
ESTRATEGIA PARA EL IMPACTO DE EDE FUNDAZIOA Y FUNDACIÓN LUZ CASANOVA

Teoría del cambio y principios de actuación

18 de diciembre, 2023



INDICE

A. PRESENTACIÓN.....	3
I. HACIA UNA ORGANIZACIÓN ORIENTADA “DESDE” EL IMPACTO.....	3
II. TEORÍA DEL CAMBIO COMO MÉTODO.	4
III. PLAN DE TRABAJO.....	5
B. RESULTADOS.	6
I. TEORÍA DEL CAMBIO DE EDE FUNDAZIOA Y FUNDACIÓN LUZ CASANOVA.....	6
1. Visión de cambio de EDE FUNDAZIOA Y FUNDACIÓN LUZ CASANOVA.....	6
2. Supuestos identificados.....	6
3. Precondiciones identificadas.....	7
4. Mapa de la Teoría del Cambio de EDE FUNDAZIOA Y FUNDACIÓN LUZ CASANOVA.....	8
5. Priorización de las precondiciones según la capacidad de influencia de EDE FUNDAZIOA Y FUNDACIÓN LUZ CASANOVA sobre las mismas.....	9
6. Atributos de las precondiciones seleccionadas.....	10
6.1. Identificación.....	10
6.2. Precondiciones y atributos: situación actual y a impulsar por EDE FUNDAZIOA Y FUNDACIÓN LUZ CASANOVA.....	12
II. PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN DE EDE FUNDAZIOA Y FUNDACIÓN LUZ CASANOVA.....	13
III. PRÓXIMOS PASOS.....	14

A. PRESENTACIÓN.

I. HACIA UNA ORGANIZACIÓN ORIENTADA “DESDE” EL IMPACTO.

En este proceso de actualización de la estrategia de EDE FUNDAZIOA Y FUNDACIÓN LUZ CASANOVA se ha optado por utilizar una **metodología diferente a la habitual** para procesos de este tipo en la historia de nuestra organización.

En el caso de haber optado por el camino habitual hubiésemos revisado la “identidad estratégica” (repasso de las características y necesidades de sus principales grupos de interés, de los aprendizajes que deja la historia de la entidad, la declaración de sus principios y valores, de su manera de ver el mundo, la formulación de la misión y un primer apunte de la visión a varios años), y después realizar un “análisis de la situación”, previo a la reformulación de la visión y el establecimiento de distintas estrategias (dirigidas a la población objeto de nuestra actividad, a la capacidad de incidencia, a la dimensión económica, a la consolidación del funcionamiento interno y la gestión), ... Éste ha sido el camino habitual por el que hemos venido transitando, con sus diferentes adaptaciones, en las tres planificaciones estratégicas que EDE FUNDAZIOA ha realizado a lo largo de su historia.

Es el momento idóneo para apostar por un proceso de actualización de la estrategia de EDE FUNDAZIOA Y FUNDACIÓN LUZ CASANOVA que permita abordar los distintos y complejos retos sociales a los que nos enfrentaremos, definiendo y delimitando el alcance de nuestro papel hacia la resolución de dichos retos como agente cambio social.

En este caso realizamos el proceso de actualización de la estrategia de EDE FUNDAZIOA Y FUNDACIÓN LUZ CASANOVA **construyendo el relato sobre la visión de la sociedad a la que se aspira**, y a partir de ese escenario futuro a alcanzar, de ese horizonte deseado, *emprender y empedrar el camino* por el que nuestra organización ha de transitar para lograr esa visión de cambio junto con otros agentes sociales.

Este binomio entre **emprender y empedrar** constituye uno de los pilares del presente modelo de trabajo que ni trata de definir con precisión lo que va a hacer EDE FUNDAZIOA Y FUNDACIÓN LUZ CASANOVA, ni de mirar hacia la sociedad sólo a través de nuestros propios ojos y nuestras propias experiencias, sino de **empezar a identificar y formular la contribución que EDE FUNDAZIOA Y FUNDACIÓN LUZ CASANOVA realiza y realizará para que nuestra sociedad alcance ese futuro deseado**.

Se trata, en suma, de preguntarnos por el **PROPÓSITO de EDE FUNDAZIOA Y FUNDACIÓN LUZ CASANOVA**, de identificar cuáles son las **atribuciones y contribuciones** de nuestra organización como agente de cambio social. Y ello otorga las condiciones de posibilidad para **diseñar un sistema básico de gestión y medición del impacto social de EDE FUNDAZIOA Y FUNDACIÓN LUZ CASANOVA**, sistema que nos permita evaluar el impacto real de nuestra actividad sobre nuestros distintos grupos de interés y, desde la humildad y la transparencia, reorientar el rumbo si así fuese necesario en un contexto marcado por el permanente cambio

II. TEORÍA DEL CAMBIO COMO MÉTODO.

Esta actualización de la estrategia emprende y empedra un camino que apuesta por orientar el rumbo de EDE FUNDAZIOA Y FUNDACIÓN LUZ CASANOVA como organización que despliega el conjunto de sus actividades (programas, servicios, proyectos e iniciativas, actuales y futuras) **desde el impacto social**. La **“Teoría del Cambio”** ha constituido la **metodología de trabajo** elegida pues permite **diseñar ese primer sistema de gestión y medición del impacto social de EDE FUNDAZIOA Y FUNDACIÓN LUZ CASANOVA**.

La **Teoría del Cambio de EDE FUNDAZIOA Y FUNDACIÓN LUZ CASANOVA** se sistematiza en los siguientes pasos:

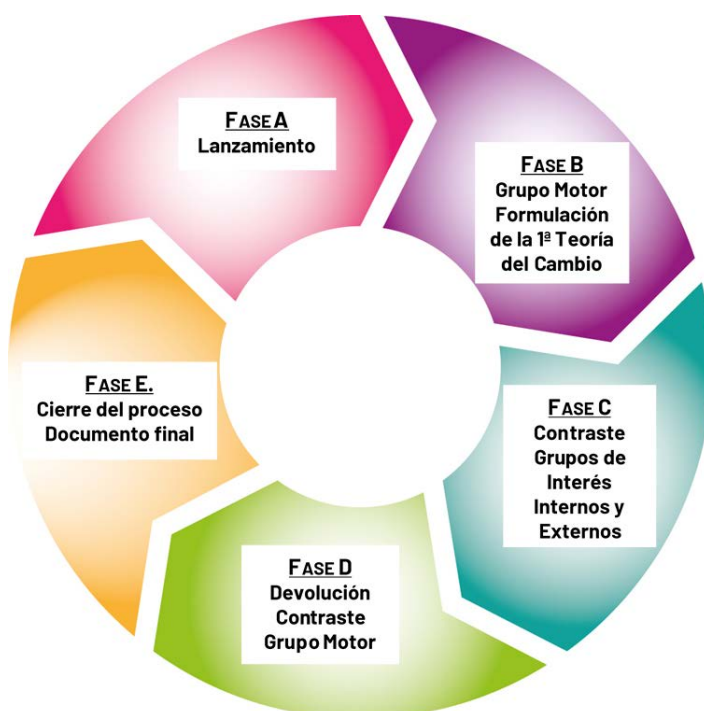
1. Se construye una **visión de cambio**, poniendo el énfasis en las transformaciones previstas y deseadas en nuestra sociedad dentro de una década.
2. Se identifican los **grupos de interés** involucrados en dichos cambios para realizar diferentes consultas que nos validen, en grado, los elementos principales de dicha visión de cambio.
3. Se identifican los **supuestos**, fuera del control de la actividad de EDE FUNDAZIOA Y FUNDACIÓN LUZ CASANOVA y otros grupos de interés, que se requieren para que la visión de cambio sea posible.
4. Se identifican, igualmente, las **precondiciones** a largo, medio y corto plazo requeridas para hacer posible la visión de cambio, y a las que, a diferencia de los supuestos, EDE FUNDAZIOA Y FUNDACIÓN LUZ CASANOVA **sí** tienen capacidad de influencia.
5. Se **priorizan las precondiciones** en base a la **capacidad de influencia que EDE FUNDAZIOA Y FUNDACIÓN LUZ CASANOVA** tiene sobre las mismas (**atribución y contribución**).
6. Se establecen una serie de **atributos** para cada una de las **precondiciones** seleccionadas en base a la **mayor capacidad de influencia que EDE FUNDAZIOA Y FUNDACIÓN LUZ CASANOVA** tiene sobre las mismas (atribución).
7. Y, finalmente, en los **planes de gestión** de cada Área (Operativas, Funcionales, Comisiones, ...) de EDE FUNDAZIOA Y FUNDACIÓN LUZ CASANOVA se elaborará una serie de **indicadores** que conformarán nuestro **sistema de medición y gestión del impacto**.

Esta teoría del cambio de EDE FUNDAZIOA Y FUNDACIÓN LUZ CASANOVA es, en sí misma, un proceso. Y este carácter abierto y en constante revisión requerirá, tras su puesta en marcha, de mecanismos que posibiliten, en la práctica, no sólo desplegar ese carácter procesual, sino también evaluarlo, vigilarlo y adaptarlo de forma continua.

III. PLAN DE TRABAJO.

El desarrollo de la teoría del cambio de EDE FUNDAZIOA Y FUNDACIÓN LUZ CASANOVA ha puesto en marcha algo más de **cuarenta (40) actividades** concretas a lo largo de un año de trabajo.¹ Estas actividades se agrupan en cinco (5) grandes fases (ver imagen).

Imagen 1. Plan de trabajo de la estrategia para el impacto de EDE FUNDAZIOA Y FUNDACIÓN LUZ CASANOVA según Fases.



En el marco de la Teoría del Cambio, la identificación, primero, y participación activa, después, de los **Grupos de Interés** (stakeholders) constituye uno de los requisitos ineludibles en el proceso de su formulación por parte de cualquier organización. En nuestro caso, se han diferenciado dos grandes grupos de interés: **interno y externo**, asignando a cada uno de ellos una especialización de los contenidos en el proceso de contraste y/o validación.²

Por último, en la fase de lanzamiento se efectuó una identificación de las **principales tendencias 1) político-económicas; 2) sociales; 3) eclesiales; 4) tercer sector social; 5) intraorganizacionales (EDE FUNDAZIOA); y, por último, 6) Madrid, como ámbito de actuación en sí mismo por la FUNDACIÓN LUZ CASANOVA** que afectan a EDE FUNDAZIOA. Para ello, dimos voz a las personas de nuestra organización capacitadas para **“poner el foco”** en estas tendencias.³

¹ Ver Anexo.

² Ver Anexo.

³ Presentamos las comunicaciones de manera completa en el Anexo.

B. RESULTADOS.

I. TEORÍA DEL CAMBIO DE EDE FUNDAZIOA Y FUNDACIÓN LUZ CASANOVA.

La formulación de la teoría del cambio en EDE FUNDAZIOA ha sido realizada, principalmente, por el Grupo Motor a lo largo de las distintas sesiones de trabajo, así como por el contraste y validación por parte de los grupos de interés nuestra organización, tanto externos como internos.

1. Visión de cambio de EDE FUNDAZIOA Y FUNDACIÓN LUZ CASANOVA.⁴

Una sociedad **sostenible**, que **cuida** el **planeta** y cuida e **incluye** a todas las **personas, diversas** e **iguales en derechos**, construida **corresponsablemente** desde la **participación** y al servicio del **bien común**.

PILARES- IDEAS FUERZA DE LA VISIÓN DE CAMBIO DE EDE FUNDAZIOA Y FUNDACIÓN LUZ CASANOVA	
Sostenibilidad	Cuidado
Inclusión	Diversidad
Igualdad	Corresponsabilidad
Participación	Bien común

2. Supuestos identificados.

Se trata de la identificación de situaciones fuera de control de la organización que tienen una influencia directa en el desarrollo de las precondiciones identificadas y, por ello, en el grado de alcance o éxito del cambio deseado por EDE FUNDAZIOA Y FUNDACIÓN LUZ CASANOVA. Como se observa en el árbol de la teoría del cambio, se han identificado, finalmente, un total de **siete (7) supuestos**.

⁴ Formulación de la razón de ser de EDE Fundazioa. Preguntas clave: a) ¿Qué cambio deseamos que ocurra en la sociedad?; b) ¿Cuál es el propósito del cambio al que queremos contribuir?; y c) ¿Cómo se relaciona con nuestra razón de ser?

3. Precondiciones identificadas.

Se trata de identificar las situaciones o precondiciones que deben darse para que pueda alcanzarse el cambio deseado por EDE FUNDAZIOA Y FUNDACIÓN LUZ CASANOVA. Tras distintas e intensas sesiones de trabajo del Grupo Motor, se llegaron a identificar algo más treinta precondiciones, y distintos mapas/árboles de cambio.⁵

Finalmente se sintetizaron las siguientes **catorce (14) precondiciones**, validadas y ordenadas en base a un horizonte temporal de corto, medio y largo plazo.

✓ Largo Plazo.

1. *Reparto de la riqueza (igualdad redistributiva).*
2. *Establecer acuerdos de país y modelo de sociedad transversales (consenso político).*
3. *Corresponsabilidad social en los cuidados.*

✓ Medio Plazo.

4. *Facilitar la corresponsabilidad en los asuntos públicos mediante sistemas de participación ciudadana.*
5. *Cambiar la cultura política: gobernar por y para la ciudadanía.*
6. *Responsabilidad de cada persona con el medioambiente y la escasez de recursos.*
7. *Lo común, la igualdad, la diversidad en las políticas y las leyes.*

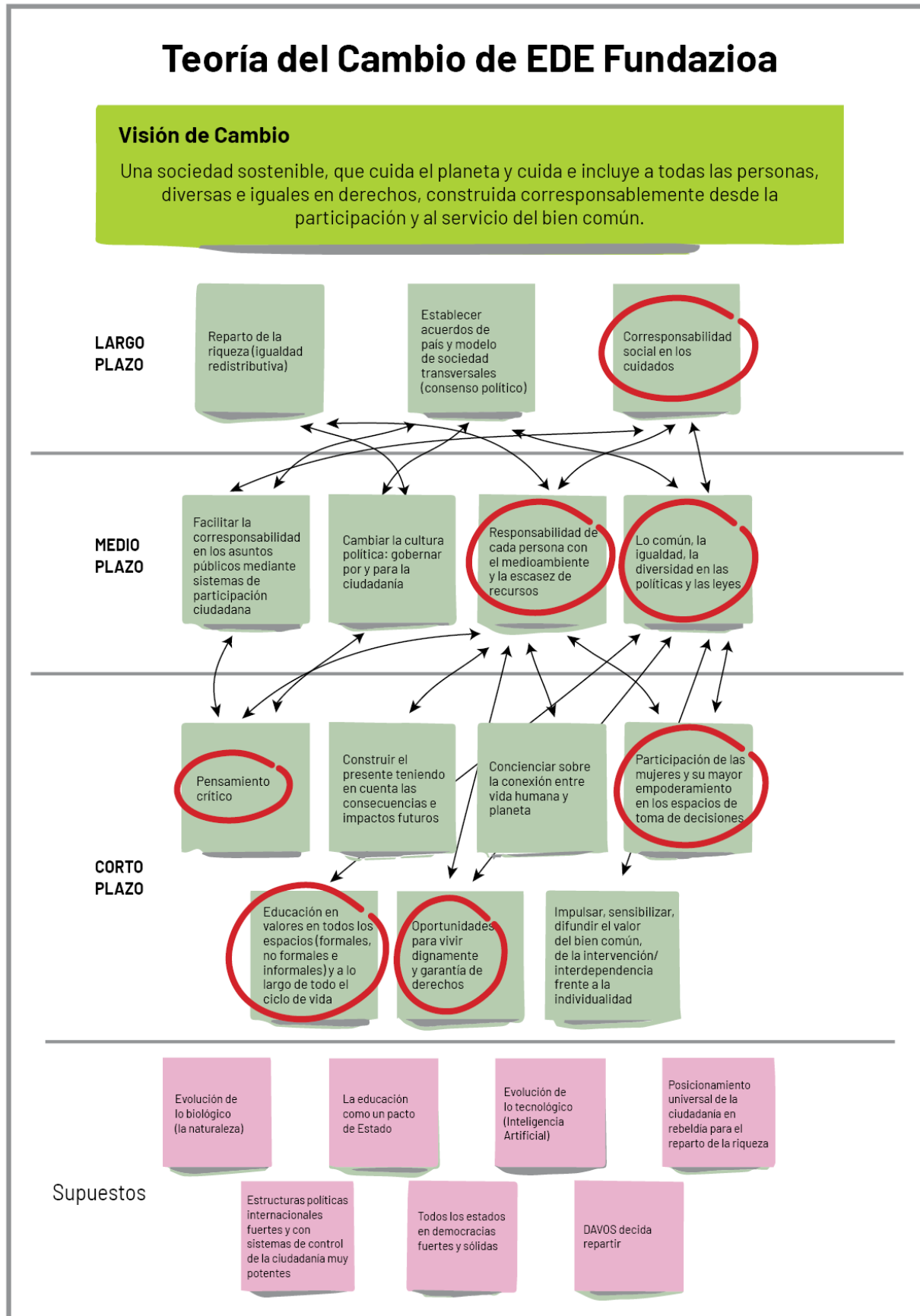
✓ Corto Plazo.

8. *Pensamiento crítico.*
9. *Construir el presente teniendo en cuenta las consecuencias e impactos futuros.*
10. *Concienciar sobre la conexión entre vida humana y planeta.*
11. *Participación de las mujeres y su mayor empoderamiento en los espacios de toma de decisiones.*
12. *Educación en valores en todos los espacios (formales, no formales e informales) y a lo largo de todo el ciclo de vida.*
13. *Oportunidades para vivir dignamente y garantía de derechos.*
14. *Impulsar, sensibilizar, difundir el valor del bien común, de la intervención/ interdependencia frente a la individualidad.*

⁵ Ver Anexo.

4. Mapa de la Teoría del Cambio de EDE FUNDAZIOA Y FUNDACIÓN LUZ CASANOVA.

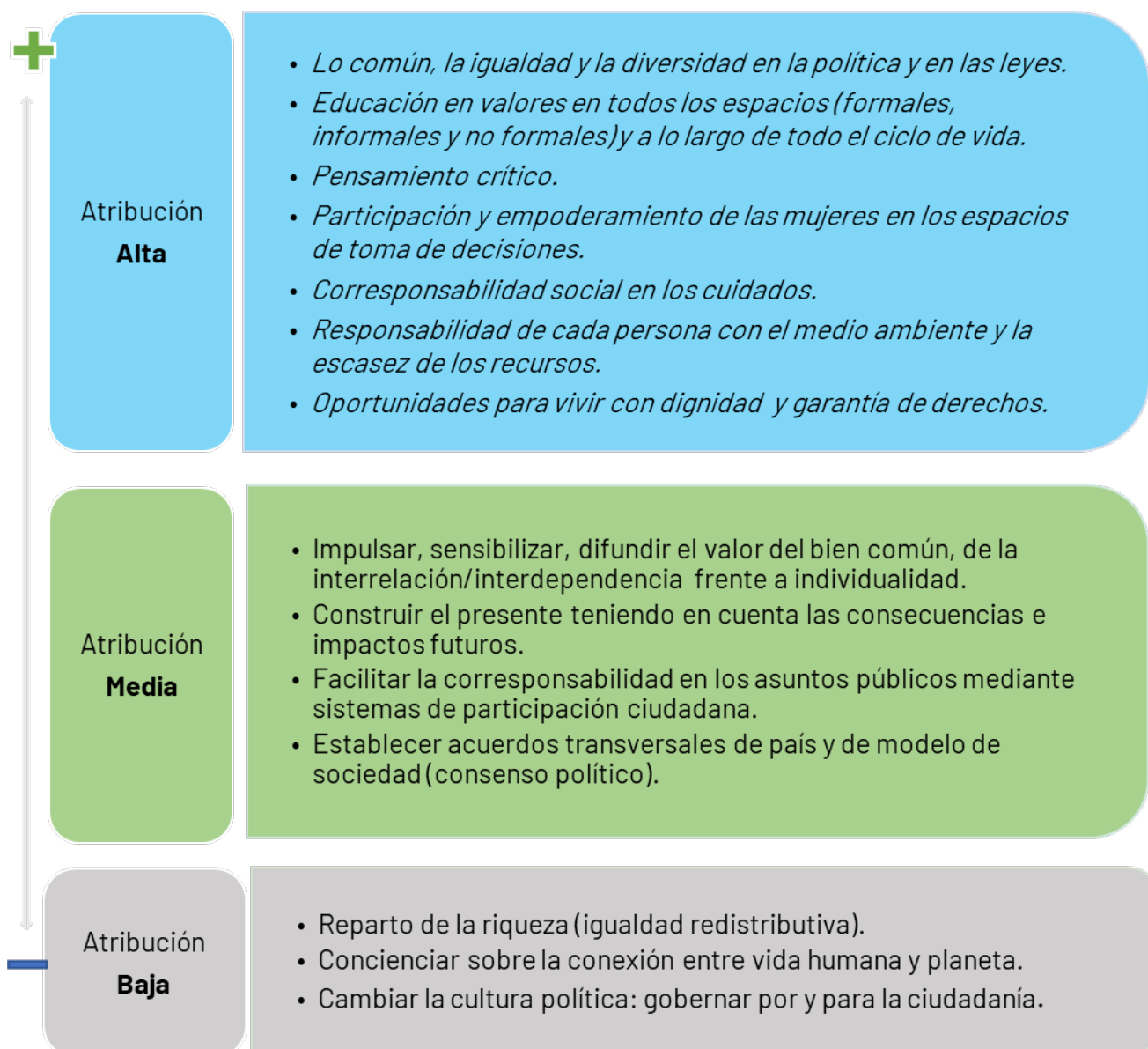
Imagen 2. Mapa de la teoría del cambio de EDE FUNDAZIOA Y FUNDACIÓN LUZ CASANOVA.



5. Priorización de las precondiciones según la capacidad de influencia de EDE FUNDAZIOA Y FUNDACIÓN LUZ CASANOVA sobre las mismas.

Señaladas las precondiciones en el mapa de la Teoría del Cambio de EDE FUNDAZIOA Y FUNDACIÓN LUZ CASANOVA, el siguiente paso en el proceso es identificar tres niveles de **atribución (alta, media y baja) para cada una de las precondiciones establecidas según la capacidad de influencia** de la organización sobre las mismas mediante el desarrollo de su actividad en los distintos programas, servicios, proyectos y presencia institucional.⁶

Imagen 3. Priorización de las precondiciones establecidas en la Teoría del Cambio de EDE FUNDAZIOA Y FUNDACIÓN LUZ CASANOVA.



⁶ Esta priorización es fruto de la confluencia de las opiniones del conjunto de las personas de la organización participantes en el primer cuestionario on line realizado a finales de mayo de 2023 (ver Anexo), así como de las opiniones de los grupos de interés internos (en especial, el Grupo Motor) y externos.

Este orden de tres niveles pone el énfasis en aquellas precondiciones sobre las que **sí se atribuye a EDE FUNDAZIOA Y FUNDACIÓN LUZ CASANOVA un protagonismo “activo” en su cambio**. Son las precondiciones situadas en el **nivel “alto”** hacia las que EDE FUNDAZIOA Y FUNDACIÓN LUZ CASANOVA tiene que orientar, preferentemente, su actividad de manera **intencionada y prioritaria**. Ello le permitirá **atribuirse, en grado, pero legítimamente**, un papel como agente de impacto en cada una de ellas, tanto se produzca como no se produzca dicho impacto, que habrá que comunicar con transparencia. Y en ningún caso el impacto sobre la precondición, se produzca o no, podrá explicarse de forma individualizada pues los cambios son el fruto de la confluencia de un conjunto de agencias.

Lo anterior no exime que EDE FUNDAZIOA Y FUNDACIÓN LUZ CASANOVA también pueda llegar a **contribuir**, en grado, al cambio de una o más del resto de las precondiciones establecidas en los niveles medio y bajo. Pero esta contribución, de producirse, no sería directamente atribuible a una voluntad o intencionalidad consciente como organización.

Esta diferencia entre **atribución y contribución** adquiere gran importancia en este documento, constituyendo la columna vertebral de la teoría del cambio y del modelo de gestión y medición del impacto social de nuestra organización planteada. Sintetiza, en suma, nuestro planteamiento como organización orientada “desde” el impacto.

6. Atributos de las precondiciones seleccionadas.

6.1. Identificación.

A cada una de las **siete (7) precondiciones** sobre las que se considera que EDE FUNDAZIOA Y FUNDACIÓN LUZ CASANOVA tiene una **atribución alta** en su cambio a través de su actividad en los distintos programas, servicios, proyectos y propia presencia institucional anteriormente señaladas se le asignan una serie de **atributos**.⁷ Los atributos conectan y/o tienen una relación directa con las actividades realizadas por EDE FUNDAZIOA Y FUNDACIÓN LUZ CASANOVA. Sin embargo, se sitúan en un plano diferente tanto de los programas y/o servicios detallados, de las acciones o tareas específicas o de pequeño volumen, como de los propios indicadores (de impacto) que presentan ya un carácter más concreto y una intencionalidad mensurable.

Un atributo es aquello a lo que miramos, en lo que ponemos el foco, en lo que queremos conseguir, lo sustantivo del indicador. En nuestro modelo, **el atributo constata el impacto de nuestra actividad como organización, evidencia nuestra aportación a la visión de cambio planteada.** En nuestro modelo, los **atributos** pretenden ser las **“perchas”** dentro del **“armario”** de constituye cada **precondición**. Y luego de cada percha colgarán una o más prendas que llamaremos **indicadores**.

⁷ La identificación de los atributos se realizó durante las sesiones tercera y cuarta del Grupo Motor.

Se han establecido un total de **dieciséis (16) atributos** para las **siete (7) precondiciones** sobre las que se considera que EDE FUNDAZIOA Y FUNDACIÓN LUZ CASANOVA tiene una **atribución alta**.

Cuadro 1. Atributos de las precondiciones seleccionadas en la Teoría del Cambio de EDE FUNDAZIOA Y FUNDACIÓN LUZ CASANOVA.

PRECONDICIONES	ATRIBUTOS
<p>1. Lo común, la igualdad y la diversidad en la política y en las leyes.</p>	<p>1.1. Equidad en el acceso de oportunidades. 1.2. Diversidad presente en las políticas y en las leyes. 1.3. Ética en lo público y en lo común.</p>
<p>2. Educación en valores en todos los espacios (formales, informales y no formales) y a lo largo de todo el ciclo de vida.</p>	<p>2.1. Cohesión social. 2.2. Ciudadanía respetuosa.</p>
<p>3. Pensamiento crítico.</p>	<p>3.1. Conocimiento. 3.2. Concienciación. 3.3. Movilización.</p>
<p>4. Participación de las mujeres y su mayor empoderamiento en los espacios de toma de decisiones.</p>	<p>4.1. Políticas feministas. 4.2. Liderazgos feministas.</p>
<p>5. Corresponsabilidad social en los cuidados.</p>	<p>5.1. Políticas sociales con modelos centrado en el cuidado de las personas. 5.2. El cuidado incorporado en la vida cotidiana de los hombres.</p>
<p>6. Responsabilidad de cada persona con el medio ambiente y la escasez de los recursos.</p>	<p>6.1. La sostenibilidad socioambiental (o integral) incorporada en todas las dimensiones de nuestra vida (personal y colectiva).</p>
<p>7. Oportunidades para vivir con dignidad y garantía de derechos.</p>	<p>7.1. Calidad de vida. 7.2. Acceso a derechos. 7.3. Acceso a recursos y servicios.</p>

6.2. Precondiciones y atributos: situación actual y a impulsar por EDE FUNDAZIOA Y FUNDACIÓN LUZ CASANOVA.

Teniendo en cuenta la tarea encomendada a los grupos de interés internos,⁸ la actividad actual de EDE FUNDAZIOA Y FUNDACIÓN LUZ CASANOVA se encuentra **ya presente**, principalmente, en tres (3) de las siete (7) **precondiciones** priorizadas (atribución alta), así como en los siguientes cuatro (4) **atributos**:

Cuadro 2. Precondiciones y Atributos ya PRESENTES en la actividad de EDE FUNDAZIOA Y FLC.

PRECONDICIONES DE EDE FUNDAZIOA Y FUNDACIÓN LUZ CASANOVA	ATRIBUTOS
3. Pensamiento crítico.	3.1. Conocimiento. 3.2. Concienciación.
1. Lo común, la igualdad y la diversidad en la política y en las leyes.	1.1. Equidad en el acceso de oportunidades.
2. Educación en valores en todos los espacios (formales, informales y no formales) y a lo largo de todo el ciclo de vida.	2.1. Cohesión social.

Y resulta de mayor relevancia de cara a enfocar u orientar los próximos programas, servicios, proyectos, ... de EDE FUNDAZIOA Y FUNDACIÓN LUZ CASANOVA la **demanda de las principales actividades a impulsar** por los mismos grupos de interés internos como se refleja en el siguiente cuadro.

Cuadro 3. Precondiciones y Atributos a IMPULSAR en la actividad de EDE FUNDAZIOA Y FLC.

PRECONDICIONES DE EDE FUNDAZIOA Y FUNDACIÓN LUZ CASANOVA	ATRIBUTOS
1. Lo común, la igualdad y la diversidad en la política y en las leyes.	1.1. Equidad en el acceso de oportunidades.
4. Participación de las mujeres y su mayor empoderamiento en los espacios de toma de decisiones.	4.1. Políticas feministas.
7. Oportunidades para vivir con dignidad y garantía de derechos.	7.1. Calidad de vida.

⁸ Concretamente, las cuatro áreas Operativas (EDE Conocimiento, EDE Empleo, Suspergintza (en sus tres divisiones) y Suspertu), los ocho servicios de FUNDACIÓN LUZ CASANOVA (Centro de Día, Jóvenes, Unidad de Adolescentes, Centro de acogida para mujeres mayores de 65 años víctimas de violencia de género, Luz Vallekas, Luziernagas, Salseos de buen trato, y Luz Conocimiento), así como las cinco Comisiones existentes (IZADI, Comisión Tecnológica, Euskara Batzordea, Voluntariado, Orekatuz-Igualdad.)

II. PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN DE EDE FUNDAZIOA Y FUNDACIÓN LUZ CASANOVA.

Una vez definida la teoría del cambio, se ha efectuado un proceso de contraste interno centrado en reflexionar hasta qué punto los principios de actuación del *Plan Estratégico Marco 2019-2022*,⁹ por una parte, y la estructura y cultura de la organización actuales, por la otra, son los más adecuados para impulsar con éxito la estrategia para el impacto en nuestra entidad.

Los **doce (12) principios de actuación de EDE FUNDAZIOA Y FUNDACIÓN LUZ CASANOVA** definen, en sí mismos, **nuestra identidad como organización** comprometida en ser un agente protagonista, en alcanzar la visión de cambio definida.¹⁰

Cuadro 4. Principios de Actuación de EDE FUNDAZIOA Y FUNDACIÓN LUZ CASANOVA.

1. Buscamos el **cambio social** para construir una sociedad sostenible, inclusiva, diversa, igualitaria, corresponsable, participativa, orientada al bien común y con rostro humano.
2. Ponemos a las **personas en el centro**, a través de un acompañamiento **integral** con perspectiva **interseccional**¹¹ y con la mirada puesta en las **periferias** (lo invisible y olvidado, donde es más difícil llegar).
3. Creemos en el **valor del cuidado** como **eje transformador de las personas y la comunidad**.
4. Incorporamos la **perspectiva de género** en el día a día de las actividades de nuestra organización.
5. Creemos en una **sociedad** que da valor a lo **comunitario** e incorpora el **voluntariado** como espacio y modelo de participación social.
6. Promovemos el **empoderamiento** (protagonismo activo, desarrollo y autonomía) de las personas, colectivos, organizaciones, comunidades, ... con y para las que trabajamos.
7. Participamos **activamente** en redes y plataformas del **Tercer Sector Social**.
8. Trabajamos en **colaboración**, desde la lealtad, la confianza y la profesionalidad.
9. Impulsamos **nuestra presencia e incidencia pública**.
10. Buscamos la **proactividad e innovación** como caminos para generar el cambio social al que aspiramos.
11. Avanzamos en **flexibilidad organizativa**, tanto para adaptarnos a los cambios del entorno, como para establecer cauces de participación interna de manera más ágil.
12. Buscamos la **sostenibilidad** en un sentido **integral**: medioambiental, económica, social y cultural.

⁹ Proceso de Planificación Estratégica. Documento 2: Plan Estratégico Marco 2019-2022 EDE FUNDAZIOA.

¹⁰ Se parte de los anteriores diez principios de actuación establecidos hace cinco años, manteniéndose lo esencial de ocho de los mismos, eliminándose dos de ellos (principio 5. *Desarrollarnos en nuestro ámbito territorial propio: Euskadi y Madrid*; y principio 8. *Avanzar en transparencia, tanto interna como externa*) al considerarse que se ha superado la intencionalidad de su formulación en el tiempo transcurrido, incorporándose cuatro nuevos principios, acordes al nuevo propósito.

¹¹ Enfoque que señala la necesidad de analizar la interacción e intersección de los distintos sistemas que generan las injusticias y discriminaciones entre diferentes categorías de la persona y los grupos sociales, como por ejemplo el género, la etnia, la clase social, la orientación sexual, ...

III. PRÓXIMOS PASOS.

Emprendemos y empedramos un camino que requiere incorporar el enfoque de impacto en la cultura y en la estructura de EDE FUNDAZIOA Y FUNDACIÓN LUZ CASANOVA. Para este viaje, una **organización orientada “desde” el impacto** requiere:

1. ... que la dirección/patronato lidere/respalde este proceso de cambio de paradigma.
2. ... que el conjunto de las personas de la organización incorpore gradualmente el enfoque de impacto en todas sus actividades internas y externas (relaciones). Es condición necesaria, pero no suficiente, integrar una “gestión del dato” en la dinámica ordinaria de la actividad.
3. ... que el conjunto de las personas de la organización internalice que forma parte de una organización que aprende de manera permanente y compartida.
4. ... que la organización asigne recursos (personas, económicos, formativos, tiempo, ...)
5. ... que la organización genere mecanismos de participación activa multicanal (top-down, down-top) y sostenidos en el tiempo (iniciativas constantes) para sedimentar este nuevo aprendizaje que supone la gestión y medición del impacto, compartiendo los resultados del propio proceso, sus efectos y potenciales ajustes.

Y para este viaje, se propone la puesta en marcha de las siguientes **acciones concretas**:

1. Integrar la “Estrategia para el impacto de EDE FUNDAZIOA Y FUNDACIÓN LUZ CASANOVA” en los Planes de Gestión 2024 de todas las Áreas Funcionales, Operativas y Comisiones de la organización.
2. Presentar en enero 2024 el documento final y una versión visual de la “Estrategia para el impacto de EDE FUNDAZIOA Y FUNDACIÓN LUZ CASANOVA” al conjunto de las personas de la organización, así como a nuestros grupos de interés.
3. Aprovechando la versión visual del documento, desarrollar píldoras formativas del enfoque de impacto al conjunto de las personas de la organización a lo largo de 2024, siempre atendiendo a los criterios de las personas responsables de las áreas.
4. Aprovechar la EDEGune como herramienta digital propia de gestión interna del sistema de indicadores de desempeño (KPIs) de las acciones inicialmente establecidas en los Planes de Gestión 2024.
5. Y, por último, y como elemento clave, la *Estrategia para el impacto de EDE FUNDAZIOA Y FUNDACIÓN LUZ CASANOVA* ha de tener su reflejo en la estructura organizativa mediante un **nuevo espacio de “cuidado de la estrategia y el impacto”**.
 - Se considera **“nuevo”** pues ha de ser respetuoso con el modelo institucional existente para no caer en solapamientos o redundancias en relación a roles y responsabilidades ya existentes.

- Se usa el término **“cuidado”** pues su competencia principal será **velar por este continuo que llamamos “estrategia-impacto”**. Por ello, recogerá, interpretará y aportará a cada uno de los estamentos de EDE FUNDAZIOA Y FUNDACIÓN LUZ CASANOVA desde el rol que le corresponde (Ostargi: cuidado de la identidad; Junta de Patronato: buen gobierno; y Equipo de Dirección: gestión estratégica) la situación concreta del rumbo de la estrategia para el impacto tomada por la organización y que sea atendida en la toma de las decisiones.
- Será el espacio de los **indicadores de impacto y de estrategia**, distintos a los indicadores de actividad propios del plan de gestión, aunque pueda apoyarse en ellos. Un espacio con una mirada amplia que trasciende de la actividad (servicios, programas, proyectos, actividades) y la estructura (equipos, áreas y comisiones) ordinarias, posibilitando avanzar en una triple apuesta estratégica para EDE FUNDAZIOA Y FUNDACIÓN LUZ CASANOVA: gestionar y medir su impacto + articular un sistema gestión avanzada + implementar y acuñar un modelo de intervención.
- Y por último, será el espacio que **mira hacia fuera**, porque el impacto no tiene que ver con lo qué se hace o con cuánto se hace en EDE FUNDAZIOA Y FUNDACIÓN LUZ CASANOVA, sino sobre qué les pasa a las personas, grupos y colectivos para los que trabajamos, a los que orientamos nuestro propósito. A este nuevo espacio le compete aprender dónde y cómo mirar lo que pasa fuera porque ahí es donde EDE FUNDAZIOA Y FUNDACIÓN LUZ CASANOVA demuestra que aporta (atribuye y contribuye) a la visión de cambio planteada.

Proponemos que este **nuevo espacio de “cuidado de la estrategia y el impacto”** pueda:

- ... tener una periodicidad trimestral.
- ... estar conectado con el espacio interestamental (Ostargi, Junta de Patronato y Equipo de Dirección) y, por lo tanto, con presencia de los tres estamentos.
- ... elaborar reflexiones sintéticas a entregar a cada estamento para que sean usadas como documentos de referencia, partiendo de los indicadores propios provenientes del área de impacto, estrategia y control, principalmente.