



Guía: El ABC del emprendimiento social

FOMENTANDO INICIATIVAS TRANSFORMADORAS
EN REGIONES AFECTADAS POR LA DANA

Índice

01 — **COMPRENDER EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL**

1. ¿Qué es el emprendimiento social?
2. Características del emprendedor/a social
3. Diferencias entre emprendimiento tradicional y social
4. Modelos de emprendimiento social

02 — **DETECTAR NECESIDADES Y OPORTUNIDADES**

1. Cómo identificar necesidades sociales y ambientales tras una catástrofe
2. Diagnóstico participativo en comunidades locales
3. Recursos y activos comunitarios: detectar fortalezas
4. Herramientas para mapear problemas y oportunidades
5. Conectar con el territorio: cultura, tradición y sostenibilidad

03 — **DISEÑAR PROYECTOS DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL**

1. De la idea al proyecto: pasos clave
2. El modelo Canvas de emprendimiento social
3. Definir la misión, visión y valores
4. Construir una propuesta de valor con impacto social y ambiental
5. Metodologías ágiles y prototipado rápido

04 — **SOSTENIBILIDAD Y FINANCIACIÓN**

1. Viabilidad económica y sostenibilidad del proyecto
2. Modelos de ingresos en el emprendimiento social
3. Fuentes de financiación: subvenciones, crowdfunding, inversores sociales
4. Fondos europeos y ayudas post-DANA en la Comunidad Valenciana
5. Alianzas estratégicas y redes de colaboración

05 — PUESTA EN MARCHA Y ESCALABILIDAD

1. Formas jurídicas para el emprendimiento social
2. Plan de acción y hoja de ruta
3. Evaluación del impacto: social, ambiental y económico
4. Estrategias de comunicación y sensibilización
5. Escalar e innovar: cómo crecer sin perder el propósito

06 — GLOSARIO DE TÉRMINOS CLAVE

07 — RECURSOS Y ENLACES DE INTERÉS

08 — BIBLIOGRAFÍA

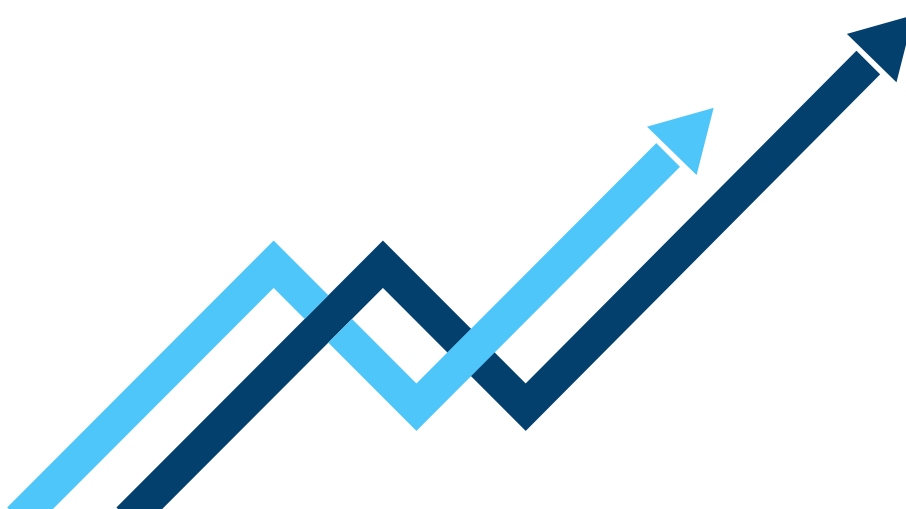
Introducción

Las Depresiones Aisladas en Niveles Altos (DANA), conocidas popularmente como “gota fría”, se han convertido en un fenómeno cada vez más frecuente y devastador en nuestras comarcas valencianas. En los últimos años, lluvias torrenciales, inundaciones súbitas y daños severos en infraestructuras y cultivos han puesto de manifiesto la vulnerabilidad de nuestros pueblos y la urgencia de fortalecer su capacidad de anticipación, respuesta y recuperación ante este tipo de episodios, cada vez más frecuentes por el cambio climático.

Esta situación ha impactado de forma profunda en la vida de miles de personas: viviendas arrasadas, negocios familiares cerrados, cosechas perdidas y comunidades rurales que ya sufrían despoblación han visto cómo se intensifican sus desafíos estructurales. Frente a esta realidad, se hace imprescindible promover alternativas que no solo reconstruyan lo dañado, sino que permitan reimaginar nuestros territorios desde la sostenibilidad, la cohesión social y la resiliencia.

En este contexto, el emprendimiento social se presenta como una herramienta clave para activar soluciones innovadoras y sostenibles. A través de iniciativas que combinan viabilidad económica con impacto social y ambiental, el emprendimiento social puede convertirse en un motor de recuperación territorial, generación de empleo digno, restauración de ecosistemas y fortalecimiento de los lazos comunitarios.

Ante esta situación, la Plataforma del Tercer Sector impulsó un trabajo intenso de incidencia política con el Gobierno de España, logrando articular medidas concretas y urgentes para atender las necesidades reales de las personas y territorios afectados. Fruto de este diálogo, el Ministerio de Derechos Sociales, Consumo y Agenda 2030 aprobó una subvención directa, recogida en el Real Decreto-ley 7/2024, de 11 de noviembre, conforme a la Ley 38/2003, de 17 de noviembre, para garantizar la protección social de los colectivos más vulnerables en los municipios incluidos en el Real Decreto-ley 6/2024, de 5 de noviembre.



En este marco, Unió Pobles Solidaris, comprometida con el desarrollo comunitario y la justicia climática, ha elaborado esta Guía de Emprendimiento Social en Zonas Afectadas por la DANA, como parte de las actuaciones de apoyo a entidades del Tercer Sector. Esta guía nace con el propósito de ser una herramienta práctica y cercana que ayude a personas, familias, profesionales y comunidades locales a comprender mejor el potencial transformador del emprendimiento social y a desarrollar proyectos adaptados a las necesidades reales de su territorio.

A través de sus apartados, encontrarás orientación paso a paso, ejemplos inspiradores, recursos y herramientas prácticas para facilitar su uso en diferentes contextos: asociaciones vecinales, cooperativas, grupos informales, entidades del Tercer Sector o administraciones locales. Con esta guía, reafirmamos nuestra convicción de que la resiliencia y la innovación social se construyen colectivamente, fomentando redes de apoyo y aprovechando la fuerza de quienes más sufren las consecuencias de la crisis climática y social.

Esperamos que este material contribuya a generar conversación, formación y acción transformadora en nuestros pueblos y ciudades, y que sea una herramienta viva, que se adapte, se comparta y se enriquezca con la experiencia de cada comunidad.

Porque cada proyecto social, cada nueva idea y cada gesto de solidaridad son pasos concretos hacia un futuro más justo, sostenible y resiliente para todas y todos.



A quién va dirigida

Esta guía está pensada especialmente para:

- Personas jóvenes y adultas interesadas en emprender con un propósito social o ambiental.
- Grupos vecinales, asociaciones locales y entidades del tercer sector que buscan nuevas vías de acción tras la DANA.
- Personas desempleadas o afectadas por el cierre de negocios que desean reinventarse y generar valor en su comunidad.
- Técnicos/as de desarrollo local, dinamizadores rurales y profesionales de la intervención comunitaria.
- Instituciones públicas o privadas que quieran apoyar el emprendimiento social como herramienta de reconstrucción y dinamización territorial.

No es necesario tener conocimientos previos sobre emprendimiento: esta guía parte desde lo esencial y acompaña paso a paso el proceso de creación de un proyecto transformador.



1. Comprender el emprendimiento social

Primera clave: entender el qué, el por qué y el cómo del emprendimiento social en tiempos de reconstrucción.

1.1. . ¿Qué es el emprendimiento social?

El emprendimiento social es una forma de emprender orientada a dar respuesta a problemas sociales y/o ambientales, mediante la puesta en marcha de proyectos económicamente viables y sostenibles. Se trata de una propuesta que combina lo mejor del mundo empresarial —eficiencia, creatividad, innovación— con una clara vocación ética y transformadora, centrada en el bienestar colectivo.

A diferencia del emprendimiento tradicional, que pone el foco en la obtención de beneficios económicos, el emprendimiento social coloca en el centro a las personas, la comunidad y el entorno natural, sin renunciar a la viabilidad económica como herramienta para sostener el impacto.

En territorios afectados por catástrofes naturales, como la DANA (Depresión Aislada en Niveles Altos), el emprendimiento social no solo representa una oportunidad económica, sino que se convierte en una herramienta clave para la reconstrucción resiliente y la transformación territorial. Su valor radica en su capacidad para:

- Reactivar economías locales, generando empleo y dinamismo desde lo comunitario.
- Fortalecer el tejido social, impulsando la cooperación, la participación y la solidaridad.
- Proteger y regenerar el entorno natural, con prácticas sostenibles y respetuosas.
- Recuperar el sentido de pertenencia y la resiliencia comunitaria, reconectando a las personas con su territorio.

Emprender socialmente es, por tanto, emprender con propósito: poner el talento, el esfuerzo y la creatividad al servicio de la vida, las personas y el planeta. Es construir futuro desde lo local, con raíces profundas y mirada amplia.



1.2. Características del emprendedor/a social

El emprendedor o emprendedora social es aquella persona que observa su entorno desde una mirada comprometida y transformadora. Donde otros ven un problema, ella ve una oportunidad para mejorar la vida de las personas y el estado del territorio. No busca únicamente desarrollar un proyecto viable, sino hacerlo con sentido, con valores y con impacto positivo.

Aunque no hay un único perfil, existen una serie de cualidades comunes que caracterizan a quienes deciden emprender con propósito:

- Compromiso con el bien común
- Actúa guiada por valores como la justicia social, la sostenibilidad, la equidad, la inclusión o la defensa del medio ambiente. Su motivación va más allá del interés personal: emprende para generar bienestar colectivo.
- Capacidad para detectar necesidades
- Tiene sensibilidad para identificar retos reales en su comunidad, escuchar distintas voces y conectar con las preocupaciones del territorio, especialmente en contextos vulnerables o afectados por crisis como la DANA.
- Creatividad e innovación
- Propone soluciones nuevas, eficaces y adaptadas al entorno. No se limita a copiar modelos, sino que los adapta, reinventa o crea alternativas desde el conocimiento local y la experimentación.
- Resiliencia
- Se enfrenta a las dificultades con capacidad de adaptación. Aprende de los errores, persiste ante los obstáculos y transforma las crisis en aprendizajes que fortalecen el proyecto y su compromiso.
- Colaboración
- No emprende en solitario, sino que impulsa procesos colectivos. Teje redes, construye alianzas, comparte recursos y fomenta la inteligencia comunitaria.

Estas cualidades no son innatas ni exclusivas. No se trata de ser un “superhéroe” o una “líder perfecta”, sino de personas comunes que deciden actuar desde una mirada ética y transformadora, capaces de construir soluciones reales con y para su comunidad.

1.3. Diferencias entre emprendimiento tradicional y social

 Aspecto	 Emprendimiento Tradicional	 Emprendimiento Social
Finalidad principal	Maximizar beneficios económicos	Generar impacto positivo en la comunidad y el
Destino de beneficios	Retorno personal o empresarial	Reinversión parcial o total en la misión social
Lógica de actuación	Competitiva, orientada al mercado	Colaborativa, orientada al cambio social
Éxito medido por	Rentabilidad y crecimiento	Cambio social, ambiental y sostenibilidad
Relación con el entorno	Transaccional	Transformadora y regenerativa

Ambos modelos pueden coexistir, pero el emprendimiento social aporta una mirada sistémica, ética y comprometida.



1.4. Modelos de emprendimiento social

El emprendimiento social puede adoptar diferentes formas jurídicas y organizativas, en función de las características del proyecto, el número de personas implicadas, la actividad que se va a desarrollar y el enfoque económico que se desee aplicar. No existe un único camino, y lo más importante es que la forma elegida sirva al propósito social del proyecto y le permita ser viable y sostenible.

A continuación, se presentan los principales modelos organizativos que pueden canalizar iniciativas de emprendimiento social:

Cooperativas

Son organizaciones de carácter democrático en las que las personas socias participan activamente en la toma de decisiones. Se basan en los principios de igualdad, equidad y solidaridad.

Muy presentes en sectores como la agricultura, los cuidados, la artesanía o la energía renovable, son una opción excelente para proyectos colectivos en entornos rurales.

Ventajas:

- Permiten compartir riesgos, recursos y responsabilidades.
- Están reconocidas como entidades de economía social.
- Acceso a líneas de financiación y apoyo específicas.

Asociaciones sin ánimo de lucro

Estructuras jurídicas sencillas y muy utilizadas en el tercer sector. Aunque no tienen como objetivo el lucro, pueden desarrollar actividades económicas, siempre que los beneficios se reinviertan en su finalidad social o cultural.

Son adecuadas para proyectos orientados a la educación, la inclusión social, el medio ambiente o la cultura comunitaria.

Ventajas:

- Trámites de constitución simples.
- Buen nivel de reconocimiento social e institucional.
- Posibilidad de captar subvenciones públicas.



Fundaciones

Son entidades con una misión social o ambiental que se constituye a partir de una dotación económica inicial (aportación obligatoria). Suelen tener una estructura más compleja y están pensadas para gestionar proyectos de interés general de forma estable en el tiempo.

Son útiles para proyectos con una clara vocación filantrópica, educativa o de investigación, o que requieren recursos constantes.

Ventajas:

- Mayor proyección institucional.
- Acceso a grandes donaciones o financiación privada.
- Estabilidad organizativa a largo plazo.

Empresas sociales

Son sociedades mercantiles (por ejemplo, SL o SLU) que adoptan una misión social como eje central de su actividad. Se rigen por principios como la transparencia, la sostenibilidad, la reinversión de beneficios y la participación.

Aunque en España no existe todavía una figura legal específica de “empresa social”, muchas iniciativas emprenden bajo este modelo con una gestión ética y responsable.

Ventajas:

- Flexibilidad organizativa.
- Posibilidad de generar ingresos propios desde el primer momento.
- Compatibilidad entre rentabilidad económica e impacto social.

Lo esencial no es la forma legal, sino el fondo del proyecto.

Un emprendimiento social auténtico se reconoce por su compromiso real con el impacto positivo, la transparencia en la gestión, y su capacidad para generar bienestar colectivo sin comprometer el equilibrio económico ni ambiental.

Antes de elegir la figura jurídica, es recomendable consultar con una entidad de apoyo al emprendimiento social (cooperativas, viveros de empresas, asesorías especializadas), y valorar aspectos como:

- Número de personas implicadas.
- Necesidades de financiación.
- Obligaciones fiscales y contables.
- Grado de participación que se desea fomentar.
- Relación con las administraciones públicas o con posibles financiadores.

2. Detectar necesidades y oportunidades

Segunda clave: observar, escuchar y conectar con lo que realmente importa.

2.1. Cómo identificar necesidades sociales y ambientales tras una catástrofe

Las catástrofes naturales, como la DANA (Depresión Aislada en Niveles Altos), generan impactos que van mucho más allá de los daños materiales inmediatos. Si bien la destrucción de infraestructuras, viviendas o caminos es visible a simple vista, existen otras secuelas menos evidentes pero igualmente importantes, que afectan al bienestar emocional, la cohesión social, el tejido económico y el equilibrio ambiental de las comunidades.

Para poner en marcha un proyecto de emprendimiento social con sentido, es imprescindible partir del conocimiento profundo del territorio y de las necesidades reales que ha dejado la emergencia. Esto supone mirar más allá de la superficie y entender qué ha cambiado, qué se ha perdido, qué se necesita y qué oportunidades de transformación pueden surgir a partir de ese diagnóstico.

Algunas necesidades comunes tras una catástrofe como la DANA:

- Pérdida de empleo y actividad económica local
- Negocios que han tenido que cerrar, cosechas arruinadas, interrupción de servicios, disminución del turismo o del comercio de proximidad.
- Aislamiento de personas mayores o con dependencia
- Dificultades de movilidad, corte de caminos, reducción de servicios asistenciales, aumento de la soledad no deseada.
- Deterioro del entorno natural
- Inundaciones de cultivos, erosión de suelos, contaminación de aguas, destrucción de hábitats, pérdida de biodiversidad.
- Daños en espacios comunitarios y públicos
- Escuelas, centros sociales, caminos rurales, instalaciones deportivas o culturales que cumplen una función clave para la cohesión social.
- Impacto emocional y psicológico
- Miedo, ansiedad, sensación de pérdida, estrés postraumático, especialmente en personas jóvenes, mayores o familias afectadas directamente.

Estas necesidades no siempre son expresadas de forma explícita, y muchas veces se viven en silencio o de forma fragmentada, por lo que el trabajo del emprendedor/a social consiste en detectar, escuchar y conectar con lo que realmente está ocurriendo.

¿Cómo identificar estas necesidades?

- Escucha activa
- Acercarse a las personas del entorno con disposición a escuchar sin prejuicios ni soluciones preconcebidas. Preguntar, dejar hablar, respetar los silencios y captar los matices.
- Observación directa
- Recorrer el territorio, ver qué ha cambiado, qué espacios están cerrados, qué servicios faltan, cómo se comporta la comunidad, qué nuevas dinámicas han surgido.
- Diálogo con actores clave
- Conversar con asociaciones vecinales, personal sanitario, docentes, comerciantes, agricultores, trabajadoras sociales, jóvenes, mayores... cada grupo tiene una mirada distinta y complementaria.
- Análisis de datos locales
- Consultar informes municipales, datos del INE, estudios post-catástrofe, valoraciones técnicas, evaluaciones de protección civil, etc.
- Herramientas participativas
- Realizar mapeos colectivos, talleres comunitarios, encuestas, buzones de propuestas o entrevistas abiertas para recoger información desde la base social.

Clave metodológica: no suponer, sino preguntar y comprobar

Muchas veces, el error más común al emprender socialmente es partir de una idea sin haber validado la necesidad. La empatía, la humildad y el trabajo de campo son fundamentales para diseñar soluciones que realmente respondan a lo que el territorio necesita y desea.

Identificar bien las necesidades es el punto de partida de cualquier proyecto transformador. A partir de ahí, se pueden activar recursos, imaginar soluciones y construir propuestas que generen impacto positivo, reconstruyan tejido social y regeneren el vínculo con el entorno.



2.2. Diagnóstico participativo en comunidades locales

El diagnóstico participativo es una metodología que busca construir una visión compartida de la realidad local, integrando las percepciones, conocimientos y vivencias de las personas que habitan el territorio. A diferencia de los diagnósticos técnicos o externos, que analizan una situación desde fuera, este enfoque pone en el centro a la comunidad como protagonista del análisis y del cambio.

El objetivo no es solo identificar problemas, sino también visibilizar fortalezas, deseos, oportunidades y saberes locales. Es una herramienta imprescindible para cualquier proyecto de emprendimiento social que aspire a generar impacto real, legítimo y sostenible en un entorno concreto.

¿Por qué es importante un diagnóstico participativo?

- Porque genera legitimidad social: las soluciones nacen desde la comunidad, no se imponen desde fuera.
- Porque permite captar aspectos subjetivos y emocionales que no aparecen en los datos estadísticos.
- Porque fortalece la confianza y el compromiso de los actores implicados.
- Porque activa procesos de empoderamiento y conciencia colectiva.
- Porque facilita una lectura compleja y completa del territorio, más allá de los números.



Estrategias útiles para realizar un diagnóstico participativo

1. Talleres vecinales abiertos
2. Reuniones donde las personas pueden expresar sus preocupaciones, necesidades, deseos y propuestas. Pueden organizarse por barrios, por sectores (jóvenes, mujeres, mayores...) o de forma general.
3. Paseos comentados
4. Caminatas colectivas por el pueblo, barrio o entorno natural, donde se va comentando lo que se observa: zonas afectadas por la DANA, espacios públicos en desuso, rincones con valor emocional, etc.
5. Entrevistas y grupos focales
6. Conversaciones más profundas con colectivos específicos (agricultores, personas migrantes, docentes, cuidadores/as, comerciantes...), que permiten entender realidades diversas con más detalle.
7. Mapas comunitarios
8. Herramientas visuales en las que la comunidad dibuja su entorno: lugares importantes, zonas afectadas, espacios abandonados, infraestructuras dañadas, recursos disponibles, etc. Se puede hacer en papel, con tizas en el suelo o usando aplicaciones digitales.

¿Qué aporta este enfoque?

Más allá de recopilar información útil para el diseño del proyecto, el diagnóstico participativo genera vínculos, reconocimiento mutuo y sentido de pertenencia. Ayuda a comprender no solo "qué falta", sino también:

- Qué se valora en el territorio (lugares, tradiciones, personas clave).
- Qué se ha perdido y duele (memorias, espacios, modos de vida).
- Qué se sueña para el futuro (deseos, visiones, aspiraciones).

Por eso, el diagnóstico participativo no debe entenderse solo como una fase técnica del proyecto, sino como un proceso comunitario de escucha, reflexión y construcción colectiva.



2.3. Recursos y activos comunitarios: detectar fortalezas

Una parte esencial del diagnóstico comunitario consiste en identificar no solo las carencias o los problemas que afectan a la comunidad, sino también las fortalezas, capacidades y recursos que ya existen y que pueden ser activados o potenciados. Este enfoque, conocido como “basado en activos”, busca construir desde lo que hay, no desde lo que falta.

Las comunidades, incluso en contextos de crisis, exclusión o emergencia climática, están compuestas por personas, conocimientos, estructuras y valores que constituyen un capital valioso. Detectar estos elementos no solo permite diseñar intervenciones más ajustadas a la realidad local, sino también fomentar la autoestima colectiva, la participación y la sostenibilidad de los proyectos.

¿Qué son los activos comunitarios?

Los activos comunitarios son todos aquellos recursos —tangibles o intangibles— que pueden contribuir al bienestar común. No siempre están organizados ni son visibles a simple vista, pero forman parte del tejido social y tienen un gran potencial de transformación.

A continuación, se detallan algunos tipos de activos comunitarios a tener en cuenta:

- Personas con conocimientos específicos o experiencias valiosas
- Desde personas mayores con saberes tradicionales (agricultura, oficios, medicina natural), hasta jóvenes con competencias digitales, artistas locales, docentes, personas emprendedoras o técnicas de oficios. Estas personas pueden convertirse en referentes, dinamizadores o formadores dentro de la comunidad.
- Espacios físicos infrautilizados o en desuso
- Terrenos baldíos, edificios abandonados, locales de propiedad municipal, patios de escuelas, centros sociales cerrados... todos estos espacios pueden reconvertirse en huertos urbanos, centros culturales, espacios de encuentro, talleres formativos, etc., si se gestionan con creatividad y participación.
- Redes vecinales, asociaciones y grupos informales
- Las relaciones de confianza, ayuda mutua y colaboración entre vecinas y vecinos son activos fundamentales. Las asociaciones culturales, deportivas o de madres y padres, así como los colectivos informales (como redes de cuidados, grupos de consumo o iniciativas de trueque) forman parte del tejido social comunitario.
- Recursos naturales y medioambientales
- Ríos, montes, huertas, playas, reservas naturales o parques pueden ser recuperados, protegidos o utilizados de manera sostenible para actividades educativas, productivas o de ocio comunitario. La relación con el entorno natural también es clave para la resiliencia frente al cambio climático.
- Cultura local, patrimonio inmaterial, fiestas e identidad colectiva
- Las tradiciones, las lenguas locales, las leyendas, las fiestas populares o la memoria histórica forman parte de la identidad de la comunidad. Revalorizar estos elementos ayuda a fortalecer el sentido de pertenencia, el respeto intercultural y la cohesión social.

Cambiar la mirada: de la carencia al potencial

El enfoque basado en activos comunitarios supone un cambio de paradigma. En lugar de enfocarse únicamente en lo que falta —servicios, empleo, recursos económicos—, se empieza por reconocer lo que ya hay, lo que funciona, lo que da vida a la comunidad.

Esta perspectiva tiene varias ventajas:

- Empodera a las personas y colectivos, al reconocer su saber, su historia y su capacidad de acción.
- Genera soluciones sostenibles y arraigadas, porque parten de la realidad local y no se imponen desde fuera.
- Fomenta la participación, ya que involucra activamente a quienes forman parte del territorio.
- Refuerza la identidad comunitaria, lo que es fundamental en contextos de cambio, trauma o pérdida.

No se trata, por tanto, de "llevar soluciones externas", sino de activar capacidades internas, de dinamizar lo que ya existe y acompañar procesos de transformación desde dentro.

Herramientas para identificar activos comunitarios

Existen múltiples métodos participativos para mapear activos comunitarios, entre ellos:

- Mapas comunitarios dibujados colectivamente
- Recorridos de diagnóstico participativo (walk-alongs)
- Entrevistas a referentes locales
- Árboles de capacidades
- Talleres de memoria colectiva
- Dinámicas de cartografía emocional y afectiva

Estas herramientas permiten visualizar el potencial de la comunidad de forma práctica y colaborativa, y son especialmente útiles en procesos de intervención social, educación popular o diseño de políticas públicas participativas.



2.4. Herramientas para mapear problemas y oportunidades

Una vez identificados los recursos comunitarios y comprendido el contexto general, es fundamental organizar la información recogida para transformarla en decisiones, acciones y estrategias. Para ello, existen distintas herramientas visuales y participativas que permiten analizar tanto los retos como las posibilidades del entorno. Estas herramientas no solo ayudan a clarificar ideas, sino que también favorecen la implicación de las personas participantes y promueven un enfoque colaborativo.

A continuación se presentan algunas de las más útiles en procesos de emprendimiento social y resiliencia comunitaria:

Canvas Social

El Canvas Social es una adaptación del conocido modelo de negocio “Business Model Canvas”, orientado a proyectos con vocación transformadora. Permite diseñar iniciativas desde una perspectiva integral, conectando el propósito social con los recursos disponibles, los aliados clave y el impacto deseado.

Componentes principales del Canvas Social:

- Misión y propósito social
- Problema que se quiere abordar
- Colectivo beneficiario o comunidad destinataria
- Propuesta de valor social
- Actividades clave
- Recursos necesarios y disponibles
- Alianzas comunitarias y redes de apoyo
- Canales de comunicación y participación
- Impacto esperado y criterios de evaluación

Esta herramienta se puede trabajar de forma visual en una pizarra o mural, con post-its, fichas o plantillas impresas. Su enfoque es flexible, y permite diseñar prototipos de proyectos desde fases muy iniciales.

CANVAS DE MODELOS DE NEGOCIO SOCIAL

OBJETIVO	IMPACTO Define tu impacto social o medioambiental y los beneficiarios de cada aspecto. Importante: incluye las métricas que utilizarás para medir los resultados.	
PROBLEMA ¿Cuál es el principal problema al que dará solución tu propuesta? ALTERNATIVAS EXISTENTES ¿Qué otros proyectos o empresas tienen tus segmentos como alternativa?	SOLUCIÓN Y ACTIVIDADES CLAVE Solución que llevará la propuesta de valor a los segmentos. Actividades que tiene que realizar tu programa para entregar su propuesta de valor	PROPUESTA DE VALOR PROPUESTA DE VALOR SOCIAL PROPUESTA DE VALOR AL CLIENTE ¿Qué obtiene el cliente que paga por tu producto/servicio.
VENTAJA DIFERENCIAL ¿Por qué tendrá éxito este proyecto? ¿Qué te hace tu proyecto único y tu competencia no podrá copiar? CANALES ¿Cómo te comunicas con tus clientes y beneficiarios? ¿Cómo entregas tu producto/servicio?	SEGMENTOS CLIENTE ¿Quién es la persona u organización que paga por tu servicio/producto?	BENEFICIARIO ¿Quién lo recibe?
ESTRUCTURA DE COSTES Los conceptos más importantes de gasto e inversión ¿Cómo cambian conforme escalas?	INGRESOS Describe tus fuentes de ingresos en %	
SURPLUS ¿Dónde y cómo vas a invertir tus beneficios?		IMPACTO

www.movimientoidun.com

MOVIMIENTO
IDUN

Desarrollado por Ginés Haro Pastor Diseño: Manuel Espino



DAFO Comunitario (FODA)

El análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), adaptado al contexto comunitario, es una herramienta poderosa para reflexionar sobre la situación actual de una comunidad o territorio.

- Fortalezas: ¿Qué funciona bien? ¿Qué recursos o capacidades hay?
- Debilidades: ¿Qué limita el desarrollo o genera dependencia?
- Oportunidades: ¿Qué tendencias externas podrían aprovecharse? ¿Hay oportunidades de financiación, alianzas, cambios sociales favorables?
- Amenazas: ¿Qué riesgos existen? ¿Qué factores externos podrían obstaculizar el avance?

El DAFO Comunitario permite detectar prioridades de acción y generar estrategias adaptadas. Es especialmente útil cuando se realiza en grupo, mediante dinámicas participativas que recogen la percepción de diversos actores sociales.

Mapa de Empatía Comunitaria

Esta herramienta, originada en el diseño centrado en las personas, permite ponerse en el lugar de diferentes colectivos afectados por una situación adversa (una catástrofe, un conflicto social, una transformación ambiental...), y entender mejor sus realidades.

Se responde a preguntas como:

- ¿Qué piensan y sienten las personas de este colectivo?
- ¿Qué ven en su entorno?
- ¿Qué escuchan de quienes les rodean?
- ¿Qué dicen y hacen en su vida cotidiana?
- ¿Qué les duele? ¿Qué necesitan?
- ¿Qué les motiva o da esperanza?

Esta herramienta es clave para diseñar soluciones con enfoque humano, evitar generalizaciones y comprender mejor la diversidad de vivencias dentro de una misma comunidad.



Lluvia de ideas y priorización colectiva

A veces, las herramientas más simples son las más poderosas. Las dinámicas de lluvia de ideas (brainstorming) permiten generar rápidamente muchas propuestas en torno a un problema o necesidad detectada. Para que sean eficaces, deben seguir algunas pautas:

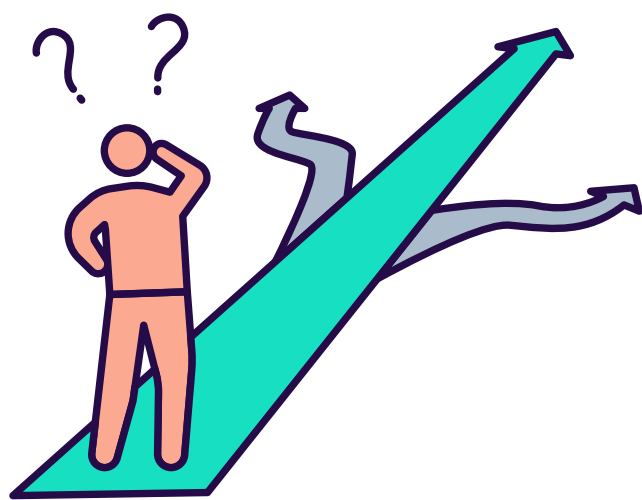
- Separar claramente la fase creativa (generar ideas sin juzgar) de la fase analítica (agrupar, evaluar y priorizar).
- Fomentar un ambiente donde todas las voces sean bienvenidas.
- Usar criterios claros para priorizar: viabilidad, urgencia, impacto, recursos necesarios, etc.
- Visualizar los resultados: por ejemplo, con matrices de priorización, votaciones con puntos o mapas mentales.

Esta metodología refuerza la inteligencia colectiva, promueve el diálogo horizontal y facilita el consenso en la toma de decisiones.

Tomar decisiones informadas y colectivas

Estas herramientas no son solo instrumentos técnicos: son dispositivos sociales que permiten escuchar, debatir, imaginar y actuar en común. Su uso favorece una comprensión más profunda de la realidad, así como una planificación más estratégica, inclusiva y realista de los proyectos sociales o comunitarios.

Implementarlas en contextos de reconstrucción, resiliencia o desarrollo local permite pasar del diagnóstico a la acción, del problema a la oportunidad, del conflicto a la colaboración.



2.5. Conectar con el territorio: cultura, tradición y sostenibilidad

Emprender socialmente en una zona rural post-catástrofe no puede hacerse sin una conexión profunda con el territorio. Esto implica:

- Escuchar la historia local y entender su evolución antes y después de la DANA.
- Valorar las tradiciones y formas de vida que han sostenido la comunidad durante generaciones.
- Evitar modelos forzados o importados que ignoren el ritmo, los valores o el lenguaje del lugar.
- Incorporar la sostenibilidad ambiental y social como base del proyecto.

Cuando un emprendimiento se alinea con la identidad cultural y ecológica del territorio, tiene más posibilidades de ser acogido, sostenido y multiplicado. La innovación no debe romper con la raíz, sino nutrirse de ella.



3. Diseñar proyectos de emprendimiento social

Tercera clave: transformar una buena idea en un proyecto sólido, viable y con impacto.

3.1. De la idea al proyecto: pasos clave

Tener una idea es solo el comienzo. Muchas personas tienen intuiciones valiosas, deseos de cambio o propuestas innovadoras, pero transformar esas ideas en un proyecto concreto y viable requiere un proceso estructurado. En el ámbito del emprendimiento social, este proceso es especialmente importante, ya que no solo se busca resolver un problema, sino hacerlo de manera sostenible y con impacto positivo en la comunidad o el entorno.

La diferencia entre una idea y un proyecto está en el grado de concreción, validación, planificación y compromiso con la realidad. Una idea puede ser inspiradora, pero un proyecto debe ser accionable, medible y adaptable. Pasar de una a otro implica un recorrido que combina reflexión, análisis, diálogo y diseño estratégico.

A continuación, se presentan los pasos clave para avanzar de una idea inicial a un proyecto social sólido y con sentido:

1. Detectar una necesidad concreta y validarla con personas que la vivan

Todo proyecto social nace como respuesta a una necesidad. Sin embargo, no basta con intuirlo desde fuera: es fundamental identificar con claridad cuál es el problema o necesidad que se quiere abordar, y verificar que es percibido como tal por quienes lo viven en primera persona. Esto implica salir al territorio, dialogar con colectivos afectados, escuchar distintas voces y evitar suposiciones. Solo así se podrá diseñar una intervención legítima y pertinente.

2. Escuchar el territorio: conocer el contexto, actores clave y posibles alianzas

Un proyecto social no ocurre en el vacío. Se inserta en un contexto con su historia, actores, dinámicas, retos y potenciales. Investigar el entorno donde se quiere intervenir —ya sea un barrio, una ciudad, un colectivo o un sector— permite comprender mejor las causas del problema, las iniciativas ya existentes, y las posibilidades de colaboración. Identificar aliados estratégicos desde el inicio es clave para sumar capacidades y evitar duplicidades.

3. Idear soluciones posibles y evaluar su viabilidad social, ambiental y económica

A partir del diagnóstico y la escucha, llega el momento de imaginar soluciones. Esta fase implica creatividad, pero también análisis crítico. ¿Qué alternativas podrían funcionar? ¿Qué impacto podrían tener? ¿Son sostenibles a nivel económico, social y ambiental? ¿Se pueden poner en marcha con los recursos disponibles o hay que buscar más? Aquí se empieza a construir la coherencia del proyecto: entre lo que se quiere hacer, lo que se puede hacer y lo que se necesita.

4. Diseñar un modelo de intervención claro y medible

Una vez definida la propuesta de valor social, hay que concretarla en un modelo de intervención: qué actividades se van a realizar, con qué metodología, para quiénes, en qué plazos y con qué resultados esperados. El modelo debe ser claro, comprensible y adaptable. Además, debe incluir indicadores que permitan saber si se está cumpliendo el propósito, y mecanismos de seguimiento que permitan corregir el rumbo si es necesario.

5. Definir objetivos concretos, un plan de acción y un sistema de evaluación del impacto

Todo proyecto necesita estructura. Los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales (SMART). El plan de acción debe detallar las tareas, responsables, recursos y cronograma. Y la evaluación del impacto no debe dejarse para el final: es necesario pensar desde el principio cómo se medirá el cambio generado, tanto a corto como a largo plazo, y cómo se implicará a la comunidad en esa evaluación.

Este recorrido, lejos de ser lineal, es un proceso dinámico, donde es esencial mantener una actitud abierta y flexible. A lo largo del camino, surgirán aprendizajes, errores, nuevos datos y transformaciones en el entorno. La capacidad de probar, corregir y ajustar en función de la experiencia y de la participación comunitaria es una de las competencias más importantes del emprendimiento social.

Pasar de la idea al proyecto no es solo un ejercicio técnico, sino también un acto político y relacional: se trata de construir colectivamente alternativas que respondan a necesidades reales y que siembren futuro desde el presente.



3.2. El modelo Canvas de emprendimiento social

El Social Business Model Canvas es una herramienta visual y estratégica que permite estructurar un proyecto de emprendimiento social de manera clara, integral y coherente. A diferencia del modelo de negocio tradicional, este canvas incorpora dimensiones sociales y ambientales, ayudando a visibilizar no solo cómo se va a sostener económicamente el proyecto, sino también qué cambio busca generar en la sociedad y de qué forma lo logrará.

Esta herramienta es especialmente útil en las etapas iniciales del diseño de un proyecto, pero también puede utilizarse en procesos de revisión, planificación estratégica o presentación ante posibles financiadores y aliados. Su valor principal radica en que permite visualizar, en una sola página, los elementos fundamentales del modelo de intervención.

A continuación, se describen los 10 componentes del Social Business Model Canvas:

1. Propuesta de valor social y ambiental

En este apartado se define con claridad cuál es el problema o necesidad que el proyecto busca resolver y qué beneficio concreto aporta. La propuesta de valor no es solo económica, sino también transformadora: ¿qué impacto positivo se quiere lograr? ¿A quién ayuda o empodera el proyecto?

2. Segmentos de población beneficiaria y usuaria

Aquí se identifican los colectivos a los que va dirigida la propuesta. Es importante diferenciar entre beneficiarios directos (quienes reciben el impacto social) y usuarios o clientes (quienes pueden financiar o consumir los productos o servicios). Comprender bien a estos grupos permite adaptar mejor la intervención.

3. Canales de comunicación y distribución

Se especifica cómo se hará llegar la propuesta de valor a los distintos públicos: canales informativos, comerciales, comunitarios, digitales o presenciales. También incluye los medios para sensibilizar, atraer participación o difundir los resultados del proyecto.

4. Relación con la comunidad

Este apartado define la forma en que el proyecto se vincula con la comunidad. ¿Cómo se construyen relaciones de confianza, participación o colaboración? ¿Qué tipo de interacción se promueve con los actores locales? ¿Cómo se asegura una relación horizontal, ética y sostenible?

5. Actividades clave

Se describen las acciones fundamentales que se deben llevar a cabo para generar el valor social y ambiental propuesto. Estas pueden ser productivas, educativas, culturales, logísticas, comunicativas, etc. Deben estar alineadas con los objetivos del proyecto.

6. Recursos clave

Aquí se enumeran los elementos esenciales para que el proyecto funcione: personas, conocimientos, infraestructuras, tecnología, redes, materiales, etc. Es importante identificar tanto los recursos que ya se tienen como los que se deben conseguir.

7. Alianzas y redes

Se detallan los actores externos con los que se puede colaborar para fortalecer el proyecto. Pueden ser entidades sociales, administraciones públicas, empresas, colectivos ciudadanos, universidades, etc. Las alianzas pueden aportar recursos, legitimidad, difusión o sinergias estratégicas.

8. Estructura de costes

Se identifican los principales gastos del proyecto: personal, materiales, servicios, mantenimiento, comunicación, entre otros. Este análisis ayuda a planificar de forma realista y sostenible, evitando sorpresas y permitiendo ajustar el diseño a las capacidades reales.

9. Fuentes de ingresos

Se explica cómo se financiará el proyecto. Las fuentes pueden ser diversas: venta de productos o servicios, subvenciones, donaciones, crowdfunding, convenios, etc. En un emprendimiento social es habitual combinar ingresos económicos con recursos no monetarios, como voluntariado o cesión de espacios.

10. Indicadores de impacto

Por último, se definen los criterios con los que se medirá el impacto del proyecto. ¿Qué evidencias demostrarán que se está generando el cambio esperado? Pueden incluir indicadores sociales (inserción laboral, mejora en calidad de vida), ambientales (reducción de residuos, uso sostenible del agua) o educativos (nivel de participación, aprendizajes alcanzados).

Utilizar el modelo Canvas en su versión social no solo permite tener una visión global del proyecto, sino que también facilita la toma de decisiones estratégicas desde un enfoque sostenible y transformador. Al trabajar sobre este lienzo, las personas emprendedoras se ven obligadas a conectar la misión con la acción, el propósito con los recursos, y el impacto con la viabilidad. Es una herramienta valiosa para construir propuestas que combinan innovación, justicia social y sostenibilidad.

3.3. Definir la misión, visión y valores

Todo proyecto social necesita una identidad clara y coherente que le permita orientar sus decisiones, motivar a quienes lo impulsan y comunicar con solidez su razón de ser. Esta identidad se construye a partir de tres pilares fundamentales: la misión, la visión y los valores.

Definir estos elementos no es un mero trámite formal, sino un ejercicio de reflexión estratégica y ética. Ayuda a responder preguntas esenciales como: ¿por qué hacemos lo que hacemos? ¿hacia dónde queremos llegar? ¿en qué creemos y cómo queremos actuar?

A continuación, se explica cada uno de estos componentes:

Misión

La misión describe el propósito central del proyecto, es decir, la razón por la que existe. Debe responder de forma clara y concreta a la pregunta: ¿para qué estamos aquí? Suele incluir el colectivo destinatario, el problema que se busca abordar y el enfoque de actuación.

Ejemplo:

“Fomentar la empleabilidad juvenil en zonas rurales afectadas por la DANA mediante formación práctica y empleo verde.”

Una buena misión orienta la acción cotidiana, permite tomar decisiones alineadas con el propósito y sirve como referencia en momentos de cambio o dificultad.

Visión

La visión representa la imagen del futuro deseado, el horizonte hacia el cual camina el proyecto. Responde a la pregunta: ¿qué transformación queremos lograr a medio o largo plazo?. La visión debe ser ambiciosa, inspiradora y realista a la vez. No describe lo que se hace, sino el impacto transformador que se sueña alcanzar.

Ejemplo:

“Una comarca resiliente, sostenible y llena de oportunidades para la juventud local.”

Contar con una visión clara ayuda a mantener el rumbo en procesos largos o complejos y a motivar al equipo y a la comunidad involucrada.

Valores

Los valores son los principios éticos y culturales que guían las decisiones y las formas de actuar del proyecto. Funcionan como una brújula interna, marcando los límites de lo que se considera aceptable y deseable. Deben estar presentes tanto en el discurso como en la práctica.

Algunos ejemplos de valores en proyectos sociales:

- Solidaridad
- Justicia social
- Sostenibilidad
- Participación democrática
- Equidad de género
- Respeto por la diversidad
- Transparencia
- Corresponsabilidad

Definir estos valores colectivamente, y revisarlos periódicamente, refuerza la cohesión del equipo y permite construir relaciones más éticas con las personas beneficiarias, aliadas y colaboradoras.

Misión, visión y valores no son frases decorativas. Son herramientas vivas que ayudan a mantener la coherencia entre lo que se piensa, se dice y se hace. En un proyecto social, donde el propósito transformador es central, estos elementos son fundamentales para generar confianza, credibilidad y sentido compartido.

Definirlos con honestidad y profundidad permite no solo guiar el camino, sino también comunicar con claridad y coherencia el propósito del emprendimiento ante la comunidad, financiadores, aliados y participantes.



3.4. Construir una propuesta de valor con impacto social y ambiental

La propuesta de valor es el núcleo de cualquier proyecto de emprendimiento social. Es aquello que le da sentido, lo diferencia y lo convierte en una respuesta útil, pertinente y transformadora frente a una necesidad concreta. Definir bien esta propuesta es el primer paso para generar impacto real y sostenibilidad en el tiempo.

En el emprendimiento social, la propuesta de valor se construye desde un doble enfoque que combina:

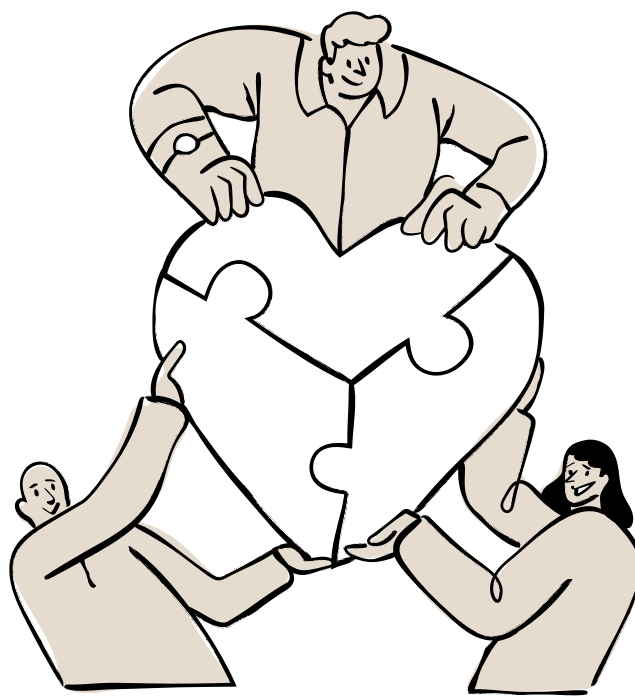
- Valor social o ambiental: se refiere a la mejora que el proyecto genera en la vida de las personas o en el entorno. ¿Qué problema se resuelve? ¿Qué transformación se busca? ¿Qué impacto se espera alcanzar?
- Valor funcional o económico: se refiere al servicio, producto o experiencia que se ofrece para lograr ese impacto, y a los mecanismos que permiten sostenerlo económicamente. ¿Qué se entrega o realiza? ¿Cómo se genera y mantiene esa propuesta?

Este equilibrio entre impacto y sostenibilidad es lo que distingue al emprendimiento social de otros tipos de iniciativas.

Ejemplo de propuesta de valor social:

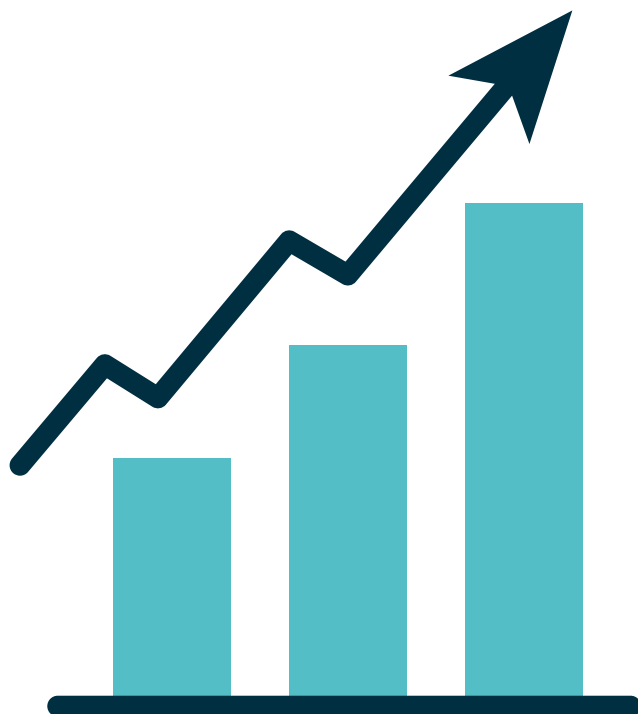
“Ofrecemos talleres de agroecología y recuperación de cultivos a jóvenes rurales desempleados, combinando formación práctica, empleo temporal y recuperación ambiental de tierras abandonadas tras la DANA.”

Este ejemplo integra varios elementos clave: un público destinatario claro, una problemática concreta, una solución práctica y un beneficio social y ambiental evidente.



Características de una buena propuesta de valor

- Para que una propuesta de valor sea sólida, debe cumplir con varios criterios fundamentales:
- Está centrada en las personas destinatarias
- La propuesta debe responder a una necesidad real, expresada por quienes la viven. No se trata de imponer soluciones desde fuera, sino de construir respuestas que partan de la escucha y el diálogo con la comunidad o el colectivo implicado.
- Es clara, concreta y coherente
- Una buena propuesta de valor se puede explicar con palabras sencillas y ejemplos reales. No basta con una idea general o inspiradora: debe ser comprensible, específica y coherente con los objetivos del proyecto, su contexto y sus capacidades.
- Tiene en cuenta la viabilidad económica y la escalabilidad
- El proyecto debe estar diseñado para poder sostenerse con los recursos disponibles o previstos. Además, conviene pensar si el modelo es replicable o ampliable en otros contextos, sin perder calidad ni coherencia.
- Se puede comunicar de forma sencilla
- Una propuesta de valor bien construida se puede compartir fácilmente, ya sea en una frase breve, en una historia inspiradora, en un vídeo, en una imagen o en una presentación. Esto facilita su difusión, comprensión y apoyo por parte de la comunidad, posibles financiadores o colaboradores.
- Construir una propuesta de valor no es solo una cuestión técnica, sino también política y ética: es definir con claridad qué queremos cambiar, a favor de quién y con qué medios. Es el puente entre el propósito y la acción, entre el diagnóstico y la solución.
- Trabajar bien este aspecto permite dar solidez y coherencia al proyecto desde el inicio, y facilita tanto su desarrollo como su comunicación a lo largo del tiempo.



3.5. Metodologías ágiles y prototipado rápido

Uno de los errores más comunes al lanzar un proyecto social es esperar a que todo esté perfectamente planificado para comenzar. En contextos sociales complejos y cambiantes, la búsqueda de perfección puede convertirse en parálisis. Las metodologías ágiles ofrecen una alternativa poderosa: empezar con lo que se tiene, lanzar una versión inicial, probar en un entorno real y mejorar sobre la marcha. Este enfoque permite desarrollar proyectos más eficaces, participativos y ajustados a las necesidades reales de la comunidad.

El prototipado rápido, integrado dentro de las metodologías ágiles, consiste en crear versiones mínimas o preliminares del proyecto, producto o servicio para ponerlo a prueba lo antes posible. En lugar de diseñar durante meses una intervención que quizás no funcione como se espera, se opta por “probar en pequeño”, aprender con rapidez y ajustar con agilidad.

Principios clave de las metodologías ágiles

Probar pronto, fallar rápido y aprender mucho

En lugar de esperar a tener una solución perfecta, se propone lanzar una versión funcional temprana. El error no se ve como fracaso, sino como fuente de aprendizaje. Cuanto antes se detecten los problemas, antes se podrán resolver.

Trabajar por fases, con objetivos claros en cada etapa

La planificación se organiza en bloques o ciclos cortos (por ejemplo, una o dos semanas), con metas específicas. Al final de cada fase se revisa lo conseguido, se evalúan los resultados y se decide el siguiente paso.

Impulsar procesos colaborativos y participativos

Las metodologías ágiles promueven la toma de decisiones compartida, el trabajo en equipo y la participación activa de los beneficiarios o comunidades implicadas. No se trata de diseñar desde un despacho, sino de construir junto a quienes viven el problema.

Iterar: revisar, corregir y volver a probar

Cada versión del proyecto sirve para aprender algo nuevo. A partir de la experiencia, se ajustan los contenidos, formatos, lenguajes o metodologías, y se vuelve a poner en práctica una versión mejorada.

Ejemplo práctico: aplicación de la metodología Scrum en un proyecto social

Contexto

Un colectivo quiere desarrollar un programa de talleres sobre economía circular para jóvenes en situación de desempleo en una comarca rural, con especial foco en el reciclaje, la reparación de objetos y la creatividad sostenible.

Aplicación de Scrum

Scrum es una metodología ágil que organiza el trabajo en sprints (ciclos breves de tiempo), con roles definidos (como facilitador, equipo ejecutor y personas interesadas) y una dinámica de mejora continua.

Fase 1: Sprint de exploración (2 semanas)

- Se diseña un primer taller piloto de 2 horas sobre reciclaje creativo con materiales reutilizados.
- El taller se realiza con un grupo reducido de 10 jóvenes de una asociación local.
- Al finalizar, se organiza una evaluación participativa con una lluvia de ideas, una dinámica de retroalimentación visual (semáforo, posits, etc.) y una breve encuesta.
- Se detectan mejoras: el contenido fue interesante, pero el nivel técnico fue demasiado básico, y faltó tiempo para experimentar con herramientas.

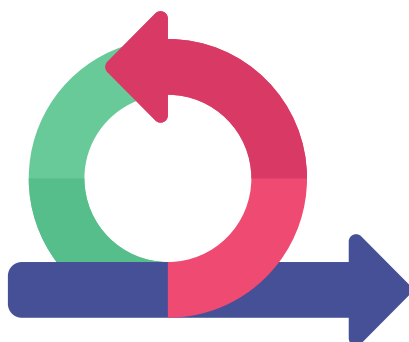
Fase 2: Sprint de ajuste (2 semanas)

- Se rediseña el taller, incorporando una segunda sesión práctica y más materiales.
- Se convoca a un nuevo grupo, esta vez más diverso (jóvenes, pero también educadores locales).
- Se registra todo el proceso con fotos, notas y testimonios.

Fase 3: Sprint de expansión (3 semanas)

- Con lo aprendido, se diseña una versión ampliada del programa (4 sesiones) para aplicarlo en otros pueblos de la comarca.
- Se inician conversaciones con ayuntamientos y asociaciones para replicar el modelo.
- Se elabora un pequeño dossier visual que resume el prototipo, los aprendizajes y los próximos pasos.

Este proceso, que podría haberse extendido durante meses sin pruebas reales, se desarrolla en 6 a 8 semanas, con resultados tangibles, participación comunitaria y una propuesta mucho más sólida y contextualizada.



Otros ejemplos de prototipado rápido en emprendimiento social

- Taller piloto: probar una sesión educativa con un grupo pequeño antes de lanzar un ciclo completo.
- Producto mínimo viable (PMV): crear una versión básica de un producto ecológico o cultural para testear su aceptación antes de producir a gran escala.
- Actividad de validación: organizar una pequeña actividad abierta (charla, encuesta, reto online) para ver si existe interés real y recoger sugerencias.
- Simulación de servicio: recrear el funcionamiento de un servicio comunitario en un evento de un día, para medir participación y ajustar el diseño.

Ventajas de aplicar metodologías ágiles en lo social

- Se reducen los riesgos de fracaso o desaprovechamiento de recursos.
- Se genera conocimiento a partir de la acción, en contacto con la realidad.
- Se fomenta una cultura organizativa más flexible, participativa y creativa.
- Se mejora la capacidad de adaptación ante cambios, obstáculos o nuevas oportunidades.
- Se refuerza el vínculo con la comunidad, al hacerla parte del proceso desde el inicio.

Recomendaciones para comenzar

- Elige una pequeña parte de tu proyecto para testearla pronto, sin esperar a tener todo resuelto.
- Documenta lo que haces y lo que aprendes en cada fase.
- Involucra a las personas destinatarias en el diseño, prueba y mejora del proyecto.
- Ajusta sin miedo: no se trata de defender una idea, sino de hacerla funcionar en la realidad.
- Comparte los resultados de cada prototipo con aliados, posibles financiadores y la comunidad, para generar apoyo y legitimidad.

Trabajar con metodologías ágiles en emprendimiento social no significa improvisar ni evitar la planificación. Significa planificar para aprender haciendo, crear valor desde el principio y construir soluciones en diálogo constante con el entorno. En contextos de incertidumbre, recursos limitados o necesidades urgentes, esta forma de trabajar puede marcar la diferencia entre una idea inspiradora y un proyecto verdaderamente transformador.

4. Sostenibilidad y financiación

Cuarta clave: hacer viable lo valioso, y sostener el impacto a largo plazo.

4.1. Viabilidad económica y sostenibilidad del proyecto

Tener una idea con alto potencial transformador no es suficiente para que un proyecto social prospere. Para que sea viable y se mantenga en el tiempo, también debe contar con una base económica sólida y un enfoque integral de sostenibilidad. No se trata de generar grandes beneficios ni de aplicar modelos empresariales tradicionales, sino de asegurar los recursos necesarios para cumplir con la misión del proyecto de forma continua y responsable.

En el emprendimiento social, la sostenibilidad es multidimensional: abarca lo económico, lo social y lo ambiental. Ignorar alguna de estas dimensiones puede poner en riesgo el impacto y la continuidad del proyecto, por muy valiosa que sea su propuesta.

Claves para la sostenibilidad económica

Conocer los costes reales del proyecto

Es fundamental identificar con precisión todos los costes necesarios para poner en marcha y mantener el proyecto: costes humanos (salarios, colaboraciones, voluntariado), materiales (equipamiento, insumos), logísticos (alquiler, transporte, tecnología) y administrativos (seguros, fiscalidad, comunicación). Tener esta información permite dimensionar correctamente el esfuerzo requerido y evitar déficits ocultos.

Diversificar las fuentes de ingresos y financiación

La dependencia de una única fuente de financiación es un riesgo importante. La sostenibilidad se fortalece al combinar distintas vías, tales como:

- Venta de productos o servicios (actividad económica propia).
- Subvenciones públicas y fondos europeos.
- Donaciones individuales o de fundaciones.
- Patrocinios o colaboraciones empresariales.
- Crowdfunding o campañas de micromecenazgo.
- Intercambio de recursos y cesiones en especie.

Una estrategia diversificada permite amortiguar impactos negativos si una de las vías se reduce o desaparece.

Equilibrar los objetivos sociales con la eficiencia económica

Ser económicamente sostenible no significa renunciar a la misión social. Se trata de encontrar un punto de equilibrio donde la lógica económica permita sostener la intervención social, sin desviarse del propósito. Esto implica diseñar modelos organizativos y de gestión que maximicen el impacto, pero con una estructura de costes asumible y coherente.

Planificar a medio y largo plazo, incluyendo periodos de baja actividad o crisis

Un proyecto social debe prever momentos de menor financiación, cambios normativos, crisis externas o agotamiento del equipo. Contar con una planificación estratégica, reservas económicas y mecanismos de adaptación ayuda a resistir mejor estos periodos y mantener la calidad del trabajo realizado.

Más allá de lo económico: sostenibilidad social y ambiental

La viabilidad del proyecto no puede medirse solo en términos económicos. Un emprendimiento social verdaderamente sostenible cuida también de las personas y del entorno donde actúa.

Sostenibilidad social

- Evitar que el proyecto dependa únicamente del esfuerzo de una sola persona o de un liderazgo carismático sin relevo.
- Fomentar estructuras colaborativas, con reparto de responsabilidades, toma de decisiones compartida y construcción de comunidad.
- Respetar los tiempos, ritmos y capacidades de las personas implicadas (equipo, voluntariado, beneficiarios).
- Generar vínculos estables con la comunidad local, promoviendo el arraigo y la apropiación del proyecto por parte de sus destinatarios.

Sostenibilidad ambiental

- Minimizar el impacto ecológico del proyecto en cada una de sus fases.
- Priorizar materiales reciclados o de bajo impacto, energías limpias, movilidad sostenible y reducción de residuos.
- Promover prácticas regenerativas: restauración de ecosistemas, recuperación de suelos, apoyo a la soberanía alimentaria, entre otros.
- Educar y sensibilizar sobre el cuidado del entorno como parte de la acción social.

Construir una visión sostenible a largo plazo

Al pensar en la sostenibilidad de un proyecto, es clave adoptar una mirada estratégica, realista y responsable. La pregunta no es solo “¿cómo empezamos?”, sino también:

- “¿Cómo mantenemos esto dentro de un año?”
- “¿Qué pasará si cambia el contexto o el equipo?”
- “¿Cómo podemos cuidar el equilibrio entre impacto, personas y recursos?”
- “¿Qué alianzas podemos generar para multiplicar nuestro alcance sin agotar nuestras fuerzas?”

Responder a estas preguntas permite construir un modelo más resiliente y preparado para evolucionar con el tiempo.



4.2. Modelos de ingresos en el emprendimiento social

Uno de los retos más importantes a la hora de poner en marcha un emprendimiento social es diseñar un modelo de ingresos que sea coherente con los valores del proyecto y que permita su sostenibilidad a largo plazo. A diferencia de las empresas tradicionales, el emprendimiento social tiene como prioridad generar un impacto positivo —social, ambiental o cultural—, pero para lograrlo, necesita también garantizar ingresos suficientes para sostener su actividad.

Lo interesante del emprendimiento social es que abre la puerta a modelos híbridos, que combinan fuentes económicas convencionales con fórmulas innovadoras de financiación, basadas muchas veces en la colaboración, la confianza, el compromiso comunitario o la economía del bien común.

A continuación, se presentan algunos modelos de ingresos habituales en proyectos sociales, que pueden utilizarse de forma aislada o combinada:

Venta directa de productos o servicios

Este es uno de los modelos más extendidos. Consiste en ofrecer al público productos o servicios con valor añadido, alineados con la misión del proyecto. Algunos ejemplos incluyen:

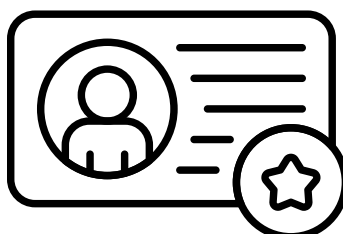
- Venta de productos ecológicos, artesanales o de comercio justo.
- Servicios culturales (talleres, visitas guiadas, espectáculos).
- Actividades formativas o educativas.
- Productos digitales (ebooks, cursos online, recursos multimedia).
- La clave está en diseñar una oferta que aporte valor al cliente o participante, sin perder de vista el propósito social.

Cuotas o suscripciones

Este modelo se basa en la creación de comunidades estables de apoyo o participación. Las personas pagan una cuota periódica a cambio de acceso a bienes, servicios o experiencias compartidas. Algunos ejemplos:

- Clubes de consumo agroecológico o cooperativas de usuarios/as.
- Redes de apoyo mutuo con servicios compartidos (banco del tiempo, espacios de crianza, cuidados comunitarios).
- Suscripciones digitales para acceder a contenidos, recursos o asesoramiento especializado.

Este modelo fortalece la relación con la comunidad y promueve la fidelización.



Licencias, franquicias sociales o cesión de conocimiento

Muchos proyectos sociales desarrollan metodologías, herramientas o modelos de intervención que pueden compartirse con otras organizaciones o territorios. A través de licencias, cesión de uso o modelos de franquicia social, es posible generar ingresos y, al mismo tiempo, escalar el impacto. Ejemplos:

- Ceder una metodología educativa a otras entidades con formación y acompañamiento.
- Replicar un modelo de emprendimiento comunitario en distintos territorios bajo una misma marca social.
- Licenciar un software libre desarrollado para fines sociales, con soporte técnico adicional como servicio.

Servicios para terceros (clientes institucionales o empresariales)

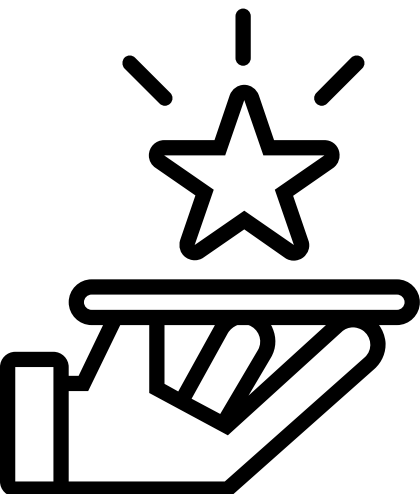
Algunos emprendimientos sociales ofrecen servicios especializados a otras organizaciones, instituciones públicas o empresas, lo que les permite generar ingresos mientras cumplen su misión. Ejemplos:

- Formaciones y talleres para administraciones, centros educativos o empresas.
- Prestación de servicios públicos externalizados (limpieza, jardinería, atención social, etc.).
- Consultoría social, ambiental o cultural.
- Proyectos llave en mano para fundaciones o programas europeos.
- Este modelo puede ser especialmente eficaz para entidades con experiencia técnica o capital humano especializado.

Eventos y actividades especiales

Organizar eventos abiertos al público también puede ser una fuente de ingresos, además de una forma de visibilizar el proyecto y movilizar apoyos. Algunos ejemplos:

- Ferias de economía social o consumo responsable.
- Festivales comunitarios, conciertos, encuentros culturales.
- Campañas solidarias, retos deportivos o cenas benéficas.
- Subastas, rifas o mercadillos con productos propios o donados.
- Estos eventos suelen generar ingresos puntuales, pero también fortalecen el sentido de comunidad y ayudan a atraer nuevos apoyos.



Coherencia entre ingresos y misión

Sea cual sea el modelo o la combinación de modelos que se elija, es fundamental que los ingresos:

- No contradigan los valores del proyecto.
- No desvíen el foco de la misión principal.
- No creen dependencia de una única fuente que comprometa la autonomía.

Un modelo de ingresos saludable no es aquel que maximiza el beneficio económico, sino aquel que fortalece la capacidad del proyecto para generar impacto, mantenerse en el tiempo y crecer sin perder su identidad.



4.3. Fuentes de financiación: subvenciones, crowdfunding, inversores sociales

Uno de los aspectos más desafiantes a la hora de lanzar o consolidar un proyecto social es encontrar las vías adecuadas de financiación. Aunque la misión social esté clara y el impacto potencial sea alto, sin recursos económicos suficientes es difícil sostener las actividades en el tiempo. Por ello, es fundamental diversificar las fuentes de financiación y comprender bien las distintas opciones existentes.

No todas las iniciativas sociales tienen que financiarse igual. Cada proyecto puede diseñar una combinación de vías, adaptada a su naturaleza, escala, público y momento de desarrollo. A continuación, se presentan algunas de las principales fuentes de financiación que utilizan los emprendimientos sociales.

Subvenciones públicas

Las subvenciones son ayudas económicas ofrecidas por administraciones locales, autonómicas, estatales o europeas. Su objetivo es fomentar proyectos que generen impacto en ámbitos como la inclusión social, el medio ambiente, la igualdad, la cultura, la educación o la innovación social.

Características principales:

- No requieren devolución del dinero, pero sí una justificación detallada del uso de los fondos.
- Tienen plazos definidos y suelen estar asociadas a convocatorias anuales o periódicas.
- Exigen adaptar el proyecto al lenguaje técnico y los objetivos de la administración convocante.

Consejos útiles:

- Mantenerse informado sobre convocatorias relevantes a través de boletines oficiales, plataformas de financiación, redes de apoyo al emprendimiento o asociaciones sectoriales.
- Preparar una memoria técnica sólida y un presupuesto realista.
- Prever tiempos de resolución y anticipo: muchas subvenciones se cobran una vez ejecutadas.

Ventaja: es una fuente importante para la fase de arranque de proyectos.

Desventaja: puede generar dependencia si no se combina con otras fuentes.



Crowdfunding (financiación colectiva)

El crowdfunding permite presentar el proyecto a la ciudadanía a través de plataformas digitales, y recibir pequeñas aportaciones económicas de muchas personas interesadas en apoyar la iniciativa. A menudo se ofrecen recompensas simbólicas o materiales a cambio, o simplemente se apela al compromiso social.

Plataformas destacadas:

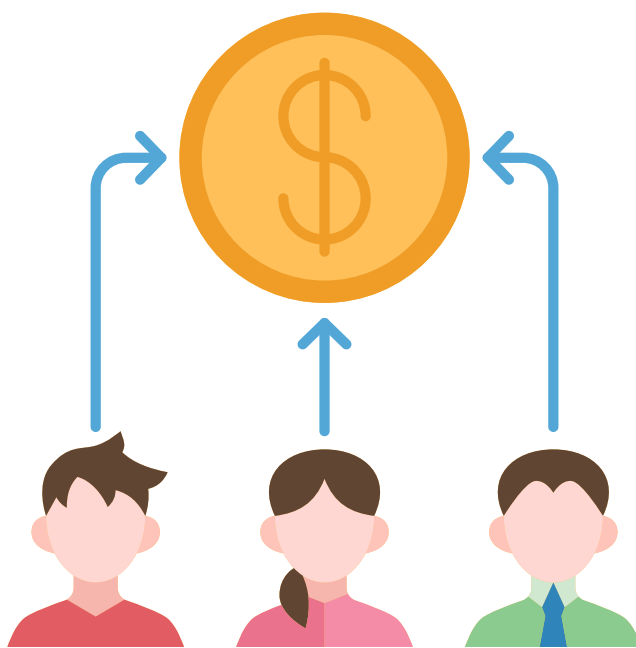
- Goteo (especializada en proyectos con valores sociales, éticos y comunes)
- Verkami (muy utilizada en cultura, creatividad y territorio)
- Kickstarter (más orientada a productos innovadores con alcance internacional)

Ventajas del crowdfunding:

- No solo es una fuente de financiación, sino también una herramienta de comunicación, visibilidad y construcción de comunidad.
- Permite validar la propuesta con el público antes de lanzarla plenamente.
- Puede complementar otras formas de ingresos o subvenciones.

Factores clave de éxito:

- Una historia potente, clara y cercana.
- Una campaña bien diseñada (vídeo, imágenes, calendario, recompensas).
- Una red mínima de apoyo inicial que impulse las primeras aportaciones.



Inversores sociales o de impacto

Los inversores sociales son entidades privadas, fundaciones, cooperativas de crédito o fondos éticos que apuestan por apoyar proyectos que, además de retorno económico (aunque sea moderado), generan alto impacto social o ambiental.

Estos inversores valoran la triple cuenta de resultados:

- Impacto económico (viabilidad y sostenibilidad).
- Impacto social (cambio positivo en comunidades o colectivos).
- Impacto ambiental (bajo impacto, regeneración, mitigación climática, etc.).

Pueden ofrecer financiación en forma de:

- Préstamos blandos con condiciones adaptadas.
- Inversión directa a cambio de participación limitada.
- Apoyo mixto: capital + mentoría + acompañamiento estratégico.

Este tipo de financiación es útil para proyectos con modelo económico definido, especialmente en fases de crecimiento o consolidación.

Financiación cooperativa o comunitaria

Otra vía de financiación consiste en movilizar recursos internos de la comunidad o red de apoyo. Esta forma de financiación se basa en la reciprocidad, la confianza y el compromiso compartido. Incluye:

- Aportaciones voluntarias o capital social de socias y socios.
- Préstamos entre iguales (peer to peer lending), mediante plataformas de economía social.
- Cajas solidarias o fondos comunes entre colectivos.
- Monedas sociales o bancos de tiempo, que permiten intercambiar servicios sin necesidad de dinero.

Este enfoque, aunque más informal, refuerza el arraigo territorial y la autonomía del proyecto. Puede ser especialmente útil en contextos rurales o de economía alternativa.

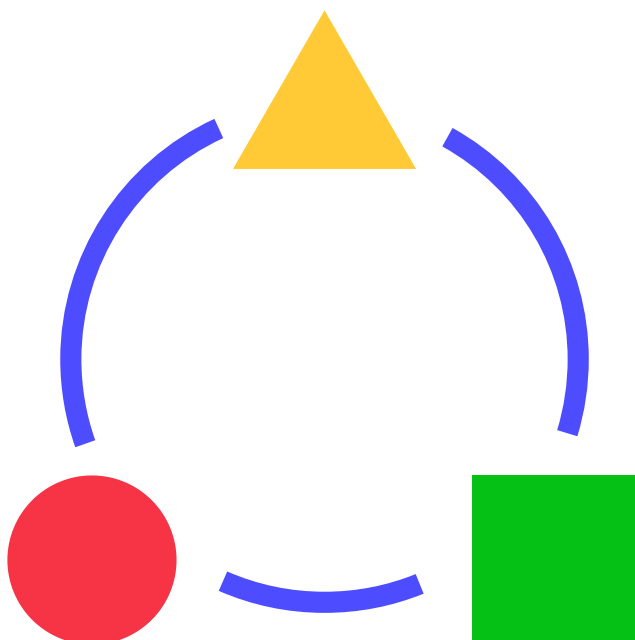


Combinación de fuentes: clave para la autonomía

La experiencia demuestra que ninguna fuente de financiación es perfecta ni suficiente por sí sola. La clave está en construir un modelo mixto, que:

- Combine subvenciones con ingresos propios.
- Alterne financiación institucional con apoyo ciudadano.
- Genere reservas para momentos de menor actividad.
- Proteja la independencia del proyecto y su coherencia ética.

Diversificar las fuentes no solo mejora la estabilidad económica, sino que permite al proyecto mantener su misión, responder a imprevistos y crecer con autonomía.



4.4. Fondos europeos y ayudas post-DANA en la Comunidad Valenciana

comarcas de la Comunidad Valenciana en los últimos años, se han habilitado fondos y programas específicos para impulsar la recuperación social, económica y ambiental de los territorios afectados. Estos recursos, procedentes en su mayoría de la Unión Europea y gestionados en parte por la Generalitat Valenciana, ofrecen una oportunidad estratégica para desarrollar proyectos de emprendimiento social, empleo verde, restauración ecológica y fortalecimiento comunitario.

Además de atender los efectos inmediatos de las catástrofes, estas líneas de apoyo buscan fomentar la resiliencia territorial y la transición ecológica y digital, bajo el marco del Pacto Verde Europeo y la Agenda 2030.

Principales líneas de financiación a tener en cuenta

Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER)

El FEDER tiene como objetivo reducir las desigualdades territoriales y apoyar el desarrollo equilibrado de las regiones. En contextos post-catástrofe, puede financiar:

- Rehabilitación de espacios públicos o equipamientos afectados.
- Infraestructuras verdes y soluciones basadas en la naturaleza.
- Apoyo a iniciativas de emprendimiento rural o de economía circular.
- Digitalización de servicios y entidades para mejorar su resiliencia.

Los proyectos deben tener un enfoque estratégico, con impacto sostenible y beneficios compartidos a nivel local.

Fondo Social Europeo Plus (FSE+)

El FSE+ se orienta a la inclusión social, la mejora de la empleabilidad y la reducción de las desigualdades. En la Comunidad Valenciana se canaliza a través de programas que financian:

- Formación profesional para jóvenes, personas desempleadas o colectivos vulnerables.
- Programas de inserción laboral ligados a sectores sostenibles o emergentes.
- Proyectos de igualdad de oportunidades, participación social e innovación comunitaria.
- Iniciativas para fomentar el autoempleo, especialmente en zonas rurales o afectadas por catástrofes.

Es una fuente especialmente útil para proyectos que integran educación, empleo verde e inclusión social.

LEADER / FEADER (Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural)

Gestionado a través de los Grupos de Acción Local (GAL), este programa apoya proyectos de desarrollo rural que surgen desde el territorio y para el territorio. Las ayudas LEADER se destinan a:

- Creación de iniciativas de emprendimiento rural.
- Puesta en valor de recursos naturales o culturales locales.
- Fomento de la participación social y la innovación en zonas rurales.
- Restauración ambiental de espacios degradados.

Estos fondos priorizan la implicación comunitaria y la sostenibilidad a largo plazo. Cada GAL publica sus propias convocatorias adaptadas a las necesidades de su comarca.

Ayudas de IVACE, Labora, GVA y Diputaciones

Además de los fondos europeos, existen convocatorias regionales y provinciales orientadas al impulso económico y la transición ecológica, gestionadas por:

- IVACE (Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial): apoyo a proyectos de eficiencia energética, energías renovables, ecoinnovación o movilidad sostenible.
- Labora: programas de empleo, talleres de ocupación, formación con compromiso de contratación, programas de fomento del trabajo autónomo.
- Generalitat Valenciana y Diputaciones Provinciales: ayudas directas para entidades locales, cooperativas, asociaciones o personas emprendedoras.

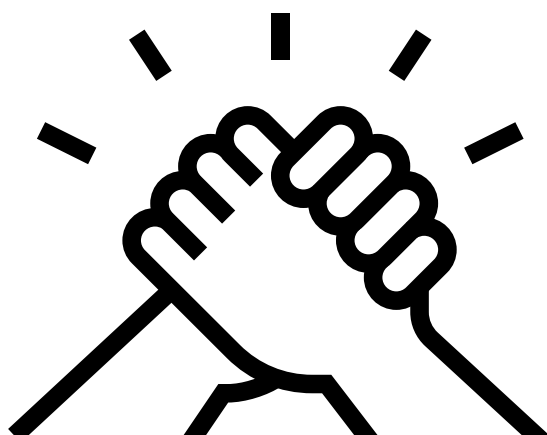
Estas convocatorias suelen ser anuales o semestrales y requieren una planificación previa para cumplir con plazos, documentación y criterios de evaluación.

Programas de recuperación climática post-DANA

A raíz de los daños ocasionados por la DANA, se han activado convocatorias extraordinarias y planes específicos para:

- Restauración de cauces, caminos, huertas y espacios públicos.
- Prevención de futuras catástrofes mediante infraestructuras resilientes.
- Adaptación al cambio climático desde enfoques locales y participativos.
- Iniciativas de economía verde y empleo vinculado a la gestión del territorio.

Algunos de estos fondos están vinculados al Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR), que canaliza recursos europeos Next Generation EU.



Recursos útiles para informarse y presentar proyectos

Para acceder a estas líneas de financiación, es fundamental informarse con antelación, ya que muchas convocatorias requieren procesos técnicos complejos, memorias detalladas y cofinanciación.

Puntos de información clave:

- Portal institucional de la Generalitat Valenciana: www.gva.es
- Portal específico de fondos europeos
- Oficinas comarcales de desarrollo rural o territorial.
- Agentes de Desarrollo Local (ADL) de ayuntamientos o mancomunidades.
- Grupos de Acción Local (GAL) en cada comarca rural.
- Plataformas como Europe Direct o Red Rural Nacional.

Contar con el apoyo de estos puntos de información puede facilitar el diseño del proyecto, su adecuación a la convocatoria y su presentación técnica.



4.5. Alianzas estratégicas y redes de colaboración

Ningún proyecto social se construye en solitario. La verdadera transformación social surge del trabajo colectivo, la inteligencia compartida y la suma de esfuerzos. Por ello, tejer alianzas estratégicas y participar activamente en redes de colaboración es una de las claves para dar solidez, proyección y sostenibilidad a cualquier iniciativa con impacto.

Una alianza estratégica no se reduce a una relación puntual o instrumental. Se trata de construir vínculos de confianza y cooperación, donde cada actor aporta desde su lugar – recursos, conocimientos, redes, legitimidad– para lograr objetivos compartidos.

Además, contar con una red sólida permite superar momentos de dificultad, acceder a nuevas oportunidades y ampliar la incidencia del proyecto más allá de su alcance inicial.

Tipos de alianzas útiles en el emprendimiento social

Administraciones públicas

Las instituciones locales, autonómicas o estatales pueden ser aliados clave para proyectos sociales. A través de convenios o acuerdos de colaboración, pueden ofrecer:

- Cesión de espacios públicos (locales, centros sociales, terrenos).
- Apoyo económico mediante subvenciones o contratación de servicios.
- Difusión institucional o respaldo político que legitima la propuesta.
- Coorganización de actividades, jornadas o campañas temáticas.

Trabajar con la administración requiere una buena planificación, claridad en los objetivos y capacidad de adaptación a los marcos legales y técnicos.

Entidades sociales y culturales

Colaborar con otras asociaciones, fundaciones o colectivos permite multiplicar capacidades, compartir aprendizajes y crear proyectos conjuntos más integrales. Algunas formas de colaboración pueden ser:

- Co-creación de actividades o proyectos comunitarios.
- Intercambio de recursos materiales o humanos.
- Organización conjunta de eventos o formaciones.
- Movilización de redes de voluntariado.
- Derivación de participantes entre programas afines.

Estas alianzas funcionan especialmente bien cuando hay afinidad en los valores y complementariedad en las competencias.

Centros educativos o universidades

Los vínculos con el ámbito educativo son especialmente valiosos para generar conocimiento, evaluación y visibilidad. Las universidades, institutos o escuelas pueden aportar:

- Prácticas de alumnado en el marco de formación profesional o grados universitarios.
- Proyectos de aprendizaje-servicio o investigación aplicada.
- Difusión del proyecto en redes académicas.
- Participación en jornadas, congresos o publicaciones.

Además, colaborar con centros educativos puede fortalecer el componente formativo del proyecto y abrir nuevas miradas desde la investigación y la innovación pedagógica.

Empresas locales

El sector empresarial puede ser un aliado relevante, sobre todo cuando se plantea desde una lógica de responsabilidad social compartida. Algunas formas de colaboración incluyen:

- Patrocinios o donaciones en especie (materiales, espacio, servicios).
- Inclusión del proyecto en sus programas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC).
- Compras responsables a proyectos sociales o cooperativas locales.
- Participación de personas trabajadoras como voluntariado corporativo.

Es importante que estas alianzas se basen en una relación transparente y que no comprometan la independencia o los valores del proyecto.

Redes temáticas

Existen numerosas redes y plataformas que agrupan a proyectos, organizaciones y personas que trabajan en áreas afines: economía social, emprendimiento juvenil, desarrollo rural, transición ecológica, cultura comunitaria, innovación social, entre otras.

Participar en estas redes permite:

- Compartir buenas prácticas y herramientas.
- Acceder a información sobre subvenciones, formación o convocatorias.
- Visibilizar el proyecto en espacios sectoriales.
- Generar oportunidades de colaboración supralocal.
- Posicionarse colectivamente frente a desafíos comunes.

Algunas redes tienen carácter local o comarcal; otras operan a nivel autonómico, estatal o incluso europeo. Integrarse en ellas requiere tiempo y compromiso, pero aporta una estructura de apoyo fundamental para el crecimiento del proyecto.



Claves para construir alianzas sólidas y sostenibles

- Claridad y reciprocidad: cada alianza debe partir de un objetivo común claro y del reconocimiento mutuo de lo que cada parte aporta.
- Cuidar las relaciones: las alianzas no se sostienen solo con convenios; requieren diálogo, seguimiento y trabajo cotidiano.
- Coherencia ética: es fundamental alinear las alianzas con los valores del proyecto. No todo actor sirve como aliado, por más recursos que ofrezca.
- Documentar los acuerdos: aunque exista confianza, es útil formalizar los compromisos por escrito para evitar malentendidos.
- Evaluar y reconfigurar: las necesidades y contextos cambian. Las alianzas deben revisarse y ajustarse con el tiempo para seguir siendo útiles.

5. Puesta en marcha y escalabilidad

Quinta clave: pasar del papel a la acción y construir un proyecto con visión de futuro.

5.1. Formas jurídicas para el emprendimiento social

Una vez que el proyecto está definido —con una misión clara, una propuesta de valor concreta y un modelo de sostenibilidad estructurado—, llega el momento de darle forma legal. Contar con una personalidad jurídica permite operar con normalidad: emitir facturas, acceder a ayudas públicas, firmar contratos, gestionar personal, abrir una cuenta bancaria o participar en convocatorias de financiación.

La elección de la forma jurídica no es un simple trámite administrativo, sino una decisión estratégica que debe estar alineada con la naturaleza del proyecto, el número de personas implicadas y el modelo organizativo que se desea construir.

A continuación, se describen las opciones más habituales en el ámbito del emprendimiento social:

Asociación sin ánimo de lucro

Es una de las formas más utilizadas por proyectos con vocación comunitaria, educativa, ambiental o cultural. Las asociaciones permiten organizarse de forma colectiva en torno a una causa o misión sin que el objetivo principal sea el beneficio económico.

Características clave:

- Pueden desarrollar actividades económicas, siempre que los beneficios se reinviertan en la misión social.
- Requiere un mínimo de tres personas fundadoras.
- Gestión democrática a través de una asamblea y junta directiva.
- Ideal para acceder a subvenciones públicas y articular la participación comunitaria.

Recomendado para: proyectos de sensibilización, intervención social, cultura comunitaria, educación ambiental, proyectos juveniles, etc.

Aspectos a tener en cuenta: no permite el reparto de beneficios entre las personas socias; puede ser limitada para actividades económicas a gran escala.



Cooperativa

La cooperativa es una forma jurídica muy arraigada en el ámbito de la economía social. Está pensada para actividades productivas gestionadas de forma democrática y en igualdad por las personas socias. Existen distintos tipos (trabajo asociado, servicios, consumo, integración), y cada comunidad autónoma tiene su legislación específica.

Características clave:

- La propiedad y la gestión están en manos de las personas socias, que pueden ser trabajadoras, consumidoras o colaboradoras.
- El principio es “una persona, un voto”, independientemente del capital aportado.
- Permite generar beneficios, siempre que se repartan de forma justa y conforme a la ley cooperativa.
- Puede acceder a líneas específicas de ayudas para economía social y emprendimiento colectivo.

Recomendado para: proyectos agroecológicos, empresas de cuidados, servicios culturales o educativos, iniciativas de inserción laboral, proyectos rurales o comunitarios con estructura productiva.

Aspectos a tener en cuenta: requiere un mayor compromiso colectivo; implica una estructura jurídica más compleja que otras formas.

Sociedad limitada o mercantil con propósito social

Algunos proyectos optan por formas jurídicas mercantiles tradicionales, como la sociedad limitada (SL), pero con una orientación ética y social clara. Aunque se rigen por el derecho mercantil, incorporan principios de responsabilidad social, impacto positivo y reinversión.

Características clave:

- Flexibilidad en la estructura y toma de decisiones.
- Posibilidad de recibir inversión privada y operar en el mercado con mayor agilidad.
- Pueden inscribirse como empresas sociales, empresas B o adherirse a compromisos de economía del bien común.
- Pueden combinar la obtención de rentabilidad con objetivos sociales o ambientales.

Recomendado para: startups con impacto, proyectos tecnológicos con fin social, emprendimientos que buscan escalar y acceder a inversión.

Aspectos a tener en cuenta: en ausencia de mecanismos de control ético, pueden priorizarse intereses económicos por encima de la misión original. Es fundamental definir bien los estatutos y la política de reparto de beneficios.

Autónomo/a con proyecto de impacto

En fases iniciales o cuando se trata de un proyecto liderado por una sola persona, la opción de darse de alta como autónomo/a puede ser la más sencilla y ágil. Esta fórmula permite facturar, asumir compromisos legales y operar legalmente sin necesidad de constituir una entidad colectiva.

Características clave:

- Baja burocracia inicial y control total del proyecto.
- Posibilidad de acceder a ayudas al autoempleo, bonificaciones o tarifas reducidas.
- Puede convertirse más adelante en cooperativa, asociación o sociedad si el proyecto crece.

Recomendado para: proyectos personales o de pequeña escala en fases de prueba, consultorías sociales, talleres educativos o culturales, servicios locales.

Aspectos a tener en cuenta: responsabilidad personal ilimitada ante deudas; fiscalidad y cotizaciones que pueden resultar altas si no hay ingresos regulares.

Otros aspectos clave a considerar

Independientemente de la forma jurídica elegida, es importante tener en cuenta:

- Los trámites necesarios: redacción de estatutos, solicitud de CIF, inscripción en registros oficiales, apertura de cuenta bancaria, contratación de seguros, etc.
- Las licencias o autorizaciones específicas según el tipo de actividad (por ejemplo, sanitarias, educativas, urbanísticas).
- La contabilidad, fiscalidad y obligaciones legales correspondientes a cada figura.
- El acompañamiento adecuado: contar con una asesoría especializada en economía social, cooperativismo o emprendimiento de impacto puede marcar la diferencia entre un inicio sólido y uno problemático.



5.2. Plan de acción y hoja de ruta

Una buena idea, incluso con una misión clara y una propuesta de valor sólida, no basta para que un proyecto se materialice con éxito. La planificación es un paso imprescindible para transformar esa visión en acciones concretas. Un plan de acción bien diseñado permite avanzar con coherencia, ordenar prioridades, evitar bloqueos y evaluar el progreso de forma clara y objetiva.

La hoja de ruta actúa como una guía estructurada que acompaña al proyecto desde su inicio, marcando los principales hitos, plazos, tareas, recursos y responsabilidades. No se trata de un documento cerrado, sino de una herramienta dinámica que puede y debe ajustarse en función del aprendizaje y la evolución del entorno.

Elementos básicos de un plan de acción

1. Objetivos a corto, medio y largo plazo

Definir objetivos diferenciados según su horizonte temporal ayuda a establecer un ritmo realista de trabajo.

- Corto plazo: primeros logros tangibles, validación de hipótesis, lanzamiento de prototipos o pilotos.
- Medio plazo: consolidación del equipo, ampliación de actividades, generación de impacto.
- Largo plazo: transformación estructural, sostenibilidad plena, expansión territorial o sectorial.

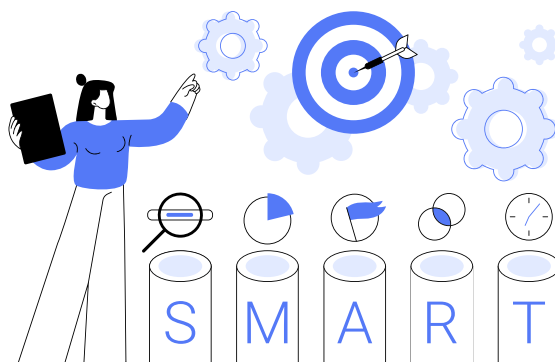
Los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo definido (criterios SMART).

2. Actividades concretas para cada objetivo

Cada objetivo debe traducirse en acciones específicas y calendarizadas. Esto implica:

- Qué se va a hacer exactamente.
- Con qué metodología o herramientas.
- A quién va dirigida la actividad.
- Qué resultados se esperan de ella.

Esta desagregación ayuda a identificar cuellos de botella, coordinar esfuerzos y anticipar necesidades logísticas o técnicas.



3. Cronograma realista

Un calendario claro permite distribuir las actividades en el tiempo y prever la carga de trabajo de forma equilibrada. Es preferible establecer un cronograma progresivo y flexible, que permita hacer ajustes sin poner en riesgo los objetivos.

Se pueden usar herramientas visuales como:

- Líneas de tiempo.
- Tablas mensuales o trimestrales.
- Diagramas de Gantt (especialmente útiles en proyectos complejos o con varios equipos).

4. Recursos humanos, materiales y financieros necesarios

Toda acción necesita recursos para ejecutarse. Es fundamental identificar:

- Qué tipo de personas o perfiles se requieren (coordinación, formación, comunicación, logística...).
- Qué materiales, infraestructuras o herramientas hacen falta (espacios, tecnología, materiales impresos, insumos, etc.).
- Qué costes tiene cada actividad y de dónde saldrán los fondos para cubrirlos.

Este análisis permite hacer un presupuesto operativo y prever la búsqueda de financiación adicional si es necesaria.

5. Responsables y equipo de trabajo

Cada actividad debe tener al menos una persona responsable que lidere su ejecución y seguimiento. Esto no significa hacerlo todo, sino coordinar, comunicar y garantizar que se cumplan los objetivos. La claridad en las funciones mejora la organización y evita duplicidades o confusiones.

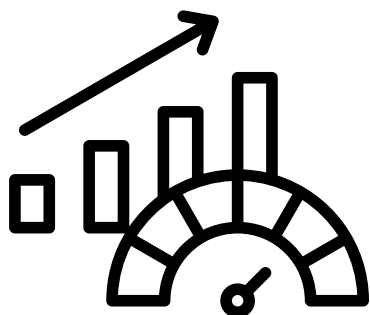
Además, es importante fomentar una lógica de trabajo colaborativo, basada en la confianza, la comunicación interna y la corresponsabilidad.

6. Indicadores de seguimiento

Para saber si el proyecto avanza en la dirección correcta, es necesario definir indicadores de seguimiento. Estos deben ser comprensibles, medibles y útiles para la toma de decisiones. Algunos ejemplos:

- Número de personas beneficiarias.
- Asistencia y satisfacción en actividades.
- Progreso frente a metas de impacto (inserción laboral, reducción de residuos, mejora en el bienestar comunitario).
- Grado de participación o alianzas activadas.

Además de los indicadores cuantitativos, es útil incluir evidencias cualitativas: testimonios, relatos, evaluaciones participativas.



Fases recomendadas para avanzar de forma sostenible

En el emprendimiento social y comunitario, se recomienda estructurar el plan de acción por fases evolutivas, lo que permite avanzar paso a paso, sin asumir riesgos excesivos:

Fase 1. Piloto o prototipo

Pequeña versión inicial del proyecto para probar la propuesta en un entorno real. Permite recoger aprendizajes, detectar errores y ajustar la estrategia.

Debe ser mínima, viable y flexible.

Fase 2. Consolidación

Una vez validado el modelo, se amplía la escala o el alcance. Se profesionaliza la gestión, se fortalecen alianzas y se estabilizan los ingresos. Se definen procesos internos y estructuras más estables.

Fase 3. Ajuste y evaluación

Con la experiencia acumulada, se revisa el plan original, se mejora la eficiencia y se optimizan los recursos. Se identifican buenas prácticas, se corrigen desviaciones y se generan sistemas internos de mejora continua.

Fase 4. Expansión o réplica

Cuando el modelo ya es sólido, se puede plantear su expansión territorial, sectorial o su réplica en otros contextos. En esta fase, la comunicación estratégica, la gobernanza y la escalabilidad son claves.



5.3. Evaluación del impacto: social, ambiental y económico

Evaluar el impacto de un proyecto social o comunitario no es simplemente verificar si se han cumplido las actividades previstas. Evaluar significa comprender los cambios reales que se están generando, tanto en las personas como en el entorno, y en el modelo económico que lo sostiene.

La evaluación del impacto es una herramienta estratégica que permite:

- Rendir cuentas a financiadores, aliados y la propia comunidad.
- Mejorar los procesos internos y la toma de decisiones.
- Justificar la continuidad o expansión del proyecto.
- Demostrar el valor social, ambiental y económico del trabajo realizado.
- Visibilizar logros y motivar a quienes participan.

Cuanto antes se integre la evaluación en el diseño del proyecto, más útil será: permite establecer indicadores desde el inicio y recoger evidencias durante todo el proceso, no solo al final.

Tipos de impacto a evaluar

Impacto social

Hace referencia a los cambios positivos en la vida de las personas y las comunidades beneficiarias del proyecto. Puede incluir:

- Mejora de la calidad de vida.
- Mayor inclusión social o laboral.
- Aumento del bienestar emocional o físico.
- Fortalecimiento de la participación ciudadana.
- Mayor cohesión y confianza comunitaria.
- Generación de vínculos solidarios o redes de apoyo.

Impacto ambiental

Evalúa cómo el proyecto contribuye a la sostenibilidad y regeneración del entorno natural. Algunos indicadores comunes son:

- Reducción de residuos o emisiones.
- Regeneración de espacios naturales o urbanos.
- Promoción de hábitos sostenibles (movilidad, consumo, alimentación).
- Restauración de ecosistemas locales.
- Concienciación y educación ambiental en la comunidad.

Impacto económico

Se relaciona con la capacidad del proyecto para generar valor económico, empleo digno y mejora del acceso a bienes o servicios básicos. Incluye:

- Creación de puestos de trabajo.
- Generación de ingresos para personas o comunidades.
- Ahorro colectivo (por ejemplo, mediante cooperativas de consumo).
- Acceso a servicios antes inaccesibles (formación, cultura, atención...).
- Fortalecimiento del tejido económico local o rural.

Indicadores útiles para medir el impacto

Es recomendable definir indicadores concretos desde la fase inicial del proyecto. Algunos ejemplos útiles:

- Número de personas beneficiadas directamente (por perfil, género, edad, situación).
- Volumen de residuos recuperados o reciclados (en kilos, por tipo de material).
- Tasa de participación en actividades comunitarias (asistencia, recurrencia).
- Grado de satisfacción de los/as participantes (valoración mediante encuestas o entrevistas).
- Número de alianzas activadas o mantenidas.
- Incremento en el empleo generado o mantenido.
- Cambio percibido en los hábitos sostenibles de la comunidad.

Los indicadores deben ser medibles, relevantes y adaptados a la escala del proyecto. Pueden combinarse datos cuantitativos (números, porcentajes) con datos cualitativos (relatos, experiencias, percepciones).

Herramientas para la evaluación participativa

Existen múltiples metodologías que permiten evaluar de manera sencilla y accesible, incluso con la participación activa de las personas beneficiarias o del equipo del proyecto. Algunas de las más utilizadas son:

- Entrevistas individuales o grupales: permiten explorar en profundidad los efectos del proyecto desde la voz de quienes lo viven.
- Encuestas estructuradas: útiles para recoger datos comparables y medir niveles de satisfacción o cambio.
- Observación directa: registrando comportamientos, dinámicas, uso de espacios, etc.
- Líneas de tiempo o cronologías participativas: ayudan a visualizar el proceso vivido y sus hitos clave.
- Mapas de impacto: herramientas visuales que muestran los efectos del proyecto en diferentes dimensiones (social, ambiental, económica, cultural).
- Evaluaciones autoorganizadas: momentos de reflexión colectiva donde el propio equipo valora lo conseguido, lo que falta y lo que se ha aprendido.

Estas herramientas no solo sirven para evaluar, sino también para construir sentido compartido del proceso y fortalecer la implicación comunitaria.

Evaluar para transformar

La evaluación del impacto no debe verse como una obligación externa, sino como una práctica continua de mejora, aprendizaje y transparencia. Cuanto más integrada esté en la vida del proyecto, más útil será para tomar decisiones informadas, comunicar con claridad y escalar aquello que funciona.

Además, una evaluación honesta —que no oculte los errores, las dificultades o las contradicciones— refuerza la legitimidad y la confianza en el proyecto, y permite construir procesos verdaderamente transformadores.

5.4. Estrategias de comunicación y sensibilización

En el emprendimiento social, la comunicación no es un añadido opcional ni un ejercicio de marketing superficial. Es una herramienta clave para visibilizar el proyecto, movilizar apoyos, fortalecer la identidad colectiva y generar conciencia social. Una buena estrategia de comunicación no solo informa: conecta con valores, emociona, moviliza y transforma.

Más allá de “vender” una idea o actividad, se trata de tejer relaciones significativas con la comunidad, con las personas beneficiarias, con las instituciones, con los medios y con quienes comparten una causa común. Comunicar bien es, en esencia, construir confianza y sentido compartido.

Puntos clave para una estrategia de comunicación efectiva

1. Identificar los públicos clave

Antes de comunicar, es fundamental saber a quién nos dirigimos. Un proyecto social suele tener varios públicos, con intereses y necesidades diferentes. Algunos ejemplos:

- Comunidad local del entorno donde se actúa.
- Personas beneficiarias o usuarias del proyecto.
- Aliados estratégicos (administraciones, empresas, asociaciones).
- Redes sectoriales o temáticas.
- Medios de comunicación (locales, comunitarios, especializados).
- Público general interesado en causas sociales o ambientales.

Cada uno de estos públicos requiere un lenguaje, tono y canal diferente. La segmentación es esencial para lograr eficacia comunicativa.

2. Definir mensajes claros y coherentes con la misión

Toda comunicación debe estar alineada con la identidad y los valores del proyecto. ¿Qué queremos que se entienda, se recuerde y se apoye?

Los mensajes deben ser:

- Claros y comprensibles, evitando tecnicismos innecesarios.
- Coherentes con la misión y la visión del proyecto.
- Breves, directos y significativos.
- Capaces de generar emoción, empatía y acción.

Contar con un mensaje central, acompañado de mensajes secundarios por público o campaña, ayuda a construir una narrativa sólida y reconocible.

3. Usar canales adecuados y diversos

No existe un único canal válido para comunicar. Lo importante es elegir los medios más eficaces según el público objetivo y los recursos disponibles. Algunos canales útiles en emprendimiento social son:

- Redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter/X, TikTok, LinkedIn).
- Página web o blog propio.
- Boletines electrónicos o newsletters.
- Radio local, prensa comarcal o revistas sectoriales.
- Cartelería, folletos o murales comunitarios.
- Actividades presenciales y el boca a boca, que sigue siendo muy eficaz en entornos rurales o cercanos.

La clave está en combinar canales digitales y presenciales, manteniendo una identidad visual y discursiva coherente en todos ellos.

4. Crear narrativas: contar historias reales

Una de las formas más potentes de comunicar el impacto de un proyecto es a través de las historias humanas. Contar casos reales, experiencias vividas, testimonios y trayectorias personales permite que otras personas se identifiquen, comprendan el valor del proyecto y se vinculen emocionalmente.

Las narrativas pueden expresarse en muchos formatos:

- Textos breves o crónicas.
- Fotografías con citas o datos.
- Vídeos testimoniales o documentales.
- Podcast o entrevistas grabadas.
- Exposiciones fotográficas o artísticas.

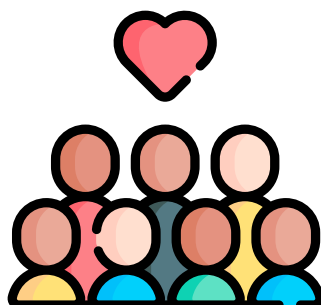
Lo importante es que las historias reflejen el propósito del proyecto a través de las vivencias de las personas.

5. Implicar a la comunidad en la comunicación

La comunicación no debe ser unidireccional. Involucrar a las personas participantes, aliadas o vecinas en el proceso comunicativo refuerza la apropiación del proyecto y su legitimidad social. Algunas ideas:

- Recoger testimonios o reflexiones en talleres o actividades.
- Invitar a jóvenes a crear contenido audiovisual o gráfico.
- Organizar exposiciones colectivas o campañas colaborativas.
- Crear espacios de comunicación horizontal como grupos de WhatsApp, tableros comunitarios, boletines vecinales, etc.

La participación en la comunicación también es una forma de empoderamiento y construcción de ciudadanía activa.



5.5. Escalar e innovar: cómo crecer sin perder el propósito

Uno de los momentos más delicados en la vida de un proyecto social es el paso del desarrollo inicial a la etapa de crecimiento o consolidación. Muchas iniciativas nacen de una motivación fuerte, logran resultados transformadores en su entorno más cercano y generan entusiasmo, pero enfrentan dificultades cuando buscan crecer en alcance, tamaño o duración.

Escalar no significa únicamente expandirse o reproducirse. Tampoco consiste en hacer más por hacer. En el contexto del emprendimiento social, escalar implica ampliar el impacto positivo del proyecto de manera coherente, sostenible y alineada con la misión original. La pregunta clave no es “¿cómo podemos crecer?”, sino “¿cómo podemos crecer sin dejar de ser quienes somos, sin diluir nuestro valor social y sin perder la conexión con las personas y territorios a los que nos debemos?”.

Formas de escalar un proyecto social

1. Replicar el modelo en otros territorios

Una de las formas más comunes de escalar es reproducir el modelo en otros lugares, adaptándolo a las particularidades culturales, sociales y económicas de cada contexto. Esto requiere:

- Sistematizar la metodología.
- Establecer criterios de adaptación.
- Formar equipos locales o aliados para el acompañamiento.
- Garantizar la participación de la comunidad receptora.

La clave está en evitar la “copia y pega” y apostar por una replicación adaptativa que respete la diversidad de realidades.

2. Diversificar actividades o líneas de acción

Otra vía de crecimiento es ampliar las áreas de intervención dentro del mismo territorio o público objetivo, siempre manteniendo la coherencia con la misión. Por ejemplo:

- Un proyecto agroecológico puede incorporar una línea educativa o turística.
- Una iniciativa cultural puede abrir un programa formativo o de mentoría.
- Un colectivo de cuidados puede integrar atención intergeneracional o acciones de sensibilización.

La diversificación permite responder a nuevas necesidades, generar ingresos adicionales y reforzar el arraigo en el territorio, siempre que no se pierda el foco.

3. Compartir el conocimiento desarrollado

El saber generado por un proyecto también puede escalar. Sistematizar y compartir metodologías, herramientas y aprendizajes permite que otras personas, colectivos o instituciones las repliquen o adapten. Algunas formas:

- Publicar guías, manuales o estudios de caso.
- Ofrecer formación o asesoría a otros proyectos.
- Participar en redes de conocimiento abierto.
- Crear licencias abiertas o franquicias sociales.

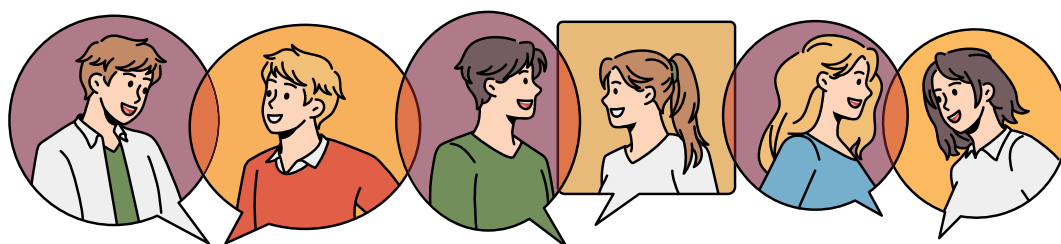
Este enfoque transforma el proyecto en referente y multiplicador, generando impacto indirecto sin asumir directamente nuevas intervenciones.

4. Establecer alianzas estratégicas para ampliar el alcance

El crecimiento también puede venir de la colaboración con actores que ya tienen presencia en otros territorios o sectores. A través de alianzas, el proyecto puede llegar más lejos sin asumir todos los costes o estructuras. Algunos ejemplos:

- Acuerdos con administraciones públicas para implementar programas.
- Alianzas con cooperativas o empresas sociales para servicios conjuntos.
- Participación en consorcios para proyectos europeos.
- Colaboración con universidades o centros educativos.

Lo importante es que las alianzas respeten la identidad del proyecto y contribuyan a reforzar su misión.



Escalar no es copiar: es evolucionar

Escalar un proyecto social no debe significar industrializarlo ni estandarizarlo a toda costa. Un crecimiento mal gestionado puede poner en riesgo la esencia del proyecto, crear tensiones internas, sobrecargar al equipo o desconectarlo de la comunidad.

Por eso, es fundamental:

- Evaluar constantemente el impacto real del crecimiento.
- Preguntarse si las nuevas acciones siguen respondiendo al propósito inicial.
- Escuchar a las personas implicadas y a los territorios donde se actúa.
- Adaptar la estructura organizativa para sostener el cambio sin perder cohesión.

El crecimiento debe ser una expresión natural de la madurez del proyecto, no una exigencia externa ni una trampa de éxito.

Innovar con sentido

Innovar no significa necesariamente usar tecnología avanzada ni realizar grandes inversiones. En el emprendimiento social, innovar puede ser:

- Encontrar nuevas formas de resolver problemas antiguos.
- Mejorar un proceso con recursos locales o conocimientos tradicionales.
- Reorganizar las relaciones internas para ser más horizontales y participativas.
- Crear una alianza inusual entre actores distintos.
- Introducir una herramienta creativa o artística en una intervención social.

La verdadera innovación social es aquella que mejora la vida de las personas y cuida del territorio, respetando el ritmo y la cultura del entorno.



6. Glosario de términos clave

Emprendimiento social

Actividad emprendedora orientada a resolver problemas sociales o ambientales mediante proyectos sostenibles en lo económico, responsables en lo ético y transformadores en su impacto. No persigue maximizar el beneficio económico, sino generar valor para las personas y el entorno, integrando innovación, participación y compromiso con el bien común.

Propuesta de valor

Conjunto de beneficios concretos (sociales, ambientales, culturales o económicos) que un proyecto ofrece a sus destinatarios, usuarios o comunidad. Define el para qué del proyecto: su utilidad, diferenciación y relevancia. En el emprendimiento social, la propuesta de valor está alineada con una misión transformadora.

Impacto social

Cambio positivo, tangible y medible que un proyecto genera sobre una comunidad, colectivo o grupo social. Incluye mejoras en calidad de vida, acceso a derechos, bienestar emocional, cohesión social o participación. Evaluar el impacto es fundamental para comprobar si se está cumpliendo la misión del proyecto.

Sostenibilidad

Capacidad de un proyecto para mantenerse en el tiempo sin agotar los recursos económicos, humanos, sociales o naturales que lo sostienen. Implica equilibrio entre viabilidad económica, equidad social y responsabilidad ambiental. La sostenibilidad es tanto una estrategia como un compromiso ético con el futuro.

Diagnóstico participativo

Proceso colaborativo de análisis de una realidad territorial o social, realizado junto a las personas que viven en ese contexto. Permite identificar necesidades, recursos, problemas y oportunidades desde la experiencia directa. Favorece la legitimidad, el arraigo y la eficacia de las intervenciones sociales.

Prototipado

Desarrollo de una versión inicial o mínima de un proyecto, servicio o actividad, con el objetivo de probar su viabilidad antes de consolidarlo. Permite experimentar, recoger feedback, corregir errores y aprender en contextos reales. Es clave en metodologías ágiles y procesos de innovación social.

Economía social y solidaria

Modelo económico basado en la gestión democrática, la cooperación, la equidad, la sostenibilidad y el beneficio colectivo. Incluye cooperativas, asociaciones, fundaciones, empresas sociales y otras formas que priorizan a las personas y al entorno frente al lucro. Busca transformar el sistema económico desde la justicia social.

Triple balance

Enfoque de gestión que evalúa el rendimiento de un proyecto no solo por su resultado económico, sino también por su impacto social y ambiental. Las organizaciones con triple balance se comprometen a generar beneficios integrales y sostenibles en los tres ámbitos.

Modelo Canvas Social

Herramienta visual de planificación adaptada del Business Model Canvas, pensada para emprendimientos sociales. Incluye componentes como misión social, impacto, alianzas comunitarias y sostenibilidad económica. Permite diseñar proyectos de forma integral y participativa.

Innovación social

Proceso mediante el cual se desarrollan nuevas ideas, metodologías o soluciones para abordar problemas sociales complejos. No se limita al uso de tecnología, sino que incluye cambios organizativos, culturales o comunitarios que mejoran la calidad de vida de las personas y fortalecen el tejido social.

Incubadora de proyectos

Espacio (virtual o físico) que ofrece acompañamiento, formación, asesoría y recursos a iniciativas en fase de diseño o puesta en marcha. Las incubadoras sociales ayudan a fortalecer proyectos con impacto desde etapas tempranas.

Financiación híbrida

Combinación de distintas fuentes de financiación (subvenciones, ingresos propios, crowdfunding, inversión social, fondos europeos) para asegurar la sostenibilidad económica del proyecto. Ayuda a reducir la dependencia de una sola vía y favorece la autonomía del emprendimiento.

Alianza estratégica

Vínculo de colaboración estable entre un proyecto y otro actor (institución, empresa, red, entidad social) con el objetivo de sumar capacidades, ampliar el impacto o compartir recursos. Las alianzas estratégicas son fundamentales para el crecimiento sostenible.

Co-creación

Proceso de diseño o construcción colectiva de soluciones, servicios o proyectos con la participación activa de los beneficiarios, aliados o miembros de la comunidad. La co-creación favorece la pertinencia, la creatividad y la apropiación social de las iniciativas.

Indicadores de impacto

Datos o evidencias que permiten medir de forma objetiva los cambios generados por un proyecto. Pueden ser cuantitativos (número de beneficiarios, empleos creados, residuos reducidos) o cualitativos (nivel de satisfacción, mejora en autoestima, cohesión social). Son esenciales para evaluar, comunicar y mejorar.

7. Recursos y enlaces de interés

Esta sección recoge una selección de plataformas, herramientas y redes que pueden ser de gran utilidad para quienes quieren emprender con impacto social, acceder a financiación, encontrar formación especializada o ampliar su mirada sobre sostenibilidad, economía transformadora y participación.

Están organizadas por temáticas para facilitar su consulta:

► **Economía social y solidaria**

CEPES – Confederación Empresarial Española de la Economía Social

www.cep.es

Organización de referencia que representa al conjunto de la economía social en España. Ofrece informes, convocatorias, noticias sectoriales y recursos legales y técnicos sobre cooperativas, mutualidades, fundaciones, asociaciones, empresas sociales, etc.

CIRIEC España – Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa

www.ciriec.es

Espacio de investigación y difusión académica sobre economía social, con acceso a publicaciones, revistas científicas, estudios comparativos y eventos especializados.

REAS – Red de Redes de Economía Alternativa y Solidaria

www.economiasolidaria.org

Plataforma estatal que agrupa redes y entidades de economía solidaria. Promueve los principios de justicia, sostenibilidad y democracia económica, y ofrece herramientas como el Balance Social y un directorio de entidades por territorio.

► **Emprendimiento social**

Ashoka España

www.ashoka.org/es

Red internacional de emprendedores sociales reconocidos por su innovación sistémica. En su web puedes encontrar casos inspiradores, convocatorias y recursos sobre liderazgo transformador.

Social Nest Foundation

www.socialnest.org

Organización valenciana que impulsa el emprendimiento de impacto a través de programas de incubación, formación, asesoramiento y conexión con inversores sociales. Ofrece oportunidades para startups con misión social y medioambiental.

Youth Business Spain

www.youthbusiness.es

Plataforma centrada en el apoyo al emprendimiento joven, con una red de mentores, programas de apoyo y recursos prácticos para quienes inician sus propios proyectos.

► Financiación y ayudas

GVA Fondos Europeos

www.fondoseuropeos.gva.es

Portal de la Generalitat Valenciana para acceder a información sobre programas europeos (FEDER, FSE+, FEADER, Next Generation EU). Incluye convocatorias abiertas, guías y formularios útiles.

Goteo.org

www.goteo.org

Plataforma de crowdfunding cívico orientada a proyectos sociales, culturales, medioambientales y de innovación abierta. También ofrece cofinanciación institucional en convocatorias colaborativas.

IVACE – Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial

www.ivace.es

A través de su área de emprendimiento, IVACE ofrece ayudas y servicios de apoyo a personas emprendedoras, cooperativas y entidades innovadoras. Incluye convocatorias anuales para proyectos sostenibles y de economía social.

Triodos Bank

www.triodos.es

Entidad financiera ética que apoya iniciativas con impacto social, cultural o ecológico. Ofrece productos financieros, préstamos y servicios específicos para emprendedores sociales.

► Herramientas metodológicas

Canvas Social – Social Business Model Canvas

www.socialcanvas.org

Versión adaptada del modelo de negocio Canvas, centrado en el emprendimiento social. Permite diseñar proyectos que integren misión social, sostenibilidad económica y alianzas estratégicas.

Guía práctica DAFO participativo

www.participacionciudadana.es/dafo

Herramienta colaborativa para realizar diagnósticos participativos mediante análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) con enfoque comunitario.

Toolbox Cooperativa

www.toolboxcooperativa.cc

Repositorio de herramientas colectivas para la gestión democrática de proyectos y cooperativas. Incluye dinámicas, guías prácticas y formatos descargables con licencias abiertas.

Comunidad de Aprendizaje en Innovación Social – La Noria (Málaga)

www.malaga.es/lanoria

Espacio impulsado por la Diputación de Málaga que recoge experiencias, metodologías, recursos educativos y buenas prácticas en innovación social, especialmente en el ámbito rural y juvenil.

► Formación, redes y apoyo al emprendimiento

Fundación Novaterra

www.novaterra.org.es

Entidad valenciana que promueve la inserción sociolaboral a través de proyectos formativos y de emprendimiento inclusivo. Ofrece apoyo a personas en situación de vulnerabilidad para crear iniciativas económicas sostenibles.

Red Rural Nacional (RRN)

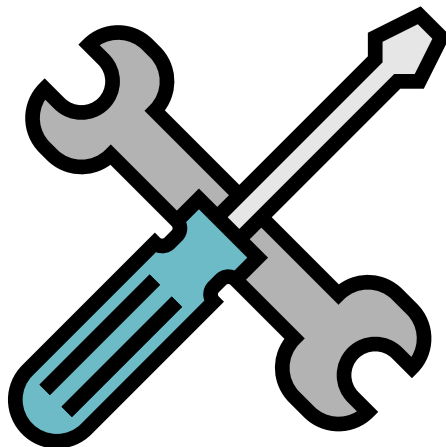
www.redruralnacional.es

Plataforma estatal que dinamiza proyectos rurales vinculados al desarrollo sostenible, la innovación social y la economía local. Recoge oportunidades, convocatorias LEADER y buenas prácticas rurales.

Youth CoopLab

www.youthcooplab.org

Proyecto europeo de formación y apoyo a jóvenes que quieren emprender desde la economía social. Proporciona recursos interactivos, módulos formativos y experiencias inspiradoras.



8. Bibliografía

Referencias

- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1–22. [Estas páginas web ofrecen información actualizada, herramientas interactivas, redes de](#)
- Borzaga, C., & Defourny, J. (Eds.). (2001). *The Emergence of Social Enterprise*. Routledge. [Estas páginas web ofrecen información actualizada, herramientas interactivas, redes de](#)
- Chambers, R. (1997). *Whose Reality Counts? Putting the First Last*. Intermediate Technology Publications. ISBN: 9781853393860
- Dees, J. G. (2001). *The Meaning of Social Entrepreneurship*. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, Duke University. [PDF original del autor disponible en línea]
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Social Enterprise in Europe: At the Crossroads of Market, Public Policies and Third Sector. *Policy and Society*, 29(3), 231–242. [Estas páginas web ofrecen información actualizada, herramientas interactivas, redes de](#)
- European Commission. (2013). *Guide to Social Innovation*. Publications Office of the European Union. [Estas páginas web ofrecen información actualizada, herramientas interactivas, redes de](#)
- European Commission. (2011). *Social Business Initiative*. COM(2011) 682 final. [Estas páginas web ofrecen información actualizada, herramientas interactivas, redes de](#)
- Fundación Goteo. (s.f.). *Manual de crowdfunding cívico*. Disponible en: [Estas páginas web ofrecen información actualizada, herramientas interactivas, redes de](#)
- González, F. J. (2016). *Planificación participativa y desarrollo local*. Ediciones Díaz de Santos. ISBN: 9788490521239
- IPCC. (2022). *Climate Change 2022: Impacts, Adaptation and Vulnerability*. Cambridge University Press. [Estas páginas web ofrecen información actualizada, herramientas interactivas, redes de](#)
- Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones. Boletín Oficial del Estado, núm. 276. [Estas páginas web ofrecen información actualizada, herramientas interactivas, redes de](#)
- Mulgan, G. (2007). *Social Innovation: What it is, Why it Matters and How it Can Be Accelerated*. The Young Foundation. [Estas páginas web ofrecen información actualizada, herramientas interactivas, redes de](#)

- Nicholls, A. (Ed.). (2006). Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change. Oxford University Press. ISBN: 9780199283873
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Wiley. ISBN: 9780470876411
- Real Decreto-ley 7/2024, de 11 de noviembre, por el que se adoptan medidas urgentes en zonas afectadas por la DANA. Boletín Oficial del Estado. (Inclúyelo si es parte de la guía real que menciona ese decreto).
- Senge, P. M. (2006). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization (2ª ed.). Doubleday/Currency. ISBN: 9780385517256
- UNDRR (United Nations Office for Disaster Risk Reduction). (2020). Making Cities Resilient 2030. Estas páginas web ofrecen información actualizada, herramientas interactivas, redes de
- Yunus, M. (2008). Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism. PublicAffairs. ISBN: 9781586486679
- Yunus, M. (2010). Building Social Business: The New Kind of Capitalism That Serves Humanity's Most Pressing Needs. PublicAffairs. ISBN: 9781586489564



