La huella social de ADACEN

Asignando valor
con metodología SROI

El retorno social de la inversión
como proyecto de Innovación Social

ADACEN

upna
Universidad Pública de Navarra
Nafarroako Unibertsitate Publikoa

inPACTOS

ADACEN
Camino de Zolina, s/n
31192 Mutilva Baja (Navarra)

www.adacen.org

Índice

Presentación Pág. 5

ADACEN, una iniciativa social de familiares y usuarios/as Pág. 7

Midiendo el impacto para visualizar la huella social Pág. 10

Método elegido: SROI - Retorno Social de la Inversión Pág. 12

Limitando las actividades a evaluar Pág. 16

Identificación de los Grupos de Interés Pág. 20

La teoría del cambio Pág. 24

Nuestra caja de herramientas Pág. 28

Principales resultados obtenidos Pág. 34

Conclusiones Pág. 44

Recomendaciones Pág. 46

Equipo de trabajo del SROI Pág. 50

¿Quieres más información? Pág. 53

Agradecimientos Pág. 54

Presentación

Querido/a amigo/a:

La Asociación de Daño Cerebral Adquirido de Navarra (ADACEN) ha elaborado el primer informe de evaluación social de su actividad utilizando la metodología SROI. Una metodología del Retorno Social de la Inversión.

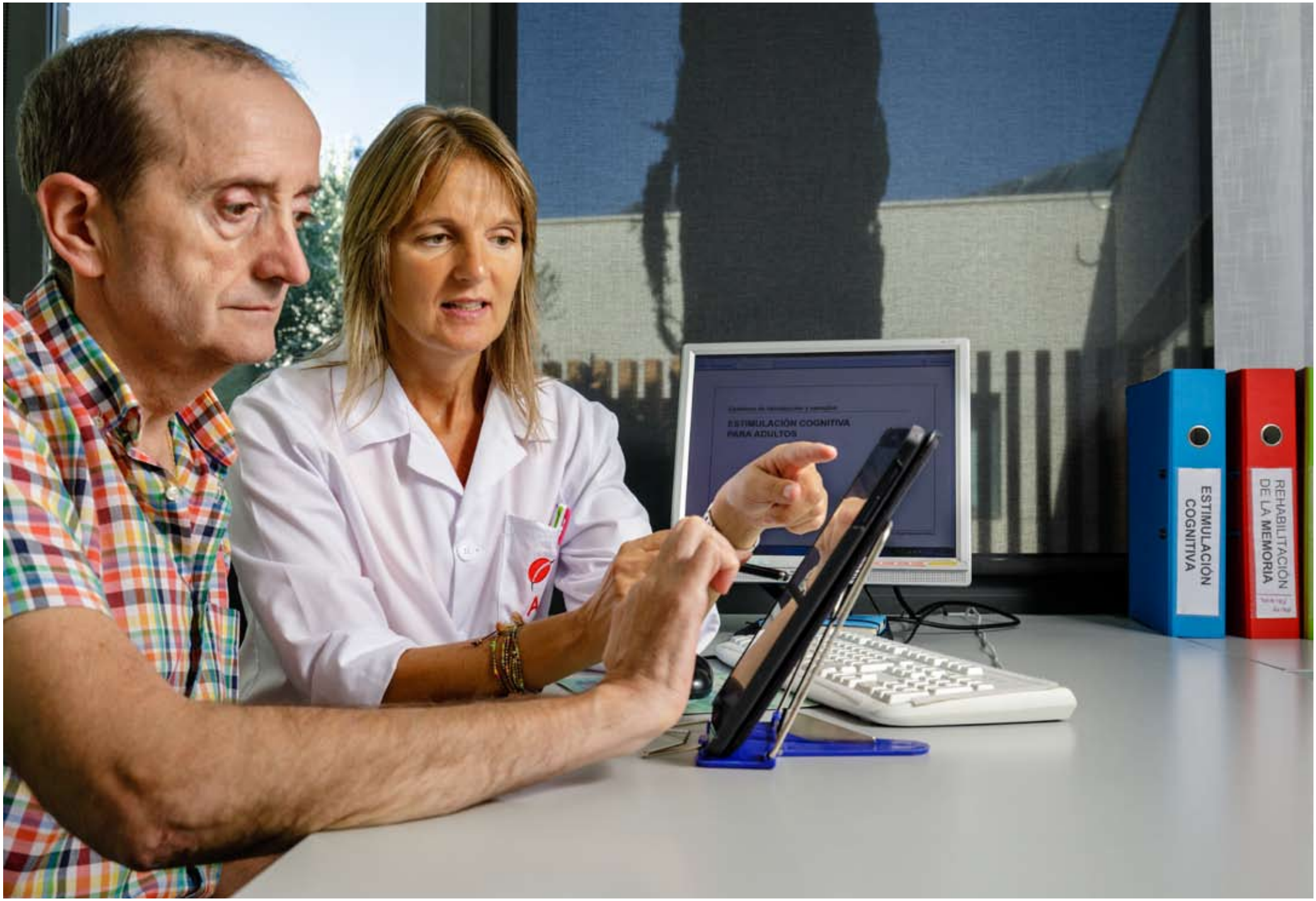
ADACEN nació para dar respuesta a las necesidades de las personas afectadas por daño cerebral y a sus familias. Hoy, mantenemos un firme compromiso para conseguir que estas personas dispongan de todos los servicios y apoyos necesarios para promover su autonomía y calidad de vida, considerando su doble dimensión de personas con necesidades de atención a lo largo de su vida y sujetos de ciudadanía activa.

Como organización apostamos no sólo por liderar, con toda legitimidad, el movimiento de concienciación social; también creemos en la atención profesionalizada. La combinación de ambos factores: Convivencia y Terapia es la "marca ADACEN". Acogida, convivencia, y la atención terapéutica en las diferentes especialidades. Todo ello con una orientación de innovación continua para desarrollar e implementar modelos de atención, en la que la actividad de los profesionales gira en torno a la persona. Cooperando, colaborando y compartiendo conocimiento y experiencia con otras Asociaciones e Instituciones.

Después de más de veinte años consideramos oportuno visibilizar el valor social que creamos. Para así medir y evaluar el impacto que se genera en nuestros principales grupos de interés o *stakeholders*. En el objetivo de incrementar la conexión con la ciudadanía y garantizar la trazabilidad en el ejercicio de rendición de cuentas. Además, este proceso sirve para explorar fuentes de transformación y palancas de innovación, identificar y reforzar alianzas con nuestro entorno, y mejorar la gestión y el rendimiento de los recursos invertidos por sociedad y financiadores.

Gracias por leer este informe; en el que espero percibas el apoyo, esfuerzo y cariño de muchas personas y organizaciones que de diferentes formas contribuyen a que ADACEN pueda "crear valor".

FRANCISCO FERNÁNDEZ
Gerente de Adacen


ESTIMULACIÓN COGNITIVA
PARA ADULTOS
ESTIMULACIÓN COGNITIVA
REHABILITACIÓN DE LA MEMORIA

ADACEN, una iniciativa social de familiares y usuarios/as

El Daño Cerebral Adquirido (DCA) es una de las principales causas de afecciones neurológicas; es una lesión súbita de las estructuras cerebrales. Las causas más comunes del DCA son los accidentes cerebrovasculares o ictus, los traumatismos craneoencefálicos y los tumores cerebrales. Tomando como referencia únicamente el ictus, en Navarra existen 16.109 pacientes crónicos afectados por esta patología.

Entre el 30 y el 60% de las personas que han sufrido DCA mantienen una discapacidad funcional a los seis meses de la lesión. Sólo recuperan su función entre el 5 y el 20% de ellas. La intervención con estas personas se enfrenta a los retos de la lentitud en logros; a la duración de los tratamientos y a la dependencia a los mismos. Se requieren intervenciones a largo plazo; costosas y escasas, por lo que muchas personas tienen que abandonar las sesiones.

El 90% de las personas afectadas por DCA presenta alguna discapacidad permanente para las actividades de la vida diaria. Estas secuelas van a necesitar tratamiento a lo largo de su vida. Sin esta atención, queda comprometida su calidad de vida, agravando su dependencia.

Es importante además tener en cuenta que actualmente la ciudadanía está en proceso de cambio y transformación: cambios sociodemográficos, epidemiológicos, económicos y de valores. Estos cambios afectan también a los servicios que atienden a las personas con daño cerebral, porque generan nuevas necesidades y demandas de atención. Personas mayores con pluripatologías de carácter crónico, nuevas situaciones de dependencia, etc. Lo que nos obliga a revisar y adaptar los diferentes programas, protocolos y el perfil de los profesionales que en ellos intervienen.

ADACEN es una organización de base social, sin ánimo de lucro, formada por personas y familiares con DCA y otras afecciones neurológicas. A principios de los años 90, un grupo de familias ante la ausencia de recursos de atención para las personas con Daño Cerebral y la inexistencia de apoyo a sus familiaress, puso en marcha ADACEN. Desde su origen, viene prestando una atención en el difuso espacio sociosanitario, haciendo posible la promoción de la autonomía, la rehabilitación y tratamiento de las personas con DCA.

ADACEN comenzó su bagaje ofreciendo atención a las familias con un programa de voluntariado. Posteriormente, fueron incorporándose actividades de estimulación física, logopedia, neuropsicología, actividades manuales y ocupacionales. El desarrollo de los recursos ha ido encaminado a cubrir las necesidades que se han ido detectando; reflejo de las necesidades sociales y sanitarias de su público objetivo.

En la actualidad, está federada a nivel nacional en la Federación Española de Daño Cerebral (FEDACE) e integrada en la Confederación Europea (BIP). Declarada de utilidad pública por Orden Ministerial del 24 de noviembre de 2000. El Plan Estratégico (2015-2021) establece el ADN de la organización.

Plan Estratégico ADACEN

Misión

- Implicación activa en el desarrollo de modelos y servicios propios de su atención.
- Potenciar la salud, derechos y calidad de vida de los colectivos a los que representa.

Visión

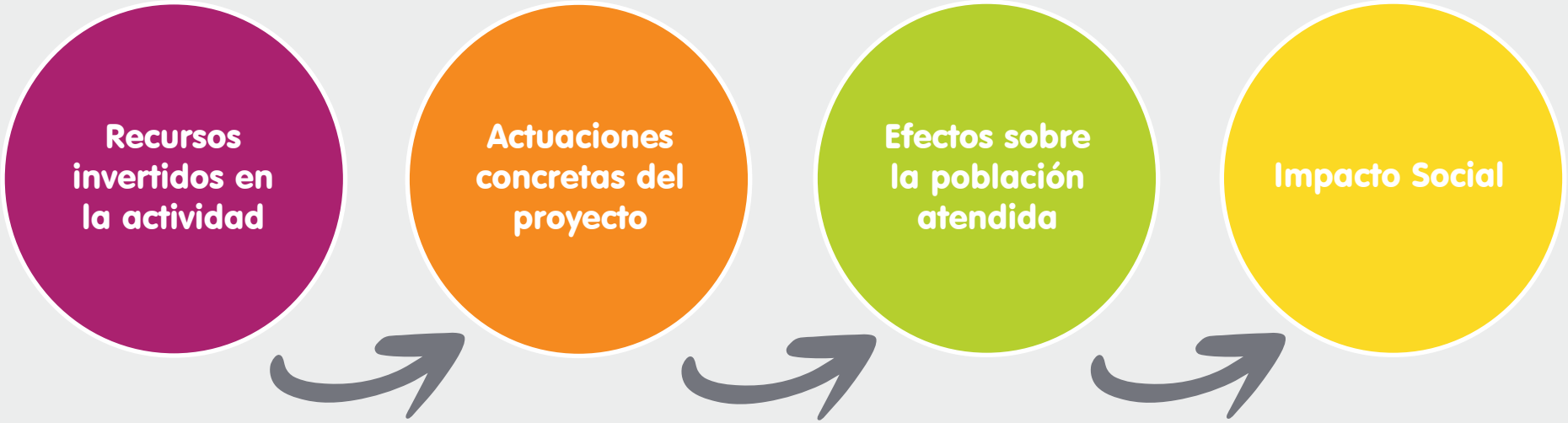
- Ser un referente en la atención a personas con DCA y otras afecciones neurológicas y a sus familias.
- Una visión de apoyo individualizado, perspectiva interdisciplinar, apuesta por la innovación y la incorporación de tecnología.
- Importancia de la divulgación, concienciación, prevención e intercambio de conocimiento con la sociedad y con los agentes interesados.

Valores

- Respeto a la dignidad de la vida de las personas, preservando la intimidad de los usuarios y usuarias en todas las facetas vitales.
- Sensibilidad, paciencia, perseverancia.
- Ilusión, superación, compromiso.
- Eficiencia, transparencia, credibilidad.
- Aprendizaje y mejora permanente del equipo de profesionales.
- Trabajo en equipo

ADACEN
ASOCIACION DE DAÑO
CEREBRAL DE NAVARRA
CENTRO TOYA ONA

Midiendo el impacto para visualizar la huella social



La trazabilidad del valor social

La medición del impacto social avanza en la cultura empresarial y organizacional de todo tipo. Es una apuesta básica de la Unión Europea en su afán por la innovación social. La UE sitúa a la evaluación del impacto social como una cuestión esencial para reconstruir la dimensión social de Europa.

Con la evaluación del impacto se pretende medir los efectos sociales generados por actividades específicas de las empresas y organizaciones más allá del mero rendimiento económico. Dicha evaluación pasa por considerar de forma integrada todos los aspectos económicos, sociales y medioambientales derivados de la actividad realizada, diferenciando el resultado empresarial del resultado social.

Toda medición del impacto social lleva consigo un camino basado en establecer objetivos, analizar los agentes involucrados, medir los resultados, y valorar el impacto. Para posteriormente divulgar el proceso seguido como práctica de transparencia y estímulo para otros entes.

Medir el impacto social permite la mejora de procesos, facilita la comprensión y la adaptación a los cambios aportando legitimidad. Algo básico para las empresas sociales del Tercer Sector como es ADACEN.

La medición del impacto social es una tarea compleja, pero debe ser visualizada de manera sencilla. Sus resultados tienen un importante componente estimativo por lo que hay que evaluar desde la evidencia de los datos. Toda evaluación conlleva una valoración sobre indicadores objetivos. Se trata de combinar factores cualitativos con factores cuantitativos.

Además, hay que construir un relato. Es preciso compaginar la medición precisa y rigurosa con la sencillez necesaria para que sea entendida.

Se trata de atrapar la cadena de valor del impacto. Y para valorar el impacto de la inversión hay que llegar al neto. Es decir, hay que tener en cuenta qué efectos provoca la inversión en sí misma y qué hubiese pasado si no se hubiese producido. También hay que analizar el efecto desplazamiento que provoca sobre otros entes.

Desde estas premisas queremos evaluar el retorno social de ADACEN. Identificaremos la gestión de nuestros objetivos. Valoraremos quién experimenta cambios en sus vidas como resultado de lo que hacemos. Identificaremos qué y cuántos cambios se producen por nuestras actividades. Y valoraremos qué cambios importan.

Medir el impacto social permite la mejora de procesos, facilita la comprensión y la adaptación a los cambios aportando legitimidad. Algo básico para las empresas sociales del Tercer Sector como es ADACEN.

Método elegido:

SROI - Retorno Social de la Inversión

Hay muchas maneras y métodos de medir el impacto social; todos ellos legítimos y estimulantes. No se trata de defender un método en particular, ni de establecer comparaciones competitivas. El Comité Económico y Social Europeo (CEES) no recomienda un método específico; invita a utilizar instrumentos desde la consideración de los costes de oportunidad de cada organización. El CEES nombra e identifica el Retorno Social de la Inversión (Social Return On Investment, SROI) como uno de los más conocidos y experimentados. Por ello, por su acreditación y reconocimiento, hemos optado por él.

El Retorno Social de la Inversión es un camino para la evaluación que añade principios de medición del valor extra financiero sobre los recursos invertidos. Es decir, incorpora el valor social y ambiental que actualmente no se refleja en las cuentas financieras convencionales. Es un enfoque participativo que permite capturar en forma monetaria el valor de una amplia gama de resultados, tengan éstos un valor de mercado o no.

El análisis SROI produce un relato de cómo una organización, un programa, un proyecto o una iniciativa social crea valor (económico, social y medioambiental) traduciéndose en un coeficiente que indica cuánto valor total en euros se crea por cada euro invertido atendiendo a la contribución de cada grupo de interés.

Este coeficiente SROI supone comparar entre el valor generado por una iniciativa y la inversión necesaria para lograr ese impacto.

Pero el SROI persigue más que la obtención de un simple número. El método describe minuciosamente un proceso que involucra a todos los grupos de interés para llegar a la ratio final. Contextualiza la información para permitir la correcta interpretación. Así, presenta un marco para explorar el impacto económico, social y ambiental de una organización, en el que la monetización desempeña un papel importante, pero no exclusivo.

Es una herramienta para que tanto gestores como financiadores tomen decisiones basadas en la optimización de los impactos económicos, sociales y medioambientales.

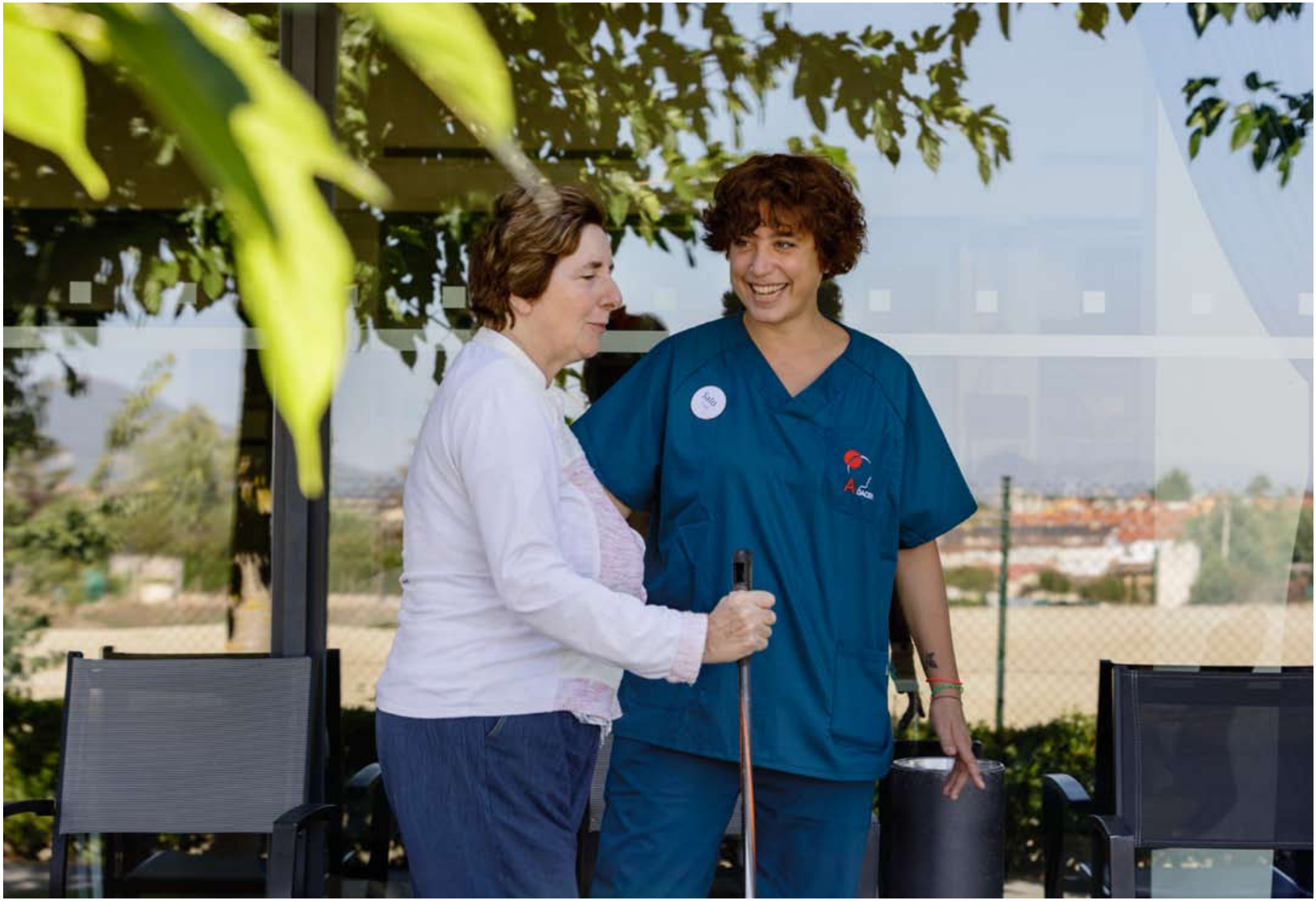
Muy enfocado a obtener un único dato para resumir el valor social creado lo que le proporciona impacto visual. Por otra parte, resulta ventajoso por considerar beneficios de diferente naturaleza, incluidos los sociales. Es exigente en indicadores y datos necesarios para calcular el valor monetario de dichos beneficios, no siempre fáciles de conseguir.

Con la aplicación de este método, buscamos, por lo tanto, la medición en unidades monetarias de los costes y los beneficios de la acción para los diferentes agentes involucrados, incorporando los efectos sociales que se han identificado previamente.

El desarrollo del SROI cuenta con cinco fases claramente definidas que han ido marcando nuestro camino en este proceso de evaluación.

“

El Retorno Social de la Inversión es un camino para la evaluación que añade principios de medición del valor extra financiero sobre los recursos invertidos. Es decir, incorpora el valor social y ambiental que actualmente no se refleja en las cuentas financieras convencionales.



El método SROI

1

Identificación de los stakeholders

- Establecimiento del perímetro de actividades a evaluar
- Identificación de los Stakeholders
- Establecimiento de estrategias para involucrar a los stakeholders y poder evaluar el impacto

2

Crección del mapa de outcomes

- Identificación de los inputs
- Cuantificación de los inputs (valor de la inversión)
- Descripción de los outputs (actividades realizadas)
- Descripción de los outcomes (cambios/resultados obtenidos)

3

Cuantificación de los outcomes

- Recopilación de la información
- Desarrollor indicadores de los outcomes
- Establecimiento de la duración de los outcomes
- Puesta en valor los outcomes

4

Cuantificción del impacto social

- Cuantificación del impacto social de la inversión en base a los resultados obtenidos

5

Calculo del SROI

- Tasa resultante

Limitando las actividades a evaluar

Hemos valorado el impacto generado en siete tipos de actividad desarrolladas por ADACEN durante el año 2017. Son las más significativas y engloban el núcleo duro de la actividad de ADACEN.

Dos de esas actividades están concertadas con el Gobierno de Navarra y otras cinco están financiadas a través de diferentes modalidades.

Actividades Concertadas:

Residencia

La Residencia Permanente ADACEN ofrece 9 plazas con carácter permanente más una plaza de respiro y/o urgencias para atender situaciones de urgencia o respiro. Durante el periodo estival se amplia a 14 plazas para favorecer el respiro de las familias de personas afectadas.

La residencia ADACEN constituye un espacio de vida destinado a la persona que tras un daño cerebral diagnosticado con carácter crónico precisen de una atención integral, continuada, personal y multidisciplinar, que no puede ser llevada a cabo en su medio familiar por sus condicionamientos personales o familiares.

Centro de Día

El Centro de Día ADACEN es un recurso especializado en el ámbito sociosanitario donde un equipo interdisciplinar aborda la prevención, empoderamiento y atención de las personas con dificultades para realizar actividades de la vida diaria. Las personas atendidas pueden continuar en sus domicilios, y de este modo no existe una desvinculación total con su entorno.

ADACEN es un lugar donde las personas van a recibir rehabilitación especializada y mejora de su autonomía para mantener y mejorar su calidad de vida, proporcionando, a la par, apoyo al entorno familiar de la persona.

Actividades desarrolladas a riesgo propio:

Centro de Atención a la Dependencia (CAD)

Es un Centro de Atención en régimen ambulatorio, en el que las personas atendidas asisten entre dos y cinco días a la semana, y donde se proporciona un tratamiento multidisciplinar. En el Centro de Atención a la Dependencia de ADACEN se desarrollan 6 programas:

- Atención individualizada a personas con daño cerebral adquirido
- Atención a las familias de personas con daño cerebral adquirido.
- Actividades ocupacionales, ocio y tiempo libre.
- Promoción de vida independiente.
- Transporte adaptado.
- Respiro familiar.

Programa de Atención al Envejecimiento Azpilagaña

"Envejeciendo juntos" es una experiencia piloto desarrollada por ADACEN y dirigida a personas mayores de 65 años con afectación neurológica, que pretende dar respuesta a las necesidades de este colectivo mediante una atención personalizada desarrollada en su entorno cercano en estrecha coordinación con los recursos sociocomunitarios; centro de salud, servicios sociales y tejido asociativo.

Se basa en el desarrollo de un modelo de atención ambulatoria y especializada puesto en marcha por un equipo interdisciplinar, como soporte para la prevención del deterioro por envejecimiento, mediante la estimulación y las terapias desde diferentes áreas: física, cognitiva, ocupacional...; fomentando el autocuidado y ofreciendo una atención de calidad.

Living Lab

El Living Lab Adacen es un entorno de experimentación donde los usuarios y productores pueden co-crear innovaciones. Su principal objetivo es la creación de nuevos servicios, productos e infraestructuras adecuadas a las necesidades reales de la sociedad.

ADACEN LIVING LAB es un proyecto conjunto entre la Universidad Pública de Navarra y Fundación ADACEN (especializada en la atención ambulatoria de mayores), liderado por ADACEN. En esta una unidad, se pilotan, prueban y evalúan tecnologías y servicios en fase de prototipo/concepto para su implementación.

Área de Prevención

El programa de formación está basado en contenidos encaminados a prevenir el daño cerebral producido por ictus o accidentes craneoencefálicos. Para ello, se ofrecen acciones de sensibilización y talleres específicos para la población en situación de riesgo y acciones encaminadas a la prevención y toma de conciencias sobre lo que supone el daño cerebral a la población en general.

ADACEN también ofrece servicios de consultoría estratégica en prevención, promoción de la vida saludable y envejecimiento en el trabajo. Destacan las acciones de promoción de la salud y prevención del ictus.

Área de Formación

El área de formación aprovecha el "Know-how" generado en la atención a personas con discapacidad de origen neurológico, para diseñar e impartir programas de formación para profesionales del ámbito sanitario y sociosanitario. Así como impartiendo programas de capacitación profesional en colaboración con diferentes administraciones para aquellas personas que quieren desarrollarse profesionalmente en el ámbito de la atención a personas con discapacidad y/o dependencia.

El perímetro de la evaluación

Centro de Atención a la Dependencia

Residencia

Living Lab

Programa de Atención al Envejecimiento Azpilagaña

Área Prevención

Centro de Día

Área de Formación

Identificación de los Grupos de Interés

En la consecución de los objetivos de ADACEN intervienen diferentes entidades y personas. Éstos influyen de alguna manera en las operaciones de la entidad. Identificar los grupos de interés, establecer su grado de influencia y los canales de comunicación es una de las primeras tareas en la evaluación del retorno social.

Una de las claves de la metodología SROI es delimitarlos claramente; cómo van a participar en el SROI y lo que es más importante, qué herramientas vamos a utilizar para medir el impacto que en ellos genera la actividad evaluada.

El equipo técnico junto con la dirección de ADACEN identificó los siguientes stakeholders como los más importantes a la hora de medir el impacto de las actividades evaluadas:

Personas usuarias con Daño Cerebral Adquirido

Las personas usuarias son consideradas por Adacen como stakeholders principales, definiendo stakeholder como persona u organización que experimenta cambio o afecta a la actividad, de forma positiva o negativa, como resultado de la actividad que está siendo analizada. Por ello, se ha considerado esencial conocer la realidad de las personas usuarias a la hora de elaborar el SROI.

Personas mayores de 65 años con afectación neurológica

Las personas usuarias mayores de 65 años con afectación neurológica que participan en el programa "envejeciendo juntos" que se desarrolla en Azpilagaña.

Familias

Las familias de las personas usuarias son otro de los grupos considerados por Adacen como stakeholders principales. Por ello, es esencial conocer la realidad de las familias a la hora de elaborar el SROI y el impacto que sobre sus vidas tiene que sus familiares acudan a diferentes servicios prestados por Adacen.

Personas trabajadoras de Adacen

Las personas trabajadoras son consideradas por Adacen como stakeholders principales y por ello, se aprecia esencial conocer la realidad de los trabajadores/as a la hora de elaborar el SROI.

Personas Voluntarias

El voluntariado ha tenido desde los inicios de Adacen un papel importante en la filosofía y desarrollo de diferentes actividades en Adacen.

Administración Pública

La Administración Pública supone como entidad financiadora de una parte importante de los proyectos evaluados un actor clave en Adacen.

Financiadores Privados

Son aquellas entidades que apoyan económicamente las actuaciones desarrolladas por Adacen. Destacan por encima de todas la Fundación CAN y la Obra Social La Caixa y en menor medida Caja Laboral Kutxa.

Proveedores de servicios

Empresas que prestan sus servicios en diferentes ámbitos a Adacen y que son imprescindibles para el correcto desarrollo de las actividades de Adacen.

Centros Tecnológicos y Universidades

Los Centros Tecnológicos vinculados a la Universidad Pública de Navarra colaboran con Adacen en el desarrollo de nuevas tecnologías encaminadas a la mejora de la atención de personas dependientes.

Empresas clientes

Son empresas a las que Adacen presta servicios vinculados a ensayos clínicos en sus instalaciones.

Aspace Navarra

ASPACE Navarra es una entidad sin ánimo de lucro, nacida en 1971 de la inquietud de varios padres y madres que quisieron buscar oportunidades para sus hijos e hijas con parálisis cerebral y/o alteraciones afines. ASPACE Navarra y ADACEN tienen un acuerdo de colaboración a través del cual se organizan actividades y salidas. Además, ASPACE Navarra se encarga de labores de lavandería, jardinería y limpieza en ADACEN.

Mutua Navarra

Mutua Navarra se creó en 1905 fruto de la unión de un grupo de empresarios navarros. En la actualidad, Mutua Navarra y Adacen impulsan una campaña para la detección y prevención de ictus en empresas.

El mapa de los grupos de interés

Personas usuarias con Daño Cerebral Adquirido

Personas mayores de 65 años con afectación neurológica

Familias

Personas trabajadoras de ADACEN

Personas Voluntarias

Administración Pública

Financiadores Privados

Proveedores de servicios

Centros Tecnológicos y Universidades:
Universidad Pública de Navarra

Empresas clientes

ASPACE Navarra

Mutua Navarra

La teoría del cambio

Durante esta fase del proceso y a través de la participación de los Grupos de Interés más relevantes ya identificados hemos establecido el mapa de impacto, también llamada como la Teoría del Cambio.

El Mapa de Impacto consiste en poner en relación las actividades que desarrolla ADACEN, que son medidas como outputs y que a la vez se traducen en resultados(outcomes) con cada grupo de interés; visualizando los cambios a corto plazo. La elaboración del Mapa del Impacto que hemos conseguido en este proceso es la base fundamental del SROI.

La teoría del cambio es una metodología de planificación que pone de manifiesto qué debe ser evaluado, cuándo y cómo, para definir y conseguir el impacto social implícito en la misión. En definitiva, el objetivo es ayudar a comprender y articular una 'teoría del cambio' para explicar cómo ADACEN crea valor.

Para aplicar la teoría del cambio hemos tenido que detectar los cambios que son a corto, medio o largo plazo. En base a ello decidimos si se incluyen en el análisis SROI, ya que aquellos cambios que excedan del ámbito temporal del proyecto no los podremos tener en cuenta para el cálculo del SROI en esta evaluación.

Para categorizar los cambios a corto, medio o largo plazo, hemos seguido los siguientes criterios:

• Cambios a corto plazo: son aquellos logrados durante el año del que estamos desarrollando la evaluación, 2017.

• Cambios a medio y largo plazo: incluyen normas, acciones, actividades, ya aplicadas de manera autónoma por los stakeholders participantes, así como los cambios que se logran sostener en el tiempo pero que se producen más tarde (del periodo de análisis).

En el caso de ADACEN la identificación de los cambios vivenciados en los stakeholders se consiguió a través de una serie de reuniones de trabajo entre el equipo de dirección y personal técnico de ADACEN y el equipo evaluador.

BRONX

Stakeholders	Actividad Principal	Cambios a Corto Plazo
Personas Con Daño Cerebral Adquirido	Atención en Adacen	Mejora en la seguridad y apoyo emocional Mayor tranquilidad Mejora en relaciones sociales Mejora en salud física Mejora en salud psicológica, autoestima, confianza, autonomía, empoderamiento Mejora de la calidad de vida
Personas mayores de 65 años con afectación neurológica	Atención en Adacen	Mejora en la seguridad y apoyo emocional Mayor tranquilidad Mejora en relaciones sociales Mejora en salud física Mejora en salud psicológica, autoestima, confianza, autonomía, empoderamiento Mejora de la calidad de vida
Familiares personas usuarias	Atención de familiares en Adacen	Seguridad y apoyo emocional Ingresos económicos por la posibilidad de trabajar Disminución en horas de atención Mejora en relaciones sociales Mejora en las relaciones familiares Mejora en la conciliación Aumento del tiempo dedicado para sí Mejora en salud física Mejora en salud psicológica
Personas trabajadoras de Adacen	Estar empleado en Adacen	Motivación Realización personal Satisfacción laboral Adquisición de conocimiento a través de experiencias innovadoras
Personas Voluntarias	Actividades de Voluntariado en Adacen	Realización Personal Adquisición de conocimiento a través del voluntariado

Stakeholders	Actividad Principal	Cambios a Corto Plazo
Administraciones Públicas	Financiación Actividades desarrolladas por Adacen	Ahorro en gastos en prestaciones sociales Ahorro en el sistema de servicios sociales en recursos asistenciales Ahorro en gastos en prestaciones laborales Ahorro en gasto sanitario Incremento recaudación de cotizaciones Incremento en recaudación de impuestos (IRPF, IVA, otros impuestos)
Financiadores Privados	Oferta de servicios a Adacen	Reporte de sensibilidad ante esta demanda social Aporte de reputación social y legitimidad Cumplimiento de objeticos de la entidad
Proveedores de Servicios	Atención de familiares en Adacen	Creación de puestos de trabajo Actividad económica para el negocio Reporte de sensibilidad ante esta demanda social
Centros Tecnológicos y Universidad	Colaboración en proyectos de investigación y desarrollo	Establecimiento del Living lab Posibilidad de aplicar investigación en casos reales Feedback dinámico y a tiempo real La colaboración permite transferencia de conocimiento a la sociedad La colaboración ha abierto las puertas a otras investigaciones
Empresas Clientes	Receptor de servicios ofertados por Adacen	Reporte de sensibilidad ante esta demanda social Importancia de los servicios prestados por Adacen para la entidad
Aspace Navarra	Colaboración en la prestación y recepción de servicios	Acuerdo de colaboración en diferentes actividades y actuaciones Contratación del servicio de lavandería ofertado por Aspace Navarra
Mutua Navarra	Receptor de servicios ofertados por Adacen	Incremento de los servicios ofertados a empresas clientes Posicionamiento como mutua puntera en la prevención y detección de ictus Aumento de la prevención del ictus en empresas clientes Mejora de la detección y actuación entre trabajadores/as ante un caso de ictus gracias a la formación impartida en las empresas clientes

Nuestra caja de herramientas

Una vez acotado el alcance de la evaluación y planteada la Teoría del Cambio de Adacen, hemos seleccionado las herramientas más adecuadas para recopilar toda la información necesaria el desarrollo de la evaluación.

Para evaluar el impacto social de todas las actividades desarrolladas por Adacen que afectan a los Grupos de Interés es preciso proveerse de una Caja de Herramientas amplia y flexible que nos permita adecuarnos al perfil de cada stakeholder.

Encuesta presencial asistida a personas usuarias con Daño Cerebral Adquirido y personas mayores de 65 años con afectación neurológica del programa "Envejeciendo Juntos"

Una de las herramientas principales para obtener información ha sido la aplicación de un cuestionario estructurado cerrado a personas usuarias de los diferentes servicios de Adacen. El cuestionario se realizó con la asistencia técnica de las trabajadoras sociales de Adacen que facilitaron la interacción entre el equipo investigador y las personas usuarias. En total se entrevistaron a 26 personas usuarias.

- **Personas con Daño Cerebral Adquirido (Mutilva):** 18 personas usuarias, 13 hombres y 5 mujeres tanto de Residencia como de Centro de Día y Centro de Atención a la Dependencia.

- **Personas mayores de 65 años con afectación neurológica del programa "Envejeciendo Juntos":** 8 personas usuarias, 5 hombres y 3 mujeres, con el apoyo de una trabajadora del centro.

Encuesta telefónica a familiares

Las entrevistas telefónicas desarrolladas a familiares suponen otra parte sustantiva del trabajo evaluativo emprendido. Mediante esta herramienta cuantitativa hemos querido profundizar en la evaluación del impacto en uno de los stakeholder más importantes. Se han realizado 30 encuestas vía telefónica a familiares.

Encuesta on-line a personas trabajadoras de Adacen

Otro de los agentes clave en el desarrollo del trabajo del Adacen son las personas trabajadoras. 29 de los 35 trabajadores de Adacen que desarrollan su trabajo en los ámbitos evaluados contestaron un cuestionario online estructurado.

Encuesta on-line a personal voluntario

Un stakeholder de gran importancia a la hora de entender la actividad que se desarrolla por parte de Adacen es la de personal voluntario que colabora de forma desinteresada en el desarrollo de diferentes actividades en Adacen. Al personal voluntario también ha respondido un cuestionario estructurado cerrado en el que hemos inferido sobre aspectos relacionados con el impacto del trabajo que se desarrolla. 12 personas voluntarias lo han contestado.

Entrevista semiestructurada a diferentes stakeholders

Las entrevistas focalizadas a stakeholders ha sido la herramienta de recopilación de información empleada con varios stakeholders. Previamente a desarrollar la entrevista estructurada se facilitó a cada persona entrevistada un cuestionario estructurado cerrado con un doble objetivo:

- Facilitar la preparación de la entrevista por parte de las personas entrevistada.

- Ejercer de guión de las entrevistas y de fuente de recopilación de información para el equipo evaluador.

Concretamente a través de esta herramienta se han realizado las siguientes entrevistas:

- Julen Etxebeste (Unidad de Innovación Social de Navarra)
- Javier Fernández Valdivieso (Director Fundación Caja Navarra).
- Izaskun Azcona Saldías (Responsable Obra Social la Caixa en Navarra).
- Marisol Gómez (Profesora Titular Estadística y Matemáticas UPNA).
- Juantxu Martín (Empresas clientes, Gogoa Mobility Robots).
- Rafael Olleta (Director General Aspace Navarra)
- Juan Manuel Gorostiaga (Director Gerente Mutua Navarra)

Cuestionario on-line a diferentes stakeholders

Por otra parte, determinadas personas respondieron estos cuestionarios on-line desarrollados ad-hoc para cada stakeholders. La información obtenida con estos cuestionarios on-line y las entrevistas en profundidad nos ha proporcionado información de gran valor sobre el impacto que la actividad de ADACEN tiene más allá de las personas usuarias y familiares con los que desempeña una atención directa. En concreto respondieron estos cuestionarios:

- ADMINISTRACIÓN PÚBLICA:

• Mª Carmen Maeztu Villafranca (Agencia Navarra de Autonomía y Desarrollo de las Personas, Subdirección de Valoración y Servicios).
• Carmelo Ayerra Gurpegui (Dirección General de Observatorio de la Realidad Social, de Planificación y de Evaluación de las Políticas Sociales, Servicio de Calidad e Inspección)

- FINANCIADORES PRIVADOS

• Javier Miranda (Presidente Fundación CAN)
• Lucio Tirapu (Responsable de Emprendimiento y Convenios de Navarra de Laboral Kutxa)

- PROVEEDORES DE SERVICIOS:

• Maider Arive (Zabala Innovation Consulting)
• Patxi Lizarraga (Informática y Comunicaciones Navarra)
• Nieves Hernández (Consultora)

- CENTROS TECNOLÓGICOS Y UNIVERSIDAD:

• Ramón Gonzalo García (Catedrático UPNA)

- EMPRESAS CLIENTES:

• Laura Aznarez (Ayuntamiento Valle de Aranguren)

Grupos focales

Los Grupos Focales han sido la última fuente de información utilizada para el desarrollo de la Evaluación. Mediante esta herramienta de carácter cualitativo hemos querido contrastar la información que habíamos obtenido hasta este momento a través de las encuestas y así poder obtener una mira de carácter cualitativo del impacto de Adacen en diferentes stakeholders. Concretamente hemos desarrollado tres grupos focales:
• Grupo Focal con familiares con personas mayores de 65 años con afectación neurológica en Azpilagaña.
• Grupo Focal con familiares con Daño Cerebral Adquirido en Mutilva.
• Grupo Focal con trabajadores de Mutilva.

Análisis de la contabilidad de Adacen.

El análisis de la contabilidad es una técnica de evaluación del comportamiento financiero de una empresa. Nos permite conocer el valor económico tanto de los inputs como de los outputs en el desarrollo de la actividad de ADACEN aspectos clave para el desarrollo del SROI.

Caja de herramientas

A través de estas diferentes técnicas de investigación social cerca de 150 personas han participado como stakeholders en la obtención de la información necesaria para la evaluación del impacto social.

Entrevistas semiestructuradas

Encuesta presencial asistida

Grupos Focales

Encuesta telefónica

Entrevista en profundidad

Encuestas on-line

Análisis de la contabilidad de Adacen

escarbar
buey
dinamita
álbum

Principales resultados obtenidos

Los resultados del análisis SROI, así como la materialización de cada una de las fases presentadas anteriormente, se muestran en una tabla matriz que se puede consultar en su totalidad en la versión completa de este informe. A continuación, presentamos de manera resumida los principales aspectos de la matriz utilizada con los que hemos elaborado el cálculo del SROI.

Para determinar el impacto obtenido por ADACEN y poder calcular el SROI hemos, en primer lugar, contabilizado económicamente los inputs utilizados por ADACEN desglosado por cada stakeholder. Por input, se entienden los recursos empleados por la organización en cada programa de actividad. En segundo lugar, hemos contabilizado los outputs generados por ADACEN. Se entiende por output todo impacto significativo que la organización causa sobre sus stakeholders.

En la contabilización de esos outputs es necesario realizar un ajuste de estos atendiendo a los siguientes aspectos:

• Atribución: Proporción de los resultados que se puede atribuir directamente a ADACEN.

• Peso Muerto: refleja si los cambios se hubiesen podido conseguir si ADACEN no hubiera desarrollado la actividad.

• Desplazamiento: Porcentaje del cambio producido por ADACEN que haya desplazado otros cambios.

Esta atribución contable de los inputs y outputs generados en ADACEN se realiza en base a un análisis de la contabilidad interna de ADACEN y los resultados obtenidos a través de la evaluación del impacto en cada stakeholder involucrado en la evaluación.

Desglose INPUTS por Stakeholders

INPUTS	
CENTROS MUTILVA Y TUDELA	
Personas usuarias	
Copago Centro de Día	154.882,50 €
Copago Residencia	63.266,86 €
Copago Centro Atención a la Dependencia	200.375,85 €
Familiares	
Cuotas asociados	50.880,56 €
Entidades de crédito	
Deudas a largo plazo	178.566,00 €
Proveedores	
Movalsys	1.210,00 €
FEDACE	2.135,99 €
Proveedores mayores	257.942,92 €
Proveedores inmovilizados	99.805,46 €
ASPACE NAVARRA	26.446,81 €
Administraciones Públicas	
Subvenciones Públicas	276.392,26 €
Ayuntamientos	16.248,50 €
Concierto Centro de Día - Residencia	1.199.299,23 €
Financiadores privados	
Fundación Bancaria Caja Navarra	27.000,00 €
Fundación Bancaria "La Caixa"	25.430,00 €
Banco Sabadell	9.021,19 €
Otros financiadores	43.820,86 €
CENTRO AZPILAGAÑA – PAMPLONA	
Copago personas usuarias	65.679,00 €
Clientes servicios	1.887,00 €
Programa Innova Social. Fundación Bancaria Caja Navarra – Fundación Bancaria "La Caixa"	80.000,00 €
TOTAL INPUTS	**2.780.290,49 €**

Desglose OUTPUTS por Stakeholders

STAKEHOLDER	OUTPUTS AJUSTADOS
Personas Trabajadoras	
Sueldos y Salarios Mutilva	889.423,67 €
Formación Mutilva	43.349,70 €
Sueldos y Salarios Azpilagaña	118.847,00 €
TOTAL	**1.051.620,37 €**
Familiares	
Ahorro económico	7.585,50 €
Reducción tiempo	395.639,44 €
Mejora salud física/mental	45.011,20 €
Apoyo cuidado	333.917,51 €
Vida social	30.186,00 €
Situación laboral	605.465,02 €
TOTAL	**1.417.804,67 €**
Personas Usuarios Mutilva	
Atención sanitaria	246.385,33 €
Atención de fisioterapia	76.539,92 €
Atención psicológica	333.639,59 €
Atención cuidados	200.772,58 €
Atención asesoramiento y trabajo social	267.195,18 €
Atención de logopedia	36.478,85 €
Terapia ocupacional	66.851,27 €
Transporte	€
TOTAL	**1.227.862,71 €**
Alumnos	
Prevención	9.000,00 €
Formación	2.880,00 €
TOTAL	**11.880,00 €**

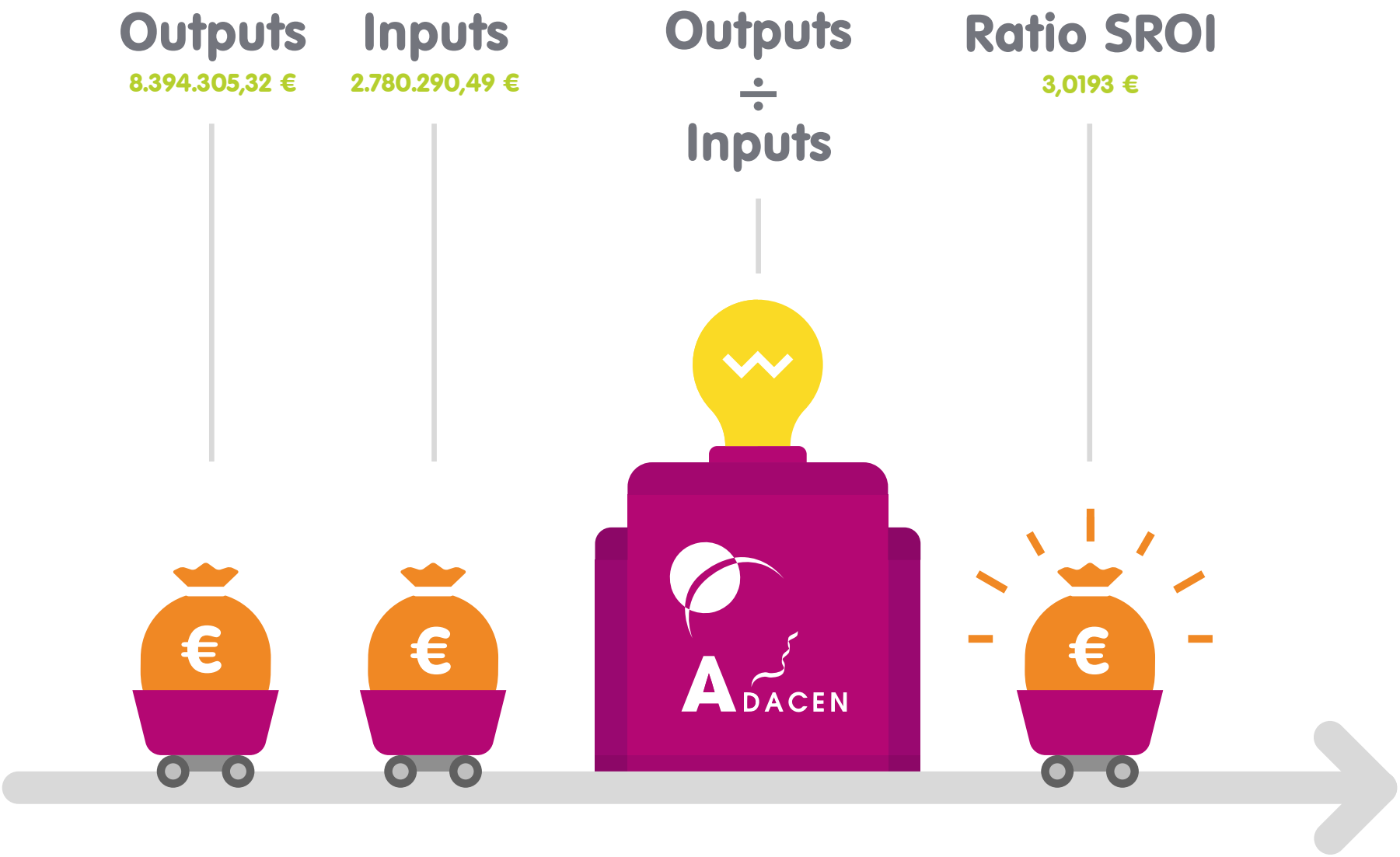
Desglose OUTPUTS por Stakeholders

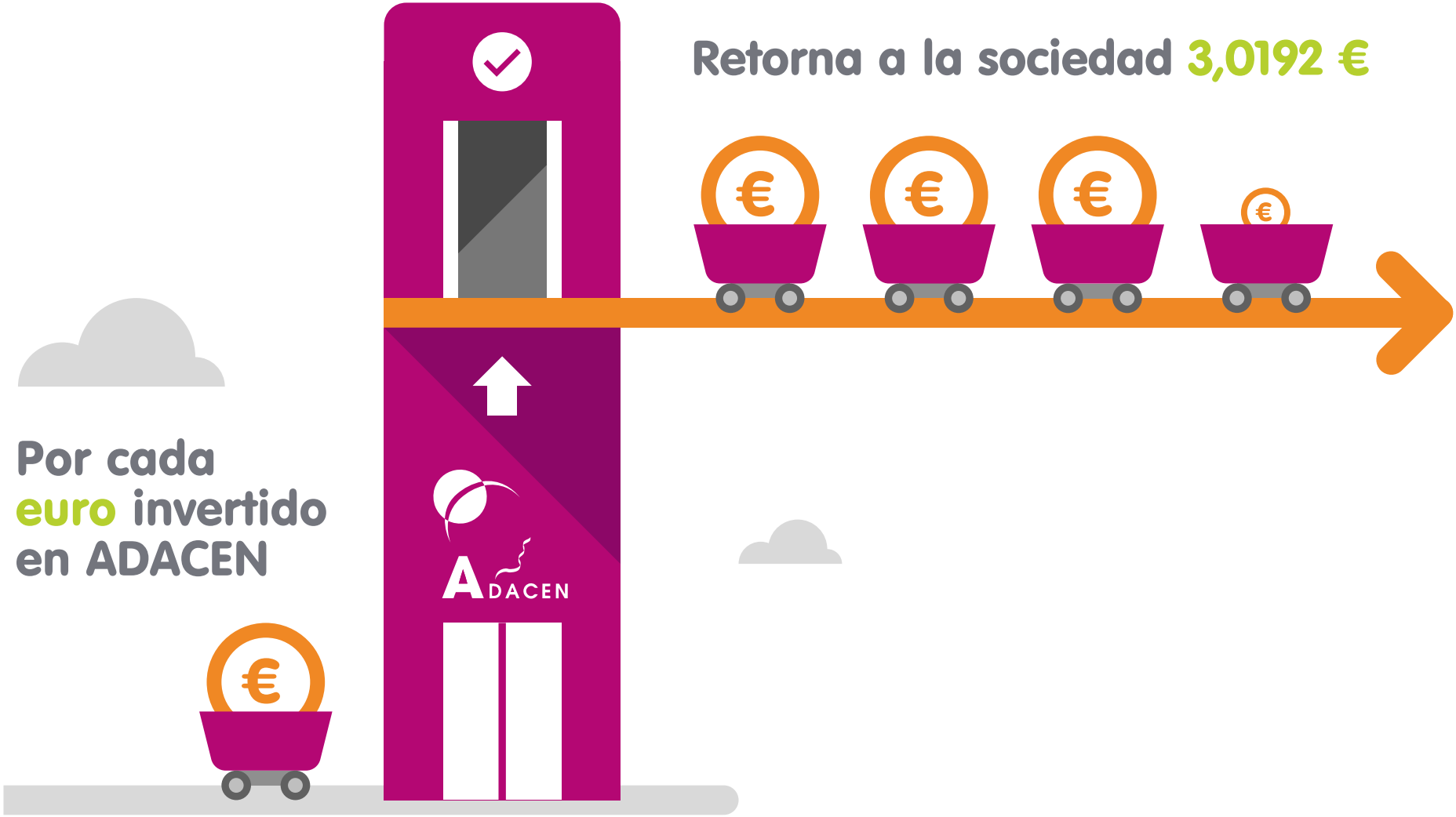
STAKEHOLDER	OUTPUTS AJUSTADOS
Personas usuarias Azpilagaña	
Atención sanitaria	402,50 €
Atención de fisioterapia	53.438,85 €
Atención psicológica	50.809,13 €
Atención cuidados	56.570,92 €
Atención asesoramiento y trabajo social	45.887,07 €
Atención de logopedia	4.968,70 €
Terapia ocupacional	12.910,74 €
TOTAL	**224.987,91 €**
Voluntarios/as	
Horas	484,92 €
TOTAL	**484,92 €**
Administración Pública	
IRPF Mutilva	138.800,67 €
Seguridad Social Mutilva	389.263,19 €
IRPF Azpilagaña	753,00 €
Seguridad Social Azpilagaña	34.104,28 €
IRPF y SS	562.921,14 €
Servicios	35.607,40 €
Concierto	3.402.833,77 €
TOTAL	**4.001.362,31 €**
Proveedores	
Proveedores mayores	330.016,00 €
Alta inm	37.504,63 €
Living lab	27.543,17 €
ASPACE	23.727,50 €
TOTAL	**418.791,30 €**
Financiadores	
Centros tecnológicos	38.053,13 €
Entidades financieras	1.458,00 €
TOTAL	**8.394.305,32 €**

OUTPUTS por actividad

ACTIVIDAD	OUTPUT AJUSTADO
Centro de Día	2.869.883,09 €
Residencia	1.276.398,73 €
Centro de Atención a la Dependencia	3.619.841,96 €
Azpilagaña	395.268,96 €
LIVING LAB	134.908,96 €
Prevención	71.402,72 €
Formación	26.600,91 €
TOTAL	**8.394.305,32 €**

Una vez obtenidos los valores ajustados, se ha procedido a **calcular el SROI**. Su estimación se obtiene como cociente entre los outputs ajustados obtenidos y los inputs empleados.


Outputs
8.394.305,32 €
Inputs
2.780.290,49 €
Outputs
÷
Inputs
Ratio SROI
3,0193 €
ADACEN


Retorna a la sociedad 3,0192 €
Por cada euro invertido en ADACEN
ADACEN

Valoraciones de grupos de interés

Personas usuarias programa "Envejeciendo Juntos"

- Alto grado de satisfacción
- Alto impacto de mejora en la calidad de vida en las personas usuarias
- Poca participación de mujeres en el programa

Personas usuarias con DCA

- Alto grado de satisfacción con el trabajo desarrollado por Adacen
- Alto grado de satisfacción por parte de las personas usuarias con los diferentes servicios ofertados por Adacen
- Alto impacto de mejora de la calidad de vida en las personas usuarias
- Poca participación de mujeres en el programa

Familias

- Seguridad y apoyo emocional
- Ingresos económicos por la posibilidad de trabajar
- Disminución en horas de atención
- Mejora en relaciones sociales
- Mejora en las relaciones familiares
- Mejora en la conciliación
- Aumento del tiempo dedicado para sí
- Mejora en salud física
- Mejora en salud psicológica
- Preocupación por el envejecimiento de los usuarios y cuidadores familiares

Valoraciones de grupos de interés

Personas trabajadoras

- Alto impacto sobre las personas usuarias del trabajo que se desarrolla en Adacen
- Alta satisfacción laboral
- Adquisición de conocimiento a través de experiencias innovadoras
- Preocupación por envejecimiento paulatino de las personas usuarias y de sus familiares

Personas Voluntarias

- Alto grado de satisfacción con las actividades desarrolladas

Otros Stakeholders

- Muy alta valoración del trabajo que desempeña Adacen
- La no existencia de Adacen supondría un serio problema para la atención del usuario/a y de sus familias
- Se precisa un cambio a un modelo más estable por parte de la Administración Pública en la relación con Adacen
- Adacen puede desarrollar nuevos servicios de atención a la Dependencia y salud
- Fuerte componente de cooperación en los proyectos que desarrolla
- Fuerte componente de innovación social en la actividad desarrollada
- Adacen es una referencia en el sector tanto a nivel regional como estatal
- Alto conocimiento y especialización de Adacen en la atención a personas con DCA y afecciones neurológicas
- Carácter proactivo de Adacen e importante capital humano

Conclusiones

El proyecto de evaluación del impacto social desarrollado en ADACEN se ha caracterizado por la elevada participación y motivación de todos los stakeholders involucrados en las actividades de ADACEN. A los que queremos agradecer esa corresponsabilidad.

Fruto de esa amplia participación hemos podido desarrollar una minuciosa evaluación de las actividades realizadas a lo largo del año 2017 en ADACEN, así como proceder de manera precisa a la obtención del impacto.

La metodología SROI nos ha permitido medir con rigor y estimar el valor en términos monetarios de los cambios que produce la actividad de ADACEN.

La ratio de retorno social por euro invertido por ADACEN es de 3,0192 €. Un valor que consideramos de alto impacto.

Por otro lado, las personas usuarias de ADACEN nos trasladan una alta satisfacción con los servicios prestados y un alto impacto en la mejora de su calidad de vida. Por otra parte, se evidencia una baja participación de mujeres pese a tener una mayor prevalencia en el Daño Cerebral Adquirido.

Las familias de personas usuarias nos han expresado el importante apoyo emocional y de seguridad que les brinda el que sus familiares estén atendidos por ADACEN. También destacan la mejora de ingresos ante la posibilidad de trabajar al no tener que atender a los familiares. La mejora de las relaciones sociales y familiares; el aumento del tiempo dedicado para sí mismos y una mejora de su salud física y psicológica son otros aspectos relevantes que identifican los familiares.

Es importe señalar la preocupación que existe en los familiares por el proceso de envejecimiento; tanto de ellos como de sus familiares con DCA.

Las personas trabajadoras de ADACEN nos han ratificado el alto impacto del trabajo que se desarrolla en ADACEN en diversos ámbitos vinculados a aspectos físicos y psicológicos de las personas atendidas. Al igual que los familiares nos han mostrado su preocupación por el envejecimiento paulatino de las personas usuarias y familiares.

La Administración Pública y los financiadores privados han contrastado la alta valoración del trabajo que desempeña ADACEN y la indispensabilidad del recurso. Se valora por parte de estos stakeholders el alto conocimiento y especialización en la atención de personas con DCA y afecciones neurológicas.

Todos los stakeholders que han participado en la evaluación destacan el fuerte componente de cooperación e innovación social. Presentan a ADACEN como un referente a nivel regional y nacional

29

Recomendaciones

Como anteriormente hemos dicho, la metodología SROI posibilita no solo medir y poner en valor en términos económicos de los cambios que produce una actividad sino también entender la forma en que esta entidad genera cambios en todos los stakeholders involucrados.

Por ello, una evaluación de este tipo nos permite medir la eficacia y la eficiencia de las actividades que se desarrollan. Lo que nos procura elevar algunas recomendaciones para la mejora de la gestión interna de ADACEN. Así como para las Administraciones Públicas y financiadores privados que son elementos clave en el desarrollo de estas actividades.

Recomendaciones para la gestión interna de ADACEN:

• El Plan Estratégico ADACEN (2015-2021) está en plena vigencia; por lo tanto, los objetivos estratégicos implementados deben continuar con sus tareas. Recomendamos una evaluación intermedia de dicho Plan que sirva de retorno y mejora de los procesos.

• ADACEN muestra una clara vocación de innovación, diversificación, ampliación de servicios y colectivos; de búsqueda de alianzas sociales y coordinación institucional... Para ese horizonte de cambio expansivo recomendamos continuar con la política de transparencia y de participación por las partes implicadas, principalmente personas usuarias, trabajadoras y familiares.

• Recomendamos a ADACEN una prospección sobre nichos de actividades susceptibles de incorporar a su cartera de servicios derivadas del envejecimiento poblacional.

• Por otro lado, en esta etapa de expansión e innovación recomendamos potenciar la formación interna que puede ser accesible para personas del exterior.

• Recomendamos divulgar el coste total, no sólo copago, de los servicios que presta a familiares de personas usuarias. Con ello, se consigue una mayor concienciación de los servicios prestados.

• Se recomienda a ADACEN poner en marcha una línea de trabajo e intervención específica vinculada al envejecimiento de los pacientes con DCA y sus familiares.

• Se recomienda la divulgación, en todos los niveles, del presente informe. Como ejercicio de Rendición de Cuentas y Buena Práctica.

Recomendaciones para las Administraciones Públicas:

• La principal recomendación que hacemos a la Administración Pública es continuar apoyando este tipo de programas. El alto impacto social y retorno de la inversión conseguidos por este tipo de programas evidencia la necesidad de seguir apostando por colaboraciones público-privadas en la atención de colectivos altamente vulnerables.

• Se recomienda a la Administración Pública avanzar en modelos estables, predecibles y mensurables de financiación. Al uso de otros modelos aplicados en sectores educativos y sanitarios.

• Se recomienda avanzar en la incorporación de la cultura de medición del retorno e impacto de las inversiones públicas desde una perspectiva de responsabilidad social, transparencia y buen gobierno, rendición de cuentas, eficacia y eficiencia en la gestión pública.

• Se propone realizar un estudio detallado sobre las necesidades de atención de personas con Daño Cerebral Adquirido en Navarra y no cubiertas por la oferta existente.

• Se recomienda poner en marcha un estudio sobre las barreras para el acceso de las mujeres de los servicios ofertados en Navarra para personas con DCA y para persona mayores de 65 años con afecciones neurológicas.

Recomendaciones para los financiadores privados:

• La principal recomendación que hacemos a los financiadores privados es la de continuar apoyando el trabajo desarrollado por ADACEN. El alto impacto social y la satisfacción de las personas usuarias y sus familiares con el proyecto, hace de las actividades que realiza ADACEN respondan a los objetivos que las entidades privadas valoran a la hora de financiar este tipo de actividades.

• Se recomienda fortalecer la divulgación social de sus acciones de patrocinio.

• Se recomienda avanzar en la incorporación de la cultura de medición del retorno e impacto de las actividades o programas que se financian.

Recomendaciones para los centros tecnológicos:

• Recomendamos profundizar en la evaluación de la transferencia tecnológica resultante de la colaboración publico

Glosario de términos utilizados

ATRIBUCIÓN: Proporción de los resultados que se puede atribuir directamente a la organización.

DECRECIMIENTO: Deterioro de un outcome en el tiempo.

DESPLAZAMIENTO: Evaluación de cuánto del outcome ha desplazado a otros outcomes.

IMPACTO: La diferencia que genera el outcome en los participantes, teniendo en cuenta lo que habría ocurrido de todos modos, la contribución de los demás y el tiempo que dura el outcome.

INPUT: Contribuciones hechas por cada stakeholder y que son necesarias para que la actividad ocurra.

MAPA DE IMPACTO: Tabla que refleja muestra la relación entre los inputs (recursos económicos y humanos), las actividades llevadas a cabo y los resultados para cada grupo de stakeholders relevantes.

MONETIZAR: Asignar un valor financiero a algo.

OUTCOME: Cambio que resulta de una actividad. Los principales tipos de cambio desde el punto de vista de los stakeholders son contemplados (esperados) y no contemplados (inesperados), y cambios positivos y negativos.

OUTPUT: Manera de describir, en términos cuantitativos, la actividad en relación con los inputs de cada stakeholder.

PESO MUERTO: Es la medida de cuánto del outcome habría sucedido incluso si la actividad no se hubiera llevado a cabo.

PROXY: Las proxies son las variables utilizadas para estimar el valor económico de cada uno de los impactos ocasionados.

RATIO SROI: El ratio SROI es el cociente entre el valor del impacto y el valor de los gastos o inversiones necesarios para poder llevar a cabo el proyecto, es decir, el ratio SROI refleja los € de impacto / € invertidos.

STAKEHOLDERS: Personas, organizaciones o entidades que experimentan un cambio, ya sea positivo o negativo.

Equipo de trabajo del SROI

RESPONSABLE DEL PROYECTO

Francisco Fernández Nístal
Director Gerente ADACEN.
Experto Innovación Social.

APOYO

Julen Etxebeste González
Jefe de la Unidad de Innovación Social de Navarra.

MONETIZACIÓN Y ASESORÍA

Pablo Archel Domench
Profesor Titular de la Universidad Pública de Navarra. Economía Financiera y Contabilidad.

Francisco Javier Husillos Carqués
Profesor Contratado Doctor de la Universidad Pública de Navarra. Economía Financiera y Contabilidad.

Francisco José López Arceiz
Profesor Ayudante Doctor de la Universidad Pública de Navarra. Economía Financiera y Contabilidad.

COORDINACIÓN Y EJECUCIÓN

Luis Campos Iturralde
Experto en evaluación de políticas públicas e innovación social.

Félix Taberna Monzón
Planificación estratégica. Experto en análisis tendencias sociales.

María Ibarrola Lostalé
Experta en políticas, planes, programas e intervenciones en igualdad.

Gonzalo Reguera Zaratiegui
Experiencia en procesos de participación y desarrollo local.

SUNRISE

¿Quieres más información?

Si quieres más información puedes consultar el informe completo en: www.adacen.org

Centros ADACEN

Camino de Zolina s/n
31192 Mutilva Baja (Navarra)

Melchor Enrico Comediógrafo, 2 bajo
31500 Tudela (Navarra)

Fundación ADACEN

Buenaventura Iñiguez, 7 trasera
31006 Pamplona (Navarra)

Teléfono: +34 948 17 65 60
Fax: +34 948 17 13 18
E-mail: info@adacen.org

Facebook: www.facebook.com/adacen

Twitter: www.twitter.com/adacen

Linkedin: www.linkedin.com/company/adacen-asociación-de-daño-cerebral-de-navarra/

Desde Adacen queremos agradecer el apoyo y colaboración a:

Nafarroako Gobernua
Gobierno de Navarra

FUNDACIÓN CAJANAVARRA

Obra Social "la Caixa"

Laboral Kutxa

Banco Sabadell

Ayuntamiento Pamplona

Ayuntamiento Valle de Aranguren

Ayuntamiento Tudela

Ayuntamiento Cendea de Galar

Ayuntamiento Zizur Mayor

Ayuntamiento Valle de Egüés

Ayuntamiento Cendea de Olza

Ayuntamiento Berrioplano

Ayuntamiento Barañain

ADACEN

www.adacen.org