimientos, capacidad y experiencia. **Según la estimación realizada sobre la base de la información recogida, durante 2017 el total de asesorados y asesoradas ha ascendido a 103 personas, incluyendo: el 13 personas empresarias instaladas en Fundación Maimona, 74 formadas en el marco del Programa *Youth Business Spain* y 16 que han acudido a la entidad para desarrollar un proyecto comunitario.**

El asesoramiento por parte de la entidad se ha materializado en una diversidad de canales formales e informales: citas, reuniones, charlas, cafés, etc. Según las personas usuarias asesoradas, se trata de “un ejercicio de escucha activa y atención a las necesidades que experimentan las personas usuarias ante diferentes situaciones que atañen a la marcha de sus negocios”. Esta es una de las señas de identidad que diferencia, según las personas usuarias, a Fundación Maimona de otros espacios que conocen dentro y fuera de la comarca.

En particular, en el caso de las personas emprendedoras predomina la percepción de que “la entidad representa una clave fundamental que les ha motivado a dar el paso para acometer la puesta en marcha de sus proyectos”. En este sentido, las personas emprendedoras han destacado el grado de calidad con que el personal de Fundación Maimona ha atendido a sus requerimientos, cómo se ha hecho eco de sus demandas y se ha adaptado a sus necesidades. Las personas emprendedoras han sentido la confianza y la seguridad del personal de la entidad para llevar adelante su idea. Esto está vinculada a la seriedad y “buen hacer” del asesoramiento cuyo impacto el presente ejercicio pretende medir y monetizar.

De forma simultánea, las personas usuarias también comparten su tiempo en proporcionar a otras los consejos, sugerencias y ayudas que necesitan. Como se detallará, estas horas también se han considerado parte del impacto de Fundación Maimona puesto que constituyen una evidencia palpable de la existencia de una comunidad empresarial y de personas emprendedoras, de un ecosistema empresarial local. Como es evidente, estos impactos forman parte del enfoque con que la entidad trabaja con sus usuarias y usuarios: su componente colaborativo. Pertenecer al ecosistema de Maimona implica contribuir a fortalecer unas relaciones interpersonales que, directa o indirectamente, tienen una incidencia positiva sobre la marcha de los negocios de empresarios y emprendedores. Se trata de relaciones basadas en el respeto y la confianza mutua que trasciende la mera presencia simultánea de empresarios y empresarias en los espacios de la entidad destinados a su desarrollo.

Asimismo, en el caso de las personas emprendedoras, Fundación Maimona ha facilitado el establecimiento de relaciones de “mentorización” con empresarios experimentados de la comarca. Así, empresarios y empresarias consolidadas del territorio han compartido su tiempo para ofrecer consejos, información o guía para el desarrollo personal y profesional de las personas emprendedoras que han acudido a Fundación Maimona. De este modo, **se han establecido 22 relaciones entre personas emprendedoras y mentoras en 2017**. En el marco de estas relaciones, las personas mentoras han conseguido traspasar a las personas emprendedoras su principal capital: su experiencia. En particular, las relaciones establecidas con las personas emprendedoras han incluido facilitar todo un conjunto de sugerencias, consejos, red de contactos e información que contribuye a generar y consolidar ideas empresariales en un contexto informal, en relaciones de igual a igual. El ejercicio de mentorización ha tratado de extraer de cada uno y cada uno sus aspectos más positivos para enriquecer sus procesos de negocio y sus vidas personales.

Por último, en el caso de las personas que han acudido a la entidad para llevar adelante proyectos comunitarios, el asesoramiento ha implicado el apoyo desplegado por parte del personal de la entidad para aconsejar, colaborar y guiar a las personas solicitantes de ayudas a mejorar sus proyectos con la finalidad de multiplicar su impacto social. En definitiva, la entidad ha conseguido empoderar y movilizar a su comunidad estimulándola a la participación ante los retos globales a los que se enfrenta.

6.3 Actuaciones vinculadas al desarrollo comunitario

Fundación Maimona impulsa proyectos que desarrollen actividades con el fin de promover una comunidad más cohesionada y contribuir al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) promovidos por la Organización de las Naciones Unidas.

Para ello, y además del asesoramiento mencionado y de otras iniciativas puntuales que desarrolla, la entidad ha establecido un mecanismo anual con el que **“fomentar iniciativas innovadoras y transferibles que aporten beneficio social en el ámbito cultural, artístico y/o social, promoviendo el desarrollo personal, colectivo y/o ambiental, y generando una actividad participativa y creativa en nuestra comunidad”**. El beneficio social se entiende como “impacto social positivo que beneficie, directa o indirectamente, a un importante número de personas y a su entorno social, patrimonial y natural, al tiempo que muestra viabilidad social, económica y técnica razonablemente argumentada y documentada, y se basa en una apreciación realista de las necesidades del colectivo al que se dirigen”. Incluye, asimismo, la impartición de “actividades formativas y/o artísticas dinámicas y participativas mediante cursos o talleres... que posibiliten la mejora de las capacidades y actitudes profesionales, emprendedoras y/o cívicas de los ciudadanos, y que aporten claramente valor social”¹¹.

Además, las acciones deben ser abiertas, inclusivas e innovadoras, dirigirse a la población de Los Santos de Maimona y su entorno, y ser ejecutados en la localidad.

Así, durante 2017, la entidad ha financiado **un total de 16 proyectos, relacionados con las temáticas que se observan en la siguiente tabla**.

11. <http://www.maimona.org/>.

Tabla 3. Proyectos de desarrollo comunitario adjudicatarios de subvención por parte de Fundación Maimona

Nombre	Ámbito
FurgoTIC Laboratorio Itinerante Digital	Formación/Innovación social
Jornada formativa de economía social	Formación
Evento ARS Vikinga	Arte
Generando Igualdad	Sensibilización
“Pulmón Verde” Moda y Medio Ambiente	Medio ambiente
Mejora tu perfil profesional a través de las redes sociales	Formación
I Jornada de Educación y Crianza Respetuosa	Educación
Proyecto Recuperación del Castillo	Cultura
Dinamizar el barrio y evitar la exclusión social de los mayores	Medio Ambiente
Virutas de la luna	Medio Ambiente/Turismo
Pulmón Verde, plantación de otoño 2017	Medio Ambiente
Teatro Medieval e Iluminación del Castillo de Los Santos de Maimona	Patrimonio histórico y artístico
Reforma y adecuación de Cementera Asland.	Artístico
ACHO! Festival	Artístico
Convivencia Enológica en Los Santos de Maimona	Cultural/Turismo
El Raid del Deporte Santeño	Deporte

Fuente: Fundación Maimona.

Como puede observarse, la mayor parte de ellos responde a la necesidad de proteger el patrimonio cultural, natural y el medio ambiente en la localidad, aunque también figuran proyectos formativos, especialmente en las áreas digitales y en igualdad.

6.4 Síntesis final

En síntesis, el total de personas beneficiarias de las actuaciones más significativas de Fundación Maimona se observa en la siguiente tabla¹².

12. Dado que en algunas actuaciones las personas beneficiarias son las mismas, su suma simple no equivale a su cuantía total.

Tabla 4. Personas beneficiarias de las actuaciones más significativas de Fundación Maimona de 2017

Actuaciones de Fundación Maimona	Número de beneficiarios/as (2017)
Cesión de espacios	14
Formación en Youth Business Spain	117
Formación en Escuelas Profesionales	120
Otras formaciones puntuales	63
Personas mentoras (Youth Business Spain)	22
Asesoramiento	103
Apoyo a proyectos sociales (individuos y/o asociaciones)	16

Fuente: Fundación Maimona.

7. Impactos sobre las personas empresarias localizadas en Fundación Maimona

7.1 Introducción

En este capítulo se procederá a detallar la monetización de los impactos que las actuaciones de Fundación Maimona descritas en el capítulo anterior han producido sobre las personas empresarias localizadas en sus instalaciones en 2017. Este ejercicio se ha basado en las respuestas que 13 de ellas (de un total de 14)¹³ han proporcionado a un cuestionario específicamente diseñado a tal efecto, así como en la elaboración de indicadores que han aproximado los impactos de la entidad a un valor monetario.

El resultado pretende, por tanto, abarcar las repercusiones de Fundación Maimona en las personas empresarias durante al año 2017. Para ello, el ejercicio de medición se articula alrededor de los ámbitos en los que las actuaciones de Fundación Maimona ha tenido impacto y que figuran en la tabla 4. Sobre esa base, el ejercicio describe la metodología empleada y monetiza dicho impacto.

Tabla 5. Ámbitos de impacto y significado

Ámbito de impacto	Significado
Espacios e infraestructuras	Estimación de los ahorros (en términos de alquiler, suministros y conexión a internet) que disfrutaron los y las empresarias como consecuencia del uso de los espacios pertenecientes a Fundación Maimona.
Asesoramiento	Monetización de las horas que el personal de Fundación Maimona emplea para contribuir a la mejora del negocio del empresariado ubicado en sus instalaciones mediante la puesta en común de sus conocimientos, capacidad y experiencia. Asimismo, se han tenido en cuenta las horas que cada empresaria y empresario comparte con otros empresarios con el mismo fin.
Competencias	Medición y monetización del impacto de la entidad en las mejoras experimentadas por el empresariado en términos de su combinación de habilidades prácticas, conocimientos, actitudes y otros componentes sociales y de comportamiento que repercuten en la mejora de su negocio ¹⁴ .
Ingresos generados	Estimación del impacto de la entidad en la cuantía de ingresos generados por el empresariado localizado en Fundación Maimona.
Red de contactos	Estimación y monetización del impacto de la entidad en el incremento en el número de personas que han contribuido a mejorar el negocio del empresariado localizado en Fundación Maimona.
Satisfacción vital	Estimación y monetización del impacto de la entidad en la mejora del grado en que el empresariado valora la satisfacción con su vida, comparando lo que ha conseguido, sus logros, con lo que esperaba obtener, sus expectativas.

Fuente: elaboración propia.

13. Como se ha mencionado en la página 44 del informe.

14. Definición adaptada de "competencia" que figura en la Ley Orgánica 8/2013 (LOMCE).

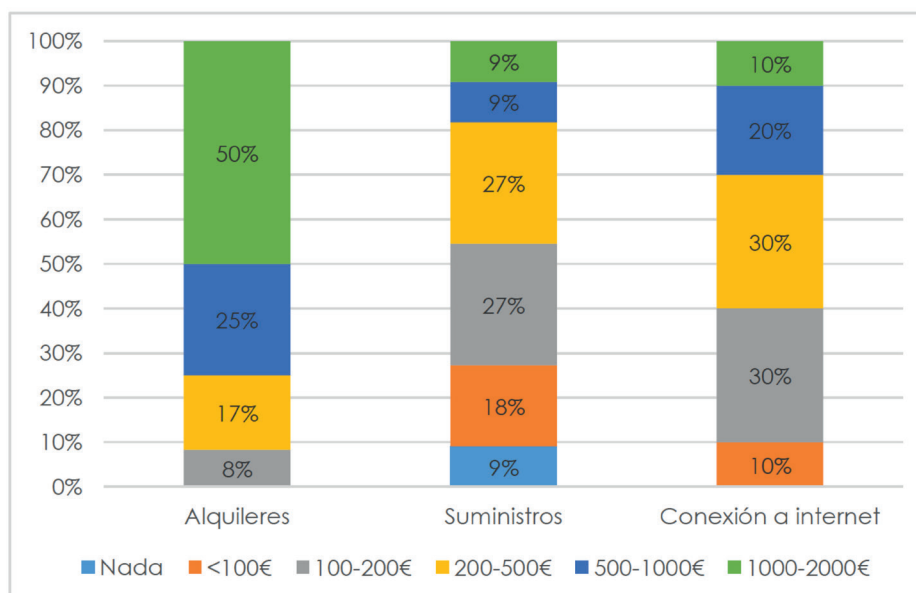
7.2 Espacios e infraestructuras

Desde la perspectiva de las personas empresarias, su ubicación física en Fundación Maimona ha tenido un impacto tangible en los ahorros que han experimentado en tres ámbitos fundamentales para el funcionamiento de sus empresas:

- Alquileres
- Suministros (agua, electricidad, calefacción)
- Conexión a internet

Para la estimación de estos ahorros, se ha preguntado directamente a las personas empresarias a través de un cuestionario específico. Los resultados se observan en el siguiente gráfico.

Gráfico 4. Ahorros por parte de los empresarios



Fuente: elaboración propia a partir de metodología SROI.

Como puede observarse:

- **La mitad de las personas empresarias han estimado** que ubicarse en dicho entorno ha supuesto **unos ahorros en alquileres de entre 1.000€ y 2.000€ durante 2017** en relación con otros espacios comparables.
- En cuanto a los **suministros, un 45% de las personas empresarias** han declarado que tener su sede en Fundación Maimona ha supuesto **ahorros superiores a 200€ anuales**.
- Un **60%** ha considerado que situarse en Fundación Maimona supone unos **ahorros en conexión a internet de más de 200€ anuales**.

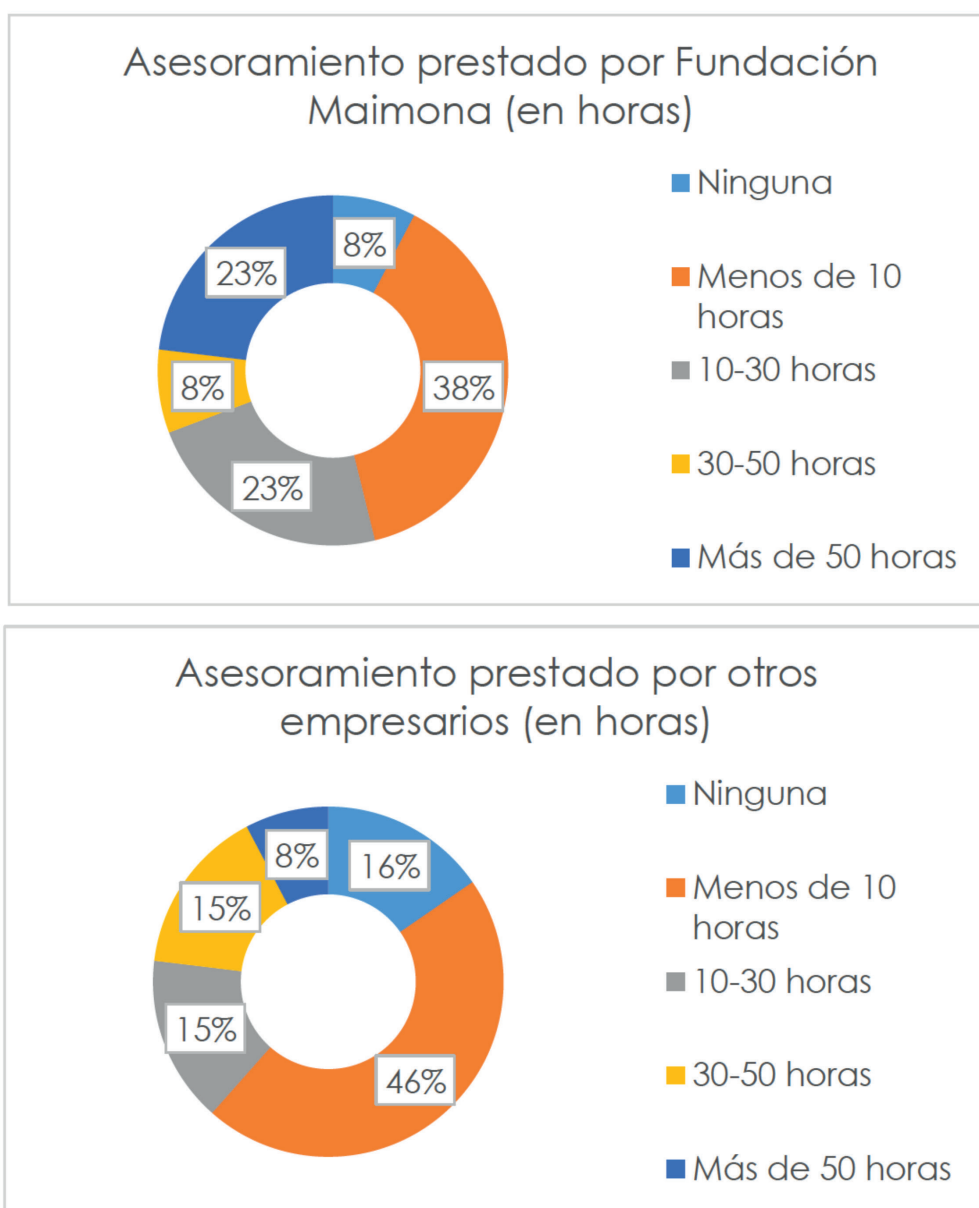
El impacto de estos ahorros se ha atribuido al 100% a Fundación Maimona y se ha **considerado** un peso muerto inexistente.

El total de ahorros estimados por parte de las personas participantes durante 2017 ha sido valorado en 23.917€.

7.3 Asesoramiento

El asesoramiento consiste en el conjunto de citas, charlas, reuniones, cafés, etc. que el personal de Fundación Maimona ha compartido con las personas usuarias con el propósito de contribuir a la mejora de su negocio. En este contexto, el ejercicio ha conseguido cuantificar el número de horas de asesoramiento que cada uno de los empresarios recibe por parte de personal de Fundación y el número de horas que cada uno de ellos presta a otros para la mejora de la marcha de sus respectivos negocios. Se estima que 13 de los 14 empresarios y empresarias han recibido alguna hora de asesoramiento por parte del personal de la entidad. Los resultados de la encuesta se reflejan en el gráfico 4.

Gráfico 5. Asesoramiento recibido y prestado por los empresarios



Fuente: elaboración propia a partir de metodología SROI.

Así:

- **El 23% del empresariado** ha declarado que, durante el año 2017, **ha recibido más de 50 horas de asesoramiento** por parte de Fundación Maimona. Sólo el 8% de los empresarios no ha recibido ninguna hora de asesoramiento por parte del personal de la fundación.
- A su vez, **el 6% ha empleado más de 50 horas** durante 2017 para **asesorar a otros empresarios** localizados en Fundación Maimona.
- En definitiva, **la media de horas de asesoramiento** que recibe cada empresario y empresaria por parte de Fundación Maimona **asciende a 29 mientras que las que recibe de otros empresarios suma 18.**

Para monetizar el tiempo empleado en asesorar a las personas empresarias situadas en Fundación Maimona se ha decidido utilizar un indicador *proxy* específico que refleje su valor económico en el contexto territorial de Los Santos de Maimona. En este sentido, **la valoración monetaria del asesoramiento se ha establecido en 32,61€ por hora.** Para ello se ha estimado una media ponderada del salario del personal de Fundación Maimona involucrado en dichas tareas. Se ha considerado que sólo es posible aproximarse al valor monetario de los servicios de asesoramiento en el territorio a través del precio existente en el entorno de Fundación Maimona. Este razonamiento tiene en cuenta, sobre todo, la valoración que las personas usuarias han realizado sobre su calidad, algo que han señalado como el elemento fundamental que las caracteriza. En este sentido, el “buen hacer” de la entidad señalado por sus usuarias y usuarios implica que las soluciones que proporciona a sus demandas se caracterizan por su calidad técnica, su seriedad y la estructuración de sus procesos, teniendo en cuenta su impacto. Por tanto, se ha considerado que el valor monetario del servicio prestado por Fundación Maimona es, por estas circunstancias, único en la comarca y representa, por tanto, el precio de referencia de mercado.

La atribución que se ha estimado por parte de Fundación Maimona es del 100%: se trata de un conjunto de servicios que desarrolla Fundación Maimona.

Por último, el peso muerto es aquella parte del impacto que se hubiera producido en cualquier caso y que, por tanto, debe ser identificada y sustraída del cálculo del impacto. En este sentido, el peso muerto se ha estimado en función de dos elementos:

1. Si las personas empresarias tenían en marcha una iniciativa de negocio en el momento de su incorporación a Fundación Maimona.
2. Si las personas empresarias conocían otros espacios de características similares a Fundación Maimona para su localización antes de ubicarse allí.

Sobre esta base, se han estimado los pesos muertos para cada una de las situaciones que se mencionan a continuación¹⁵.

15. Estos pesos muertos pueden considerarse “pesos muertos iniciales”.

Tabla 6. Pesos muertos considerados en la monetización del asesoramiento en virtud de la situación de las personas empresarias

Situación de las personas empresarias	% de peso muerto estimado	% de respuestas de los empresarios
La persona empresaria NO tenía una empresa puesta en marcha y NO conoce otro espacio de características similares	0%	58%
La persona empresaria NO tenía una empresa puesta en marcha y SÍ conoce otro espacio de características similares pero fuera de la comarca	25%	8%
La persona empresaria SÍ tenía una empresa puesta en marcha y SÍ conoce otro espacio de características similares pero fuera de la comarca	50%	17%
La persona empresaria SÍ tenía una empresa puesta en marcha y SÍ conoce otro espacio de características similares en la comarca	75%	17%

Fuente: elaboración propia.

En este sentido, se ha considerado que si la persona empresaria tenía ya una empresa en marcha y además conocía otros espacios de características similares, el peso muerto es elevado (75%)¹⁶. Se trata de la situación de un 17% de empresarios localizados en Fundación Maimona. En el extremo opuesto, si la persona no poseía un emprendimiento en marcha y tampoco tenía conocimiento de otros espacios de características similares, el peso muerto es nulo (0%). Como se puede observar, más de la mitad de las personas empresarias se encontraba en esta situación al desplazarse a Fundación Maimona.

En definitiva, el asesoramiento que Fundación Maimona ha prestado a las personas empresarias durante 2017 se ha valorado en 15.980€.

7.4 Competencias

La Fundación Maimona es un ecosistema en el que las personas empresarias se localizan e interactúan con personal de la entidad y con otras personas con negocios en marcha con quienes comparten espacios, tanto de trabajo como de formación, descanso, etc. En ese contexto se producen una serie de cambios sobre empresarios y empresarias que el ejercicio de medición intenta captar y monetizar. Uno de los elementos considerados claves en relación con esos cambios se vincula a la **mejora** de un conjunto de **competencias** que las personas empresarias desarrollan. Estas competencias pueden definirse como aquellas **habilidades prácticas, conocimientos, actitudes y otros componentes sociales y de comportamiento que las personas movilizan conjuntamente para lograr una acción eficaz de cara a la mejora de la marcha de sus negocios.**

16. En otras palabras, ello significa que en la situación descrita el impacto de Fundación Maimona sobre los ahorros experimentados por las personas empresarias se ve aminorado en un 75%.

Sobre la base de los grupos de trabajo celebrados y la información extraída de los mismos, se ha considerado **la medición de las mejoras competenciales en tres ámbitos: empleabilidad, emprendimiento e innovación.**

Así, se definen:

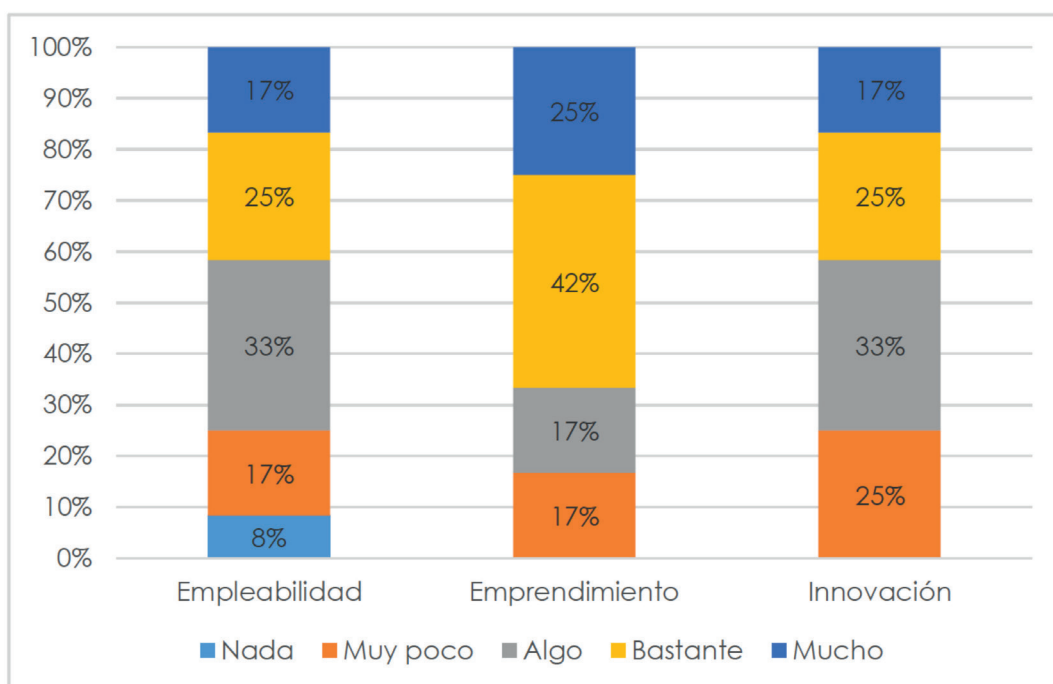
- **Competencias de empleabilidad:** aquellas requeridas para desempeñar exitosamente las tareas asociadas a un puesto de trabajo.
- **Competencias de emprendimiento:** aquellas que debe tener una persona para crear y dirigir una empresa, para que logre sus objetivos y genere desarrollo económico y social.
- **Competencias de innovación:** aquellas necesarias para formular activamente planteamientos que resuelvan los desafíos a los que las personas se enfrentan en el plano profesional, que se adelanten a los cambios del entorno, tomando decisiones oportunas con criterio propio.

Para conocer el grado en que las personas empresarias han mejorado sus niveles competenciales en estos tres ámbitos, éstas han tenido que dar respuesta a la siguiente pregunta:

- ¿Ha mejorado sus competencias desde que su empresa se ha instalado en Fundación Maimona?

Las mejoras en los niveles de competencias declaradas por los empresarios se observan en el siguiente gráfico.

Gráfico 6. Mejoras de las competencias declaradas por parte de los empresarios



Fuente: elaboración propia a partir de metodología SROI.

Así:

- El **42% de las personas empresarias** han declarado haber **mejorado bastante o mucho su nivel de competencias de empleabilidad e innovación**, y un **67% en las de emprendimiento**.
- Por el contrario, solo un **8% no ha percibido ninguna mejora** en sus competencias de **empleabilidad**, proporción que desaparece en el caso del resto de competencias.

Para la monetización de las mejoras en las competencias se han tomado como referencia dos parámetros:

- Por una parte, el número de horas de formación equivalentes a la acreditación del nivel II y III de competencias (medias y avanzadas) según el proceso de acreditación oficial emanado del Ministerio de Empleo (300 horas). Ello significa que la mejora “máxima” en términos de competencias se ha asociado a haber cursado con éxito un total de 300 horas de formación para cada una de las tipologías de competencias analizadas.
- Por otra parte, el coste horario de la formación para el empleo existente en la comunidad de Extremadura que, según la Fundación Estatal para la Formación en el Empleo, ha ascendido a 7,16€ la hora¹⁷.

De este modo, se ha estimado monetariamente el valor de las mejoras competenciales sobre la base del siguiente baremo (ver tabla 4).

Tabla 7. Baremación de la mejora de competencias de los empresarios

Grado de mejora competencial declarado por las y los empresarios	% de horas del proceso de acreditación oficial de competencias profesionales equivalente	Valor monetario estimado de la mejora de las competencias
Nada	0%	0€
Muy poco	10%	215€
Algo	25%	537€
Bastante	50%	1.074€
Mucho	75%	1.611€

Fuente: elaboración propia a partir de metodología SROI.

Por ejemplo, si la persona empresaria ha declarado que no ha mejorado su nivel de competencias (algo que solo ha ocurrido con un 8% de los mismos en el caso de las competencias de empleabilidad), se ha considerado que el valor monetario de dicha mejora es nulo. Por el contrario, si la persona empresaria ha experimentado “mucho” mejora en su nivel competencial (en cualquiera de las tres tipologías), ello equivale a la superación del 75% del número de horas del proceso de acreditación oficial de competencias (es decir, 225 horas). Dado el precio por hora de formación, ello se valora en 1.611€.

17. Esto es el cociente entre el presupuesto total de la formación para el empleo en la comunidad autónoma de Extremadura por el número total de horas de formación impartidas.

La atribución que se ha estimado por parte de Fundación Maimona es del 100%: se asume que los empresarios han mejorado sus niveles de competencias exclusivamente debido a encontrar localizada su sede en Fundación Maimona. Entre otros motivos, ello se asume dado que la práctica de su trabajo cotidiano y el asesoramiento se producen en el ámbito de Fundación Maimona.

Por otra parte, el peso muerto (denominado “**pesos muertos vinculados a competencias**”) se ha estimado a través de las respuestas de las y los empresarios a la siguiente pregunta:

- ¿Habría acudido a otra entidad u organismo a recibir o impartir los servicios o las actividades que ha desarrollado en Fundación Maimona?

Debe subrayarse que estas respuestas tienen su origen en el conocimiento que tienen las y los empresarios del entorno en el que desarrollan su actividad y de las alternativas que existen. De las respuestas obtenidas, se ha desarrollado la siguiente escala para valorar que habría sucedido de no haber acudido a Fundación Maimona.

Tabla 8. Pesos muertos equivalentes a las respuestas proporcionadas por los empresarios en relación con la mejora de sus competencias

Situación de las y los empresarios	% de peso muerto equivalente	% de respuestas de las y los empresarios
Empresarios/as que no conocen o no hubieran ido a otro organismo o entidad	0%	33%
Empresarios/as que habrían ido a otra entidad y no habrían mejorado nada	0%	17%
Empresarios/as que habrían ido a otra entidad y habrían mejorado menos	25%	25%
Empresarios/as que habrían ido a otra entidad y habría mejorado lo mismo	75%	25%

Fuente: elaboración propia a partir de metodología SROI.

Por ejemplo, en el caso de aquellas personas empresarias que han declarado no conocer o no haber acudido a otro organismo o entidad para desarrollar su proyecto empresarial se ha considerado un peso muerto nulo. En el extremo opuesto, para quienes han declarado que de haber ido a otra entidad hubiesen mejorado lo mismo se ha considerado un peso muerto del 75% (se estima que, a pesar de no reconocer una mejora “neta” en sus competencias en relación con otras entidades, existe una transformación no siempre percibida por la persona que debe ser asociada a Fundación Maimona).

En definitiva, el impacto de las mejoras de las competencias de los empresarios durante 2017 se ha valorado en 29.164€.

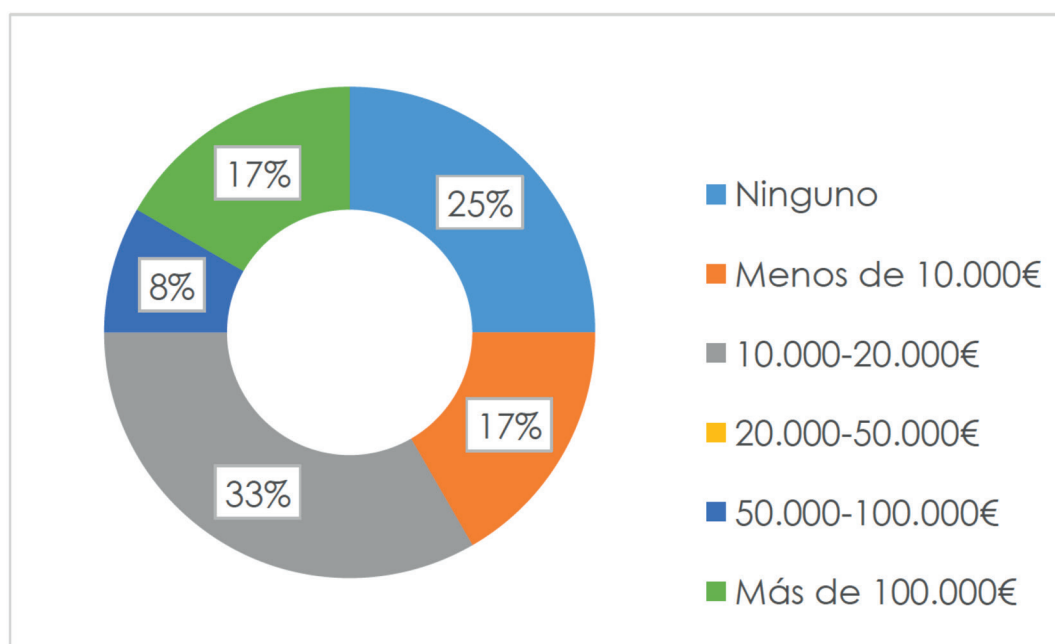
7.5 Ingresos generados

Como consecuencia de su actividad comercial, las personas empresarias situadas en Fundación Maimona han generado un conjunto de ingresos que deben considerarse como parte del impacto de la entidad. Esclarecer el grado en que estos ingresos se han producido como consecuencia de las actividades de Fundación Maimona es el objetivo de este informe. En este sentido, debe señalarse que la medición de impacto ha querido ser especialmente cuidadosa en este ejercicio teniendo en cuenta, con toda la precaución posible, lo declarado por las personas empresarias consultadas. Es por ello que el ejercicio ha revestido una mayor complejidad que el resto de impactos monetizados.

La medición del impacto de Fundación Maimona en relación con los ingresos generados por las personas empresarias ha seguido un conjunto de pasos.

En primer lugar, el análisis ha partido de los ingresos que las personas empresarias ubicados en Fundación Maimona han declarado para el ejercicio de 2017. Ello se observa en el siguiente gráfico.

Gráfico 7. Ingresos declarados por parte de los empresarios



Fuente: elaboración propia a partir de metodología SROI.

Como se puede observar:

- Un **25% de las personas empresarias han declarado ingresos superiores a 50.000€**, el mismo porcentaje que no han tenido ingreso alguno.
- **Tres de cada cuatro personas empresarias ha obtenido un volumen de ingresos inferior a 20.000€** durante 2017.

Sobre esa base, el análisis ha diferenciado dos clases de ingresos:

- Ingresos **directamente atribuibles** a Fundación Maimona.
- Ingresos **no directamente atribuibles** a Fundación Maimona.

Así, los **ingresos directamente atribuibles a la entidad** se han estimado sobre la base de las respuestas a la siguiente pregunta:

- ¿En qué medida estar en Fundación Maimona ha supuesto ahorros en la búsqueda de clientes?

Para su análisis, se han considerado las diferencias situaciones que se observan en la siguiente tabla.

Tabla 9. Ingresos de los empresarios directamente atribuibles a Fundación Maimona

Grado en que las personas empresarias creen que Fundación Maimona ha supuesto ahorros en la búsqueda de clientes	Atribución a Fundación Maimona	% de respuestas de los empresarios
Nada	0%	59%
Ahorros equivalentes a una tercera parte de sus ingresos	33%	25%
Ahorros equivalentes a la mitad de sus ingresos	50%	8%
Ahorros equivalentes a la mayoría de sus ingresos	75%	8%

Fuente: elaboración propia a partir de metodología SROI.

De esta manera, por ejemplo, para ese 25% de personas empresarias que han declarado que localizarse en Fundación Maimona ha implicado ahorros equivalentes a la tercera parte de sus ingresos se ha considerado una atribución del 33% de sus ingresos a la entidad.

En este caso, el peso muerto de estos ingresos se ha estimado nulo en virtud de que no pudieron haberse generado fuera de Fundación Maimona. Son ingresos que directamente derivan de la localización las personas empresarias en la entidad, y, por tanto, no pueden haberse generado de otra manera.

En cuanto a los **ingresos no directamente atribuibles a Fundación Maimona**, se ha estimado tanto la contribución de la entidad en la generación de los mismos como el peso muerto, es decir, qué parte se habría producido si las personas empresarias no se hubiesen localizado en la entidad.

En el primer caso, se han tenido en cuenta las respuestas a la siguiente pregunta:

- ¿En qué medida cree que su paso por Fundación Maimona ha contribuido al desarrollo de su proyecto empresarial?

Para estimar la atribución de Fundación Maimona, se ha tenido en cuenta la baremación que figura en la tabla 6, con los siguientes resultados.

Tabla 10. Baremación de la atribución de los ingresos de los empresarios desde Fundación Maimona

Grado en que las personas empresarios creen que Fundación Maimona ha contribuido a desarrollar su proyecto empresarial	% de atribución	% de respuestas de los empresarios
Nada	0%	0%
Muy poco	10%	8%
Algo	25%	33%
Bastante	50%	25%
Mucho	75%	33%

Fuente: elaboración propia a partir de metodología SROI.

Por tanto, si la persona empresaria ha considerado que Fundación Maimona ha contribuido en “bastante” medida al desarrollo de su proyecto empresarial, se ha considerado una atribución del 50% en relación con sus ingresos. Si solo ha contribuido “muy poco”, el impacto de localizarse en Fundación Maimona se ha estimado en solo un 10% de sus ingresos.

Finalmente, sobre la base de las respuestas de los empresarios, se ha podido estimar el grado en que estos impactos se hubiesen producido de no existir Fundación Maimona. Para ello, se ha considerado el promedio simple de los pesos muertos iniciales y los vinculados a las competencias para cada una de las y los empresarios. Detrás de esta consideración subyacen dos hipótesis:

- En primer lugar, una parte del peso muerto se deriva del hecho de que una buena parte de las personas empresarias habrían ido a otras entidades para desarrollar o seguir desarrollando su proyecto empresarial. Ello aminora el impacto que tiene Fundación Maimona sobre dichos ingresos.
- En segundo lugar, se sostiene que de no haber mejorado en su adquisición de competencias tampoco habrían podido incrementar sus ingresos como empresarios y empresarias.

De este modo, la contribución de Fundación Maimona a estos ingresos no deriva automáticamente en su monetización, sino que antes de ello se estima en qué medida estos ingresos atribuibles a Fundación Maimona se hubieran producido de no existir la entidad.

En definitiva, el impacto de Fundación Maimona en los ingresos de los empresarios durante 2017 se ha valorado en 111.535€.

7.6 Red de contactos

Como se ha mencionado anteriormente, el ecosistema que Fundación Maimona ofrece a las personas empresarias que se localizan en sus instalaciones tiene la particularidad de generar un conjunto de relaciones que no solo mejoran la eficacia de los proyectos empresariales allí ubicados sino que van más allá del ámbito profesional. El componente colaborativo que impregna Fundación Maimona en sus actuaciones se traduce en la configuración de un tejido que contribuye a fortalecer cada uno de sus nodos mediante el surgimiento de acciones de colaboración y apoyo mutuo. Es un entorno propicio para la innovación y la buena marcha de los negocios, dos elementos distintivos del empresariado localizado en la entidad. La Fundación Maimona es, en palabras de sus empresarias y empresarios, una plataforma que genera economías de escala entre empresas de pequeña dimensión y que impulsa negocios innovadores, pegados al territorio y con impacto.

Ante la alternativa de encontrarse localizadas en espacios convencionales sin contactos con otras personas empresarias, los usuarios y usuarias situados en Fundación Maimona disfrutan, de este modo, de un conjunto de ventajas que el ejercicio pretende monetizar. En este sentido, se ha intentado captar la contribución de Fundación Maimona a la ampliación de la red de contactos de las personas empresarias, algo que tiene evidentes implicaciones positivas para sus negocios.

Para monetizar la adquisición de una red densa de contactos y estimar estas repercusiones, se han tenido en cuenta tres parámetros:

- El número de contactos que las personas empresarias han generado una vez instaladas en Fundación Maimona¹⁸. **En este sentido, el número medio de nuevos contactos ha sido de 21.**
- El número medio de contactos en *LinkedIn* que posee un perfil asociado al de las personas empresarias, concretamente, el de *business developer* (283)¹⁹.
- Los ingresos anuales declarados por cada una de las personas empresarias consultadas. Se ha considerado que el valor monetario de cada contacto no es único para todas las personas empresarias sino que está en directa proporción con los ingresos que cada una genera. Ello significa que un contacto es más o menos valioso según la persona empresaria genere más o menos ingresos por su actividad económica.

Asimismo, se ha supuesto una atribución y un peso muerto equivalentes a los ya considerados al medir el impacto de la entidad sobre los ingresos de las y los empresarios. Sobre esa base, se ha estimado el valor monetario del incremento de un contacto por parte de cada uno de las personas empresarias.

Como consecuencia de ello, el impacto de las mejoras de la red de contacto de los empresarios durante 2017 se ha valorado en 6.441€.

18. Ello se ha estimado sobre la base de una pregunta incluida en el correspondiente cuestionario. La pregunta fue: ¿A cuántas personas que han contribuido a mejorar su negocio ha conocido desde que es usuario o usuaria de Fundación Maimona?

19. <https://blog.linkedin.com/2017/april/24/the-power-of-linkedins-500-million-community>.

7.7 Satisfacción vital

Para la monetización del valor en calidad de vida, el análisis se ha basado en un estudio, "Variaciones entre países en los valores estadísticos de la vida", un meta-análisis sobre estudios llevados a cabo a nivel internacional para poner un valor monetario a la calidad de vida. Sobre la base del estudio "Medición del impacto social y económico de la Fundación Agustín Serrate mediante la aplicación de la metodología SROI", se ha calculado la media del valor monetario de una vida estadística de una muestra de países Europeos en 4.063.000 de euros. Teniendo en cuenta la actual esperanza de vida en España de 82,1 años, se ha calculado el valor monetario por año de una vida estadística en 49.500 euros. Este valor se ha asociado a una vida completamente satisfecha.

De esta manera se ha proporcionado una escala del 0 al 10, en donde el 0 significa estar completamente insatisfecho y el 10 completamente satisfecho. Los encuestados valoraron su satisfacción actual en un 7,92 sobre 10 mientras valoraban la satisfacción con su vida en un 6,75 sobre 10 antes de ser usuarios de Fundación Maimona.

Finalmente, para estimar la atribución de Fundación Maimona a esta mejora se ha incorporado una pregunta específica en el cuestionario que remite a la medida en que éstos estiman que la satisfacción con su vida profesional influye en su vida personal. Las respuestas a esta interrogante han servido para estimar el grado de atribución de Fundación Maimona en el grado de satisfacción con su vida personal. El peso muerto es el mismo que se ha empleado para la monetización de los ingresos generados por el empresariado y la mejora en su red de contactos profesionales.

En definitiva, el impacto de Fundación Maimona en la mejora de la satisfacción vital de los empresarios durante 2017 se ha valorado en 47.463€.

7.8 Síntesis final

Por cada euro aportado por Fundación Maimona, ésta contribuye al empresariado al que proporciona servicios por un total de 0,56€.
En términos absolutos, se ha monetizado un total de 234.499€ de impacto sobre las personas que tienen su sede en el Centro de Empresas de Fundación Maimona.

La siguiente tabla desglosa esta cuantía en relación con los servicios e impactos de las actuaciones con empresarios por parte de Fundación Maimona.

Tabla 11. Retorno del valor social de Fundación Maimona en sus actividades con empresarios: resumen

Ámbito	Impacto (en €)	% sobre el total del impacto
Ahorros por el uso de espacios	23.917 €	10%
Asesoramiento	15.980 €	6%
Mejoras en las competencias	29.164 €	12%
Incremento de red de contactos	6.441 €	3%
Ingresos de los empresarios	111.535 €	46%
Satisfacción vital	47.463 €	22%
TOTAL	234.499 €	100%

Fuente: elaboración propia a partir de metodología SROI.

8. Impactos sobre personas emprendedoras y mentoras

8.1 Introducción

El presente capítulo indaga acerca del impacto de las actuaciones de Fundación Maimona sobre las personas emprendedoras y mentoras vinculadas a la entidad través de alguna actividad formativa, de asesoramiento y/o mentorización. Las personas emprendedoras son aquellas que han participado en algún tipo de acción formativa y/o de asesoramiento impartidas o desarrolladas desde Fundación Maimona con la intención de desarrollar una idea de negocio o de proyecto social. A su vez, las personas mentoras son aquellas que han puesto a disposición su experiencia y habilidades para el desarrollo personal y profesional de éstas, proporcionando consejos, información o que han guiado a las personas emprendedoras para desarrollar su idea (generalmente de negocio).

La monetización de los impactos que se han producido sobre ambos grupos se ha basado en las respuestas que 43 de ellas (de un total estimado de 139) han proporcionado a un cuestionario específicamente diseñado a tal efecto, así como en la elaboración de indicadores que aproximan los impactos de la entidad a un valor monetario.

Como se ha desarrollado con el empresariado, en los próximos epígrafes se detalla la monetización en los ámbitos de impacto que figuran en la siguiente tabla (ver tabla 10).

Tabla 12. Ámbitos de impacto y significado

Ámbito de impacto	Significado
Formación	Monetización de las horas de formación que las personas emprendedoras han recibido en Fundación Maimona.
Asesoramiento y mentorización	Monetización del impacto de las horas que el personal de Fundación Maimona y las personas mentoras han empleado para contribuir a la conformación y consolidación de la idea de negocio de las personas emprendedoras. Asimismo, se han tenido en cuenta las horas que cada uno de las personas emprendedoras ha ofrecido a otras en la misma situación y con el mismo fin.
Competencias	Medición y monetización del impacto de las mejoras experimentadas por emprendedores y mentores en términos de su combinación de habilidades y actitudes con el fin de conseguir los objetivos que se proponen en relación con su idea emprendedora o su negocio puesto en marcha.
Ingresos generados	Estimación del impacto de la entidad sobre la cuantía de ingresos generados por las personas emprendedoras que han conseguido desarrollar un negocio durante 2017.
Red de contactos	Medición y monetización del impacto de la entidad en el incremento en el número de personas que han contribuido a mejorar el negocio de las personas emprendedoras.
Satisfacción vital	Medición y monetización del impacto en el grado en que las personas emprendedoras y mentoras han mejorado la valoración global sobre su vida, comparando lo que ha conseguido, sus logros, con lo que esperaba obtener, sus expectativas.

Fuente: elaboración propia.

8.2 Formación

El objeto de este epígrafe es monetizar la impartición de las acciones formativas más representativas impartidas desde Fundación Maimona. Para ello se han tenido en cuenta dos elementos:

- En primer lugar, el valor monetario de la hora de formación impartida. Para ello se ha empleado el proxy vinculado al coste horario de la formación para el empleo que, según la Fundación Estatal para la Formación en el Empleo, ha ascendido a 7,16€ la hora²⁰.
- En segundo lugar, se han estimado los ahorros que ha supuesto para el alumnado asistir a las formaciones impartidas en Fundación Maimona respecto a la alternativa más plausible. Estos ahorros se han estimado exclusivamente para la formación vinculada a *Youth Business Spain*, dado que en el resto de formaciones desarrolladas por la entidad los ahorros son poco significativos. En muchos de estos casos, se trata de formaciones que también son impartidas desde dispositivos municipales

20. Representa el valor monetario mínimo de la formación impartida por Fundación Maimona, y su adopción es coherente con el principio de cautela que caracteriza el presente ejercicio de medición de impacto.

de Los Santos de Maimona o en localidades muy próximas, por lo que los ahorros experimentados por asistir a la formación impartida por Fundación Maimona son poco relevantes²¹.

Para estimar estos ahorros, se han tenido en cuenta las siguientes consideraciones:

- Se han considerado los **costes de los desplazamientos** que, en términos del combustible y las dietas, han ahorrado sus participantes por el hecho de poder acudir a la entidad a recibir dicha formación. Para lo primero se ha tomado la proporción del parque automotor de la provincia de Badajoz desagregado por tipo de combustible (gasolina y gasóleo) y el precio medio de ambos combustibles durante 2017 en la misma provincia (datos del Ministerio de Fomento). Asimismo, se ha estimado un consumo medio de 4,8 litros de gasolina por cada 100 kilómetros (ANFAC, 2014). Para estimar las distancias que los participantes no han tenido que recorrer (es decir, los ahorros) se ha tenido en cuenta:
 - Como punto de partida, la localidad de origen de las personas emprendedoras que han acudido a las diferentes formaciones impartidas desde Fundación Maimona.
 - Como punto de llegada, la ciudad de Sevilla, la más próxima en la que se imparten las formaciones vinculadas a *Youth Business Spain*.
- En relación con las **dietas**, se ha estimado un total de 15€, que incluye desayuno y almuerzo.

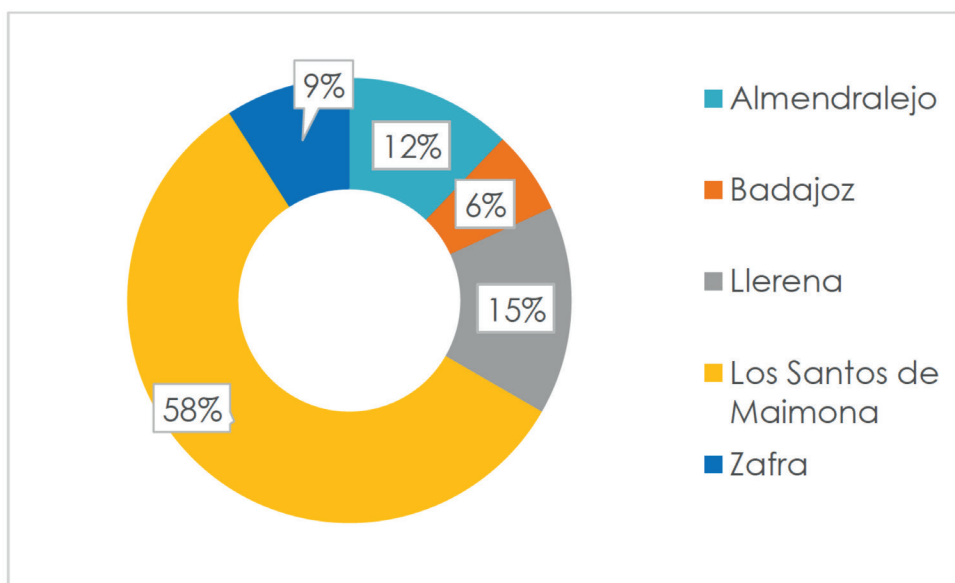
Tabla 13. Indicadores para la monetización de las actuaciones formativas

Indicador	Cuantía
Precio medio de la hora de formación (2017)	7,16€
Proporción de automóviles con gasolina en la provincia de Badajoz (2016)	34%
Proporción de automóviles con gasóleo en la provincia de Badajoz (2016)	66%
Precio medio de la gasolina en la provincia de Badajoz (2017)	1,222€
Precio medio del gasóleo en la provincia de Badajoz (2017)	1,112€
Precio medio ponderado del combustible (2017)	1,1497€
Consumo medio de un vehículo en litros por cada 100 kilómetros (2014)	4,8 litros
Dieta diaria por individuo	15€

Fuente: FUNDAE, Ministerio de Fomento, Dirección General de Tráfico y ANFAC.

El coste de los desplazamientos se ha estimado sobre la base de la información que figura en el siguiente gráfico.

21. Asimismo, esta es una forma de valorar la formación vinculada a *Youth Business Spain* incorporando otros elementos vinculados a la calidad de la misma y que son difícilmente monetizables de otro modo que no sea a través del coste de oportunidad.

Gráfico 8. Proporción de alumnado según su localidad

Fuente: elaboración propia a partir de metodología SROI.

Si bien algo más de la mitad de las y los participantes ha provenído de Los Santos de Maimona, destaca la cuantía de asistentes a la formación proveniente de otras localidades pacenses. Las distancias de cada una de estas a Sevilla son las que se ilustran en la siguiente tabla.

Tabla 14. Distancia (en kilómetros, ida y vuelta) desde diferentes localidades de Badajoz hacia Sevilla

Indicador	Distancia (en kilómetros)
Los Santos de Maimona	280
Llerena	260
Badajoz	424
Zafra	280
Almendralejo	340

Fuente: Ministerio de Fomento.

En definitiva, la siguiente tabla describe la monetización de las distintas formaciones que se han desarrollado en Fundación Maimona durante 2017.

Tabla 15. Monetización de la formación impartida por Fundación Maimona

Formación	Valor monetario de la impartición	Ahorros en costes respecto a la alternativa más plausible	Valor monetario total
Youth Business Spain – Lean Start Up	4.296€	2.713€	7.009€
Youth Business Spain – Compe10cias	10.167€	12.839€	23.006€
Escuelas Profesionales	8.055€	0€	8.055 €
Otras formaciones puntuales	444€	0€	444 €
TOTAL	22.962€	15.552€	38.514€

Fuente: varios.

En definitiva, las actuaciones de formación durante 2017 se han valorado en 38.514€. Ello se desglosa en:

- La formación ligada a **Youth Business Spain** se ha valorado en **30.015€**, fruto de la suma del valor monetario de impartición y de los ahorros experimentados respecto a la alternativa más plausible.
- La **formación en Escuelas Profesionales y en otras formaciones puntuales** se han valorado en **8.499€**. En estos casos solamente se ha valorado su impartición.

8.3 Asesoramiento y mentorización

Como se ha mencionado, el asesoramiento implica todas aquellas citas, charlas, reuniones, cafés, etc. que el personal de Fundación Maimona ha compartido con las personas emprendedoras para ayudarles a dar forma, motivar, respaldar, poner en marcha y /o consolidar su idea emprendedora y su negocio. En este contexto, el ejercicio ha conseguido cuantificar el número de horas de asesoramiento que cada una de las personas emprendedoras recibe por parte de personal de Fundación y el número de horas que cada uno de ellos presta a otros para la mejora de la marcha de sus respectivos negocios. **Se estima que 75 de las 117 personas emprendedoras han recibido alguna hora de asesoramiento por parte del personal de la entidad.**

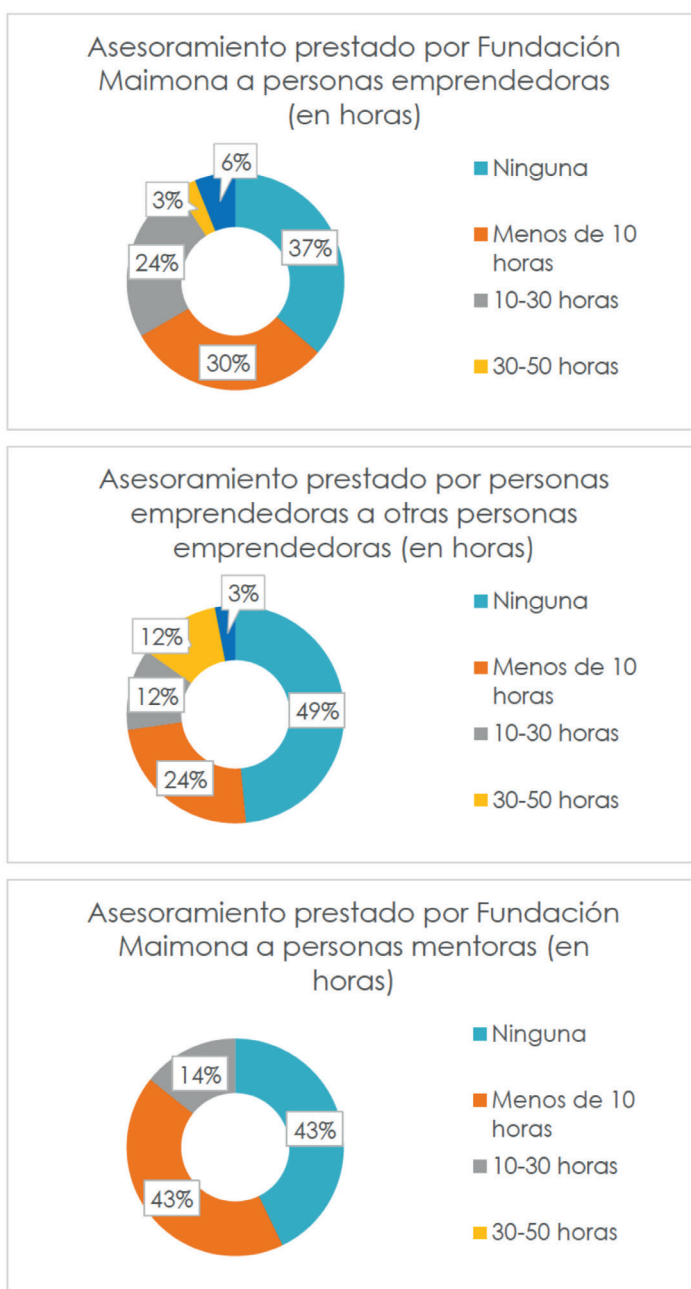
En este caso, la monetización del impacto del asesoramiento sobre las personas emprendedoras ha tenido en cuenta los siguientes elementos:

- Las horas que el personal de Fundación Maimona ha empleado para contribuir a la **configuración y consolidación** de la idea de negocio de las personas **emprendedoras** que han pasado por las instalaciones de Fundación Maimona.

- Las horas que el personal de personal de Fundación Maimona ha empleado para **mejorar los negocios ya existentes** de las personas **mentoradas**.
- Las horas que los y las **emprendedores** han destinado de su tiempo para proporcionar **consejos, sugerencias y ayudas a otras personas en su misma situación**. En este sentido, emprendedoras y emprendedoras han subrayado cómo la entidad promueve la colaboración entre ellos y ellas, algo que marca una sustancial diferencia con otros dispositivos del territorio.

Los resultados de la encuesta se reflejan en el gráfico 8.

Gráfico 9. Asesoramiento destinado a personas emprendedoras y mentoradas

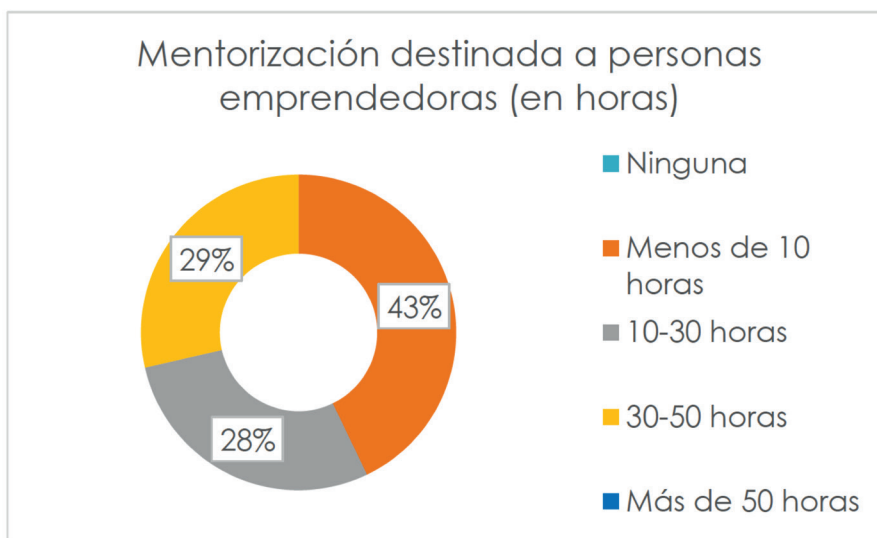


Fuente: elaboración propia a partir de metodología SROI.

De este modo:

- El **33% de las personas emprendedoras** ha declarado que, durante el año 2017, **ha recibido más de 10 horas de asesoramiento** por parte de Fundación Maimona.
- A su vez, el **27% ha empleado más de 10 horas** durante 2017 para **asesorar a otras personas emprendedoras**.
- Por tanto, y según se desprende de la información recogida, **una persona emprendedora ha recibido una media de 18 horas de asesoramiento por parte de Fundación Maimona y 17 horas por parte otras personas emprendedoras**. Por último, la Fundación Maimona ha **asesorado** a cada una de estas **personas mentoras** durante una **media de 5 horas** en 2017.

Gráfico 10. Mentorización destinada a personas emprendedoras



Fuente: elaboración propia a partir de metodología SROI.

Por otra parte, las **personas mentoras** han destinado a **asesorar** a las emprendedoras **una media de 19 horas** durante 2017.

Para monetizar el tiempo de asesoramiento a las personas emprendedoras situadas en Fundación Maimona se ha decidido utilizar los siguientes indicadores proxy:

- En el caso del **asesoramiento proporcionado por Fundación Maimona y la mentorización destinada a las personas emprendedoras**, se ha empleado el mismo indicador proxy ya empleado para valorarlo en el caso de las personas empresarias. Por lo tanto, **esta valoración se ha establecido en 32,61€ por hora**.
- Sin embargo, en el caso del **asesoramiento proporcionado entre las personas emprendedoras**, dado que se trata de una labor desarrollada de manera altruista por personas que, en general, aún no tienen un emprendimiento puesto en marcha, se ha considerado valorarla en los mismos términos en que se considera el trabajo voluntario: teniendo en cuenta el salario mínimo interprofesional por hora (5,68€).

La atribución que se ha estimado por parte de Fundación Maimona es del 100%: estos servicios son consustanciales a las actividades de Fundación Maimona y, por tanto, se atribuyen exclusivamente a sus servicios.

Por último, para la consideración del peso muerto se han tenido en cuenta dos elementos:

1. En el caso de las personas emprendedoras, se ha considerado un peso muerto "inicial" de modo idéntico al estimado para las personas empresarias (ver epígrafe 6.3).
2. En el caso de las personas mentoras, se ha tenido en cuenta exclusivamente el hecho de si tenían conocimiento de otros espacios de características similares a Fundación Maimona para desarrollar su rol de mentorización.

Sobre esta base, se han estimado los siguientes pesos muertos para cada una de las situaciones que se mencionan a continuación. Estos pesos muertos se han considerado "pesos muertos iniciales".

Tabla 16. Pesos muertos iniciales considerados en la monetización del asesoramiento en virtud de la situación de las personas emprendedoras

Situación de las personas emprendedoras	% de peso muerto estimado	% de respuestas de las personas emprendedoras
La persona empresaria NO tenía un proyecto y NO conoce otro espacio de características similares	0%	45%
La persona empresaria Sí tenía una empresa puesta en marcha y NO conoce otro espacio de características similares	25%	33%
La persona empresaria NO tenía una empresa puesta en marcha y Sí conoce otro espacio de características similares	50%	10%
La persona empresaria Sí tenía una empresa puesta en marcha y Sí conoce otro espacio de características similares	75%	12%

Fuente: elaboración propia.

Así, si al iniciar su relación con Fundación Maimona la persona emprendedora no tenía un proyecto puesto en marcha ni conocía otros espacios para desarrollarlo aparte de Fundación Maimona, se ha estimado un peso muerto nulo. En el otro extremo, si la persona tenía un proyecto puesto en marcha y conocía otras entidades o espacios para consolidarlo, se ha estimado un peso muerto elevado (75%).

En el caso de las personas mentoras, los pesos muertos considerados se observan en la siguiente tabla.

Tabla 17. Pesos muertos iniciales considerados en la monetización del asesoramiento en virtud de la situación de las personas mentoras

Situación de las personas empresarias	% de peso muerto estimado	% de respuestas de las personas mentoras
La persona mentora NO conoce otro espacio de características similares para desarrollar su mentorización	0%	71%
La persona mentora conoce otro espacio de características similares para desarrollar su mentorización	50%	29%

Fuente: elaboración propia.

En este sentido, si la persona mentora no conocía otro espacio en el que desarrollar su rol de mentorización, se ha estimado un peso muerto nulo. Si conocía otros espacios, el peso muerto se eleva al 50%. Como se puede observar, siete de cada diez personas mentoras no tenían un espacio en el que jugar el papel de mentorización durante 2017.

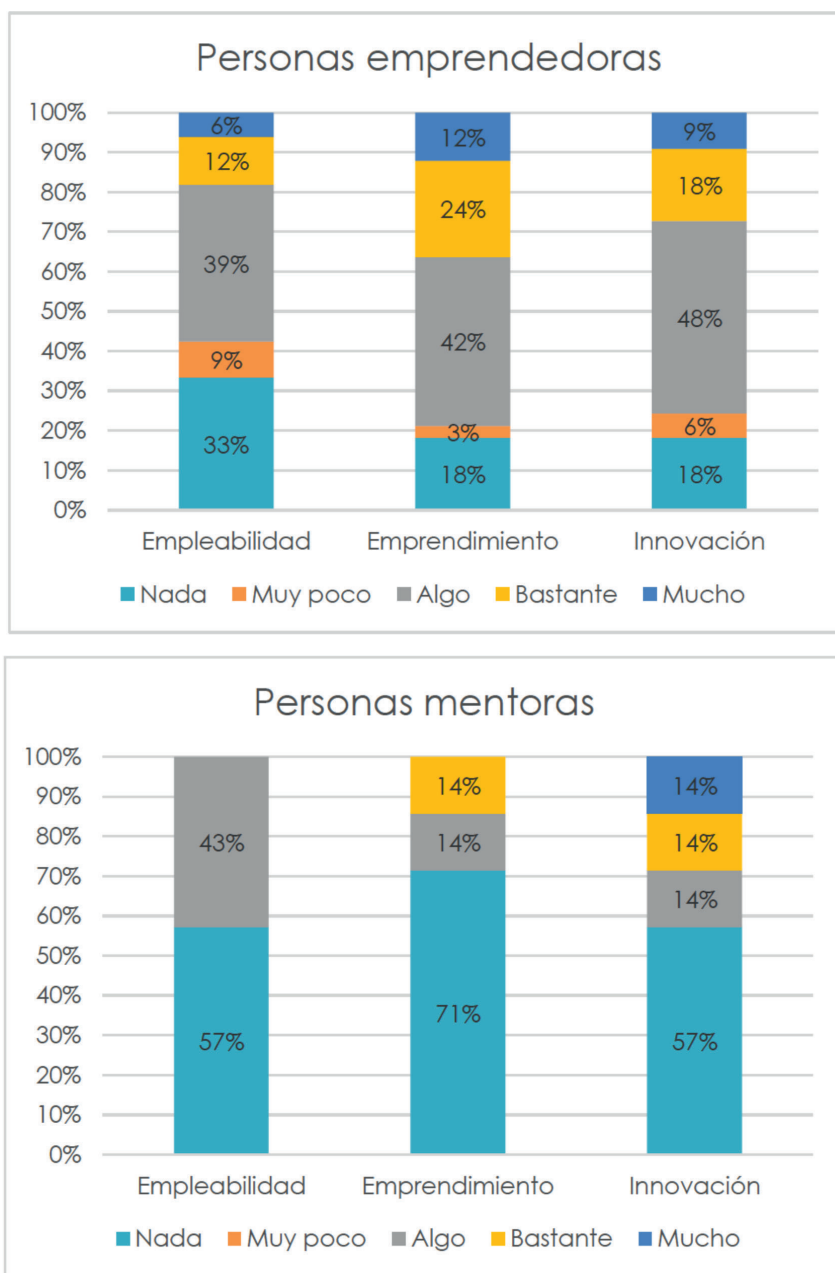
En definitiva, la monetización del impacto de las actuaciones de asesoramiento y mentorización durante 2017 ha ascendido a 55.415 €. Ello se ha desagregado en dos conceptos:

- **Asesoramiento: 42.860€, siendo 35.552 €** producto del asesoramiento ofrecido por personal de Fundación Maimona **destinado a personas emprendedoras, 3.331 €** en concepto de asesoramiento de personas **mentoras** y **3.977€** por el **proporcionado por otras personas emprendedoras.**
- **Mentorización: 12.555 € destinada a personas emprendedoras.**

8.4 Competencias

De modo similar a lo ya desarrollado en el caso de las personas empresarias, se ha considerado la medición de las mejoras competenciales en tres ámbitos: empleabilidad, emprendimiento e innovación (para mayor detalle ver epígrafe 6.4). Como se recordará, las competencias se definen como **habilidades prácticas, conocimientos, actitudes y otros componentes sociales y de comportamiento que las personas movilizan conjuntamente para lograr una acción eficaz de cara a la mejora de la marcha de sus negocios.** El grado de mejora de las personas emprendedoras y mentoras se observa en el siguiente gráfico.

Gráfico 11. Mejoras de las competencias declaradas por parte de las personas emprendedoras y mentoras



Fuente: elaboración propia a partir de metodología SROI.

El 18% de las personas emprendedoras han declarado haber mejorado bastante o mucho en sus competencias de empleabilidad, un 36% lo han hecho con las de emprendimiento y un 27% con las de innovación²². En el caso de las personas mentoras, las mejoras competencias han sido más modestas.

22. Debe recordarse que las competencias de empleabilidad son aquellas requeridas para desempeñar exitosamente las tareas asociadas a un puesto de trabajo; las de emprendimiento son aquellas que debe tener una persona para crear y dirigir una empresa, para que logre sus objetivos y genere desarrollo económico y social; y las de innovación son aquellas necesarias para formular activamente planteamientos que resuelvan los desafíos a los que las personas se enfrentan en el plano profesional, que se adelanten a los cambios del entorno, tomando decisiones oportunas con criterio propio.

De modo similar al que se ha empleado en el caso de las personas empresarias (ver epígrafe 2.4), para la monetización de las mejoras en las competencias se han tomado como referencia dos parámetros:

- Por una parte, la consideración del número de horas de formación equivalentes a la acreditación del nivel II y III de competencias (medias y avanzadas) según el proceso de acreditación oficial emanado del Ministerio de Empleo (300 horas). Sin embargo, dado que el número total de horas de formación y asesoramiento de las personas emprendedoras no puede equipararse a esta cuantía, se ha decidido aminorarla proporcionalmente. Ello significa que la mejora “máxima” en términos de competencias se ha asociado a haber cursado un total de 20 horas de formación para cada una de las tipologías de competencias analizadas.
- Por otra parte, el coste horario de la formación para el empleo relacionada con las mejoras competenciales anteriores que, según la Fundación Estatal para la Formación en el Empleo, asciende a 7,16€ la hora.

De este modo, se ha estimado monetariamente el valor de las mejoras competenciales sobre la base del siguiente baremo:

Tabla 18. Baremación de la mejora de competencias de las personas emprendedoras

Grado de mejora competencial declarado por los y las emprendedoras	% de horas del proceso de acreditación oficial de competencias profesionales equivalentes a cada grado de mejora	Valor monetario estimado de la mejora de las competencias
Nada	0%	0€
Muy poco	10%	36€
Algo	25%	72€
Bastante	50%	107€
Mucho	75%	143€

Nota de la tabla:

Fuente: elaboración propia a partir de metodología SROI.

Por ejemplo, para el 18% de personas emprendedoras que han declarado que no ha mejorado su nivel de competencias en emprendimiento, se ha considerado que el valor monetario de dicha mejora es nulo. Por el contrario, si la persona emprendedora ha experimentado “mucho” mejora en su nivel competencial (en cualquiera de las tres tipologías), ello equivale al valor monetario de haber superado el 75% del número de horas del proceso de acreditación oficial de competencias (un total de 15 horas).

La atribución que se ha estimado por parte de Fundación Maimona en el caso de las personas emprendedoras es del 100%: se asume que las este colectivo ha mejorado sus niveles de competencias exclusivamente debido a su paso por Fundación Maimona. En el caso de las personas mentoras, esta atribución disminuye al 50% puesto que se asume que las mejoras competenciales no se han debido exclusivamente a las horas que han prestado mentorizando otros proyectos sino a otras circunstancias (asistencia a formaciones específicas, el ejercicio y la práctica de sus propios proyectos empresariales, etc.).

Por otra parte, el peso muerto (denominado “pesos muertos vinculados a competencias”) se ha estimado a través de la siguiente escala (ver tabla 17).

Tabla 19. Pesos muertos equivalentes a las respuestas proporcionadas por las personas emprendedoras en relación con la mejora de sus competencias

Respuestas	% de peso muerto equivalente	% de respuestas de las personas emprendedoras y mentoras
No conozco, no hubiera ido a otro organismo o entidad o si hubiese ido no habría mejorado nada	0%	75%
Habría ido a otra entidad y habría mejorado menos	25%	15%
Habría ido a otra entidad y habría mejorado lo mismo	75%	10%

Fuente: elaboración propia a partir de metodología SROI.

Como se puede observar, **tres de cada cuatro personas mentoras** y emprendedoras han declarado que **no conocían otra entidad en la que trabajar las competencias** mencionadas, o que, de conocer alguna y haber ido, **no habría experimentado mejoras**. Esta declaración se basa, fundamentalmente, en su percepción acerca de la calidad de los servicios ofrecidos por otras entidades u organismos públicos y privados del territorio, significativamente inferiores a la percibida por Fundación Maimona.

En definitiva, el impacto de las mejoras de las competencias en las personas emprendedoras y mentoras durante 2017 se ha valorado en 19.874€.

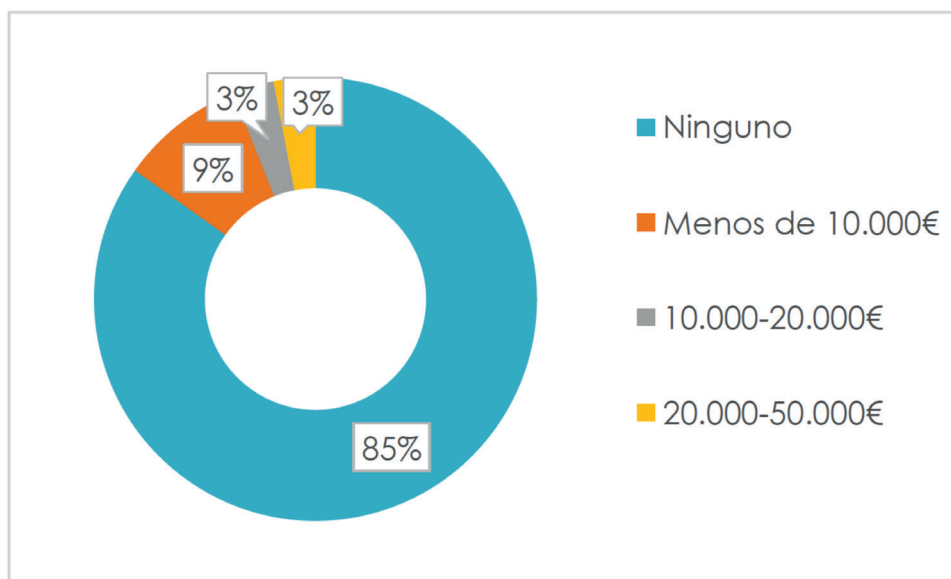
8.5 Ingresos generados

Un total de 117 personas vinculadas a la formación en Youth Business Spain han asistido a Fundación Maimona para desarrollar una idea de negocio han tenido la oportunidad de ponerla en marcha. Ello no ha ocurrido en todos los casos, puesto que ello ha dependido de la fase en la que estas ideas se encontraban. Sin embargo, un 15% de ellas han podido materializar sus emprendimientos, o bien porque ya lo tenían en marcha cuando contactaron con Fundación Maimona, o bien porque durante la relación que establecieron con la entidad pudieron llevar adelante su idea y materializarla en un proyecto empresarial. De modo similar al caso de las personas empresarias, aislar el efecto de Fundación Maimona en la generación de estas actividades económicas es el objetivo de este subepígrafe. En este sentido, la medición de impacto debe tomarse con especial precaución teniendo en cuenta el escaso número de personas emprendedoras con un negocio en marcha del total de emprendedores y emprendedoras vinculados a Fundación Maimona. Sin embargo, se considera que, aunque esta cuantía es baja, es posible llevar a cabo una aproximación a los impactos de Fundación Maimona en este ámbito bajo el supuesto de precaución que ha caracterizado el presente ejercicio.

Al igual que se ha desplegado en el caso de las personas empresarias, la medición del impacto de Fundación Maimona en relación con los ingresos generados por las personas emprendedoras ha seguido un conjunto de pasos.

En primer lugar, el análisis ha partido de los ingresos que las personas emprendedoras han declarado percibir para el ejercicio de 2017. Ello puede observarse en el siguiente gráfico.

Gráfico 12. Ingresos declarados por las personas emprendedoras que han tenido un negocio en marcha durante 2017



Fuente: elaboración propia a partir de metodología SROI.

Sobre esa base, el análisis ha diferenciado las dos clases de ingresos que se han mencionado en el caso de la medición de impacto sobre las personas empresarias:

- **Ingresos directamente atribuibles** a Fundación Maimona.
- **Ingresos no directamente atribuibles** a Fundación Maimona. Aquí se incluyen, además de sus ingresos ordinarios por ventas, las solicitudes de financiación que las personas emprendedoras han realizado durante 2017.

Así, el primer conjunto de ingresos se ha estimado sobre la base de las respuestas a la siguiente pregunta:

- **¿En qué medida estar en Fundación Maimona ha supuesto ahorros en la búsqueda de clientes?**

Para su análisis, se han considerado las opciones que se observan en la tabla 7 (ver epígrafe 6.5).

En cuanto a la estimación de los **ingresos no directamente atribuibles** a Fundación Maimona, se han tenido en cuenta dos elementos:

- **Atribución:** la medida en que dichos ingresos han podido ser atribuidos a la entidad se deriva de las respuestas manifestadas por las personas emprendedoras a la siguiente pregunta: **¿en qué medida cree que su paso por Fundación Maimona ha contribuido al desarrollo de su proyecto empresarial?** Las estimaciones se han basado en la baremación que figura en la tabla 5 (ver epígrafe 6.3).

- **Peso muerto:** se ha considerado el promedio simple de los pesos muertos iniciales y los vinculados a las competencias²³.

En definitiva, el impacto de Fundación Maimona en los ingresos de los empresarios durante 2017 se ha valorado en 140.341€.

8.6 Red de contactos

La construcción de una red contactos profesionales ligados a las personas emprendedoras que han pasado por alguna de sus actividades es otro elemento de alto valor añadido. Al igual que en el caso de las personas empresarias, la monetización de este impacto ha considerado tres elementos:

- El número de contactos que, desde que han estado vinculados con la entidad, las personas emprendedoras han generado de entre aquellas con un negocio en marcha. En este sentido, **el número medio de nuevos contactos ha sido de 24**.
- El número medio de contactos de LinkedIn que posee el perfil de *business developer* (283)²⁴.
- Los ingresos anuales de sus emprendimientos en marcha declarados por cada una de las personas emprendedoras consultadas. De igual modo que en el caso de los y las empresarias, se ha considerado que el valor monetario de un contacto está en directa proporción con los ingresos que cada persona empresaria genera. Como consecuencia, un contacto de un emprendedor con elevados ingresos tendrá un valor monetario superior a uno de un emprendedor con ingresos inferiores.

Sobre esa base, se ha estimado el valor monetario del incremento de un contacto por parte de cada uno de las personas emprendedoras con negocios en marcha. Asimismo, se ha supuesto una atribución a Fundación Maimona al grado en que la persona emprendedora cree que su paso por Fundación Maimona ha contribuido al desarrollo de su proyecto empresarial (ver tabla 8).

Como consecuencia de ello, el impacto de las mejoras de las competencias de los empresarios durante 2017 se ha valorado en 26.505€.

23. Por tanto, y al igual que en el caso de las personas empresarias localizadas en la entidad, la contribución de Fundación Maimona a estos ingresos no ha derivado automáticamente en su monetización, sino que antes de ello se estima en qué medida estos ingresos atribuibles a Fundación Maimona se hubieran producido de no existir la entidad.

24. <https://blog.linkedin.com/2017/april/24/the-power-of-linkedins-500-million-community>.

8.7 Satisfacción vital

Para la monetización del valor en calidad de vida, el análisis se ha basado en el estudio, "Variaciones entre países en los valores estadísticos de la vida", un meta-análisis sobre estudios llevados a cabo a nivel internacional para poner un valor monetario a la calidad de vida. Siguiendo la misma metodología que en el caso de las personas empresarias, los encuestados valoraron su satisfacción actual en un 7,21 sobre 10 mientras valoraban la satisfacción con su vida en un 6,30 sobre 10 antes de ser usuarios de Fundación Maimona.

Al igual que en el caso de las personas empresarias, para estimar la atribución de Fundación Maimona a esta mejora se ha incorporado una pregunta específica en el cuestionario que remite a la medida en que éstos estiman que la satisfacción con su vida profesional influye en su vida personal. Las respuestas a esta interrogante han servido para estimar el grado de atribución de Fundación Maimona en el grado de satisfacción con su vida personal. Sin embargo, en el caso de las personas mentoras, se ha estimado que sólo la mitad de esa contribución debe ser atribuida a Fundación Maimona.

En definitiva, el impacto de Fundación Maimona en la mejora de la satisfacción vital de los empresarios durante 2017 ha ascendido a 347.667€.

8.8 Síntesis final

Por cada euro aportado por Fundación Maimona, ésta contribuye a las personas emprendedoras a las que proporciona servicios por un total de 1,50€. En términos absolutos, se ha monetizado un total de 628.316€ de impacto sobre las personas emprendedoras que han participado en acciones formativas en Fundación Maimona.

La siguiente tabla desglosa esta cuantía en relación con los servicios e impactos de las actuaciones con empresarios por parte de Fundación Maimona.

Tabla 20. Retorno del valor social de Fundación Maimona en sus actividades con personas emprendedoras y mentoras: resumen

Ámbito	Impacto (en €)	% sobre el total del impacto
Formación	38.514 €	6%
Asesoramiento	55.415 €	8%
Mejoras en las competencias	19.874 €	3%
Ingresos	140.341€	21%
Incremento de red de contactos	26.505 €	4%
Satisfacción vital	347.667 €	57%
TOTAL	628.316 €	100%

Fuente: elaboración propia a partir de metodología SROI.

9. Impactos sobre la comunidad de Los Santos de Maimona y sus alrededores

9.1 Introducción

Una comunidad es un conjunto de personas unidas por un vínculo y se caracteriza en torno a aquello que las liga, a aquello que tienen en común. Es, por tanto, una comunión de personas sujetas entre sí por elementos que se consideran duraderos, íntimos, personales, auténticos. Además, una comunidad se materializa en un espacio concreto, disfrutado o anhelado, y la alegría o el beneficio del que gozan sus miembros se asocia con lo que es de todas y todos, y no con lo que es privativo de cada uno y cada una. Sobre esta base, las actuaciones de Fundación Maimona tienen significativas repercusiones sobre su entorno, es decir, sobre la comunidad de los Santos de Maimona.

En este sentido, el ejercicio de medición de impacto de Fundación Maimona ha pretendido abordar las repercusiones que ha tenido la entidad sobre su comunidad, es decir, sobre el conjunto de personas que habitan en los Santos de Maimona y sobre las relaciones que las unen. Si bien este objetivo parece inabarcable, el ejercicio ha delimitado su alcance y constituye un primer acercamiento que tiene como objetivo sentar las bases para una medición más completa de los impactos de la entidad en su entorno. En este sentido, el vehículo fundamental que ha permitido estimar esta repercusión es la medición del impacto de su convocatoria anual de proyectos innovadores, un mecanismo que despliega la entidad para el desarrollo de proyectos comunitarios²⁵. Ello ha consistido, en 2017, en el respaldo a conjunto de proyectos cuyos beneficiarios son individuos y asociaciones que pretenden generar una actividad social, cultural, medioambiental, educativa, etc., en la que los valores monetarios quedan postergados por otros elementos: precisamente, aquellos elementos que hacen y conforman la comunidad. Una cuestión recurrente entre las percepción de las y los adjudicatarios de ayudas para desarrollar proyectos comunitarios ha sido el fomento que, desde la entidad, se ha realizado para impulsar los proyectos colaborativos. Se considera uno de los principios básicos de la entidad. De este modo, los proyectos comunitarios desarrollados reflejan esta visión colaborativa y que, según usuarias y usuarios, se ha trasladado a otros aspectos de la comunidad.

De este modo, el ejercicio se ha basado en las respuestas que 9 de sus responsables (personas individuales y asociaciones, de un total de 16) han proporcionado a un cuestionario específicamente diseñado a tal efecto, así como en la elaboración de indicadores que aproximan los impactos de la entidad a un valor monetario.

25. Ello no significa que la entidad no haya promovido, bajo otras modalidades, otros proyectos de impacto social. En todo caso, el presente ejercicio se ha limitado a monetizar dicho impacto exclusivamente para los proyectos que se han presentado bajo este mecanismo durante 2017.

Asimismo, el ejercicio de medición de impacto sobre la comunidad santeña ha tenido en cuenta otras dos cuestiones:

1. El empleo neto directo que genera la entidad en la localidad.
2. Un ejercicio aproximativo para estimar la contribución de la entidad a combatir la despoblación²⁶.

El resultado pretende constituir una primera aproximación (multidimensional) a las repercusiones de Fundación Maimona en su comunidad.

Para ello, el documento se articula alrededor de la descripción de las actuaciones que Fundación Maimona ha desarrollado y la metodología para la estimación de su impacto. En los próximos epígrafes del documento se detalla la monetización de los impactos que figuran en la siguiente tabla (ver tabla 6).

Finalmente, se efectúa el sumatorio de la monetización de todos los impactos.

Tabla 21. Ámbitos de impacto y significado

Ámbito de impacto	Significado
Financiación	Cuantía monetaria de la ayuda recibida por los responsables de los proyectos para su desarrollo.
Asesoramiento	Monetización de las horas que el personal de Fundación Maimona ha empleado para contribuir a la conformación y consolidación de la idea de proyecto comunitario de las personas y las entidades que los han impulsado.
Implementación de los proyectos comunitarios	Estimación y monetización del impacto del tiempo empleado por las personas responsables de los proyectos y de otras con las que ha trabajado para llevarlos adelante. Asimismo, se ha monetizado el impacto de la entidad en el disfrute de las personas beneficiarias de los proyectos comunitarios implementados.
Competencias	Se trata de la medición y monetización del impacto de la entidad en las mejoras experimentadas por las personas beneficiarias de las ayudas de Fundación Maimona en términos de su combinación de habilidades y actitudes adquiridas con el fin de conseguir los objetivos que se proponen.
Red de contactos	Se ha estimado y monetizado el impacto de la entidad en el incremento del número de personas de las personas que han sido adjudicatarias de ayudas para la implementación de proyectos comunitarios.
Satisfacción vital	Se ha estimado y monetizado el grado en que las personas responsables de los proyectos han mejorado la valoración global sobre su vida, comparando lo que ha conseguido, sus logros, con lo que esperaba obtener, sus expectativas.
Empleo directo	Se ha monetizado el impacto de la entidad en términos del empleo neto directo que genera.
Fijación de la población	Se ha monetizado el impacto de la entidad en términos de su contribución a la fijación de la población en el municipio.

Fuente: elaboración propia.

26. Sin embargo, dado el principio de precaución que rige la elaboración del presente documento, la monetización de este impacto no se tendrá en cuenta para la estimación del coeficiente SROI.

9.2 Convocatoria de subvenciones a proyectos innovadores: financiación

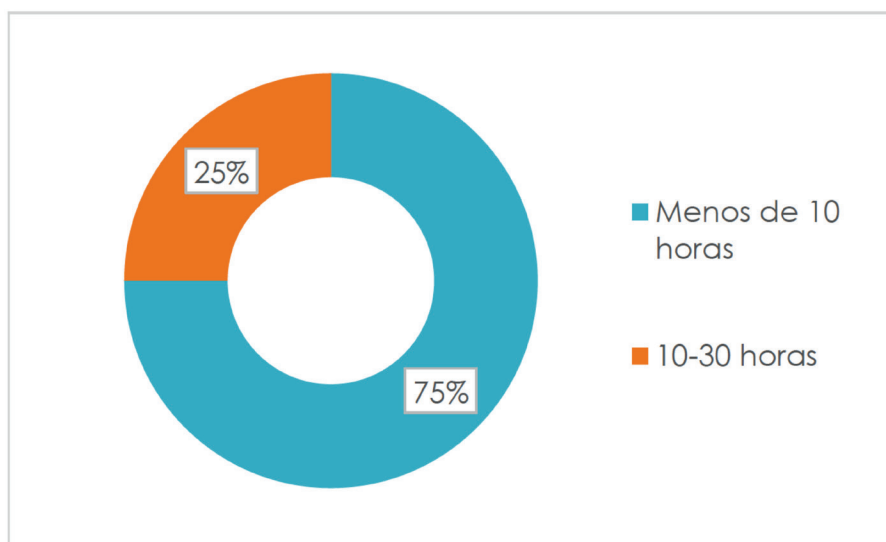
Durante 2017 Fundación Maimona ha concedido 16 subvenciones a proyectos considerados innovadores por 8.572€. Dado que las bases de la convocatoria señalaban que la subvención de Fundación Maimona no podía constituir más de la mitad del presupuesto de cada uno de los proyectos, se ha estimado que cada uno de los y las adjudicatarias ha conseguido reunir el resto del presupuesto aparte de lo proporcionado por Fundación Maimona.

El presupuesto monetizado de los 16 proyectos subvencionados por Fundación Maimona durante 2017 ha ascendido a 17.144€.

9.3 Asesoramiento

Las personas adjudicatarias de ayudas para el desarrollo de un proyecto comunitario durante 2017 han estado acompañadas por personal de Fundación Maimona desde la propia concepción de cada una de las iniciativas. En este sentido, antes y después de formular sus candidaturas han contado con la ayuda de Fundación Maimona. Los resultados de la encuesta se reflejan en el siguiente gráfico.

Gráfico 13. Asesoramiento destinado a personas adjudicatarias de subvenciones para desarrollar proyectos comunitarios en 2017 (en horas)



Fuente: elaboración propia a partir de metodología SROI.

Como se puede observar, el 75% de las personas adjudicatarias ha declarado que, durante el año 2017, ha recibido menos de 10 horas de asesoramiento por parte de Fundación Maimona, mientras que el resto ha recibido entre 10 y 30 horas. Así, las personas adjudicatarias han recibido una media de 9 horas de asesoramiento por parte de Fundación Maimona.

De manera complementaria, las personas adjudicatarias han empleado una parte de su tiempo para desarrollar la idea de sus respectivos proyectos con otras personas que les

han asesorado. En general, estas personas pertenecen a las entidades o asociaciones desde las que han desarrollado los proyectos. En este sentido, las personas han declarado haber utilizado una media de 17 horas.

Para monetizar el tiempo de asesoramiento a las personas emprendedoras situadas en Fundación Maimona se ha decidido utilizar los siguientes indicadores proxis:

- En el caso del asesoramiento proporcionado por Fundación Maimona, se ha empleado el mismo indicador proxy ya utilizado para valorarlo en el caso de las personas empresarias y emprendedoras. Por lo tanto, esta valoración se ha establecido en 32,61€ por hora.
- Sin embargo, en el caso del asesoramiento proporcionado por parte de otras personas, dado que se trata de una labor desarrollada de manera altruista, se ha considerado valorarla en los mismos términos que se suele considerar el trabajo voluntario: teniendo en cuenta el salario mínimo interprofesional por hora (5,68€)²⁷.

La atribución que se ha estimado por parte de Fundación Maimona es del 100%: estos servicios son consustanciales a las actividades de Fundación Maimona y, por tanto, se atribuyen exclusivamente a sus servicios.

Por último, para la consideración del peso muerto se ha tenido en cuenta la respuesta a la siguiente pregunta: ¿Habría llevado a cabo su proyecto sin la ayuda de Fundación Maimona?

Tabla 22. Pesos muertos considerados en la monetización del asesoramiento

Situación de las personas empresarias	% de peso muerto estimado	% de respuestas de las personas emprendedoras
La persona adjudicataria habría hecho el proyecto de todas formas	75%	20%
La persona adjudicataria NO habría hecho el proyecto	0%	80%

Fuente: elaboración propia.

En definitiva, la monetización del impacto de las actuaciones de asesoramiento durante 2017 ha ascendido a 6.661€.

9.4 Competencias

El desafío que supone participar en el concurso de proyectos innovadores y el asesoramiento que las personas adjudicatarias de las subvenciones reciben producen en las mismas una mejora de sus competencias. En este sentido, se trata de un efecto deseado por Fundación Maimona, que fomenta explícitamente el desarrollo de proyectos innovadores y con impacto social.

27. El salario mínimo profesional alcanzó, en 2017, los 9.906,40€ (Real Decreto 1077/2017). El salario medio interprofesional por hora resulta del cociente entre esta cantidad y el número medio de horas de la jornada laboral anual de los 4.529 convenios colectivos vigentes en España ese mismo año, que, según el Ministerio de Empleo, era de 1743,81 horas.

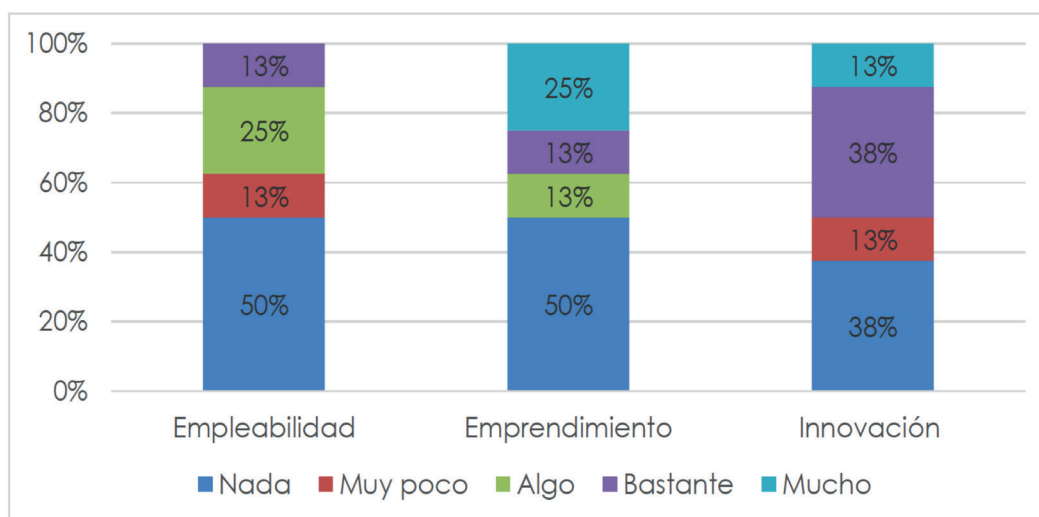
Sobre esa base, el ejercicio de medición se ha centrado en la medición y monetización del impacto de la entidad en la mejora de las competencias experimentadas por las personas adjudicatarias de las ayudas económicas que proporciona Fundación Maimona. Debe tenerse en cuenta que solamente se han monetizado los impactos sobre las personas adjudicatarias y no sobre todas las personas vinculadas a la implementación de cada uno de los proyectos comunitarios, por lo que estas estimaciones están infravaloradas. En este sentido, se trata de un elemento que debe considerarse como parte del principio de precaución que se ha seguido en la monetización de todos los impactos analizados en el ejercicio de medición.

De modo similar a lo ya desarrollado en el caso de las personas empresarias y emprendedoras se ha considerado la medición de las mejoras competenciales en tres ámbitos: empleabilidad, emprendimiento e innovación²⁸. Para conocer el grado en que las personas emprendedoras y mentoras han mejorado sus niveles competenciales en estos tres ámbitos, éstas han tenido que dar respuesta a la siguiente pregunta:

▪ **¿Ha mejorado sus competencias desde su paso por Fundación Maimona?**

Las mejoras en los niveles de competencias declaradas por las personas adjudicatarias de ayudas económicas en el siguiente gráfico.

Gráfico 14. Mejoras de las competencias declaradas por parte de las personas adjudicatarias de ayudas económicas para el desarrollo de proyectos comunitarios



Fuente: elaboración propia a partir de metodología SROI.

Como se ha podido comprobar, las mejoras en las competencias para la innovación y el emprendimiento han sido las más significativas.

De modo similar al que se ha empleado en el resto de grupos de interés (ver epígrafe 2.4), para la monetización de las mejoras en las competencias se han tomado como referencia dos parámetros:

28. La definición de cada una de estas competencias figura en el epígrafe 6.4.

- Por una parte, la consideración del número de horas de formación equivalentes a la acreditación del nivel II y III de competencias (medias y avanzadas) según el proceso de acreditación oficial emanado del Ministerio de Empleo (300 horas). Sin embargo, dado que el número total de horas de asesoramiento de las personas adjudicatarias de ayudas para desarrollar proyectos comunitarios no puede equipararse a esta cuantía, se ha decidido aminorarla proporcionalmente. Ello significa que la mejora "máxima" en términos de competencias se ha asociado a haber cursado un total de 20 horas de formación para cada una de las tipologías de competencias analizadas.
- Por otra parte, el coste horario de la formación para el empleo relacionada con las mejoras competenciales anteriores que, según la Fundación Estatal para la Formación en el Empleo, asciende a 7,16€ la hora.

De este modo, se ha estimado monetariamente el valor de las mejoras competenciales sobre la base del siguiente baremo:

Tabla 23. Baremación de la mejora de competencias

Grado de mejora competencial declarado	% de horas del proceso de acreditación oficial de competencias profesionales equivalentes a cada grado de mejora	Valor monetario estimado de la mejora de las competencias
Nada	0%	0€
Muy poco	10%	36€
Algo	25%	72€
Bastante	50%	107€
Mucho	75%	143€

Fuente: elaboración propia a partir de metodología SROI.

La atribución que se ha estimado por parte de Fundación Maimona es del 50% puesto que se asume que las mejoras competenciales no se deben exclusivamente a las horas que han prestado desarrollando su proyecto comunitario sino a otras circunstancias (asistencia a formaciones específicas, el ejercicio y la práctica de sus respectivos empleos, etc.).

Por otra parte, el peso muerto se ha estimado mediante el análisis de la pregunta ya empleada para estimar el correspondiente al asesoramiento: ¿Habría llevado a cabo su proyecto sin la ayuda de Fundación Maimona?

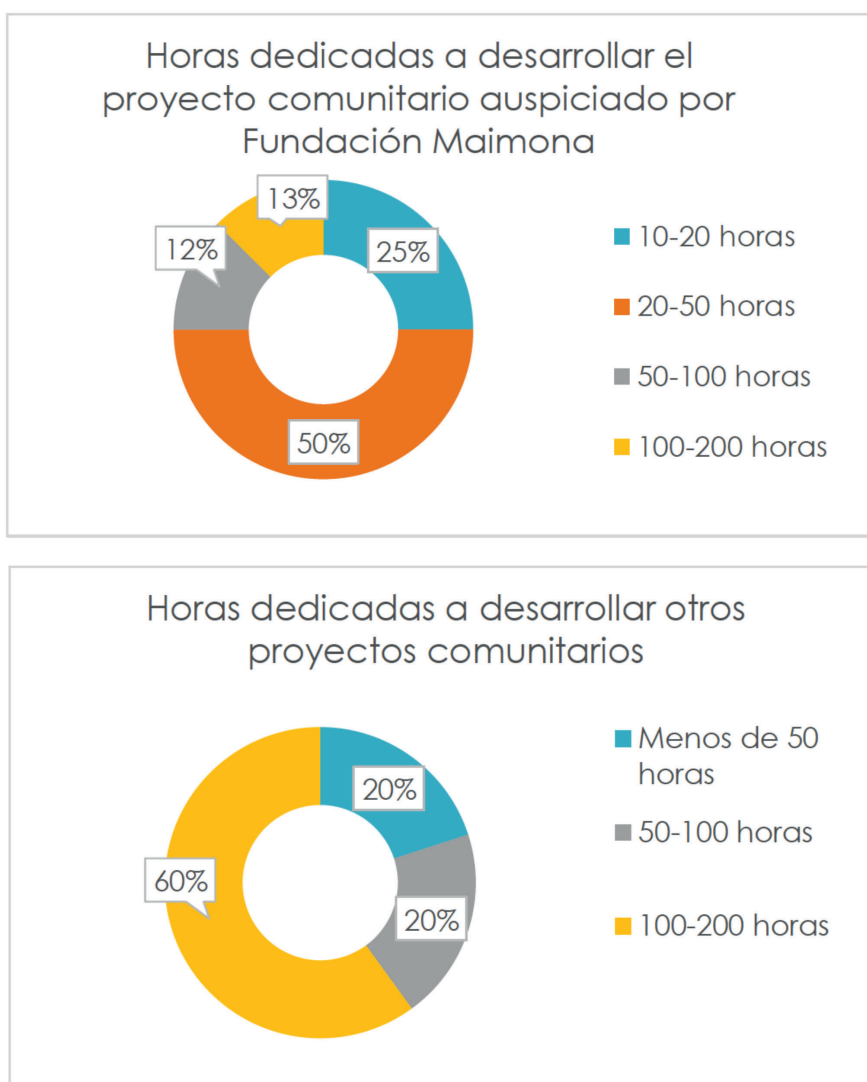
En definitiva, el impacto de las mejoras de las competencias en las personas emprendedoras y mentoras durante 2017 ha ascendido a 1.155€.

9.5 Implementación de los proyectos comunitarios

La monetización de la implementación de los proyectos comunitarios que se han desarrollado en 2017 bajo el auspicio de Fundación Maimona se ha efectuado sobre la base de dos elementos.

En primer lugar, se ha estimado el número de horas que cada una de las personas adjudicatarias de las ayudas económicas han empleado para el desarrollo de sus proyectos una vez aprobado. Además, se ha estimado el número de horas que las personas adjudicatarias han dedicado a otros proyectos, en el caso de pertenecer a una entidad social. Los resultados de ambas estimaciones se observa en el siguiente gráfico.

Gráfico 15. Horas dedicadas a la implementación del proyecto comunitario auspiciado por Fundación Maimona y a otros proyectos comunitarios



Fuente: elaboración propia a partir de metodología SROI.

De este modo, las personas adjudicatarias han dedicado una **media de 56 horas a la implementación de los proyectos comunitarios** auspiciados por Fundación Maimona que han desarrollado y **113 horas a otros proyectos comunitarios** con impacto social en el territorio.

Para la monetización de estas horas se ha considerado la valoración del trabajo voluntario, es decir, el valor monetario del salario mínimo interprofesional (5,68€).

En segundo lugar, se ha estimado un "precio-sombra"²⁹ para el conjunto de las actividades que han sido desarrolladas. Dada la significativa heterogeneidad de los proyectos comunitarios, se ha decidido emplear un valor genérico de 5€ que equivale a cuánto habrían estado dispuestos a pagar cada una de las personas que han sido beneficiarias de los proyectos. Este precio unitario se ha multiplicado por el número de personas beneficiarias que cada uno de los proyectos ha contado.

En cada uno de los casos, el porcentaje de atribución se ha estimado sobre la base de las respuestas de las personas adjudicatarias a las siguientes preguntas:

- ¿En qué medida cree que su paso por Fundación Maimona ha contribuido al desarrollo de su proyecto comunitario?
- ¿En qué medida cree que su paso por Fundación Maimona ha contribuido al desarrollo de otros proyectos comunitarios en los que ha participado aparte del que ha desarrollado con Fundación Maimona?

Tabla 24. Atribución a Fundación Maimona de la implementación de los proyectos comunitarios

Grado en que las personas adjudicatarias declaran que Fundación Maimona ha contribuido al desarrollo de sus/ otros proyectos comunitarios	Grado de atribución imputado a Fundación Maimona
Nada	0%
Muy poco	10%
Algo	25%
Bastante	50%
Mucho	75%

Finalmente, el peso muerto se ha estimado a partir de las respuestas de las adjudicatarias y adjudicatarios de ayudas económicas a la pregunta referida a si habría llevado a cabo su proyecto sin la ayuda de Fundación Maimona.

29. Se considera precio sombra aquel valor que se le atribuye a un bien para el cual no hay un precio definido en el mercado. Generalmente a este tipo de bienes se les valora en función del coste de oportunidad en condiciones de competencia perfecta, e incluyendo tanto los costes privados en los que se pueda incurrir como los costes sociales asociados.

En definitiva, el impacto de Fundación Maimona en la implementación de los proyectos comunitarios durante 2017 se ha valorado en 8.560€, desagregados en:

- Un total de **4.250€** derivados de las **horas** que las personas adjudicatarias y sus entidades han dedicado a la **implementación** de los **proyectos auspiciados por Fundación Maimona**.
- Un total de **4.310€** procedentes de la monetización de la **implementación de los proyectos auspiciados por Fundación Maimona**.

9.6 Red de contactos

La implementación de los proyectos comunitarios auspiciados por Fundación Maimona ha tendido a incrementar la densidad de las relaciones interpersonales en el entorno de la entidad. En este sentido, el ejercicio de medición ha procurado monetizar la cuantía de contactos que las personas adjudicatarias de proyectos comunitarios han añadido a su red. Para ello, se han considerado tres elementos:

- El número de contactos que las personas adjudicatarias han generado de entre aquellas con un negocio en marcha. En este sentido, el número medio de nuevos contactos ha sido de 9.
- El número medio de contactos de LinkedIn que posee el perfil de *business developer* (283).
- Los ingresos anuales declarados por cada una de las personas adjudicatarias consultadas.

Sobre esa base, se ha estimado el valor monetario del incremento de un contacto por parte de cada uno de estas personas. Asimismo, se ha supuesto una atribución a Fundación Maimona en función de lo que han declarado las personas adjudicatarias en relación con la contribución de la entidad en sus proyectos y un peso muerto vinculado a si éstas habrían llevado a cabo su proyecto sin la ayuda de Fundación Maimona.

Como consecuencia de ello, el impacto de las mejoras de las competencias de las personas que han desarrollado proyectos comunitarios durante 2017 ha ascendido a 2.215€.

9.7 Satisfacción vital

La monetización del valor en calidad de vida, el análisis se ha basado, al igual que en los casos anteriores, en el estudio, "Variaciones entre países en los valores estadísticos de la vida", un meta-análisis sobre estudios llevados a cabo a nivel internacional para poner un valor monetario a la calidad de vida.

En ese contexto, se ha proporcionado una escala del 0 al 10, en donde el 0 significa estar completamente insatisfecho y el 10 completamente satisfecho. Los encuestados valoraron su satisfacción actual en un 7,40 sobre 10 mientras valoraban la satisfacción con su vida en un 6,80 sobre 10 antes de ser usuarios de Fundación Maimona.

Al igual que en los grupos de interés anteriormente analizados, para estimar la atribución de Fundación Maimona a esta mejora se ha incorporado una pregunta específica en el cuestionario que remite a la medida en que éstos estiman que la satisfacción con su vida profesional influye en su vida personal. Las respuestas a esta interrogante han servido para estimar el grado de atribución de Fundación Maimona en el grado de satisfacción con su vida personal.

En definitiva, el impacto de Fundación Maimona en la mejora de la satisfacción vital de los empresarios durante 2017 ha ascendido a 22.275€.

9.8 Empleo directo

Con el objetivo de alcanzar su misión Fundación Maimona proporciona empleo directo a cuatro personas. El presente ejercicio incluye, como parte de la monetización de su impacto, la proporción de este empleo que puede ser considerado como tal. Su inclusión en esta sección obedece al hecho de que el impacto que la entidad genera en términos de empleo se localiza en la comunidad de Los Santos de Maimona.

Para ello, el ejercicio ha determinado qué parte del empleo total generado ha formado parte de las repercusiones de la entidad en su entorno. Con ese fin, se han tenido en cuenta dos parámetros:

1. Los salarios totales abonados por Fundación Maimona durante 2017.
2. La tasa de desempleo registrada en la provincia de Badajoz (INE) en 2017 (28,15%).

Gracias a la consideración de estos parámetros ha sido posible monetizar el impacto de la entidad en términos del empleo "neto" creado, es decir, del empleo que ha generado teniendo en cuenta el contexto del mercado laboral de la provincia. En este sentido, el impacto de Fundación Maimona se refiere exclusivamente a la cuantía salarial total abonada que, de no existir la entidad, no se abonaría. Ello se ha determinado como el sumatorio de los salarios totales, considerando la tasa de desempleo que se registra en la provincia de Badajoz. Con ello se pretende expresar que, de no existir Fundación Maimona, una parte de sus trabajadores y trabajadoras no se encontraría empleada de

forma remunerada en el mercado en la proporción que establezca la tasa de desempleo vigente en la provincia.

Una vez obtenido este impacto neto, el ejercicio lo ha desagregado en dos destinos:

3. La comunidad de Los Santos de Maimona: aquí se han incluido los salarios netos, es decir, una vez deducidas las aportaciones a la Seguridad Social y el pago del impuesto de la renta de las personas físicas.
4. Las Administraciones Públicas: consiste en el sumatorio que, de esos salarios, se destina al pago de las aportaciones a la Seguridad Social y el pago del impuesto de la renta de las personas físicas. Este impacto, no incluido aquí, será considerado en la descripción de los impactos sobre las Administraciones Públicas.

Como resultado de la estimación, se ha determinado que la aportación de Fundación Maimona en términos de empleo directo en su comunidad (excluyendo su impacto sobre las Administraciones Públicas) en 2017 ha ascendido a 30.753€.

9.9 Despoblación

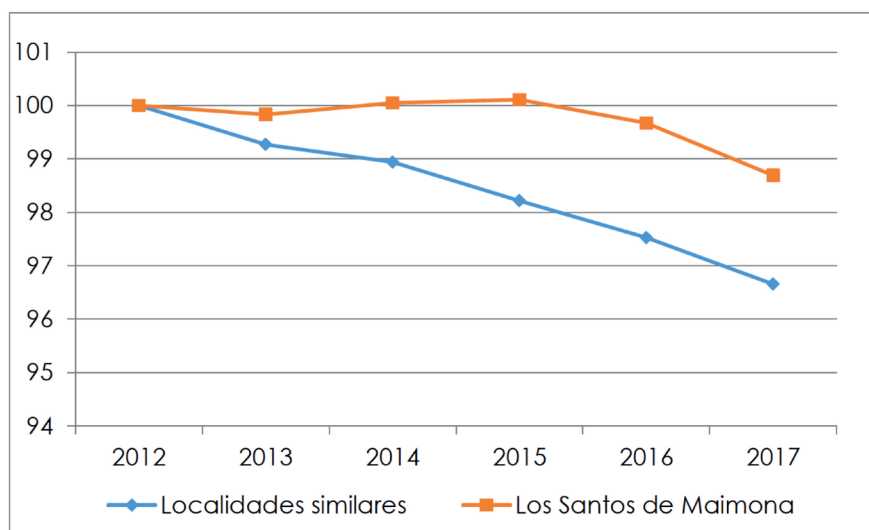
Por último, las repercusiones que se han descrito como consecuencia de las actuaciones de Fundación Maimona pueden ser analizadas desde un punto de vista más amplio en relación con su comunidad. En este sentido, el ejercicio ha tenido en cuenta la posible influencia de la entidad en la fijación de la población, una problemática que afecta gravemente a una significativa proporción del territorio español y del que la provincia de Badajoz no es ajena.

En este sentido, uno de los rasgos que en mayor medida ha sido señalado por las personas usuarias de la entidad es que el hecho de que exista una entidad de las características de Fundación Maimona en una localidad relativamente pequeña y con una estructura productiva tradicional tiene significativas consecuencias sobre la fijación de la población. La entidad representa un revulsivo desde el punto de vista económico, pero también desde su incidencia en aspectos sociales, culturales y comunitarios. En particular, algunas personas usuarias han destacado la positiva influencia de la entidad, no solamente como un polo de innovación local, sino como un elemento que contribuye a que personas originarias de los Santos de Maimona que hayan estudiado o trabajado fuera, vuelvan a la localidad y apuesten por su desarrollo. Sobre esta base, el ejercicio ha pretendido aproximarse al impacto que este hecho ha tenido en la localidad.

Así, en los últimos cinco años (2012-2017), la población de la provincia de Badajoz ha disminuido en un 2,1%, situándose en 2017 en 679.884 habitantes. A pesar de la existencia de numerosos factores, sobresalen los efectos que, sobre el crecimiento vegetativo de la población, ha tenido la crisis económica y la, de momento, nula repercusión de la recuperación macroeconómica que actualmente se experimenta. En este sentido, los flujos migratorios que durante el primer lustro del siglo, sobre todo, contribuyeron a incrementar la población en la provincia, aún no han sido revertidos.

La población en Los Santos de Maimona es de 8.137 habitantes (2017). Si bien en los últimos cinco años su cuantía no ha escapado a esta evolución demográfica, tomando como referencia las ocho localidades pacenses cuya población oscila entre el 70% y el 130% de la de Los Santos de Maimona (es decir, entre 5.700 y 10.600 habitantes aproximadamente), ninguna de ellas tienen una evolución más positiva (o menos negativa)³⁰. Debe señalarse que se ha tomado esta referencia como “grupo de control”, dado que son las localidades que en mayor medida se asemejan a los Santos de Maimona, desde el punto de vista demográfico³¹. En este contexto, el ejercicio de medición de impacto ha tomado como referencia dicha evolución para compararla con la correspondiente en Los Santos de Maimona y estimar el impacto de la entidad en la evolución de la población del municipio.

Gráfico 16. Evolución de la población de Los Santos de Maimona y ocho localidades de población similar (2012=100)



Fuente: INE.

Sobre esta base, se ha procedido a estimar la población que el municipio de los Santos de Maimona habría tenido de haber seguido la tendencia de las ocho localidades anteriormente mencionadas.

Así, la caída de la población en las localidades de referencia en el período 2012-2017 ha sido del 2,6%. Ello representa una cuantía que duplica la experimentada por Los Santos de Maimona. Sobre esta base, debe señalarse que si Los Santos de Maimona hubiese seguido una evolución similar a las del grupo tomado como control, su población actual sería un 1,4% inferior a la actual. En definitiva, tomando como referencia este grupo de control, la localidad ha evitado la pérdida de 114 personas en su censo.

Para estimar la medida en que ello se ha debido a la existencia de Fundación Maimona, se ha incluido una pregunta específica al conjunto de personas usuarias de la entidad³²: ¿En

30. Estas localidades son: Llerena, Puebla de la Calzada, Castuera, Calamonte, Fuente del Maestre, Guareña, Azuaga y Jerez de los Caballeros.

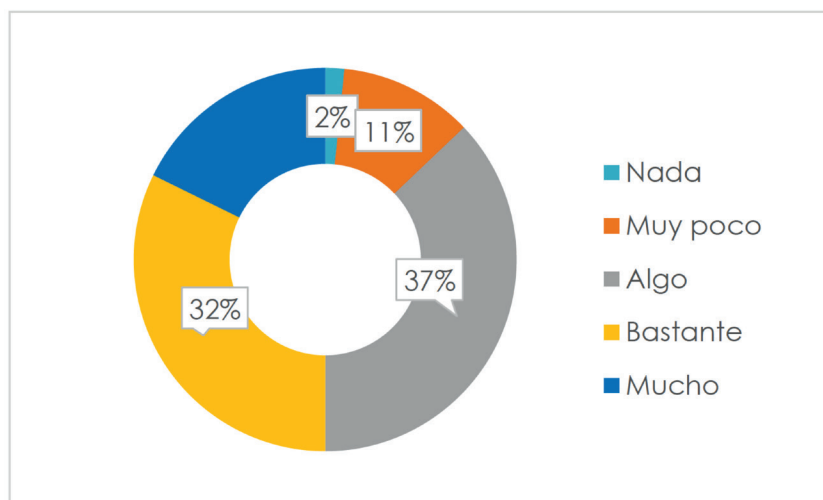
31. En este sentido, la evolución poblacional de localidades que tienen notoriamente mayor y menor población puede obedecer a factores que pueden ser significativamente diferentes.

32. Ello ha incluido a las 64 personas que han contestado los cuestionarios con los que se ha recogido la información para la estimación de los impactos.

qué medida cree que Fundación Maimona contribuye a que la población no abandone la localidad o que pueda retornar una vez que ha abandonado la localidad?

La composición de las respuestas a esta pregunta se refleja en el siguiente gráfico.

Gráfico 17. Grado en que las personas usuarias de Fundación Maimona opinan que la entidad ha tenido incidencia en la fijación de la población al territorio



Fuente: SROI.

De esta manera, el ejercicio ha atribuido el impacto demográfico diferencial experimentado por Los Santos de Maimona según dicho conjunto de respuestas y en función del baremo que figura en la siguiente tabla.

Tabla 25. Atribución a Fundación Maimona

Grado de atribución declarado por las personas usuarias de Fundación Maimona	% de atribución
Nada	0%
Muy poco	10%
Algo	25%
Bastante	50%
Mucho	75%

Fuente: elaboración propia a partir de metodología SROI.

Finalmente, para la monetización del impacto de haber evitado la pérdida de 114 habitantes durante los cinco últimos años, se ha tenido en cuenta el presupuesto del Ayuntamiento de Los Santos de Maimona y en qué medida ello ha supuesto un incremento del mismo. En este sentido, su cuantía total, en 2017, alcanzó los 6.682.367€. Sobre esta base, se ha estimado que para cubrir las necesidades de la población tal y como lo hace actualmente (es decir, conservando constante su volumen por habitante de modo que se mantenga el conjunto de servicios públicos de los que disfruta su población), contar con 114 habitantes más ha implicado que su cuantía sea 95.105€ superior. Teniendo en cuenta la percepción de las personas usuarias de la entidad, de la atribución que **el ejercicio hace de dicha cantidad resulta un impacto de 36.787€.**

Debido a constituir un ejercicio experimental, sus resultados no se han tenido en cuenta la hora de efectuar el sumatorio de los impactos de la entidad.

9.10 Síntesis final

Por cada euro aportado por Fundación Maimona, ésta contribuye a la comunidad por un total de 0,21€. En términos absolutos, se ha monetizado un total de 88.763€ de impacto.

La siguiente tabla desglosa esta cuantía en relación con los servicios e impactos de las actuaciones con empresarios por parte de Fundación Maimona.

Tabla 26. Retorno del valor social de Fundación Maimona en sus actividades comunitarias

Ámbito	Impacto (en €)	% sobre el total del impacto
Financiación	17.144 €	22%
Asesoramiento	6.661€	9%
Mejoras en las competencias	1.155 €	2%
Implementación de los proyectos comunitarios	8.560€	11%
Incremento de red de contactos	2.215 €	3%
Satisfacción vital	22.275 €	29%
Empleo directo	30.753€	25%
TOTAL	88.763 €	100%

Fuente: elaboración propia a partir de metodología SROI.

10. Administraciones Públicas

10.1 Introducción

Muchas de las actividades cuyos impactos han sido anteriormente monetizados han tenido repercusiones no solamente sobre las personas usuarias directas de la entidad sino también sobre las Administraciones Públicas. En este sentido, este apartado incluye la monetización de los impactos que la Fundación Maimona ha producido sobre dichas Administraciones. Los impactos se han calculado a partir de las respuestas obtenidas de las 64 personas encuestadas a cada uno de los cuestionarios diseñados para cada grupo de interés. Asimismo, se ha tenido en cuenta la información proporcionada por Fundación Maimona.

En los próximos epígrafes se detalla la monetización de los impactos que figuran en la siguiente tabla (ver tabla 1). Finalmente, se efectúa el sumatorio de la monetización de todos los impactos.

Tabla 27. Ámbitos de impacto y significado

Ámbito de impacto	Significado
Ingresos por el Impuesto por Renta de las Personas Físicas (IRPF) y a la Seguridad Social	Estimación del impacto de la entidad en el pago por IRPF y cotizaciones a la Seguridad Social como consecuencia de la generación de actividad económica de sus usuarios y del empleo directo neto que ha generado.
Ahorro de prestaciones de desempleo	Estimación del impacto de la entidad en el ahorro que ha generado a las Administraciones Públicas como consecuencia de la actividad profesional de sus usuarios y del empleo directo neto generado.

Fuente: elaboración propia.

10.2 Ingresos de las Administraciones Públicas debido al pago de impuestos y cotizaciones a la Seguridad Social

Las actividades laborales en España se encuentran gravadas con un conjunto de impuestos gracias a los que las diferentes Administraciones Públicas se dotan de recursos para financiar sus servicios públicos y sus diferentes políticas, todo lo cual tiene un impacto social directo sobre la sociedad. Asimismo, las actividades económicas que generan nuevos empleos aportan una proporción del volumen de las remuneraciones salariales que abonan al pago de cotizaciones a la Seguridad Social con el fin de que quienes son actualmente pensionistas puedan percibir sus emolumentos.

Sobre esta base, el ejercicio de medición de impacto ha tenido en cuenta todas aquellas repercusiones que las actividades generadas bajo el paraguas de Fundación Maimona han tenido en los ingresos y ahorros de las Administraciones Públicas. Por tanto, en este epígrafe se incluyen la estimación de ingresos por impuestos que se derivan de la actividad profesional que las personas empresarias han podido desarrollar como consecuencia de localizarse en las instalaciones de Fundación Maimona y los ingresos que se han derivado de las actuaciones de la propia entidad. Para ello se han seguido un conjunto de pasos.

En primer lugar, se han estimado las cuantías salariales abonadas por las personas empresarias en relación con la actividad económica que han generado como consecuencia de su vinculación con Fundación Maimona³³. Por tanto, esta estimación ya incluye las mismas atribuciones y pesos muertos que se han tenido en cuenta para valorar en qué medida estas cuantías se deben a las actuaciones de la entidad. Asimismo, se han tenido en cuenta las cuantías salariales netas abonadas por la entidad a sus trabajadores y trabajadoras³⁴.

En segundo lugar, se ha estimado el pago por impuestos que se derivaría de dichas cuantías en función de dos parámetros que condicionan a cada individuo la cuantía de impuestos que debe abonar: edad y situación familiar.

- Para lo primero se ha considerado la edad que han señalado las personas que han declarado sus actividades económicas.
- Para lo segundo, se ha supuesto que las personas empresarias así como las personas trabajadoras de la entidad, están casadas y tienen un hijo menor de 25 años a su cargo.

Sobre la base de estos supuestos, se han calculado el pago de impuestos anuales en IRPF y el pago de las cotizaciones a la Seguridad Social.

En definitiva, la monetización del impacto sobre los ingresos de impuestos de la Administración Pública ha sido de 51.859€: para los empresarios de 39.445 € y para las personas trabajadoras de la fundación de 12.414 €.

10.3 Ahorros por prestaciones de desempleo

En este epígrafe se describe el ejercicio de monetización centrado en los ahorros en prestaciones por desempleo que las Administraciones Públicas ha experimentado como consecuencia de la actividad económica generada por parte de las personas empresarias y por la propia entidad. Se entiende que el empleo neto generado por estos grupos de interés evita a las Administraciones Públicas el pago de un conjunto de prestaciones por desempleo. El ahorro se ha estimado calculando las prestaciones de desempleo a los que estos colectivos tenían derecho de encontrarse en dicha situación. Debe tenerse en cuenta que sólo se han considerado los empleos generados "netos", es decir, aquellos atribuidos a las actuaciones de Fundación Maimona.

El cálculo de los ahorros en prestaciones por desempleo se ha realizado a partir de la información proporcionada por las personas empresarias y la entidad así como el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE) sobre la base de un conjunto de supuestos. Estos son:

33. Si bien algunas personas emprendedoras han declarado abonar cuantías salariales como consecuencia del desarrollo de su actividad, éstas no se han tenido en cuenta debido a la escasa cantidad de individuos que lo han hecho.

34. Es decir, sólo se ha tenido en cuenta el empleo generado que se ha considerado como impacto por parte de la entidad.

- Las personas contratadas en el contexto del presente ejercicio de medición lo han sido, durante, al menos, seis meses.
- Los contratos han sido a tiempo completo
- Los trabajadores contratados habían trabajado como mínimo un año en los últimos seis.
- Los trabajadores tienen como mínimo 1 hijo a su cargo menor de 25 años.

Estos supuestos implican que la prestación mensual contributiva a la que tengan derecho las personas trabajadoras contratadas sea de 4 meses. Su importe ha variado en función de la base de cotización de desempleo de los encuestados.

Sin embargo, a los supuestos anteriores se ha añadido uno adicional, en coherencia con el principio de precaución que ha presidido la implementación del presente ejercicio de medición: la probabilidad de que estas personas no tuvieran derecho a alguna modalidad de prestación por desempleo³⁵. En este sentido, de todas las personas contratadas como consecuencia de las actuaciones de la entidad, se ha fijado que solamente un 63% de ellas tendría derecho a prestación por desempleo.

En definitiva, la monetización del impacto sobre ahorros en la prestación de desempleo ha sido de 36.243€: en el caso de los empresarios de 28.664 € y en el caso de los empleados de la entidad de 7.579 €.

10.4 Síntesis final

Por cada euro aportado por Fundación Maimona, ésta contribuye a la Administración Pública por un total de 0,21€. En términos absolutos, se ha monetizado un total de 88.102€ de impacto sobre la administración pública que tienen una relación con la Fundación Maimona.

Tabla 28. Retorno del valor social de Fundación Maimona en sus actividades comunitarias

Ámbito	Impacto (en €)	% sobre el total del impacto
Impuestos y cotizaciones a la Seguridad Social	51.859 €	59%
Prestaciones por desempleo	36.243 €	41%
TOTAL	88.102 €	100%

Fuente: elaboración propia a partir de metodología SROI

35. Para ello se ha tenido en cuenta cociente entre el número de beneficiarios de alguna ayuda por desempleo en la provincia de Badajoz según la Estadística de Prestaciones (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, noviembre de 2017) dividido el número de personas en desempleo en la provincia de Badajoz, según la Encuesta de Población Activa (INE, cuarto trimestre de 2017).

11. Síntesis final: el coeficiente SROI

11.1 Coeficiente SROI total

El cálculo del coeficiente SROI se ha basado en la estimación de sus dos componentes:

- El numerador reúne la monetización de los impactos tales y como se han definido y delimitado a lo largo del presente ejercicio.
- El denominador representa los gastos que la entidad realiza para su correcto funcionamiento.

De este modo:

$$SROI = \frac{\sum Impactos}{\sum Inversiones}$$

Así, según la información facilitada por la entidad, los gastos totales en que ha incurrido Fundación Maimona durante 2017 han ascendido a 419.498,50€.

De forma simultánea, la monetización del conjunto de todos los impactos que ha generado Fundación Maimona en 2017 ha ascendido a 1.039.680€.

Tabla 29. Retorno del valor social de Fundación Maimona: resumen

Grupo de interés	Impacto (en €)	% sobre el total del impacto	Coficiente SROI
Personas empresarias	234.499 €	23%	0,56 €
Personas emprendedoras	628.316 €	60%	1,50€
Comunidad de Los Santos de Maimona	88.763 €	9%	0,21 €
Administraciones Públicas	88.102 €	8%	0,21 €
TOTAL	1.039.680 €	100%	2,48 €

Fuente: elaboración propia a partir de metodología SROI.

Como consecuencia de ello, por cada euro invertido en Fundación Maimona, los grupos de interés anteriormente mencionados han recibido 2,48€.

Desde el punto de vista de los ámbitos de impacto, la mayor valoración corresponde con la mejora de la satisfacción vital de las personas usuarias y los ingresos de empresarios y emprendedores.

Tabla 30. Retorno del valor social de Fundación Maimona: resumen por grupo de interés

Grupo de interés	Impacto (en €)	% sobre el total del impacto	Coefficiente SROI
Ahorros en el uso de espacios	23.917€	2%	0,06€
Asesoramiento	78.056€	8%	0,19€
Formación	38.514€	4%	0,09€
Mejora de las competencias	50.193€	5%	0,12€
Ampliación de red de contactos	35.161€	3%	0,08€
Ingresos	251.876€	24%	0,60€
Satisfacción vital	417.405€	40%	1,00€
Financiación e implementación de proyectos comunitarios	25.703€	3%	0,06€
Empleo directo	30.753€	3%	0,07€
Impuestos y cotizaciones a la Seguridad Social	51.859€	5%	0,12€
Ahorros en prestaciones por desempleo	36.243€	3%	0,09€
TOTAL	1.039.680 €	100%	2,48 €

Fuente: elaboración propia a partir de metodología SROI.

11.2 Análisis desde el punto de vista de género

Fundación Maimona es una entidad sensibilizada con la problemática de género. No solo procura fomentar la no discriminación y el trato igualitario en cada una de sus actuaciones sino que está comprometida con la implementación de la perspectiva de género. En coherencia con ese esfuerzo, el ejercicio ha procurado desagregar la monetización de su impacto entre hombres y mujeres.

En este sentido, la valoración de los impactos de Fundación Maimona no ha sido equivalente para hombres y mujeres. Para su estimación se han monetizado los impactos para hombres y mujeres en cada una de los grupos de interés mediante los siguientes criterios:

- Para estimar el impacto diferencial de la entidad sobre las personas empresarias y emprendedoras, se ha determinado el impacto para hombres y mujeres de forma individualizada.
- En el caso particular de la monetización de las actividades formativas, se ha contado con la información del número de asistentes por sexo.
- El impacto de las actividades destinadas a la comunidad se han evaluado de modo equitativo entre hombres y mujeres.
- De modo similar, en el caso de los impactos para las Administraciones Públicas, se ha supuesto que la monetización afecta a hombres y mujeres en una proporción

idéntica, dado que si bien hombres y mujeres no participan de igual modo en el mercado de trabajo, los ingresos y ahorros que experimentan las Administraciones Públicas son empleados para financiar gastos que sí tienen un impacto sobre hombres y mujeres de manera igualitaria.

Los resultados pueden observarse en la siguiente tabla.

Tabla 31. Retorno del valor social de Fundación Maimona: análisis de género

Grupo de interés	Impacto en hombres	Impacto en mujeres	IMPACTO TOTAL
Personas empresarias	212.218 €	22.281 €	234.499 €
Personas emprendedoras	256.021 €	372.295 €	628.316 €
Comunidad de Los Santos de Maimona	44.381,50 €	44.381,50 €	88.763 €
Administraciones Públicas	44.051 €	44.051 €	88.102 €
TOTAL	556.671,50 €	483.008,50 €	1.039.680 €

Fuente: elaboración propia a partir de metodología SROI.

El 54% del impacto de la entidad se produce sobre hombres, debido, fundamentalmente, a los impactos que se han estimado entre las personas empresarias. De hecho, nueve de cada diez euros de impacto entre ellas repercuten sobre hombres. En cambio, las actuaciones de la entidad destinadas a las personas emprendedoras registran un impacto más equilibrado desde el punto de vista de género.

11.3 Análisis desde el punto de vista territorial

Fundación Maimona produce impacto social sobre un territorio que abarca, fundamentalmente, la provincia de Badajoz (unos 680.000 habitantes). En este sentido, el ejercicio ha pretendido estimar cómo dicho impacto se localiza en los municipios en los que se produce. Para ello se ha desagregado el impacto estimado de la entidad en función de la localidad de residencia de las personas usuarias, con dos salvedades:

- En el caso de los impactos sobre la comunidad de Los Santos de Maimona, todo el impacto se ha territorializado en el municipio, dado que los proyectos que impulsa la entidad deben ser implementados en dicho territorio.
- En el caso de las Administraciones Públicas, el impacto no se ha territorializado debido a que el pago de impuestos y cotizaciones a la Seguridad Social y el ahorro de prestaciones por desempleo tienen un impacto sobre el conjunto del territorio nacional sin que se puedan desagregar desde el punto de vista territorial.

De este modo, la territorialización del impacto social de Fundación Maimona se refleja en la siguiente tabla.

Tabla 32. Retorno del valor social de Fundación Maimona: análisis territorial

Municipio (provincia)	Impacto	%
Los Santos de Maimona (Badajoz)	745.856 €	78%
Zafra (Badajoz)	100.889 €	11%
Llerena (Badajoz)	41.426 €	4%
Calzadilla de los Barros (Badajoz)	20.467 €	2%
Almendralejo (Badajoz)	10.999 €	1%
Guareña (Badajoz)	9.922 €	1%
Mérida (Badajoz)	6.135 €	<1%
Badajoz (Badajoz)	4.958 €	<1%
Sevilla (Sevilla)	2.871 €	<1%
Ribera del Fresno (Badajoz)	1.611 €	<1%
Higuera de Vargas (Badajoz)	1.611 €	<1%
Fuente del Maestre (Badajoz)	1.611 €	<1%
Casar de Cáceres (Cáceres)	1.611 €	<1%
Aldeacentera (Cáceres)	1.611 €	<1%
TOTAL (sin tener en cuenta el impacto sobre las AAPP)	951.578 €	100%

Fuente: elaboración propia a partir de metodología SROI.

Como se observa, casi cuatro de cada cinco euros de impacto se producen en Los Santos de Maimona. No obstante, debe señalarse que el impacto de la entidad alcanza, al menos, un total de 14 localidades de tres provincias pertenecientes a dos comunidades autónomas (Extremadura y Andalucía).

12. Conclusiones

El ejercicio SROI ha pretendido poner de manifiesto los principales impactos que ha producido Fundación Maimona durante 2017. Se trata de una aproximación, por lo que debe ser tomado con la cautela correspondiente, en coherencia con el principio de precaución que ha regido el desarrollo del ejercicio.

A continuación se presentan un conjunto de conclusiones y recomendaciones relacionadas con la mejora del impacto identificado y con la posibilidad de sistematizar la recogida de información con el propósito de implementar ejercicios de medición de impacto a medio plazo.

Las principales conclusiones del ejercicio desarrollado son:

- La medición ha valorado el **impacto de Fundación Maimona en 2017 en 1.039.680€**. Como resultado, por cada euro invertido por la entidad el valor de su retorno social ha sido de 2,48€.
- **Seis de cada diez euros de impacto han correspondido con sus actuaciones relacionadas con las personas emprendedoras**. Ello se debe al esfuerzo que realiza la entidad para acompañar a las personas que acuden a la entidad con una idea o un proyecto emprendedor (en cualquiera de sus fases) y, en gran medida, al volumen total de personas que lo hacen. Este acompañamiento ha consistido en el despliegue de un conjunto de actuaciones destinadas al impulso o consolidación de su idea o proyecto emprendedor, pero, fundamentalmente, en el fortalecimiento de su vocación y en otorgar un sentido a sus vidas. Es por ello que, en gran medida, el retorno del valor social de la entidad ha correspondido con las mejoras en su satisfacción vital. El proyecto empresarial que desarrollan (ya sea en su fase de ideación o ya puesto en marcha) es un elemento crucial en su vida (no solamente profesional) y ello se refleja en la mejora que experimentan en la valoración de su satisfacción con la misma.
- Asimismo, **el impacto de la entidad en la generación de un ecosistema empresarial dinámico e innovador** localizado y conformado por empresarias y empresarios con iniciativas sólidamente respaldadas por los servicios que proporciona Fundación Maimona **se ha valorado en 234.499€**. La mayor parte ha correspondido con el impacto de la entidad sobre los ingresos generados por dichas empresarias y empresarios, aunque se han valorado impactos en otros aspectos en los que Fundación Maimona tiene una notable influencia: la mejora de sus competencias, el incremento en la red de contactos de empresarias y empresarios y la mejora en su satisfacción vital.
- La **contribución de Fundación Maimona al fortalecimiento de su comunidad se ha monetizado en 88.763€**. Como se ha mencionado, se trata de una aproximación aproximada del impacto total de la entidad, pero que da una idea del calado de su intervención en la comunidad de los Santos de Maimona.
- **La actividad económica generada por el ecosistema empresarial de la entidad ha implicado un impacto sobre las Administraciones Públicas de 88.102€** en términos

de incremento de la recaudación impositiva y en ahorros de gastos (prestaciones por desempleo). Ello significa que las Administraciones Públicas han sido beneficiarias del 8% del impacto generado por la entidad.

Finalmente, con el propósito de maximizar su impacto y mejorar su medición en futuras oportunidades, se formulan las siguientes **recomendaciones** para la entidad:

- Una de las constataciones más relevantes que se han identificado durante el ejercicio de medición ha sido la existencia de una **correlación positiva entre determinadas actuaciones de la entidad y el impacto que produce sobre las personas usuarias** (empresariado, personas emprendedoras y aquellas con intención de llevar adelante un proyecto comunitario).
 - En este sentido, **el eje central que genera impacto por parte de Fundación Maimona lo constituyen las actuaciones de asesoramiento**. En este sentido, tanto las evidencias cualitativas como cuantitativas conducen a la conclusión de que las horas que el personal de la entidad emplea en escuchar, orientar y respaldar a sus personas usuarias representan el elemento clave que transforma la vida de las personas que se ponen en contacto con la entidad.
 - En particular, las personas que se aproximan a la entidad desean resolver un problema o satisfacer una necesidad o inquietud. En este punto, la **acogida y la escucha activa** constituyen el inicio de una relación que genera un conjunto de cambios en las personas. Esta relación puede derivar en la asistencia a una formación o en el desarrollo de un proyecto de emprendimiento, convencional o social. En cualquier caso, es la palanca que genera todos los cambios cuya monetización se ha desarrollado en este documento.
 - Así, las personas usuarias consultadas han remarcado el **carácter transformador** de la toma de contacto con el personal de Fundación Maimona. Ello es especialmente reseñable dado el contexto de escasas alternativas existentes en la zona.
 - Desde el punto de vista cuantitativo, el análisis ha mostrado cómo un mayor número de horas de asesoramiento conduce a multiplicar el impacto final de la entidad. En este sentido, se ha desarrollado un análisis de correlaciones mediante el estadístico Rho de Spearman³⁶ para calcular la correlación estadística entre las distintas variables, en busca de comprobar estadísticamente si existe la correlación entre las horas de asesoramiento y los impactos generados.
 - Como resultado, se ha llegado a la conclusión que **el asesoramiento explica el 67,8% de la mejora de las competencias, el 48% de la mejora de la satisfacción vital y el 58,7% del impacto social total identificado** en la muestra de empresarios y emprendedores de la entidad.

36. Se ha utilizado este estadístico debido a que la muestra con la que se ha trabajado es no paramétrica.

- En definitiva, la primera recomendación para la mejora del impacto de la entidad es **incrementar la visibilidad de la entidad dentro y fuera de la localidad y la comarca de modo que pueda abarcar un mayor número de personas usuarias**, especialmente entre las personas y colectivos con mayores necesidades; y, a la vez, **mejorar la extensión y la intensidad del asesoramiento** a través de la búsqueda de cauces en los que éste pueda desarrollarse y una mayor incidencia en la vida económica del municipio y la comarca. Estos dos elementos multiplicarían el impacto de la entidad aunque, en cualquier caso, implicaría un replanteamiento de la propia dimensión de la entidad en tanto que involucraría una mayor movilización de recursos.
- Las actividades de formación tienen repercusiones positivas en la **mejora de las competencias** de sus personas usuarias. En este sentido:
 - Uno de los elementos clave en relación con esta cuestión se deriva de la aproximación de la entidad a sus propias personas usuarias: no se trata de proporcionar una ayuda de forma puntual o desconectada del entorno en el que se genera dicha necesidad sino de generar en las personas la autoconfianza y el empoderamiento que conduzca a un cambio en su realidad. Ello se experimenta tanto en las actuaciones de asesoramiento como de formación que, además, son específicas en competencias emprendedoras.
 - Puede decirse, por tanto, que la **mejora de las competencias** es el vehículo **fundamental** que conduce a la **transformación** de las condiciones sobre las cuales las personas desarrollan sus **proyectos profesionales y personales**.
 - Por tanto, la segunda recomendación consiste en **ampliar los ámbitos en los que se trabajen las competencias** que permiten a las personas usuarias tomar las riendas de su propia vida y transformar su realidad.
 - Ello puede hacerse a través de dos canales, fundamentalmente: la formación en emprendimiento (especialmente la ligada a *Youth Business Spain* pero también mediante la búsqueda de formaciones puntuales adaptadas a las necesidades de las personas usuarias y con fuerte dosis de innovación) y el ya mencionado asesoramiento. Por tanto, incrementar las actuaciones en este sentido centrándose en aquellas personas y colectivos con mayores necesidades generaría un impacto significativamente mayor por parte de Fundación Maimona.
- Asimismo, una de las principales motivaciones de las personas que acuden a la entidad es la búsqueda de un entorno en el que desarrollar una idea de negocio o un negocio a punto de ponerse en marcha. Así:
 - Se ha comprobado cómo muchas personas usuarias reconocen que la entidad les ha proporcionado un entorno en el que **extender su red de contactos**.
 - En un gran número de casos se ha comprobado esta mejora y el impacto que ello ha tenido sobre las personas usuarias: ello se ha expresado en los grupos de trabajo celebrados.
 - Por tanto, se recomienda **incrementar los esfuerzos de la entidad por**

posicionarse y servir de enlace entre sus personas usuarias y el ecosistema local y regional. La presencia de la entidad en foros, equipos de trabajo, proyectos en el ámbito nacional y europeo, entre otros, puede contribuir significativamente a proporcionar una red de contactos de personas y entidades que sus usuarios y usuarias pueden aprovechar.

- Asimismo, se ha comprobado cómo **una parte significativa de la monetización del impacto** que produce Fundación Maimona **se materializa en cómo las personas usuarias experimentan su vida cotidiana.** Ello se debe a que, en gran medida, los proyectos empresariales, de emprendimiento y comunitarios forman parte de los anhelos e ilusiones que dan sentido a las vidas de quienes los impulsan. No es de extrañar, por tanto, que el peso del impacto sobre este ámbito sea tan relevante. De esta manera se recomienda:

- Seguir consolidando la idea de que todas las actuaciones que realiza la entidad tienen como meta mejorar la vida de las personas.
- **Diseñar sus actuaciones** de manera que el impacto sobre sus personas usuarias sea **lo más integral posible.** Ello se puede llevar adelante mediante una planificación que conecte las diversas actuaciones que se lleven a cabo y concentren sus esfuerzos en las personas que acuden a Fundación Maimona. Una respuesta integral siempre será tendrá más impacto que actuaciones puntuales y menos articuladas.
- **Mejorar el *feedback* con las personas usuarias** (ver siguiente punto).

- Finalmente, para **consolidar la cultura de la medición del impacto** de la entidad y establecer las bases para su implementación se recomienda:

- **Promover entre las personas beneficiarias y el entorno de la entidad una mayor toma de conciencia acerca de la importancia de medir el impacto.** En particular, desde la entidad se debe fomentar la cultura de la evaluación y medición de impacto entre las personas beneficiarias de la entidad. Ello es clave para incrementar la participación de empresariado, personas emprendedoras y la comunidad local en futuros ejercicios de medición de impacto, dado que de ello depende, en gran medida, el éxito de dicha medición.
- **Establecer un plan de actuaciones vinculado a la medición de impacto de la entidad,** desarrollando un calendario de reuniones con personas usuarias y del entorno de la entidad para actualizar los ámbitos y los grupos de interés sobre los que se pretenda medir el impacto de la entidad.
- **Determinar un mecanismo para sistematizar la recolección de información** con el objetivo de establecer una base de datos que le permita estimar los impactos de sus actividades. Para ello puede adoptar como marco de referencia los cuestionarios diseñados específicamente para los grupos de interés seleccionados en el presente ejercicio de medición.
- Finalmente, **reflexionar acerca de cómo incorporar las conclusiones y recomendaciones de los ejercicios de medición de impacto a la planificación de las actuaciones de la entidad.**

Anexos



13. Anexo I: principales resultados del ejercicio de medición

Tabla 33. SROI Maimona: empresarios/as (14 usuarios/as)

Ámbito	Monetización	Proxy	Atribución	Peso muerto
Espacios e infraestructuras	23.917€	Ahorros declarados (encuesta)	100%	0%
Asesoramiento	15.980€	Precio de la hora de asesoramiento: 32,61€ (media ponderada del salario del personal de la Fundación Maimona)	100%	Situación inicial de los/as empresarios/as y conocimiento de otros espacios similares antes de localizarse en Fundación Maimona (peso muerto inicial).
Competencias	29.164€	1) Número de horas equivalentes a la acreditación oficial: 300 horas (SEPE) 2) Precio horario de la formación: 7,16€ (Fundación Tripartita – FUNDAAE)	100%	Posibilidad de los/as empresarios/as de haber acudido a otra entidad recibir o impartir los servicios o las actividades que ha desarrollado en la fundación Maimona (peso muerto en competencias)
Ingresos generados	111.535€	Ingresos declarados (encuesta)	Grado en que Fundación Maimona ha contribuido al proyecto empresarial	Media entre el peso muerto inicial y el peso muerto en competencias.
Red de contactos	6.441€	1) Número medio de contactos de LinkedIn en el perfil business developer (LinkedIn): 283 2) Valor de cada contacto: cociente entre los ingresos declarados por cada empresario/a y el número de contactos adicionales generados (encuesta)	Grado en que Fundación Maimona ha contribuido al proyecto empresarial	Media entre el peso muerto inicial y el peso muerto en competencias
Satisfacción vital	47.463€	Estudio "Variaciones entre países en los valores estadísticos de la vida" (citado en Fundación Agustín Serrate, 2014).	Grado en que la satisfacción con la vida profesional influye en la vida personal	Media entre el peso muerto inicial y el peso muerto en competencias

Tabla 34 SROI: emprendedores/as y mentores/as (139 usuarios/as)

Ámbito	Monetización	Proxy	Atribución	Peso muerto
Formación	38.514€	1) Precio horario de la formación: 7,16€ (Fundación Tripartita – FUNDAE) 2) Indicadores de valoración de ahorros (Ministerio de Fomento, Dirección General de Tráfico y ANFAC)	100%	0%
Asesoramiento y mentorización	55.415€	1) Precio de la hora de asesoramiento: 32,61€ (media ponderada del salario del personal de la Fundación Maimona) 2) Valoración del trabajo voluntario: 5,68€/hora (salario mínimo, estimación según el RD 1077/2017).	100% (emprendedores/as) 50% (mentores/as)	Emprendedores: situación inicial y conocimiento de otros espacios similares antes de localizarse en Fundación Maimona (peso muerto inicial). Mentores/as: grado de conocimiento de otros espacios de características similares a la fundación Maimona
Competencias	19.874€	1) Número de horas equivalentes a la acreditación oficial: 300 horas (SEPE) 2) Precio horario de la formación: 7,16€ (Fundación Tripartita – FUNDAE)	Emprendedores/as: 100% Mentores/as: 50%	Declaraciones de los y las empresarias en relación con la posibilidad de haber acudido a otra entidad recibir o impartir los servicios o las actividades que ha desarrollado en la fundación Maimona (peso muerto en competencias)
Ingresos generados	140.431€	Ingresos declarados (encuesta)	Grado en que Fundación Maimona ha contribuido al proyecto empresarial	Media entre el peso muerto inicial y el peso muerto en competencias (ver tabla 33)
Red de contactos	26.505€	1) Número medio de contactos de LinkedIn en el perfil business developer (LinkedIn): 283 2) Valor de cada contacto: cociente entre los ingresos declarados por cada empresario/a y el número de contactos adicionales generados (encuesta)	Grado en que Fundación Maimona ha contribuido al proyecto empresarial	Media entre el peso muerto inicial y el peso muerto en competencias (ver tabla 33)
Satisfacción vital	347.667€	Estudio "Variaciones entre países en los valores estadísticos de la vida" (citado en Fundación Agustín Serrate, 2014).	Grado en que la satisfacción con la vida profesional influye en la vida personal	Media entre el peso muerto inicial y el peso muerto en competencias (ver tabla 33).

Tabla 35 SROI: la comunidad de Los Santos de Maimona (16 usuarios/as)

Ámbito	Monetización	Proxy	Atribución	Peso muerto
Financiación	17.144€	Ayuda económica proporcionada a cada proyecto (Fundación Maimona)	100%	0%
Asesoramiento	6.661€	1) Precio de la hora de asesoramiento: 32,61€ (media ponderada del salario del personal de la Fundación Maimona) 2) Valoración del trabajo voluntario: 5,68€/ hora (salario mínimo, estimación según el RD 1077/2017)	100%	Grado en que se habrían llevado a cabo los proyectos sin la ayuda de Fundación Maimona
Implementación de los proyectos comunitarios	22.275€	1) Número de horas dedicados al proyecto y a otros proyectos (encuesta) 2) Valoración del trabajo voluntario: 5,68€/ hora (salario mínimo según el RD 1077/2017).	Grado en que Fundación Maimona ha contribuido al desarrollo del proyecto comunitario	Grado en que se habrían llevado a cabo los proyectos sin la ayuda de Fundación Maimona
Competencias	8.560€	1) Número de horas equivalentes a la acreditación oficial (300 horas) (SEPE) 2) Precio horario de la formación: 7,16€ (Fundación Tripartita – FUNDAE)	50%	Media entre el peso muerto inicial y el peso muerto en competencias (ver tabla 33).
Red de contactos	2.215€	1) Número medio de contactos de LinkedIn en el perfil business developer (LinkedIn) 2) Ingresos declarados por los empresarios (encuesta)	Grado en que Fundación Maimona ha contribuido al desarrollo del proyecto comunitario	Grado en que se habrían llevado a cabo los proyectos sin la ayuda de Fundación Maimona
Satisfacción vital	1.155€	Estudio "Variaciones entre países en los valores estadísticos de la vida" (citado en Fundación Agustín Serrate, 2014).	Grado en que Fundación Maimona ha contribuido al desarrollo del proyecto comunitario	Grado en que se habrían llevado a cabo los proyectos sin la ayuda de Fundación Maimona
Empleo directo	30.753€	1) Salarios totales abonados por Fundación Maimona 2) Tasa de desempleo en provincia de Badajoz: 28,15% (EPA)	100%	0%
Despoblación	36.787€	1) Evolución de la población en Los Santos de Maimona y en 8 localidades de población similar (INE) 2) Presupuestos de Los Santos de Maimona (2017): 6.682.367€. (Ayuntamiento de los Santos de Maimona)	Grado en que Fundación Maimona ha contribuido a que la población no abandone la localidad o que pueda retornar una vez que ha abandonado la localidad	0%

Tabla 36 SROI: Administraciones Públicas

Ámbito	Monetización	Proxy	Atribución	Peso muerto
Ingresos por el impuesto por renta de las personas físicas y a la seguridad social	51.859€	1) Salarios abonados por los/as empresarios/as (encuesta) 2) Supuestos relativos a la situación familiar de las personas usuarias	Grado en que Fundación Maimona ha contribuido al desarrollo del proyecto empresarial de sus personas usuarias	Media entre el peso muerto inicial y el peso muerto en competencias (ver tabla 33).
Ahorro de prestaciones de desempleo	36.243€	1) Salarios abonados por los/as empresarios/as (encuesta) 2) Supuestos relativos a la vida laboral y la situación familiar de las personas usuarias	Grado en que Fundación Maimona ha contribuido al desarrollo del proyecto empresarial de sus personas usuarias	Media entre el peso muerto inicial y el peso muerto en competencias (ver tabla 33).

14. Anexo II: Metodología

Para la elaboración del presente documento se ha desarrollado un conjunto de metodologías en el contexto del SROI que se han materializado a través de las siguientes herramientas:

1. Se ha llevado a cabo un análisis bibliográfico y digital de la información referente a Fundación Maimona, procedente tanto desde su portal web como de otros documentos disponibles.
2. Se ha mantenido una reunión preliminar el día 7 de noviembre de 2017 con su gerente, Alejandro Hernández Renner, en la que se pudo recoger información adicional así como consensuar la metodología de medición del impacto.
3. Se ha celebrado una entrevista exploratoria (vía telefónica) el día 15 de diciembre de 2017 con Olga Galea López y Jose María Cedrón (coordinadora de programas y patrono de la entidad respectivamente) para obtener una visión panorámica de la misma y, así, poder determinar el alcance de la medición.
4. Se han celebrado tres grupos de trabajo y se ha realizado una visita a las instalaciones de Fundación Maimona los días 29 y 30 de enero de 2018. El objetivo de la visita ha sido conocer el entorno social y territorial en el cual se despliegan las actividades de Fundación Maimona así como recoger información de fuentes primarias. En este contexto, los grupos de trabajo han sido los siguientes:
 - a. Grupo con personal de la entidad: su objetivo ha sido la delimitación del alcance de la medición y la descripción de los resultados esperados por Fundación Maimona en relación con sus actividades más representativas.
 - b. Grupo con personas usuarias de las actividades de la entidad: su objetivo ha sido identificar las actividades más representativas de la entidad y sus resultados más sobresalientes en relación con las personas que están directamente vinculadas a la entidad.
 - c. Grupo con personas externas a la entidad pertenecientes a la comunidad: su objetivo ha sido identificar impactos más destacables sobre otros agentes involucrados y su entorno social.
5. Se han elaborado tres cuestionarios específicamente destinados a tres grupos de interés identificados en el ejercicio: personas empresarias, personas emprendedoras y mentoras, y la comunidad de los Santos de Maimona a través de las personas que han sido adjudicatarias de ayudas para desarrollar proyectos comunitarios. En total, los han rellenado 64 personas de 169 identificadas como usuarias de la entidad en los ámbitos de medición correspondientes (38%).

Como resultados más importantes del empleo de estas metodologías se han identificado los siguientes elementos:

- El alcance de la medición del impacto de Fundación Maimona.
- Los grupos de interés sobre los cuales desarrollar esa medición.
- El mapa de impactos o teoría del cambio sobre la que se articula el ejercicio de medición de impacto.
- La monetización del valor social del impacto de Fundación Maimona sobre cada uno de los grupos de interés identificados (ver bloque 2)