

# Guía estratégica Impacta+

Trabajamos para que el ecosistema de emprendimiento social en España sea:

- ❖ **Diverso**
- ❖ **Accesible**
- ❖ **Inclusivo**





# Índice

<b>Introducción</b> .....	02
<b>Presentación del reto</b> .....	04
Datos del emprendimiento social en España .....	06
Las brechas en las actividades de emprendimiento en España .....	07
El perfil de las personas emprendedoras .....	08
<b>Presentación de la oportunidad</b> .....	09
¿Hay diferencias entre emprendimiento y emprendimiento social? .....	10
¿Por qué la diversidad, la accesibilidad y la inclusión en el emprendimiento social? .....	11
<b>Impacta+</b> .....	13
¿Qué es Impacta+? .....	14
¿Cómo hemos trabajado en Impacta+? .....	17
El ecosistema de trabajo .....	19
Los tres laboratorios en Impacta+ .....	22
Los cinco prototipos de Impacta+ .....	23
Cambio sistémico: enfoque para una transformación profunda .....	29
Conocimiento abierto para la replicabilidad .....	31
<b>¿Desde mi rol qué puedo aportar?</b> .....	39
Personas emprendedoras sociales .....	40
Organizaciones financiadoras .....	50
Organizaciones de apoyo no financiero .....	58
Administraciones públicas .....	66
<b>El futuro del ecosistema de emprendimiento social</b> .....	75



INTRODUCCIÓN

# Carta de Irene Milleiro

Directora de Ashoka España y Portugal

*En Ashoka llevamos 40 años trabajando para que todo el mundo pueda ser un agente de cambio y transformar el mundo. Y para ello necesitamos generar un ecosistema diverso e inclusivo.*

*Impacta+ nació para abrir el ecosistema de emprendimiento social español a las personas y grupos menos representados, para romper con el arquetipo actual de emprendedor social y fomentar **nuestro propósito: que cualquier persona, independientemente de su estatus u origen, se pueda plantear ser emprendedora social y generar impacto positivo en su entorno.***

*Desde el principio tuvimos claro que debíamos abordar este gran reto desde un enfoque sistémico, por eso decidimos poner en marcha tres laboratorios sociales y formar un equipo con seis organizaciones*

*líderes del ecosistema. Junto a ellos y a más de 130 personas, hemos recorrido un camino de dos años y medio en el que se han desarrollado cinco prototipos, y hemos dado los primeros pasos para que esta gran transformación sea una realidad.*

*Somos conscientes de que queda mucho trabajo por hacer. La diversidad y la inclusión son una carrera de fondo, y en ese camino os necesitamos a nuestro lado. Por ello y como agradecimiento a todas las aportaciones de las personas involucradas en Impacta+, hemos recopilado en este documento los aprendizajes más importantes que nos llevamos de este camino, organizados en torno a los diferentes actores del ecosistema; personas emprendedoras sociales, organizaciones financiadoras, organizaciones de apoyo no financiero y administraciones públicas.*

*Y tú, ¿nos ayudas desde tu rol a seguir haciendo que el ecosistema de emprendimiento social en España sea más diverso, accesible e inclusivo?*

*Gracias, de corazón, por tu suma.*

**Irene Milleiro, Directora de Ashoka España y Portugal.**



INTRODUCCIÓN

# Carta de Gianna Francescutti

Program Manager de Google.org

*Europa apenas comenzaba a recuperarse de la pandemia cuando en Google.org lanzamos el Fondo de Innovación Social en Europa. Nuestro objetivo era apoyar a organizaciones líderes de la economía social en Europa para fortalecer el ecosistema y desarrollar la infraestructura necesaria para brindar un mejor apoyo a personas emprendedoras sociales desatendidas.*

*Desde el inicio, Ashoka España surgió como un líder natural con quien conectar y rápidamente descubrimos que compartíamos una visión común para empoderar a emprendedoras sociales, particularmente pensando en aquellos de orígenes subrepresentados o comunidades menos favorecidas, ayudándoles a tener éxito y a crecer.*

*Esta visión iba más allá de los emprendedores mismos, queríamos entender qué cambios sistémicos eran necesarios para crear las condiciones óptimas que permitieran al ecosistema de emprendimiento social en España crecer e inspirar a muchos más a seguir ese camino. Esta fue la base de Impacta+, una iniciativa liderada por Ashoka que nos enorgullece haber apoyado.*

*Felicidades, gracias y ánimo a todos y a cada uno de los emprendedores y aliados por todo el trabajo increíblemente duro e importante que estáis haciendo cada día para estos fines.*

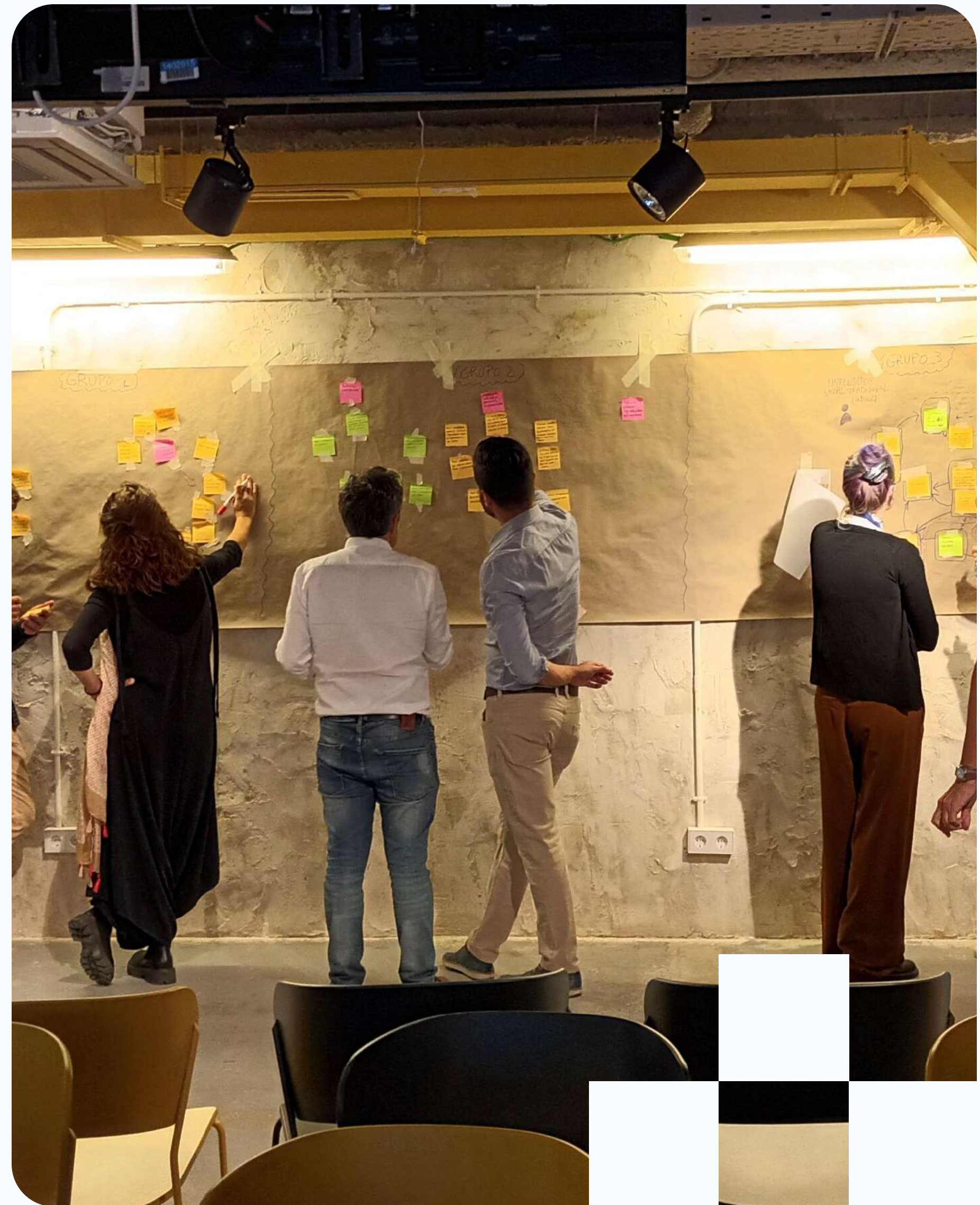
**Gianna Francescutti, Program Manager Google.org,  
EMEA en Google**

PRESENTACIÓN DEL RETO



# EL RETO

El emprendimiento social en España se encuentra en un momento crucial, marcado por desafíos significativos, que tienen la capacidad de transformarse en oportunidades para crear valor económico y social.





## PRESENTACIÓN DEL RETO

# El emprendimiento social en España

La actividad emprendedora muestra unas cifras estables y una resiliencia frente a las adversidades económicas que hacen de España un país altamente atractivo y favorable para la creación de proyectos. Además, no sólo se da un entorno propicio para el nacimiento de nuevos emprendimientos, sino que existe una realidad donde las empresas pueden también crecer y consolidarse, reflejando una situación favorable para el desarrollo de iniciativas innovadoras.

A pesar de este contexto, existen una serie de retos, como la relevancia del emprendimiento social, la financiación y la persistencia de las brechas de género, territoriales, socioeconómicas y generacionales, que subrayan la necesidad de soluciones creativas y un apoyo continuo del estado y del sector privado.

En este contexto, las políticas, las medidas de apoyo y la manera de generar relatos son cruciales para fomentar un ecosistema diverso, inclusivo y una dinámica de mejora y cambio.

# Datos del emprendimiento social en España

Según el informe del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2022-2023, España presenta una tasa de actividad emprendedora (TEA) que, aunque más baja en comparación con otros países de ingresos altos, destaca por su resistencia y baja tasa de cierre de empresas.

Una tasa de cierre baja significa que la cantidad de empresas que cierran es menor en comparación con la cantidad total de empresas que se crean. Según los datos del estudio, esto indica que, aunque no se crean tantas empresas nuevas como en otros países, una vez establecidas, las empresas en España tienen una mayor probabilidad de sobrevivir a largo plazo. Así, podemos determinar que existe un caldo de cultivo adecuado para seguir potenciando el emprendimiento en el territorio español.

En este contexto, nos encontramos con poca información sobre el estado de los

emprendimientos sociales en España. Las empresas e iniciativas sociales se dedican a resolver problemas sociales y ambientales y el estudio recoge que operan en sectores como el de la salud, la educación y la agricultura sostenible. La realidad en el terreno es distinta y, pese a la poca información.

Los últimos datos dicen que el número de empresas sociales aumentó un 53% entre 2015 y 2020 (estudio de la Fundación La Caixa y Ship2B) y se mantuvo a partir de 2020, por lo que se demuestra un alto interés en crear emprendimientos con un propósito social, más allá del beneficio económico.

Es muy remarcable cómo las empresas sociales en España tienden a tener una vida más prolongada en comparación con otros países. El promedio de longevidad de estas empresas es de 15 años, con un 25% de ellas fundadas antes del año 2000 (El Blog de CaixaBank).

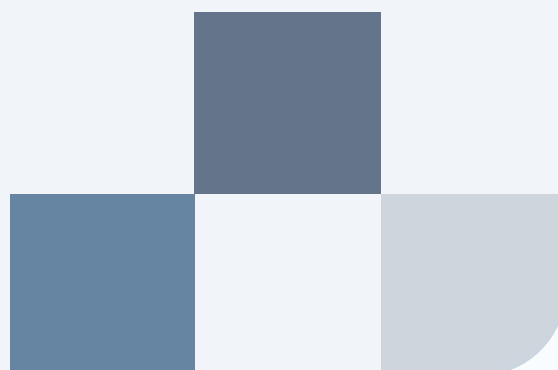
A diferencia de las empresas tradicionales, los emprendimientos sociales suelen tener una misión específica de impacto social y operan con estructuras organizacionales más colaborativas y menos jerárquicas, lo que ayuda a tomar decisiones conjuntas que se acometen con seguridad y permiten una mayor adaptabilidad al entorno económico. Estos emprendimientos se caracterizan por su diversidad e inclusividad y son un pilar esencial para dar solución a retos de la sociedad y trasladar esa diversidad a su propio entorno.

## PRESENTACIÓN DEL RETO

# Las brechas en las actividades de emprendimiento en España

En esta definición de la situación del emprendimiento social en España, la identificación y el abordaje de las brechas de género, territoriales, socioeconómicas y generacionales es crucial para fomentar un entorno emprendedor más equitativo y dinámico.

El informe España Nación Emprendedora identifica cuatro brechas clave que tienen un efecto en el emprendimiento y en el emprendimiento social en el país y que afectan de la siguiente manera:



## 01

### BRECHA DE GÉNERO

Existe una notable diferencia entre las tasas de emprendimiento masculino y femenino. Aunque las mujeres emprendedoras muestran una mayor inclinación hacia el impacto social, representan solo el 20% del total de emprendedores (GEM España).

## 03

### BRECHA SOCIOECONÓMICA

Existe una desigualdad en ingresos y acceso a recursos financieros que limita la capacidad de muchas personas para emprender. La mayoría de los emprendedores deben financiar sus proyectos con capital propio, cuenta con pocas oportunidades de acceder a financiación privada o pública (Autónomos y Emprendedores) y también tiene dificultades para acceder a la capacitación vinculada y alianzas con capacidad económica.

Existe una frase popular que en Ashoka hemos hecho nuestra: “El movimiento se demuestra andando”. Nuestra interpretación es que hay un momento en el que se ha de pasar de las palabras a los hechos, por eso la oportunidad de cambio en el emprendimiento social se convirtió en un propósito de cambio, a través de activar un proyecto transformativo y experimental.

El proyecto, que empezó sin nombre establecido, para poderlo concretar conjuntamente, se llama Impacta+. Para Ashoka, Impacta+ es una iniciativa para impactar positivamente a través de la mejora continua, el aprendizaje y la acción colectiva.

## 02

### BRECHA TERRITORIAL

Las oportunidades para emprender varían significativamente según el territorio o la región de residencia. Se diferencian las áreas rurales de las urbanas (o las grandes ciudades de España) y se observan mayores desafíos en aquellas más pequeñas.

## 04

### BRECHA GENERACIONAL

La edad también es condicionante en el emprendimiento, con las personas emprendedoras más jóvenes enfrentando barreras diferentes a las de aquellas más mayores, sobre todo, barreras económicas, de formación o de experiencia.

*“Para conseguir diversidad e inclusión hacen falta espacios seguros. Con Impacta+ hemos querido abrir el emprendimiento social a grupos que normalmente no habían estado tan representados: jóvenes, personas migrantes, mujeres, emprendedores del ámbito rural...”*  
– Irene Milleiro, Directora de Ashoka España y Portugal



## PRESENTACIÓN DEL RETO

# El perfil de las personas emprendedoras

En el contexto actual, el perfil típico de la persona emprendedora española tiene unas características demográficas propias que reflejan el funcionamiento de todo el ecosistema.

El emprendedor promedio es un hombre, caucásico, de una media de 32 años. Las mujeres emprendedoras tienen, en promedio, más edad (35 años) y son más propensas a emprender solas que sus homólogos masculinos, que lo hacen en conjunto. El perfil se completa por la cualificación académica, con un 11% de personas con estudios universitarios con título universitario, frecuentemente con un máster.

Cabe remarcar que el perfil de las personas emprendedoras españolas empieza a revelar una creciente diversidad y un compromiso firme con la sostenibilidad y la innovación social, siendo (y, a su vez, debiendo ser), reflejo de las múltiples realidades del territorio español.

A pesar de los cambios actuales, aún nos encontramos con datos muy ilustrativos que perpetúan narrativas e ideas tradicionales que pueden ser el impulso motivacional para ser motor de transformación.

### Notas de referencias - fuentes

- Informe GEM España 2022-2023 | Informe de la Fundación La Caixa y Ship2B | Informe de ESI.
- [4 brechas que busca reducir España Nación Emprendedora](#). (pág 41)
- [Medida 47: Seguimiento de la brecha de género en el emprendimiento innovador a través del INE](#)
- [INE: Trabajadores afiliados en Regímenes por cuenta propia en la Seguridad Social](#)



PRESENTACIÓN DE LA OPORTUNIDAD



# LA OPORTUNIDAD

Existe una oportunidad de cambio en el ecosistema de emprendimiento del territorio español, para hacerlo más diverso, accesible e inclusivo.





## LA OPORTUNIDAD

# ¿Hay diferencias entre emprendimiento y emprendimiento social?

El emprendimiento y el emprendimiento social comparten la característica de la iniciativa y la innovación, mientras que difieren en sus objetivos y enfoques estratégicos. Donde el emprendimiento tradicional busca, principalmente, generar beneficios económicos, el emprendimiento social tiene como objetivo principal abordar problemas sociales o ambientales, además de buscar la sostenibilidad económica.

*“El emprendedor social es el emprendedor del futuro. Es un aliado perfecto para la consecución de objetivos.”*

Resurrección Hernández, Jefa de la Unidad de Innovación Social y Atención al Desplazamiento de la Diputación de Málaga

Desde Ashoka, creemos que las personas emprendedoras sociales son aquellas que solucionan retos sociales de manera innovadora, y activan a otras personas para conseguir el cambio.

La persona emprendedora social pone en marcha un proyecto analizando los retos de la sociedad y las necesidades de la comunidad de la que forma parte y trata de encontrar soluciones identificando nuevas oportunidades y motivando a su entorno social a cambiar su acercamiento hacia una convivencia más equitativa para todos y todas.

El contexto actual en el territorio español es complejo y demanda que diversos actores, incluyendo empresas, administraciones públicas, personas emprendedoras y otras organizaciones de apoyo al desarrollo, se unan y colaboren para crear sinergias, garantizando una respuesta coordinada frente a las dificultades.

Estos actores desempeñan un papel fundamental en abordar los retos sociales, adoptando modelos de negocio, políticas y proyectos que generen valor para todas las partes interesadas.

## LA OPORTUNIDAD

# ¿Por qué la diversidad, la accesibilidad y la inclusión en el emprendimiento social?

El planteamiento estratégico del emprendimiento social abre el camino a formas diversas de abordar los desafíos de nuestra sociedad.

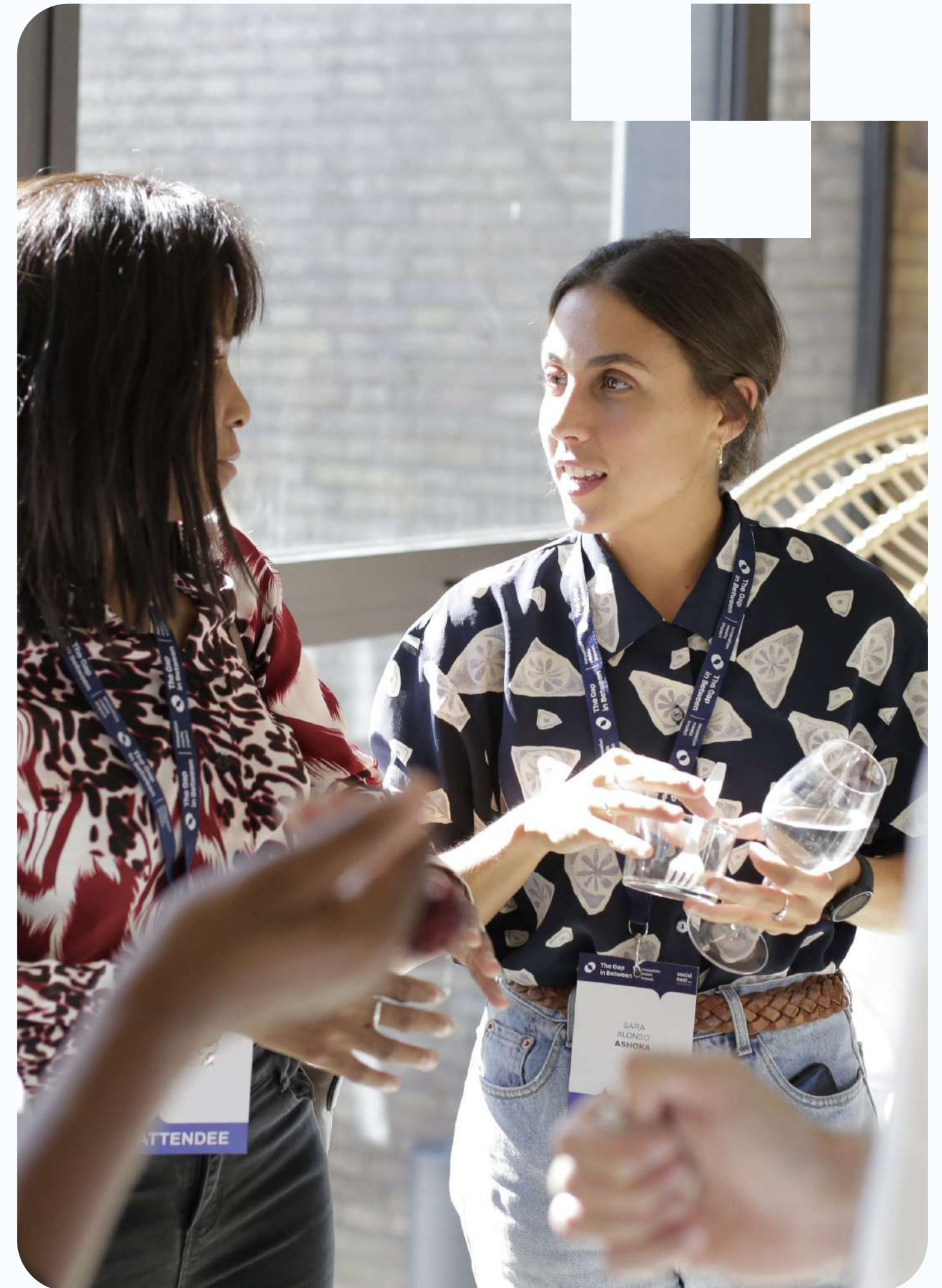
Los retos, como cerrar las diferentes brechas (la de género, la socioeconómica, la educativa, la demográfica, la generacional, la cultural, la cognitiva o la sectorial), se afrontan desde una perspectiva distinta y más efectiva si se hace desde los valores y el planteamiento del emprendimiento social. El emprendimiento social fomenta la participación activa de las comunidades afectadas o protagonistas, promoviendo la propia diversidad e inclusión, la autonomía de esas comunidades y, en última instancia, la mejora del sistema.

Este enfoque holístico reconoce la interconexión de estos desafíos y busca soluciones integrales que aborden sus causas subyacentes de manera continuada. Las soluciones, en forma de proyectos, políticas o negocios deben ser respaldadas por un cambio de mentalidad y de comportamiento a gran escala que ponga el valor de la diversidad en el centro.

Más adelante, cuando hablemos del trabajo que desde Ashoka hemos llevado a cabo con Impacta+, con sus prototipos y su implementación, ahondaremos en una herramienta llamada Sello ERES, pero no queremos dejar de mencionarla en este punto.

El Sello ERES busca fomentar el pensamiento sobre diversidad, haciendo que cualquier persona o colectivo realice una autoevaluación sobre la integración de la misma en su espacio, para promover reflexiones colectivas e inspirar la creación de nuevas acciones a favor de una mayor diversidad.

Pero, ¿por qué es relevante pensar desde la diversidad y para que haya diversidad en las organizaciones, espacios, eventos, convocatorias o entornos? Por la disminución de los casos de discriminación, la creación de espacios más cohesionados y prósperos y la pluralidad de narrativas.



## BENEFICIOS DE LA DIVERSIDAD

Existen muchos beneficios que puede aportar la diversidad dentro del emprendimiento social.

### 01

#### **Mirada más cercana a la realidad**

Identificación y abordaje efectivo de las necesidades reales, a menudo ocultas o subestimadas por enfoques más homogéneos.

### 02

#### **Empoderamiento y validación de experiencias**

Validación de experiencias y perspectivas. Reducción de las barreras psicológicas y sociales a la inclusión.

### 03

#### **Cultura responsable y cambio de narrativa**

Enfoques más conscientes y cambio de la narrativa empresarial tradicional hacia una que valore e integre de facto el propósito y el impacto social.

### 04

#### **Modelos de negocio alternativos**

Expansión de barreras y nociones tradicionales de negocio y exploración de modelos de negocio diversos.

### 05

#### **Aumento de la financiación y promoción de inversión de impacto**

Atracción de la inversión de impacto y nuevas fuentes de financiación.

### 06

#### **Creación y fortalecimiento de sinergias**

Fomento de un entorno más colaborativo y sinérgico con una mejor coordinación entre equipos y organizaciones.

### 07

#### **Resiliencia organizacional**

Adaptación más rápida a los cambios y abordaje de desafíos desde múltiples frentes, para asegurar una mayor estabilidad y continuidad, también durante tiempos de incertidumbre.

### 08

#### **Capacidades personales y territoriales más fuertes**

Formación y respaldo de individuos y desarrollo de capacidades locales para la sostenibilidad a largo plazo.

SOBRE IMPACTA+



# DESCUBRE EL PROYECTO IMPACTA+

Impacta+ es un proyecto donde trabajamos para hacer que el ecosistema de emprendimiento social de España sea más diverso, más accesible y más inclusivo.



SOBRE IMPACTA+

## ¿Qué es Impacta+?

**Es una iniciativa de Ashoka España, con el apoyo económico de Google.org, y está cocreado por DOT Coop, Red2Red, UpSocial, Innuba y Stone Soup Consulting.**

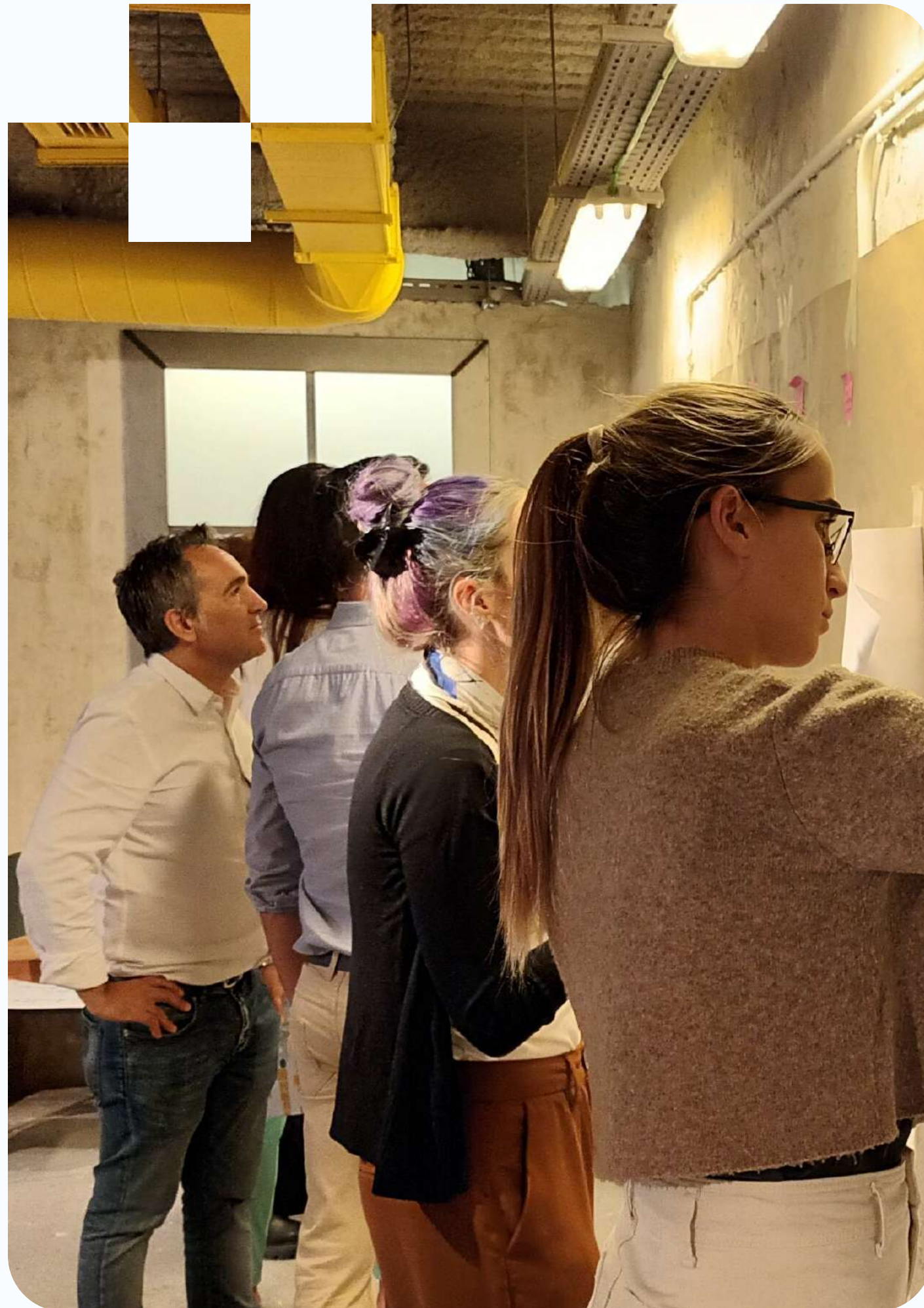
Gracias al trabajo de estas siete organizaciones, se reunió un grupo diverso de personas expertas que fueron invitadas para empezar a dar forma a un proyecto colaborativo.

Por una parte, Impacta+ nació con el objetivo de aportar una nueva mirada al ecosistema de emprendimiento social en el territorio español, haciéndolo más diverso. Por otra, se esperaba poner la semilla para que, a largo plazo, cualquier persona se pueda plantear ser emprendedora social, independientemente de sus circunstancias personales.

Empecemos por el principio. Ashoka España es una organización que identifica, conecta y acompaña a líderes de la innovación social, como son los emprendedores y las emprendedoras sociales. En marzo de 2022, después de analizar los retos y oportunidades del contexto, Ashoka España puso sobre la mesa el reto de la creación de un proyecto basado en la innovación abierta colaborativa, con el objetivo de mejorar la situación del emprendimiento social en España.

Para ello, se construyeron tres espacios de diálogo y creación a los que llamamos laboratorios de innovación social: laboratorio de Nuevas Narrativas, laboratorio de Políticas Públicas y laboratorio de Escala y Capacitación.

Cada laboratorio puso en marcha una serie de acciones que convergieron en la creación de un conjunto de prototipos reales que han dado respuesta a retos específicos de cada uno de esos laboratorios, siempre buscando el impacto sistémico. El resultado final han sido cinco prototipos que impactan a públicos diferentes del emprendimiento social, de las administraciones públicas y de la sociedad en general. Los prototipos son: ERES y MIES, dos prototipos del laboratorio de Nuevas Narrativas; Málaga #ImpactaMás, el prototipo del laboratorio de Políticas Públicas; y las mejoras de Fondo de Fundaciones de Impacto (FdFI) y Youth Business Spain (YBS), dos prototipos asociados al laboratorio de Escala y Capacitación.





Con cada prototipo, Impacta+ pretendía demostrar que el emprendimiento social es una vía viable y efectiva para la transformación social y económica en España.

El propósito principal de Impacta+ es fomentar la diversidad, inclusividad y accesibilidad del ecosistema de emprendimiento social en España y, para alcanzarlo, se priorizaron desde el inicio una serie de elementos.

## 01

Activar e impulsar el emprendimiento social en España a través de laboratorios de innovación social que cubren áreas específicas de los retos a acometer.

## 02

Buscar, prototipar y escalar soluciones que respondan a los retos del sistema identificados a través de los laboratorios.

## 03

Contribuir a mejorar la metodología de cómo el ecosistema mide el impacto del emprendimiento social.

## 04

Involucrar a actores multidisciplinares dentro y fuera del ecosistema actual.

## 05

Documentar y difundir los aprendizajes de las iniciativas para facilitar su réplica en otros contextos.



Cualquier persona puede ser  
**EMPRENDEDORA SOCIAL**  
independientemente de sus  
circunstancias personales

Laboratorio de Nuevas Narrativas



Laboratorio de Escala y Capacitación



Laboratorio de Políticas Públicas



**innuba** Gestión del conocimiento y la comunicación

**STOOP CONSULTING** Medición de impacto sistémico

## PRESENTACIÓN DEL RETO

# ¿Cómo hemos trabajado en Impacta+?

Tras analizar los retos a los que nos enfrentamos, enfocamos la iniciativa hacia prototipos y soluciones que activaran la diversidad, la accesibilidad y la inclusión. Al mismo tiempo, el propio proceso también tenía que contar con la diversidad como fundamento.

Abrimos las puertas a diversas voces, perspectivas y experiencias, y creamos un ambiente propicio para la generación de ideas innovadoras. La participación activa de más de 300 personas, entre expertas, organizaciones y entidades responsables de políticas, demuestra el poder transformador de trabajar conjuntamente hacia un objetivo común con beneficios para todos y todas.

La diversidad de participantes enriquece el proceso creativo, fomenta el intercambio de conocimientos y nos impulsa a alcanzar resultados más significativos y sostenibles. Del mismo modo, nos conecta con la realidad en terreno.

*“Hemos de mirar la diversidad como un bien que tenemos que conservar, trabajar y escuchar. A las personas hay que darles espacios, no hay que darles voz, porque ya tienen una voz, hay que amplificarla y llevarla a cuantos más sitios posibles.”*

Suni Bokobo, Creadora de contenido social y directora de comunicación de Demos Lab

Hemos realizado un proceso de desarrollo continuo y de intercambio de información constante. A este proceso de innovación abierta le hemos añadido la gestión de todo el conocimiento creado y la medición del impacto para valorar los cambios intencionales y no intencionales que íbamos generando.

Este método de actuación nos ha dado una serie de mejoras para poder implementar según se avanzaba en el proyecto. En las reuniones de trabajo se presentaban los indicios de mejora, se ponían en común y se analizaron conjuntamente los aprendizajes que iban surgiendo.

Hemos realizado más de 50 jornadas de trabajo conjunto y sesiones de puesta en común para alinear el conocimiento que surgía en cada una de las etapas del proyecto. En estas sesiones los equipos han trabajado de manera abierta y colaborativa, conjuntamente para co-crear las directrices de cada laboratorio y, también, dentro de cada prototipo de forma específica.

En cada sesión de trabajo se han extraído las conclusiones y recomendaciones a seguir tanto de manera general como de manera particular para cada prototipo.

Toda la información se ha recogido a lo largo del proyecto en la Plataforma de Conocimiento, que ha servido de repositorio durante los 2 años y medio de la iniciativa, formando un lugar de conocimiento compartido estructurado, rico y diverso.

La Plataforma de Conocimiento, así como otras herramientas, es un espacio donde encontrar recursos, herramientas y buenas prácticas para impulsar la innovación social y replicar proyectos con una mirada de diversidad, accesibilidad e inclusión.



## Diversidad



## Accesibilidad



## Inclusión

# Eventos de Impacta+

Además de las sesiones de trabajo interno, se han realizado tres eventos públicos con personas emprendedoras, personalidades y medios de comunicación en los que la participación de todas las colaboradoras de Impacta+ ha sido crucial. Los eventos tuvieron lugar en diferentes áreas del territorio español para poder articular un ecosistema diverso a la vez que conectado.



Primer evento de Impacta+ en Madrid: Presentación pública de la iniciativa. El primero de estos eventos públicos se desarrolló el 1 de febrero de 2023 en Madrid y sirvió de presentación pública de la iniciativa.



El segundo de ellos se realizó los días 24 y 25 de octubre de 2023 en Valencia, en el marco de la cumbre anual The Gap In Between, y personas emprendedoras sociales tomaron el rol de embajadoras para explicar cómo se estaba desarrollando la iniciativa y explicar, de primera mano, las ventajas de la diversidad en proyectos de emprendimiento.



El tercero y último de los eventos públicos tuvo lugar el 19 de junio de 2024 en Málaga y ha servido de cierre de la iniciativa. En él se contó con invitadas que, siendo fuente directa, hicieron un repaso a Impacta+, los logros conseguidos y el impacto de la iniciativa y la evolución y estado de los prototipos.

# El ecosistema de trabajo

¿Quién es quién en Impacta+?



Ashoka España ha orquestado al grupo principal de trabajo consistente en cinco organizaciones cocreadoras especializadas en innovación social. Cada una de ellas ha tenido una labor concreta dentro del proyecto. Algunas han co-creado y gestionado uno de los laboratorios de innovación abierta planteados y sus prototipos, mientras que otras han sido esenciales en el desarrollo de tareas transversales, como la gestión del conocimiento y la comunicación o la medición y gestión del impacto de cada prototipo generado.

## Google.org

Google.org, la rama filantrópica de Google, ha sido la organización financiadora de la iniciativa, acompañando a Ashoka España en la toma de decisiones estratégicas y la organización de eventos a lo largo del transcurso de todo el proyecto.

## Organizaciones que han creado de manera colaborativa el proyecto

DOT

DOT S. Coop es una empresa cooperativa internacional de innovación empresarial centrada en el intraemprendimiento social y el diseño. Se ha encargado de la cocreación del laboratorio de Nuevas Narrativas y ha coordinado sus prototipos asociados.



Red2Red es una consultoría especializada en políticas públicas, sostenibilidad y Fondos Europeos. En su innovación en políticas públicas atienden los retos de la población en riesgo de discriminación por diferentes variables sociodemográficas. Se ha encargado de la cocreación del laboratorio de Políticas Públicas y ha coordinado el prototipo de compra pública asociado.

UpSocial

UpSocial es una organización de innovación social centrada en promover cambios culturales, desarrollando soluciones sistémicas, sostenibles y orientadas a la escala. Se ha encargado de la cocreación del laboratorio de Escala y Capacitación y ha coordinado los prototipos impulsados por ese laboratorio.

innuba

Innuba es una organización B Corp de diseño estratégico que entiende los retos complejos de la actualidad, imagina futuros positivos, diseña productos y servicios con impacto y narra para inspirar y transformar. Esto lo consiguen trabajando en ecosistemas de colaboración. Se ha encargado de la comunicación y la gestión del conocimiento generado por cada uno de los laboratorios y sus prototipos.



Stone Soup Consulting es una consultora internacional B Corp que, mediante la creación e implementación estratégica, ayuda a las organizaciones a maximizar su impacto social. Se ha encargado de la implementación de la teoría del cambio, la medición y la gestión del impacto de los prototipos.

# Ecosistema de emprendimiento social en España

Más inclusivo, accesible y diverso fomentando una sociedad en la que todos contribuimos al cambio positivo

Existen nuevas narrativas que ofrecen más información y conocimiento, accesibles e inclusivas, sobre el emprendimiento social en España.

Existe un marco regulador y de apoyo público que permite impulsar el emprendimiento social en los diferentes territorios españoles.

Existen más oportunidades de financiación y desarrollo de capacidades para que emprendedores sociales de cualquier contexto escalen su impacto.

## Lab de Nuevas Narrativas



DOT

Equipo experto

## Lab de Políticas Públicas



Equipo experto

## Lab de Escala & Capacitación



UpSocial

Equipo experto

innuba

Gestión del conocimiento y la comunicación

Medición de impacto sistémico



Nuestro equipo y personas colaboradoras

Además de las organizaciones cocreadoras, durante los dos años que ha durado el proyecto, otros actores se han involucrado con Impacta+, bien aportando de manera puntual su conocimiento, tiempo y perspectiva, o bien con una relación a largo plazo.

El equipo que ha participado en la iniciativa se encuentra recogido en «Nuestro equipo y personas colaboradoras».

En total, en el proceso han participado más de 130 personas expertas, otras muchas se han unido a lo largo de los meses, en la creación de los prototipos, hasta sumar más de 300 en la comunidad.

También han formado parte 6 entidades responsables de políticas: 3 instituciones regionales y otras 3 instituciones locales, todas ellas recogidas en «Nuestro equipo y personas colaboradoras».



# Los tres laboratorios en Impacta+



## Laboratorio de Nuevas Narrativas

Cocreado por DOT Coop.

Crear narrativas que ofrezcan nuevos referentes en el ecosistema de emprendimiento social en España.



## Laboratorio de Políticas Públicas

Cocreado por Red2Red.

Definir los cambios necesarios en el marco regulador y de apoyo público para impulsar el emprendimiento social.



## Laboratorio de Escala y Capacitación

Cocreado por UpSocial.

Crear más oportunidades de financiación y desarrollo de capacidades para personas emprendedoras sociales de distintos colectivos.

SOBRE IMPACTA+

# Los cinco prototipos de Impacta+

Los prototipos, como productos activables del proyecto, han sido desarrollados y testados para ofrecer soluciones sostenibles con el fin de expandir el emprendimiento social, haciéndolo más diverso, accesible e inclusivo; cada laboratorio ha diseñado prototipos específicos tras analizar las problemáticas y necesidades del emprendimiento social.

**ERES**  
de Impacta+

**MIES**  
de Impacta+

*Málaga* Impacta+

 Fondo de  
Fundaciones  
de Impacto  
*impulsado por Impacta+*

 Youth Business  
Spain  
*impulsado por Impacta+*



## LABORATORIO DE NUEVAS NARRATIVAS

# ERES

**ERES**  
de Impacta+

Es una productora de narrativas diversas e intergeneracionales del emprendimiento social en España, para dar visibilidad a casos y referentes migrantes o pertenecientes a otras minorías. En ERES se ha realizado un estudio sobre la situación de las personas infrarrepresentadas en el ecosistema y se ha acompañado con la creación del Sello ERES, una herramienta para mejorar la diversidad de organizaciones y entidades y crear espacios de seguridad. - <http://ereselcambio.es/>

El diagnóstico ERES ha estudiado el contexto de desigualdad del emprendimiento social en el territorio español a través de una encuesta junto con la Universidad de DEUSTO en la que han participado 102 personas, se han implicado 60 organizaciones implicadas y se han visibilizado más de 40 historias de voces referentes

Las respuestas del Diagnóstico ERES han aportado una guía para el desarrollo del Sello ERES y han servido de base para la formación GRIOTS en la que han participado 7 personas.

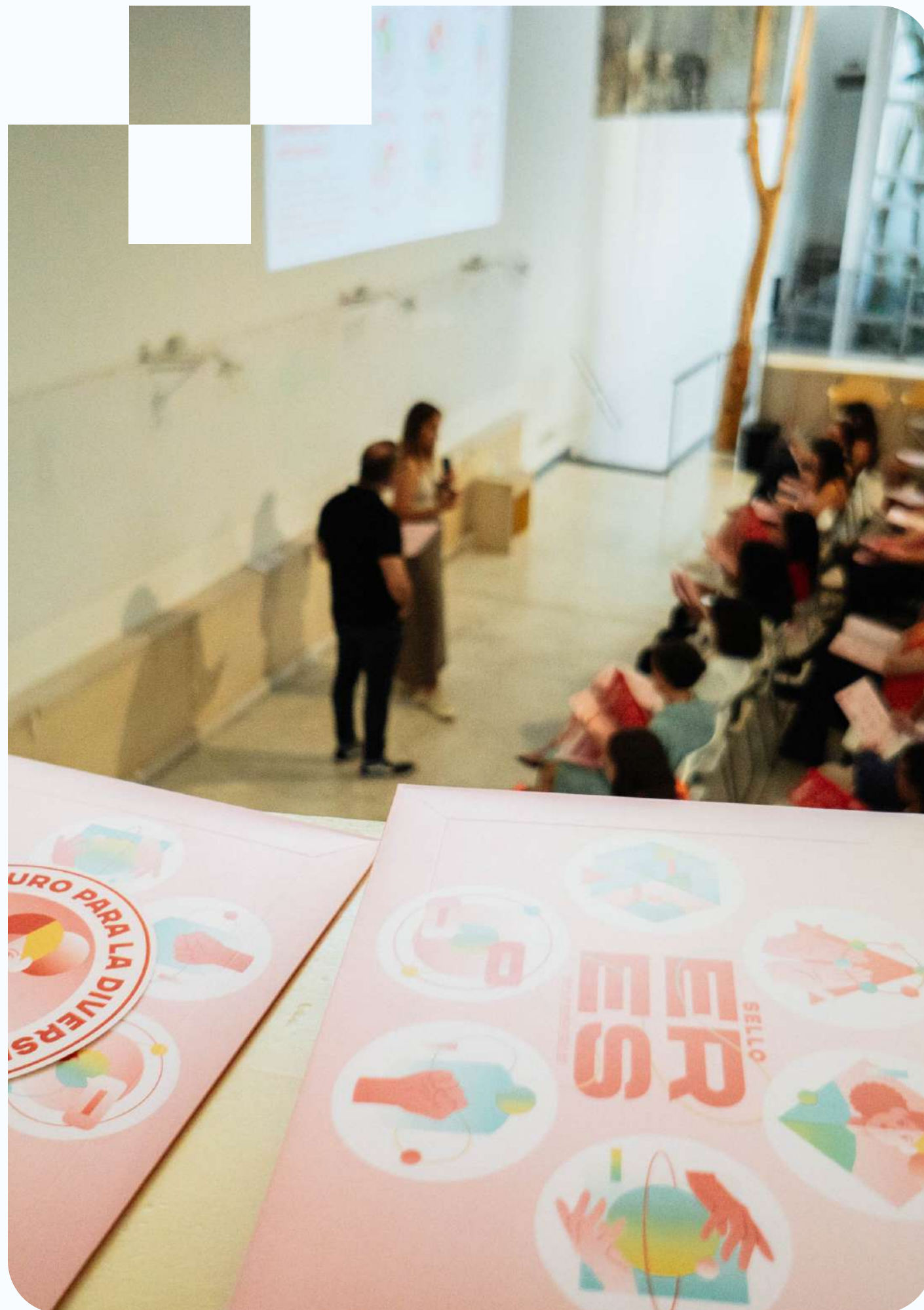
¿Qué medidas crees que podrían ayudar a que hubiera más emprendedores sociales migrantes o de minorías en España?

- Fomentar la colaboración entre emprendedores y organizaciones: 82.9%
- La creación de programas de financiamiento específicos para estos colectivos: 64.3%
- Formación en gestión empresarial adaptada a sus necesidades: 51.4%
- Campañas de sensibilización y promoción de la diversidad: 41.4%

¿Qué obstáculos consideras que afectan en mayor medida a los emprendedores migrantes (o pertenecientes a una minoría) en España?

- Discriminación o prejuicios: 54.3%
- Acceso limitado a recursos financieros: 47.1%
- Falta de redes de apoyo y contactos: 48.6%
- Barreras legales o burocráticas: 42.9%
- Recursos propios limitados: 42.9%
- Barreras lingüísticas y culturales: 38.6%
- Falta de apoyo gubernamental y políticas inclusivas: 34.3%
- Falta de visibilidad y reconocimiento: 25.7%
- Falta de programas formativos adecuados: 1.4%

[Consulta el diagnóstico ERES: “Nuevas miradas del emprendimiento social en España”](#)



## LABORATORIO DE NUEVAS NARRATIVAS

# MIES

Un movimiento que busca difundir las historias de emprendimiento social en el entorno rural. Para ello, se ha realizado un Manual de Buenas Prácticas que cuenta con una red de recursos con un itinerario minucioso para la creación de narrativas de impacto positivo entorno a proyectos sociales en el mundo rural, inspirando a su vez a éstos a través del testimonio de los 11 emprendimientos sociales que han experimentado en primera persona el proceso formativo de MIES. - <https://emprendedoresrurales.info/>

Se ha trabajado con 15 personas, que formaban parte de 11 proyectos, en una inmersión de tres días para identificar y grabar los puntos que debemos de tener en cuenta para dar valor a los proyectos de impacto social en el mundo rural y generar un discurso común. Este cambio de mentalidad repercute en su propio ecosistema local; así, las participantes de MIES, sirven de ejemplo de éxito y como referentes.

Después de asistir a la inmersión y asentar e implementar conceptos, estos son los resultados obtenidos:

**MIES**  
de Impacta+

- El 80% ha generado nuevas relaciones en sus territorios de origen.
- El 100 % de las organizaciones ha implementado cambios internos para mejorar, de manera estratégica, su situación como emprendedoras sociales.
- El 100% de las participantes ha mejorado el nivel de integración de los valores del emprendimiento social.

[Conoce la comunidad MIES](#)



LABORATORIO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

## Málaga #ImpactaMás

Málaga Impacta+

Potenciar la compra pública para un emprendimiento social inclusivo a través de un piloto en la ciudad de Málaga con un paquete de formación a personal público y funcionariado y personas emprendedoras sociales de la zona. A la vez que se ha construido una plataforma para conectar el ecosistema del emprendimiento social con las administraciones públicas. Todo con el objetivo de facilitar las contrataciones públicas, a través del conocimiento y la preparación burocrática que potencie ese emprendimiento social. - <https://www.malagaimpactamas.es/>

9 entidades se han registrado en plataforma en formato de marketplace, cuyo objetivo es visibilizar la oferta de bienes y servicios de los emprendedores sociales en el territorio con el objetivo de publicitar su trabajo y facilitar su acceso a la participación en contratación pública, así como generar un lugar de conexión con la demanda.

Este es el impacto positivo generado tras las formaciones:

- 20 funcionarios y funcionarias han recibido formación satisfactoria en ámbitos y competencias burocráticas específicas: cláusulas sociales, reserva de mercado, criterios de adjudicación de contratos menores y funcionamiento de la plataforma.
- 24 personas emprendedoras sociales han participado en la implementación del prototipo, y han recibido talleres de creación, sensibilización y formación específicos para el ecosistema de emprendimiento social.
- 12 mujeres emprendedoras (50%) han recibido formación para utilizar la plataforma del emprendimiento social

[Encuentra emprendimientos sociales con los que trabajar en Málaga, España](#)



# Fondo de Fundaciones de Impacto



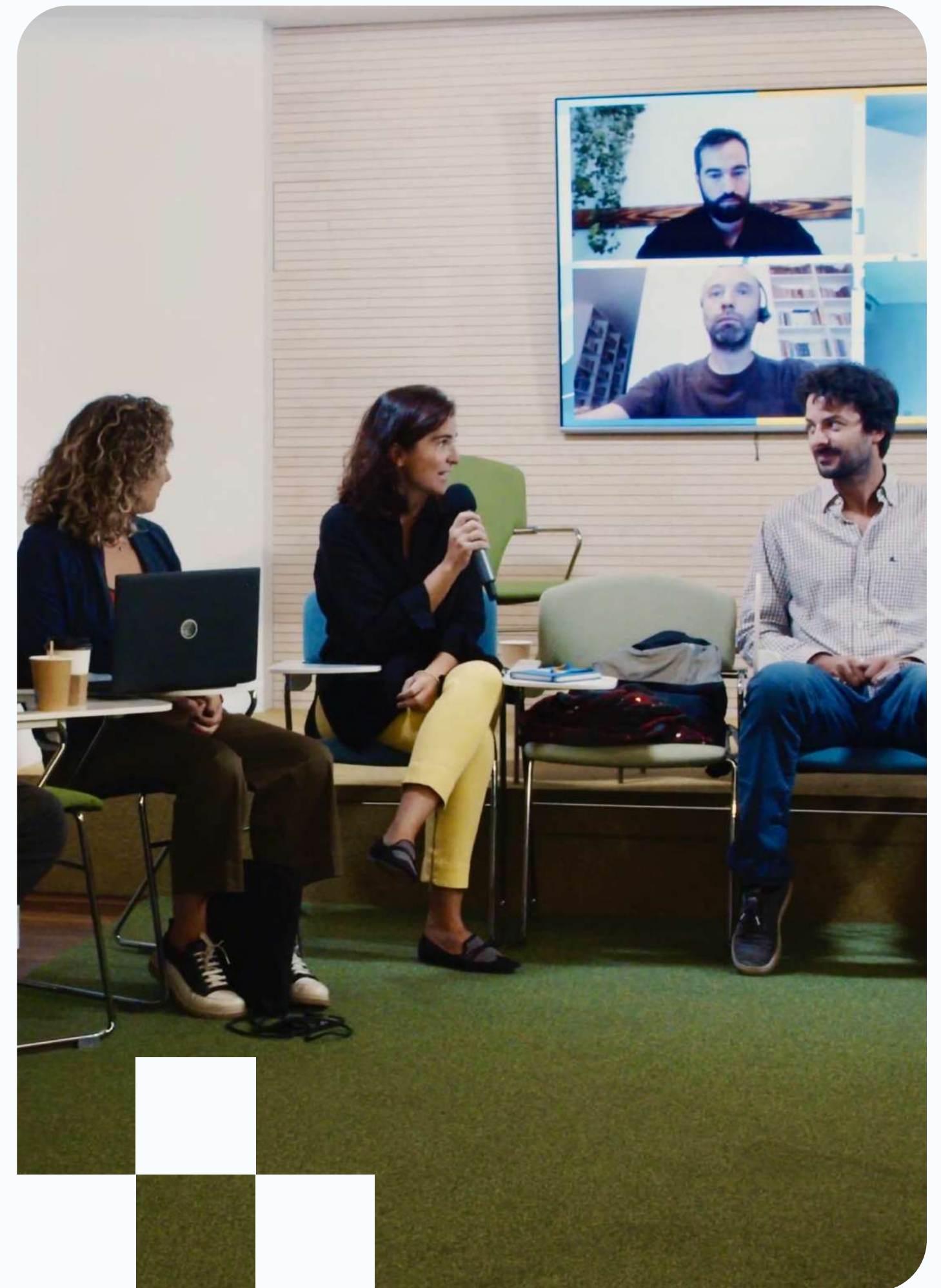
impulsado por Impacta+. Se ha realizado una transformación de la iniciativa Fondo de Fundaciones de Impacto (FdF o FDFI) con foco en la demanda de perfiles de emprendedores diversos y la diversificación de fundaciones que forman parte del fondo. - <https://fondodefundaciones.es/>

Se realizó un trabajo para incluir criterios de selección que discriminen positivamente a perfiles de personas emprendedoras infrarrepresentadas. Se han considerado prioritarios para el prototipo perfiles de mujeres, personas migrantes y personas con niveles educativos bajos-medios.

- De los 4 emprendimientos seleccionados con estos nuevos criterios (Filantrópico, Mescladís, Soulem y Vacapop), hay 3 que ya tienen en cuenta la diversidad, inclusión y accesibilidad como criterios para seleccionar a su público objetivo principal.
- Debido a la implementación de los criterios impulsados por Impacta+, se ha generado un incremento de 170.000€ al Fondo.

Se han incorporado al FDFI 13 fundaciones de las cuales 9 abordan en algunos de sus propios programas o colaboraciones los retos objetivo planteados: igualdad de género, integración sociolaboral de migrantes o integración sociolaboral de personas con niveles educativos medios/bajos.

[Conoce las iniciativas apoyadas por el Fondo de Fundaciones de Impacto](#)





## LABORATORIO DE ESCALA Y CAPACITACIÓN

# Youth Business Spain



Youth Business Spain, impulsado por Impacta+. Se ha transformado el programa YBS de formación e incubación para jóvenes de entre 18 y 35 años y sus emprendimientos en fase temprana, incluyendo el componente social en el acompañamiento de las organizaciones miembros de la red de YBS. - <https://www.youthbusiness.es/>

La ventaja inicial del proyecto es que el colectivo general de jóvenes emprendedores de YBS ya era diverso de base. La comunidad de YBS tiene una amplia capilaridad territorial y existe una variedad notoria en cuanto al género, nivel educativo u origen.

El mayor potencial de impacto ganado por YBS gracias al proyecto Impacta+ reside en hacer más accesible el concepto del emprendimiento social

entre las personas jóvenes, consiguiendo que se integre como una faceta propia del emprendimiento y el autoempleo, y no como una forma de hacer emprendimiento distinta.

- El 78% de las personas que han participado en la formación mantiene sus planes de emprender en los próximos 12 meses.
- El nivel de conocimiento del emprendimiento social se ha incrementado en un 50% después de la formación.
- El nivel de competencias para desarrollar un emprendimiento social se ha incrementado en un 40% después de la formación.

[Descubre la red de organizaciones miembros de Youth Business Spain](#)

SOBRE IMPACTA+

## Cambio sistémico

¿Quién es quién en Impacta+?

El proyecto Impacta+ se ha concebido con una vocación de impacto sobre el ecosistema del emprendimiento social. Para tener constancia de en qué medida se alcanza este propósito de cambio profundo y transformativo, el trabajo de medición y gestión del impacto ha sido crucial.

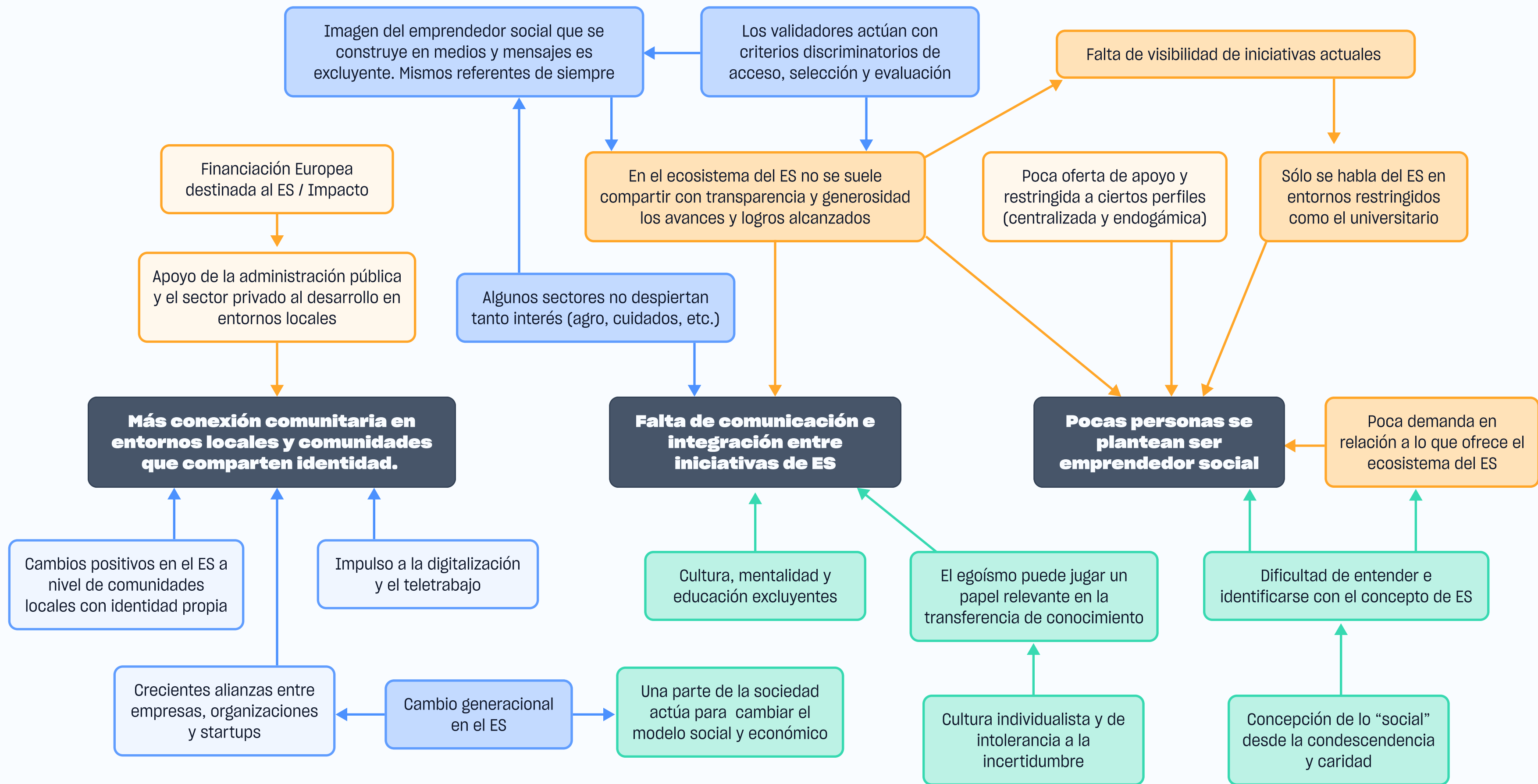
Desde el primer momento, con todos los equipos del proyecto se ha desarrollado un mapeo sistémico, que ha servido para mostrar cómo se conectan las partes del sistema y qué palancas tienen más potencial de moverlo hacia una mayor diversidad, accesibilidad e inclusión. Este mapeo además ha sido clave a la hora de enfocar, priorizar y definir las teorías de cambio y las acciones de cada uno de los prototipos.

Gracias al mapeo sistémico y al marco de medición de impacto, los cinco prototipos han activado diferentes palancas de cambio asociadas a varios aspectos del sistema de emprendimiento social en España.

El primer aspecto se articula alrededor de la constatación de que **pocas personas se plantean emprender y que la mayoría de quienes lo hacen tienen un perfil excluyente** en base a origen, edad, educación, cultura y/o género. Además, la gran mayoría de las iniciativas existentes están restringidas a ciertas ciudades, principalmente las capitales, y entornos, como por ejemplo las universidades de negocios. Esta dinámica refuerza la imagen de emprendedor social actual, con referentes que no reflejan la diversidad de la sociedad española.

El segundo aspecto es la **falta de comunicación e integración entre las diferentes iniciativas de emprendimiento social existentes**. Se destaca en algunos casos poca propensión a compartir conocimientos, avances y logros entre distintas organizaciones de apoyo a emprendedores y emprendedoras sociales. De manera subyacente a esta tendencia, se configura una cultura del emprendimiento social en España bastante individualista e intolerante a la incertidumbre.

El tercer aspecto destaca positivamente por el impulso hacia la diversidad e inclusión, y se basa en que una parte de la sociedad desea cambiar el modelo social y económico actual. En este sentido, se evidencia una **mayor conexión comunitaria en entornos locales y comunidades que comparten identidad**, facilitando iniciativas de emprendimiento social diversas y un proceso de transformación colaborativa para dar respuesta a los retos locales.



**Factor central**

Relaciones y conexiones

Dinámicas de poder

Flujos de recursos

Prácticas

Modelos mentales

[Ver más detalles](#)

SOBRE IMPACTA+

## **Conocimiento abierto para la replicabilidad**

Con el objetivo de aportar mecanismos para poder replicar el proceso, se han creado varias herramientas que contribuyen a la transparencia del mismo y fomentan replicar las soluciones propuestas.





SOBRE IMPACTA+

# La web y los artículos

La web original de la iniciativa ha servido durante más de 2 años para conocer el avance y compartir públicamente novedades y noticias. Las newsletter mensuales y las reflexiones en formato de artículo de los Cocreadores se han ido recogiendo en la misma a medida que avanzaba el proyecto. Actualmente la nueva web recoge las conclusiones y aprendizajes extraídos de todo el proceso.

Es accesible actualmente desde: <https://impactamas.ashoka.org>



SOBRE IMPACTA+

# La plataforma de conocimiento

La plataforma de conocimiento es un recurso gratuito y abierto a cualquier persona.

Los aprendizajes y recursos están diseñados para ser utilizados por cualquier persona, organización, entidad pública y privada, independientemente de su nivel de experiencia o conocimientos. Esta plataforma se puede aprovechar desde diferentes visiones:

- 1. Desarrollar un programa similar.** Si se quiere plantear un proyecto similar, se puede aprovechar tanto la metodología empleada desde la investigación inicial hasta la ejecución de los prototipos, pasando por todos los procesos transversales. En dicho caso, recomendamos la lectura completa de la plataforma.
- 2. Utilizar alguna herramienta en mi proyecto.** Los prototipos de Impacta+ son emprendimientos sociales, por lo que recomendamos ir directamente a los prototipos y analizar la propuesta de valor de cada uno, el proceso planteado para lanzar un mínimo producto viable (MVP) en un año y la orientación al impacto a medio y largo plazo. Además, el repositorio de herramientas y aprendizajes puede ser de gran utilidad.
- 3. Replicar una pequeña parte del proceso.** Si ya se sabe la temática y el proceso necesitado, se puede acudir directamente al laboratorio, prototipo o proceso transversal concreto para replicarlo. Si no es así, se puede acudir al repositorio de herramientas y aprendizajes para customizar un proceso de creación más consciente y centrado en la diversidad, la accesibilidad y la inclusión.

Es accesible en <https://conocimiento.impactamasashoka.es>.

The screenshot shows the Impacta+ website interface. At the top, there is a navigation bar with the Impacta+ logo and several menu items: 'Lab Nuevas Narrativas', 'Lab Políticas Públicas', 'Lab Escala y Capacitación', 'Conectando labs', 'Herramientas', and 'Ir a Impacta+'. Below the navigation bar, the main content area is divided into two columns. The left column contains a 'ÍNDICE DE CONTENIDOS' with links to '¡Bienvenidas y bienvenidos a la plataforma de gestión del conocimiento Conocimiento+', 'Qué es IMPACTA+', 'Cómo utilizar la plataforma', and 'Novedades de IMPACTA+'. The right column features a large heading: '¡Bienvenidas y bienvenidos a la plataforma de gestión del conocimiento Conocimiento+'. Below this heading, there is a paragraph explaining that 'Conocimiento+' is a platform for managing knowledge generated during the creation of Impacta+, an initiative of Ashoka España supported by Google.org. Another paragraph describes the platform as a space for finding resources, tools, and good practices to drive social innovation, designed to be accessible and to facilitate reflection and replication. A final paragraph states that the platform is constantly updated with new resources and that users can subscribe to the 'comunidad Impacta+'.

SOBRE IMPACTA+

# Recopilatorio de aprendizajes

Siguiendo con el objetivo de la replicabilidad en mente y con el propósito de crear un cambio sistémico, además de las herramientas presentadas, hemos elaborado un compendio de recomendaciones y aprendizajes que puede ayudar a plantearse el camino del emprendimiento social en diferentes áreas:



# Aprendizajes del laboratorio de Nuevas Narrativas

## 01

Identificar correctamente y **analizar a los grupos de interés** para detectar colectivos relevantes en el ámbito, así como tener localizadas a personas y organizaciones que agrupen o atraigan a dichos colectivos.

## 02

Fomentar la **diversidad de las personas expertas** participantes en el laboratorio ha enriquecido mucho los retos, las soluciones y los prototipos. Esta inclusión de la propia diversidad en las personas participantes y en la priorización, ha contribuido a ser fieles al propósito de Impacta+ y detectar mejor los retos y las prioridades estratégicas.

## 03

**Enfocarse en el futuro deseado del emprendimiento social** durante todo el proyecto, desde el análisis actual hasta el diseño de los prototipos. Esta proyección y visualización del futuro ha ayudado a dejar de lado la limitación de la actualidad y a pensar en un futuro deseable.

## 04

**Apoyarse en entidades externas aliadas**, como universidades, centros de investigación o administraciones públicas, que puedan tener el conocimiento del contexto actual para construir el proyecto con mayor información y de manera más cercana a la realidad posible, a través de equipos multidisciplinares.



# Aprendizajes del laboratorio de Políticas Públicas

## 01

**Profundizar en la fase de exploración para analizar el perfil de la persona beneficiaria** (en nuestro caso la persona emprendedora social) a través de diferentes herramientas y actividades que permiten empatizar con las realidades del colectivo objetivo.

## 03

**Incluir desde el inicio a organizaciones y entidades públicas** que pudieran después implementar en su territorio el aprendizaje y los resultados hizo que sintieran el proyecto como propio y se animaran a llevarlo a la realidad.

## 02

**Incluir a personas emprendedoras sociales más diversas o que acompañan a éstas en el proceso,** abriendo la participación a perfiles de fuera del ecosistema y enriqueciendo el proceso a través de la escucha activa de los involucrados y la compartición de casos reales.

## 04

**Buscar referencias en otros países y comunidades que puedan servir de inspiración.** No sólo los casos de éxito, sino también los fracasos, para no volver a caer en los mismos errores y extraer aprendizajes. Si hay personas que han participado en estas experiencias previas, como en este caso, al formar parte del laboratorio, los aprendizajes se pueden aplicar directamente en el propio proceso.



# Aprendizajes del laboratorio de Escala y Capacitación

## 01

### **Aprovechar el conocimiento de personas y organizaciones expertas en sus ámbitos de especialización,**

sobre todo en la primera fase de análisis de contexto, ya que conocen mejor el contexto actual, los retos existentes, las iniciativas de éxito y las que ya han fracasado previamente. Esto ayuda a acortar el camino y los plazos del análisis.

## 02

### **Llevar a las reuniones y talleres grupales un trabajo previo individual,**

para aprovechar al máximo el tiempo presencial y conjunto en los talleres. Esto ha hecho que todas las personas expertas sintieran que su tiempo era importante y que aportaran todo lo que estaba en su mano.

## 03

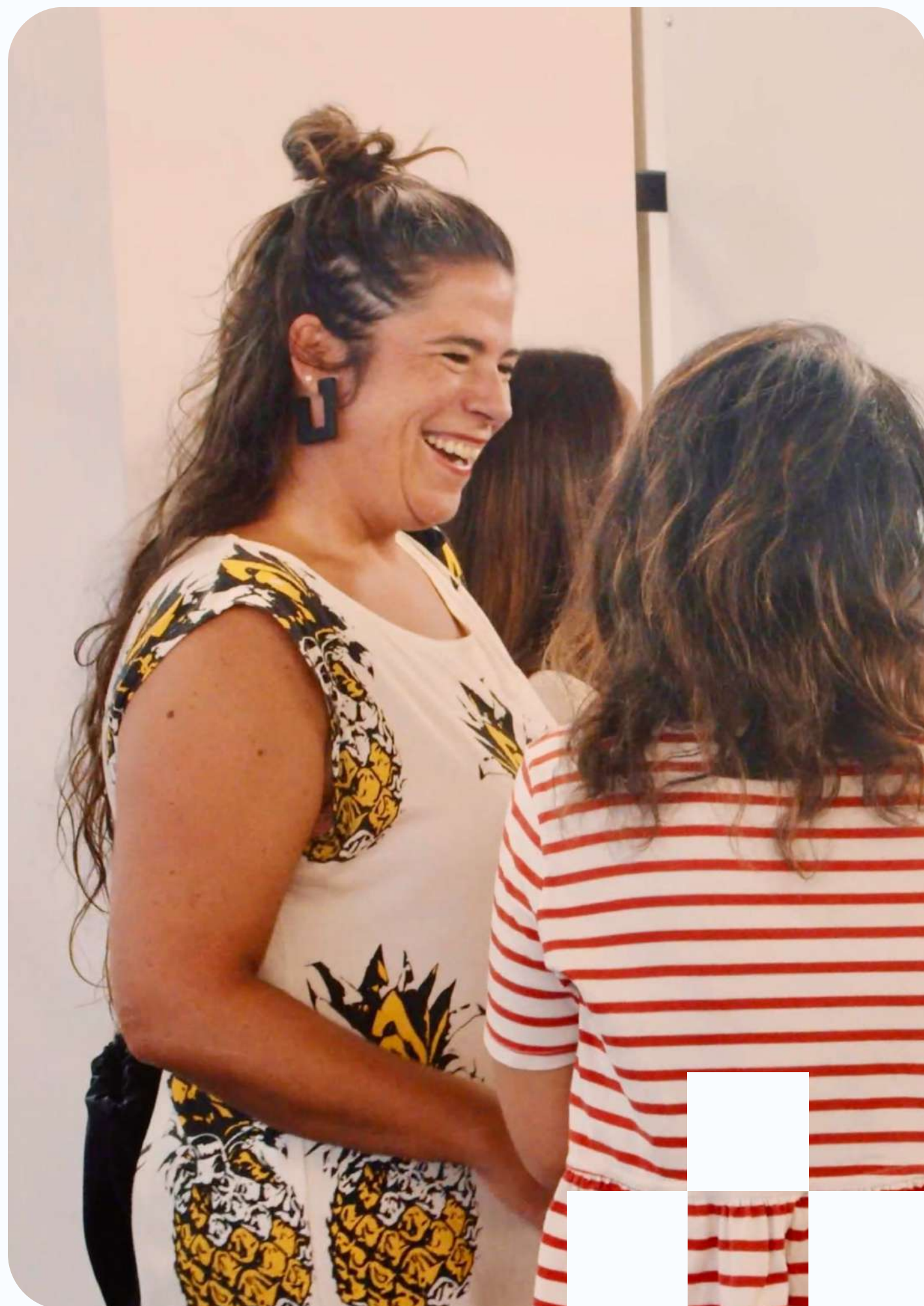
### **Despersonalizar la toma de decisiones**

(como la priorización y selección de las iniciativas a implementar después), valorando los prototipos según criterios de valoración objetivos acordados previamente y puntuados democráticamente.

## 04

### **Potenciar y transformar iniciativas existentes**

en lugar de iniciar nuevas desde cero, para aprovechar el trabajo previo, los equipos y alianzas existentes, y así, maximizar el impacto al acelerar procesos. Este laboratorio ha seleccionado dos proyectos ya existentes que ya operaban y los ha escalado. Los veremos en el punto siguiente.



# Aprendizajes del proceso de integración del impacto sistémico

## 01

**Adopción temprana e inclusión de todos los actores.** La adopción temprana e inclusiva de la mirada sistémica han permitido a los distintos grupos de trabajo conocer en profundidad a los colectivos a quienes se dirige, cocrear con ellos la estrategia e incorporar indicadores sistémicos de manera efectiva. Es importante matizar en este punto la importancia de gestionar las expectativas de dedicación de los implicados en este proceso.

## 03

**Prototipado construido sobre el marco sistémico.** Los prototipos diseñados concuerdan con el mapa sistémico previamente desarrollado y las palancas identificadas, beneficiándose de un marco sistémico claro, lo suficientemente amplio como para innovar y aprender del contexto, pero, al mismo tiempo, ofreciendo límites concretos en su campo de acción.

## 02

**Enfoque colaborativo y de transformación a largo plazo.** Los prototipos iniciados están diseñados con una estrategia a largo plazo, reconociendo la importancia de mantener y escalar estas iniciativas en el tiempo para alcanzar una verdadera transformación sistémica. Para que ésta se dé, es crucial seguir trabajando en desarrollar más oportunidades de acción conjunta y alianzas estratégicas entre los diferentes actores del ecosistema.

## 04

**Ciclos de retroalimentación y adaptación constantes.** Las sesiones de retroalimentación regulares para revisar los resultados y adaptar las estrategias en función de la nueva información y reflexiones en torno al impacto sistémico han permitido asegurar la alineación de las acciones con el propósito.



# ¿Desde mi rol qué puedo aportar?

El emprendimiento social es un vehículo clave para resolver problemas sociales y medioambientales, y puede ser llevado a cabo por personas de todas las edades, géneros, niveles educativos, orígenes socioeconómicos y ubicaciones geográficas.

En Impacta+ hemos trabajado para eliminar las barreras que impiden que las personas participen en el emprendimiento social y para crear un ecosistema más diverso, accesible e inclusivo.

Y desde mi rol, sea una persona emprendedora o dé apoyo a las personas emprendedoras desde mi ámbito de actuación, ¿cómo puedo aportar?

[Ver vídeo del proyecto](#)





¿DESDE MI ROL QUÉ PUEDO APORTAR?



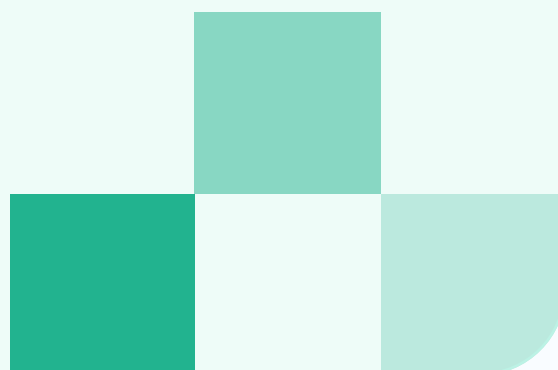
# PERSONAS EMPREENDEDORAS SOCIALES



# Retos

En Impacta+ hemos reafirmado algo que es vital para Ashoka: todas las personas podemos transformar el mundo. Este proyecto busca poner los medios necesarios y eliminar los obstáculos para que todas las personas puedan emprender y aportar su impacto positivo a la sociedad.

El contexto y realidad de cada persona emprendedora es diferente, ya que su pasado, presente y futuro deseado condiciona su perfil, motivación para emprender y percepción y vivencias al hacerlo.



## 01

### **La mayoría de referentes en emprendimiento social encaja en un patrón de protagonistas muy homogéneo**

Esto deja en los márgenes de la visibilidad especialmente a personas de origen migrante y miembros de minorías (étnicas, de género, religiosa, entre otras) que no se identifican con este patrón dominante.

## 03

### **Hay bastante desconocimiento para acceder a las distintas oportunidades de apoyo**

Muchas personas emprendedoras que no tienen estudios vinculados a la empresa desconocen las fases y metodologías al emprender. Esto hace que en algunos casos no tengan las mismas oportunidades la hora de acceder a financiación, por no disponer de una propuesta de valor y modelo de negocio lo suficientemente definidos.

## 02

### **Muchas personas que emprenden socialmente tienen una sensación de vacío y soledad**

Esto se debe a que hay pocos espacios de conexión y reflexión para compartir incertidumbres y miedos y, al mismo tiempo, hace que estas personas no sientan que pertenecen al colectivo de emprendedoras sociales y, por lo tanto, a la comunidad. Esta sensación se acentúa en personas pertenecientes a colectivos que sufren las diferentes brechas.

## 04

### **Emprendimiento tradicional frente al emprendimiento social, dos nichos que se conciben como opuestos**

A pesar de la cercanía y similitud que tienen ambos nichos, la gran mayoría de la sociedad sigue vinculando el emprendimiento social exclusivamente a las ONG y al voluntariado. Esta percepción errónea reduce el deseo de emprender socialmente de los jóvenes y dificulta su acceso al apoyo.

# Soluciones

Proyectos desarrollados para afrontar los retos.

**ERES**  
de Impacta+

Hemos dado voz a personas en colectivos infrarrepresentados del emprendimiento social para buscar un cambio en la narrativa actual y dar visibilidad a nuevas personas referentes.

[Más sobre ERES](#)

**MIES**  
de Impacta+

Hemos puesto en valor los emprendimientos sociales rurales, generando una comunidad, compartiendo buenas prácticas a la hora de contar historias e inspirando con 11 ejemplos de testimonios

[Más sobre MIES](#)

 **Youth Business Spain**  
impulsado por Impacta+

Hemos trabajado junto a la red de Youth Business Spain para incorporar aspectos como el propósito y los criterios sociales y ambientales en el acompañamiento que ofrecen a las personas emprendedoras jóvenes, a través de su formación y mentorización.

[Más sobre Youth Business Spain](#)

 **Fondo de Fundaciones de Impacto**  
impulsado por Impacta+

Hemos transformado la iniciativa existente, aportando diversidad a las fundaciones y a los perfiles de emprendedores sociales a quienes apoyan financieramente.

[Más sobre el Fondo de Fundaciones](#)

*Málaga* **Impacta+**

Hemos acompañado a colectivos locales de personas emprendedoras sociales, creando espacios de conexión con las entidades públicas locales (la diputación y los diferentes ayuntamientos)

[Más sobre Málaga #Impacta+](#)

# Aprendizajes

En Impacta+ hemos trabajado estrechamente con personas emprendedoras en los distintos laboratorios y prototipos. Aquí compartimos los aprendizajes y recomendaciones clave tras colaborar con más de 130 personas.

**01**

**Dar voz a referentes diversos puede transformar la narrativa desde dentro**

**02**

**Visibilizar nuevos referentes puede crear un sentido de comunidad entre personas con un propósito social**

**03**

**Partir siempre del propósito para construir la narrativa de historias y comunicar el impacto generado**

**04**

**Conectar con las personas a través de la diversidad enriquece la propuesta de valor**

**05**

**Identificar las oportunidades de apoyo que mejor encajan con el momento del emprendimiento social**

**06**

**Apoyarse en la medición y gestión del impacto es clave para potenciar el impacto positivo y romper inercias**



## APRENDIZAJE 01

# Dar voz a referentes diversos puede transformar la narrativa desde dentro

El prototipo ERES cambia la narrativa del emprendimiento social desde dentro, dando voz y protagonismo a los referentes e invitándoles a hablar en primera persona sobre la migración y la diversidad en el emprendimiento social en España.

Este cambio de mentalidad ha puesto a estos colectivos y sus realidades en el centro del proyecto, fomentando a su vez que otras personas del mismo colectivo se hayan sentido reflejadas e inspiradas por sus historias.

Lo mismo ocurre con el prototipo MIES que ha juntado y acompañado a personas emprendedoras sociales rurales, ayudándoles a desarrollar sus narrativas al contar el propósito de sus proyectos, inspirando a que otros lo hagan también.

En el Fondo de Fundaciones, hemos incluido a colectivos menos representados en el ecosistema actual mediante fundaciones que trabajan con ellos.

La colaboración con estas entidades altavoz y aglutinadoras de pequeños círculos en la búsqueda y selección de iniciativas, ha permitido llegar a proyectos y nuevos colectivos fuera de los círculos habituales.

[Diagnóstico ERES. ¿Quieres saber cuáles son los 12 retos del emprendimiento social de migrantes y minorías en España?](#)

## APRENDIZAJE 02

# Visibilizar nuevos referentes puede crear un sentido de comunidad entre personas con un propósito social

Hemos descubierto que las personas de colectivos menos representados en el emprendimiento social no se identifican con los referentes actuales y, por eso, no se sienten parte del colectivo. Además, el vocabulario utilizado es elitista, complejo y excluyente, lo que dificulta aún más su conexión con el colectivo actual.

En ERES y MIES hemos logrado atraer a personas que nunca antes se habían relacionado con el emprendimiento social o cualquier otro grupo, al visibilizar nuevos referentes con los que se identifican. Esto está formando una comunidad que, al destacar estas nuevas figuras inspiradoras, atrae y motiva a emprendedores y fomenta nuevas iniciativas.

Muchas emprendedoras sociales se sienten solas, pero unirse a comunidades como Impacta+ puede ayudarlas a sentirse parte de algo más grande y compartir experiencias con quienes enfrentan situaciones similares:

[Conoce la comunidad de personas emprendedoras rurales de MIES](#)

[Conoce nuevas historias y personas referentes de la comunidad de ERES](#)

[Conoce la comunidad de personas emprendedoras de Málaga](#)



## APRENDIZAJE 03

# Partir siempre del propósito para construir la narrativa de historias y comunicar el impacto generado

El propósito, al dar respuesta a la pregunta “¿Para qué?”, siempre suele estar presente en el origen de los emprendimientos sociales, ya que buscan dar respuesta a una problemática social o ambiental real. No obstante, hemos observado que también ayuda a motivar al equipo y atraer talento alineado con la razón de ser y la cultura de la organización, a alinear las líneas/ alianzas estratégicas, a diversificar fuentes de financiación.... Ya que el propósito es lo que da sentido a la propuesta de valor y comunicarlo es crucial, cumplimentándolo si es posible con una medición del impacto real. Esto lo hemos visto en:

- El prototipo ERES, donde se ha acompañado a las personas emprendedoras sociales a través de un entrenamiento de capacidades comunicativas para poner en valor su historia y darle más fuerza a su voz, a través de la formación GRIOTS.

- El prototipo de Youth Business Spain ha incorporado el propósito y los criterios sociales y ambientales al itinerario formativo y de acompañamiento que ya realizaban las entidades de la red de YBS.
- El prototipo MIES ha ayudado a los involucrados a conectar con su propósito y sus pares, trabajando colaborativamente en una guía de buenas prácticas para que otros emprendedores sociales rurales puedan hacerlo de manera autónoma

[Guía de buenas prácticas en comunicación para emprendimientos sociales en el medio rural de MIES](#)



## APRENDIZAJE 04

# Conectar con las personas a través de la diversidad enriquece la propuesta de valor

En la polarización que está ocurriendo en la sociedad, hay un colectivo que conecta y valora positivamente la diversidad y la inclusión. Por lo que hemos podido escuchar en los prototipos de Impacta+, una parte significativa de la sociedad empatiza con las personas desfavorecidas por estas brechas y valora positivamente que se les involucre activamente. Esta diversidad contribuye a construir un equipo sólido, cohesionado y comprometido, ya que ayuda a lo siguiente:

- Incorporar e integrar diferentes realidades y miradas a las reflexiones, estrategias y acciones, ayuda a identificar y transformar las barreras comunicativas del día a día, acercando y conectando a las personas.
- Inspirar a otras personas a través de las voces de diversos colectivos con quienes se sientan identificados.

- Generar espacios seguros donde todas las personas se sientan seguras, integradas y que aporten valor.
- Integrar a personas diversas en la estrategia, propuesta de valor y comunicación de la organización, impacta internamente (compromiso, captación y retención del talento, etc) y externamente (nuevas alianzas, mercados, etc.).

[Conoce el Sello ERES](#)







## APRENDIZAJE 05

# Identificar las oportunidades de apoyo que mejor encajan con el momento del emprendimiento social

Las personas emprendedoras que se preparan correctamente para las convocatorias tienen mayores opciones para acceder a formación, apoyo y financiación. Existen cada vez más oportunidades de apoyo financiero y de acompañamiento y mentorización, y es importante saber en qué punto está el emprendimiento y entender qué tipo de ayuda necesita en esa fase.

El hecho de aplicar a una convocatoria no acorde al momento y la falta de preparación (modelo de negocio inmaduro, propuesta de valor no comunicada con claridad, falta de un marco de medición de impacto, etc.), hace que las solicitudes sean descartadas, agravando las brechas existentes.

Desde Impacta+ recomendamos conocer y trabajar de la mano de entidades y personas que acompañan y mentorizan emprendimientos. Incubadoras y aceleradoras suelen ser una buena opción para dar un impulso a las personas emprendedoras y sus iniciativas, así como para prepararlas para los retos futuros como el de acceder a la financiación o escalar sus proyectos.

También hemos visto que conocer los criterios de selección de aceleradoras, fondos o concursos puede ayudar a elegir bien las convocatorias más acordes con la iniciativa y a preparar y adecuar la solicitud, poniendo el foco en los criterios más relevantes. En el caso de la convocatoria de 2023 del Fondo de Fundaciones de Impacto los criterios han sido los siguientes:

[Conoce los Criterios de Selección y Evaluación del Fondo de Fundaciones](#)

[Orientación de dónde acudir para mejorar la propuesta de valor y comunicación, recomendado por el Fondo de Fundaciones de Impacto](#)

## APRENDIZAJE 06

# Apoyarse en la medición y gestión del impacto es clave para potenciar el impacto positivo y romper inercias

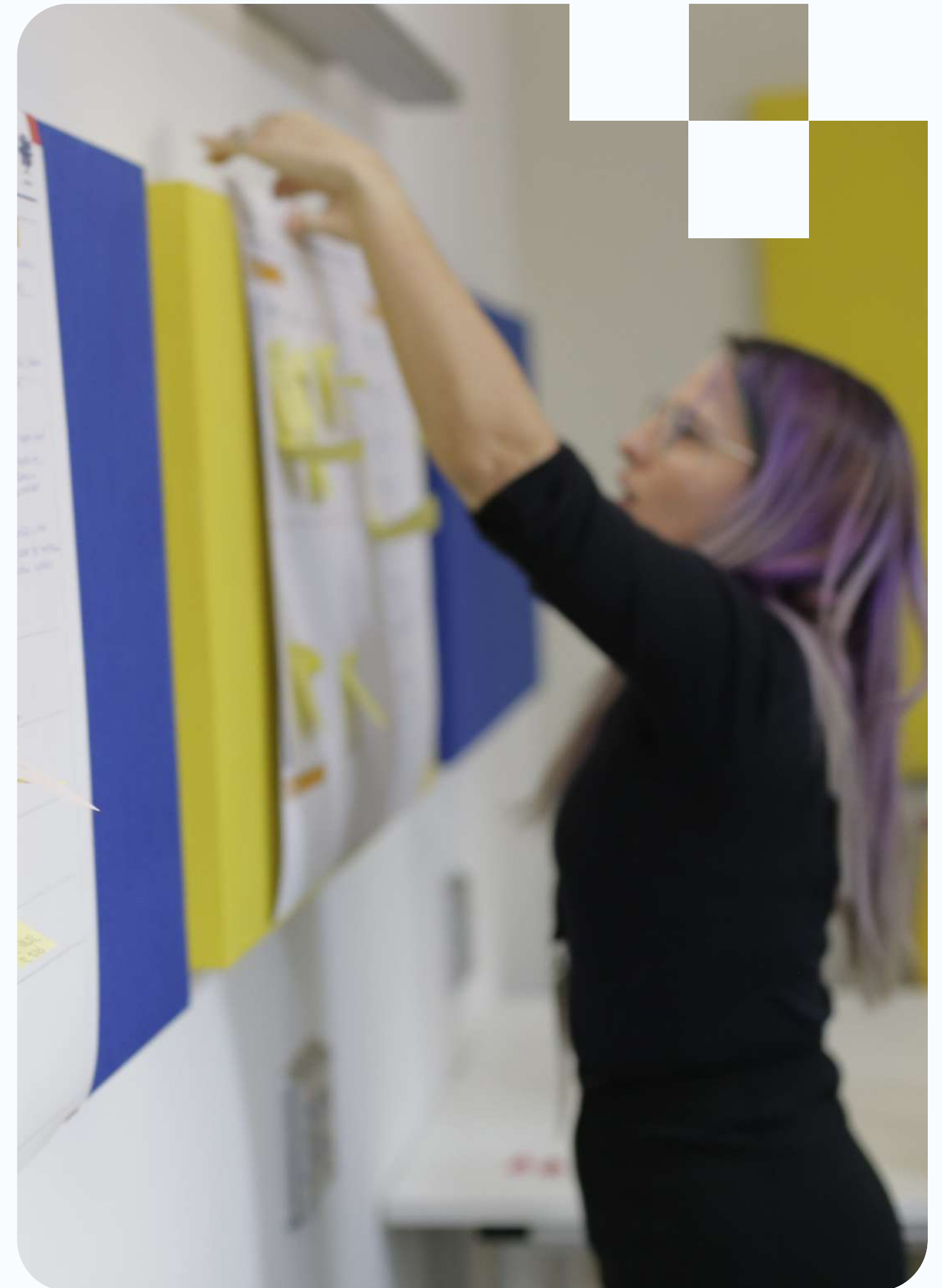
En el proyecto nos hemos reafirmado en el valor que tiene la medición y gestión del impacto, ya que el proceso de elaborar y desplegar el marco de medición de impacto, ha aportado al proyecto y a los prototipos una visión estratégica común y ha ayudado a alinear, vincular y priorizar esfuerzos en las diferentes líneas de acción.

Del mismo modo, consideramos que la construcción de un marco de medición puede ayudar a las personas emprendedoras a tener un propósito social en todas las líneas estratégicas y las acciones abordadas, fomentando una cultura de gestión del impacto que contribuye a:

Tener los actores clave desde un inicio, aportando una nueva mirada del problema y siendo parte de la solución. Darles espacio para que sean los protagonistas y manejen el proceso según sus necesidades, expectativas...

- Escuchar y ayudar a generar confianza en todos los grupos de interés: personas del equipo, usuarias, beneficiarias, aliadas, comunidad...
- Evitar reproducir y potenciar lo que ya ocurre en el sistema, fomentando la ruptura de inercias negativas existentes.
- Tomar decisiones conscientes basadas en datos y evidencias de impacto.

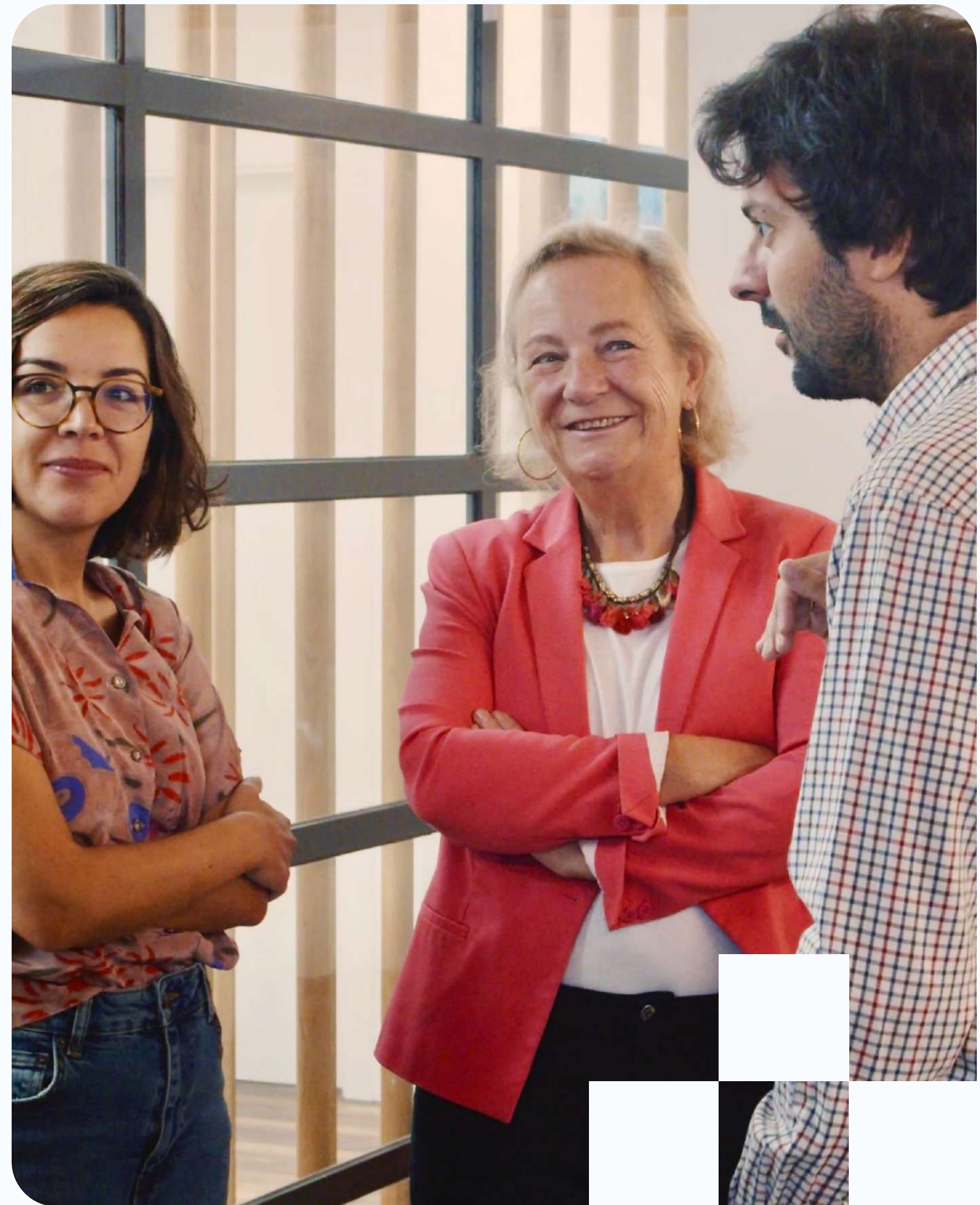
Utiliza la herramienta de los prototipos de Impacta+ para medir tu impacto



¿DESDE MI ROL QUÉ PUEDO APORTAR?



# ORGANIZACIONES FINANCIADORAS



# Retos

En Impacta+ hemos visto que la financiación para poder acelerar y evolucionar los proyectos puede ser determinante en que una iniciativa sobreviva en el ecosistema o que no se quede estancada. Esta financiación se suele utilizar para diferentes fines: invertir en el desarrollo de la solución, crecer más rápido que con los ingresos orgánicos, digitalizar ciertos procesos para poder llegar a más personas y/o hacer más eficiente el proceso, o para expandir a nuevos sectores y mercados con una propuesta de valor ya validada.

Las organizaciones financiadoras, en este sentido, juegan un papel fundamental. Tienen la capacidad de aportar ese gran empujón que necesitan las emprendedoras sociales. Además, las empresas pueden impulsar el desarrollo de los emprendimientos sociales contratando sus servicios y apoyándolos desde las fases más tempranas, acompañándolas en su maduración o bien realizando alianzas estratégicas.

## 01

### **Falta de oferta de financiación en etapas tempranas del emprendimiento**

La mayoría de la oferta de financiación actual se concentra en las etapas de expansión y madurez, dejando desatendida la demanda de financiación en las etapas tempranas, pese al incremento de oportunidades a nivel europeo.

## 03

### **Dificultad para medir el impacto de las financiaciones**

Medir el impacto social y ambiental de las financiaciones es un proceso complejo, costoso y retador. La falta de metodologías estandarizadas y herramientas accesibles, hace que los financiadores no sean capaces de entender todo el impacto de los proyectos de emprendimiento apoyados.

## 02

### **Dificultades de acceso a la financiación para personas de grupos infrarrepresentados**

Factores como la falta de formación, la complejidad del lenguaje de inversión y la escasa red de contactos limitan el acceso a financiación a diversos colectivos infrarrepresentados, promoviendo que dependan de ahorros, financiación de familiares, amigos, subvenciones, etc.

## 04

### **Interés creciente en emprendimientos sociales por la innovación que aportan**

Cada vez se reconoce más a las organizaciones de emprendimiento social como aliadas para nuevas propuestas de valor y modelos de negocio innovadores, generando impacto positivo y económico al mismo tiempo.

# Soluciones

Proyectos desarrollados para afrontar los retos.



Hemos transformado la iniciativa existente, aportando diversidad a las fundaciones y a los perfiles de emprendedores sociales a quienes apoyan financieramente.

Más sobre el Fondo de Fundaciones

# Aprendizajes

En Impacta+ hemos contado con organizaciones financiadoras y que gestionan fondos. Además de contar con un prototipo que se ha centrado en la inversión de impacto orientada a personas emprendedoras sociales diversas, otros prototipos también han contribuido a que estas personas se acerquen a fuentes de financiación. En los prototipos de Youth Business Spain y MIES a prepararse para obtener financiación y en ERES y Málaga #ImpactaMás para dar visibilidad a los emprendimientos.

Estos son los aprendizajes y las recomendaciones que extraemos.

## 01

**Buscar beneficios mutuos a través de alianzas con organizaciones y colectivos diversos**

## 03

**Adaptar los sistemas de valoración y selección para llegar a grupos más diversos**

## 05

**Adaptar los apoyos e instrumentos de financiación a las necesidades de las emprendedoras sociales**

## 02

**Incrementar las posibilidades de tener una contribución significativa financiando proyectos de colectivos infrarrepresentados**

## 04

**Sensibilizar, formar y acompañar a otras organizaciones para que se conviertan en financiadoras de emprendimiento social**



## APRENDIZAJE 01

# Buscar beneficios mutuos a través de alianzas con organizaciones y colectivos diversos

Buscar relaciones de beneficio mutuo con organizaciones y colectivos que incluyen y agrupan a los grupos de interés a los que se quiere llegar, ayuda a que se pueda llegar a un volumen mayor de personas del colectivo. En el Fondo de Fundaciones de Impacto hemos generado alianzas con 10 organizaciones diversas (otras fundaciones, ONGs, entidades públicas y privadas) que aglutinan a los colectivos diversos a los que queríamos llegar, afectados en su mayoría por las brechas de género, origen y nivel socioeconómico.

Estas entidades han difundido la propuesta de valor del Fondo de Fundaciones de Impacto ofreciendo algo diferente y complementario a sus servicios habituales a las personas de su colectivo.

En Impacta+, desde Fondo de Fundaciones de Impacto y Youth Business Spain se ha generado una propuesta de valor complementaria que ha permitido ofrecer acompañamiento, asistencia técnica y mentoría a los emprendimientos del FdFI y acercar las oportunidades de escala a emprendimientos que han pasado por el acompañamiento de YBS. Fruto de esta sinergia y un gran esfuerzo colaborativo, se ha conseguido que las personas emprendedoras de grupos infrarrepresentados estuvieran representadas en la tercera convocatoria de FdF

[Listado de organizaciones altavoz que apoyan al FdFI](#)

## APRENDIZAJE 02

# Incrementar las posibilidades de tener una contribución significativa financiando proyectos de colectivos infrarrepresentados

Llegar a personas emprendedoras que no están siendo invertidas en otros foros ha sido uno de los retos a los que nos hemos enfrentado en Impacta+ y en el Fondo de Fundaciones de Impacto, ya que llegar a aquellas que necesitan la inversión y no la encuentran en otras convocatorias, era uno de los objetivos del prototipo.

En esta convocatoria del Fondo, se ha trabajado en la diferenciación de la propuesta de valor incorporando la diversidad como objetivo estratégico, para poder así complementar la oferta actual de financiación.

Esta transformación ha permitido generar alianzas con organizaciones y colectivos afines, acercándolas e introduciéndolas a la inversión de impacto, ya sea para invertir como para dar visibilidad a la oportunidad que ofrecemos desde el Fondo.

[Oportunidades de financiación para los emprendimientos sociales - Fondo de Fundaciones de Impacto](#)





## APRENDIZAJE 03

# Adaptar los sistemas de valoración y selección para llegar a grupos más diversos

El proceso de valoración de Fondo de Fundaciones de Impacto, se ha enriquecido a través de la participación de diversas personas expertas de las fundaciones que forman parte del Fondo. Para facilitar el proceso de valoración colaborativo, este ha evolucionado de la siguiente manera:

- Incorporando directamente a los colectivos a los que se dirige el fondo como comisión de consulta. Incluyendo en las entrevistas, comisiones y grupos de valoración a las personas emprendedoras.
- Estandarizando el sistema y ponderación de los criterios de valoración, orientando el apoyo a cumplir los objetivos del Fondo. Esto ha ayudado a integrar al proceso a algunas personas que no eran expertas en financiación e inversión.

- Mejorando el proceso de Due Diligence incluyendo una perspectiva de diversidad, inclusividad y de retorno de impacto social para poder llegar a personas emprendedoras que no están siendo apoyadas en otros fondos y así complementar la oferta actual de financiación.

Criterios de selección y evaluación utilizados por el Fondo de Fundaciones de Impacto



## APRENDIZAJE 04

# Sensibilizar, formar y acompañar a otras organizaciones para que se conviertan en financiadoras de emprendimiento social

Con más o menos recursos, en Impacta+ hemos visto que todas las organizaciones pueden involucrarse en la filantropía, sea individualmente o de manera colectiva, con fondos como el del Fondo de Fundaciones de Impacto.

Esto nos ha requerido de un cambio de pensamiento y modelo mental de estas nuevas organizaciones, en el que las personas y organizaciones, antes de incorporarlas al fondo, han tenido que ampliar su mirada de rentabilidad económica e incorporar el impacto social y ambiental.

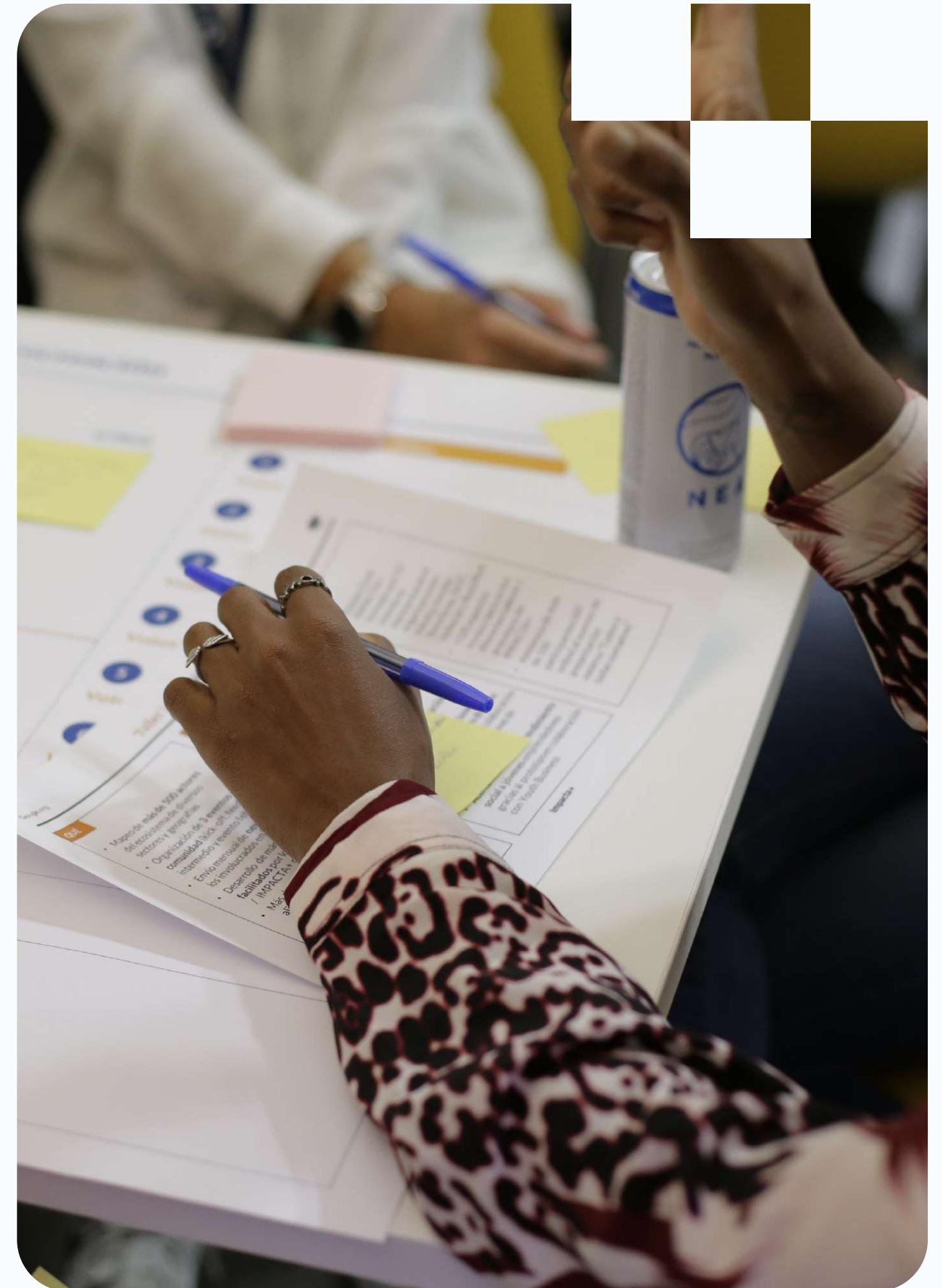
Para ello, en el Fondo, hemos colaborado en la sensibilización y formación de las fundaciones para ver el potencial de la inversión:

- Introducir las a la inversión de impacto y aprender la teoría sobre la inversión y los diversos instrumentos de financiación.
- “Aprender haciendo”, con la participación en las convocatorias del Fondo de Fundación de Impacto.

Después de este aprendizaje, ha habido fundaciones que han apoyado por su cuenta a otros emprendimientos sociales que encajaban con su colectivo beneficiario.

Para que todas las personas y organizaciones podamos ser inversoras, una vez resuelto el reto de sensibilización y formación, el nuevo reto son los recursos, que son limitados y los tickets de inversión elevados. En el Fondo de Fundaciones de Impacto lo hemos resuelto agrupando fundaciones y conjuntamente, con sus aportaciones más reducidas, hemos podido financiar proyectos de emprendimiento e impulsarlos.

[Conoce la formación del Fondo de Fundaciones de Impacto](#)



## APRENDIZAJE 05

# Adaptar los apoyos e instrumentos de financiación a las necesidades de las emprendedoras sociales

Cada emprendimiento social está en una situación particular y tiene unas necesidades de financiación y apoyo diferentes. En Impacta+, a través del Fondo de Fundaciones de Impacto, hemos valorado las necesidades de estos emprendimientos y les hemos ofrecido planes de apoyo flexibles. Es por ello que a cada una de las entidades seleccionadas en la 3ª convocatoria se les ha apoyado de diferente manera:

- Se han ofrecido instrumentos de financiación flexibles, con diferentes formatos y plazos.
- Algunos proyectos requerían asistencia técnica y se les ha dado dicho apoyo.

Esta combinación ha hecho que los emprendimientos sociales hayan podido abordar los retos para los que aplicaron en el Fondo y así dar un impulso a sus proyectos.

[Emprendimientos sociales financiados a través del Fondo de Fundaciones de Impacto](#)



¿DESDE MI ROL QUÉ PUEDO APORTAR?

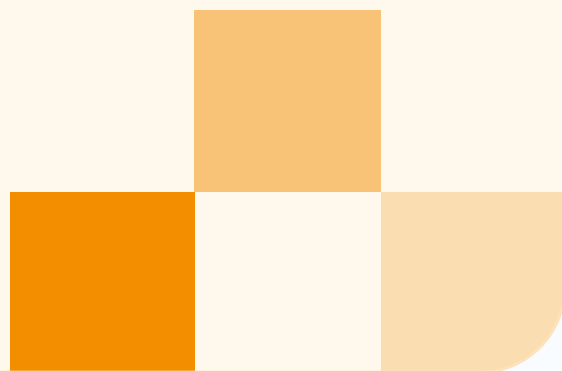


# ORGANIZACIONES DE APOYO NO FINANCIERO



# Retos

En Impacta+ hemos aprendido que si las personas emprendedoras se enfrentan a un gran reto: ser económicamente rentables para sobrevivir. En los emprendimientos sociales, si no hay supervivencia, no hay impacto. Y para ello, hemos visto que no hay mejor opción que hacer el camino acompañadas por personas expertas, para aumentar las oportunidades de éxito, los resultados y el impacto. Los datos generales de España dicen que tras 5 años únicamente un 62% de las empresas sobreviven (Iberinform 2022), frente al éxito superior que tienen entidades que acompañan a personas emprendedoras como Youth Business Spain con un 91% (YBS) o la aceleradora MentorDay con un 85% (MentorDay).



## 01

### **Pocas ofertas de apoyo estratégico en etapas tempranas de emprendimientos**

En España, aproximadamente 7 de cada 10 organizaciones sociales señalan que no participan en ninguna red de apoyo (Casasnovas 2021, pág. 44). Este factor se ve de manera más clara para los colectivos menos representados en el ecosistema de emprendimiento actual, que están afectados por las brechas.

## 03

### **La mayor concentración de oportunidades de apoyo está en las grandes capitales**

En el proyecto hemos visto que el 69% de las iniciativas privadas de apoyo a la persona emprendedora tienen su sede en Madrid y Barcelona y de un 82% con las presentes en Madrid, Andalucía, Cataluña y C. Valenciana (EmprendES 2022, pág.10).

## 02

### **Las brechas de género, nivel socioeconómico y origen dificultan el acceso al apoyo**

Las personas pertenecientes a colectivos en brecha están infrarrepresentadas en los espacios de apoyo, por lo que tienen todavía menor acceso a estas oportunidades. Pese a que las mujeres representan el 48% de los emprendimientos, su porcentaje en las iniciativas privadas e incubadoras es mucho menor. Por otro lado, la representación de emprendedores sociales de origen migrante en las incubadoras es prácticamente inexistente.

# Soluciones

Proyectos desarrollados para afrontar los retos.

**ERES**  
de Impacta+

Hemos dado voz a personas en colectivos infrarrepresentados del emprendimiento social para buscar un cambio en la narrativa actual y dar visibilidad a nuevas personas referentes.

[Más sobre ERES](#)

**MIES**  
de Impacta+

Hemos puesto en valor los emprendimientos sociales rurales, generando una comunidad, compartiendo buenas prácticas a la hora de contar historias e inspirando con 11 ejemplos de testimonios

[Más sobre MIES](#)

 **Youth Business Spain**  
impulsado por Impacta+

Hemos trabajado junto a la red de Youth Business Spain para incorporar aspectos como el propósito y los criterios sociales y ambientales en el acompañamiento que ofrecen a las personas emprendedoras jóvenes, a través de su formación y mentorización.

[Más sobre Youth Business Spain](#)

*Málaga* **Impacta+**

Hemos acompañado a colectivos locales de personas emprendedoras sociales, creando espacios de conexión con las entidades públicas locales (la diputación y los diferentes ayuntamientos)

[Más sobre Málaga #Impacta+](#)

# Aprendizajes

En Impacta+ hemos trabajado junto a organizaciones de apoyo no financiero a personas emprendedoras, que han participado como personas y organizaciones expertas durante el proyecto, así como otras que han liderado o participado en los prototipos que hemos activado. Estos son los aprendizajes y las recomendaciones que extraemos tras haber colaborado con más de 10 organizaciones.

**01**

**Aliarse con entidades altavoz es clave para identificar y apoyar a personas de colectivos infrarrepresentados**

**03**

**Generar alianzas con otras organizaciones de apoyo para aumentar las posibilidades de éxito de las personas emprendedoras**

**02**

**Implicar a los colectivos objetivo en el diseño de los procesos y del contenido**

**04**

**Apoyarse en la medición y gestión del impacto es clave para mejorar el impacto positivo generado**



## APRENDIZAJE 01

# Aliarse con entidades altavoz es clave para identificar y apoyar a personas de colectivos infrarrepresentados

“Si quieres ir rápido, camina solo. Si quieres llegar lejos, camina acompañado.” Proverbio Africano

En el proyecto hemos aprendido que de la mano de organizaciones y personas aliadas es mucho más fácil llegar a colectivos en desigualdad por brechas, saliendo de los círculos habituales, tejiendo nuevas redes y cocreando propuestas de valor adaptadas al contexto de los colectivos. La colaboración con entidades-altavoz ha sido fundamental para:

Llegar a personas emprendedoras en localidades y regiones concretas, como es el caso del prototipo de Málaga.

Incorporar a colectivos migrantes en el proyecto ERES.

- Detectar emprendimientos sociales rurales para MIES.
- Identificar emprendimientos fuera de los círculos de los fondos de inversión a través de fundaciones en el prototipo del Fondo de Fundaciones de Impacto.

[Conoce la red de organizaciones que trabajan con colectivos diversos pertenecientes a Youth Business Spain](#)

[Conoce más sobre cómo YBS impulsa el emprendimiento social entre la juventud](#)



## APRENDIZAJE 02

# Implicar a los colectivos objetivo en el diseño de los procesos y del contenido

En Impacta+ queríamos integrar a personas afectadas por brechas que estaban infrarrepresentadas en el ecosistema y para ello, las incorporamos al proyecto. No sólo les escuchamos, sino que les hicimos parte de la definición de los prototipos y su ejecución. Así, pudimos construir el proyecto y los prototipos dando respuesta directa a sus realidades y retos. Junto a estas personas, hemos incidido y trabajado en los siguientes aspectos:

**Idioma.** El lenguaje que utilizamos en el ecosistema actual, muy técnico y con anglicismos, hace que personas emprendedoras de otros orígenes y de entornos socioeconómicos medio y bajos tengan una barrera de acceso. Como hemos escuchado en Impacta+, en algunos casos no son conscientes de lo que se les está ofreciendo y de las condiciones que tienen que cumplir.

- **Canales.** Las vías por las que las personas emprendedoras conocen, se preparan para ser seleccionadas y acceden es otra barrera, ya que estas personas infrarrepresentadas por lo habitual no tienen acceso a estos canales.
- **Bases legales.** Los condicionantes y criterios de selección empleados por estas organizaciones de apoyo suelen ser una barrera de acceso para las personas de colectivos con dificultades por las diferentes brechas. En ciertos casos, no tienen la información o conocimiento específico necesario para presentar la candidatura y se quedan fuera.

Explicando la innovación colaborativa en Impacta+ - 5 aprendizajes para otros proyectos.



## APRENDIZAJE 03

# Generar alianzas con otras organizaciones de apoyo para aumentar las posibilidades de éxito de las personas emprendedoras

Muchas personas emprendedoras no consiguen acceder a programas de apoyo, premios, inversión y otras oportunidades, ya que según las personas evaluadoras no están preparadas para aplicar a la solicitud o convocatoria.

Los principales motivos que hemos visto que hacen descartar una candidatura que podría encajar en la solicitud son:

Una propuesta de valor que no queda claramente explicada en la documentación. Aunque sean candidaturas que si llegaran a la fase presencial pudieran ser escogidas, hay veces que no saber comunicarlo en documentos hace que no lleguen a dicha fase.

Modelo de negocio y plan financiero incompleto o no realista. Debe incluir una previsión de ventas, un análisis de sostenibilidad y una propuesta de escalabilidad.

Estrategia de impacto social sin definir o sin profundidad de análisis y detalle.

Compromiso del equipo, habiendo al menos una persona a tiempo completo en el proyecto.

Desde Impacta+ consideramos clave que las organizaciones de apoyo complementen su propuesta de valor a través de alianzas y prescripción con otras organizaciones de apoyo. Sobre todo para desarrollar los 3 primeros puntos del anterior listado, se pueden trabajar con organizaciones de apoyo complementarias. Si eres una organización que vive en primera persona que se descarten candidaturas por estos motivos o similares, puedes crear alianzas con otras organizaciones de apoyo que complementen tu propuesta de valor y os apoyéis mutuamente. Por ejemplo:

- Organizaciones inversoras que prescriben a las personas emprendedoras a programas de incubación o aceleración para que reciban acompañamiento y asistencia técnica para preparar su candidatura y evolucionen su propuesta de valor.
- Y viceversa, el programa recomienda a emprendedoras que quieran escalar sus proyectos a organizaciones inversoras.

Algunas de las organizaciones que apoyan a personas emprendedoras (elaborada por el Fondo de Fundaciones de Impacto)



## APRENDIZAJE 04

# Apoyarse en la medición y gestión del impacto es clave para mejorar el impacto positivo generado

En el proyecto nos hemos reafirmado en el valor que tiene la medición y gestión del impacto, ya que el proceso de elaborar y desplegar el marco de medición de impacto, ha aportado al proyecto y a los prototipos una visión estratégica común y ha ayudado a alinear, vincular y priorizar esfuerzos en las diferentes líneas de acción.

Del mismo modo, consideramos que definir un marco de medición puede ayudar a las organizaciones que apoyan a las personas emprendedoras a concretar su propuesta y a poner en valor el impacto que tienen.

Esta gestión del impacto también nos ha ayudado a ver cómo impacta el incorporar criterios sociales y ambientales en organizaciones de apoyo contribuye a la diversidad y al crecimiento del colectivo. Estas se pueden integrar tanto en los procesos de selección como en el propio apoyo y formación que ofrecen a las personas emprendedoras. En el itinerario de Youth Business Spain y en las personas emprendedoras sociales rurales de MIES, nos ha ayudado a atraer a personas emprendedoras más diversas, a contribuir al desarrollo de sus competencias de manera integral y a concretar y validar el impacto positivo generado.

En Impacta+ hemos visto que si incorporamos la medición y gestión del impacto desde un inicio, la definición de la “teoría del cambio” nos ayuda a definir el alineamiento, los ejes estratégicos, la toma de decisiones... En nuestro caso, nos ha ayudado a:

- Diferenciar la propuesta de valor de los prototipos de otras iniciativas existentes, para no competir sino complementar la oferta entre todas.
- Tener los actores clave identificados y vinculados desde un inicio, siendo parte de la solución.
- Escuchar a las personas implicadas y beneficiarias con la establecida periodicidad, ayudando a identificar mejoras y oportunidades.
- Demostrar el impacto del proyecto para poder ampliar el alcance.
- Evitar reproducir lo que el ecosistema de emprendimiento ya estaba haciendo: mismas personas emprendedoras, mismo lenguaje, mismas barreras para las personas sufriendo debido a las brechas...

Utiliza la herramienta de los prototipos de Impacta+ para medir tu impacto - Teoría del cambio



¿DESDE MI ROL QUÉ PUEDO APORTAR?



# ADMINISTRACIONES PÚBLICAS



# Retos

En Impacta+ hemos trabajado con personas expertas de 5 comunidades autónomas (Aragón, La Rioja, Comunidad Valenciana, Andalucía, Cataluña) y, con un prototipo real implementado en Málaga, hemos comprobado que las administraciones tienen la capacidad de crear un entorno favorable para el emprendimiento. No solo por su capilaridad, incidencia en agentes públicos y privados mediante la implementación de políticas públicas, sino también por la formación y el apoyo a las personas potencialmente emprendedoras, y la promoción de la colaboración entre los diferentes actores del ecosistema.

Analizando el contexto actual de emprendimiento social desde la perspectiva de la administración pública se han puesto de manifiesto una serie de retos.

## 01

### **Las colaboraciones entre la administración y el emprendimiento social son esporádicas, a pesar del creciente interés de ambas partes**

Por lo general, las personas del ecosistema consideran que las organizaciones públicas pueden hacer más en la capacitación, el apoyo y la financiación de emprendimientos sociales.

## 03

### **Hay un creciente enfoque territorial para dar respuesta a retos locales e impulsar el desarrollo local**

La administración está adoptando un enfoque territorial en sus políticas de apoyo al emprendimiento, considerando las necesidades específicas de cada región y la capacidad resolutoria del emprendimiento social.

## 02

### **La tendencia hacia la digitalización obliga a la administración a buscar colaboraciones y alianzas**

La digitalización ofrece nuevas oportunidades para la colaboración entre el emprendimiento social, principalmente el de base tecnológica, y la administración pública, que cada vez más está interesada en incorporar innovaciones.

## 04

### **Muchas administraciones públicas carecen de conocimiento y medios para incorporar aspectos sociales en sus iniciativas**

Las administraciones carecen de conocimiento y recursos para incorporar aspectos sociales y ambientales en sus procesos de toma de decisión y políticas públicas.

# Soluciones

Proyectos desarrollados para afrontar los retos.

## Málaga Impacta+

Hemos acompañado a colectivos locales de personas emprendedoras sociales, creando espacios de conexión con las entidades públicas locales (la diputación y los diferentes ayuntamientos)

[Más sobre Málaga #Impacta+](#)

# Aprendizajes

En Impacta+ hemos trabajado junto a la administración pública para que pueda disponer de métodos de trabajo, canales y herramientas para integrar cláusulas y criterios sociales en sus contratos y operativas. Estos criterios se pueden integrar en distintas fases del proceso, a través de las herramientas que disponen los gestores de los contratos.

En el prototipo de Málaga se ha analizado el proceso de compra pública para identificar cómo transformarlo para que sea más social, diverso, accesible e inclusivo. Este es el marco sobre el que se ha construido el prototipo.

Marco legal de compra pública

A continuación, exponemos los aprendizajes extraídos tras el laboratorio y el prototipo realizado en Málaga, en el que han participado personas pertenecientes a organizaciones públicas de más de 5 diferentes comunidades: ayuntamientos y diputación de Málaga, Bernabé Palacín Sáenz (Director General de Alcaldía del Ayuntamiento de Logroño, La Rioja), Pilar Batet Jiménez (Jefa del Servicio de Contratación y Central de Compras en la Excm. Diputación Provincial de Castellón), Luis Bentué Andreu (Jefe de la Unidad de Eficiencia y Proyectos en el Ayto. de Zaragoza) y José Moisés Martín Carretero (Director General del Centro para el Desarrollo Tecnológico y la Innovación, CDTI).

## 01

**Activar metodologías y procedimientos internos basados en referencias de ejemplos existentes (como la de Málaga)**

## 02

**Promover la integración de aspectos sociales en la gestión de contratos**

## 03

**Profesionalizar a los gestores de los contratos en aspectos sociales ayuda a generar mayor diversidad, accesibilidad e inclusión**

## 04

**Potenciar espacios de conexión e intercambio entre emprendimientos sociales del territorio**

## 05

**Apoyarse en la medición y gestión del impacto es clave para mejorar el impacto positivo generado**



## APRENDIZAJE 01

# Activar metodologías y procedimientos internos basados en referencias de ejemplos existentes (como la de Málaga)

Trabajando con las personas técnicas de los ayuntamientos de Málaga y alrededores, destacamos la necesidad de definir y activar metodologías de trabajo y procedimientos internos en la administración para asegurar que los contratos tengan un enfoque socialmente responsable. Hemos observado que es crucial disponer de medios y ejemplos existentes (funciones, cláusulas y criterios sociales) para poder incorporarlas desde el planteamiento estratégico hasta la gestión de contratos y pliegos vinculados a la obra o al servicio contratado.

Para incorporar un enfoque socialmente responsable la elaboración en la Motivación del Contrato,

Valoración y Evaluación de Ofertas se debe disponer de:

- Análisis de costes.
- Masa laboral-convenios colectivos.
- Ciclo de vida en LCSP art.148.
- Ciclo de vida ampliables con Leyes climáticas como la ficha de compra pública verde.
- Ofertas anormalmente bajas según el art.149.
- Precio y vicisitudes.

[Conoce la cartera de proveedores baremada con ejemplo real](#)



## APRENDIZAJE 02

# Promover la integración de aspectos sociales en la gestión de contratos

En Impacta+ hemos aprendido que la compra pública es una gran palanca transformadora hacia el impacto, por su concentración de presupuesto y empleo en proyectos sociales. Como muestra el "Informe especial de supervisión relativo a la contratación estratégica en 2022" de diciembre de 2023, de la Oficina Independiente de Regulación y Supervisión de la Contratación (OIREscon), existen distintas recomendaciones:

- Aprobación de los objetivos de reserva de contrato
- Mayor claridad respecto a la contratación menor
- Claridad en la determinación del porcentaje de reserva
- Llamamiento a uniformizar los criterios de los Tribunales de Contratación
- Premiar a los contratistas que cumplen más allá del mínimo exigido

Es por ello que en Impacta+ se ha trabajado en el proceso de compra pública, con el propósito de objetivar y concretar los criterios sociales que se van a utilizar tanto en la metodología como en la valoración. Éstos, se pueden fijar como criterios de ejecución, de adjudicación y/o técnicos (condiciones de capacidades y conocimientos que la empresa adjudicataria debe cumplir).

Acciones concretas que os recomendamos desde Impacta+:

- Modificar los pliegos de condiciones
- Crear una cartera de proveedores baremada
- Transparentar los resultados de los pliegos
- Contar con equipos multidisciplinares

[Conoce cómo incorporar criterios sociales y ambientales en los contratos](#)



## APRENDIZAJE 03

# Profesionalizar a los gestores de los contratos en aspectos sociales ayuda a generar mayor diversidad, accesibilidad e inclusión

Para poder integrar requisitos sociales en la gestión de contratos, los gestores deben estar concienciados y ser técnicamente capaces para proponer estas cláusulas como condiciones especiales de ejecución de los contratos.

Es por eso que, en el prototipo desarrollado, se han implementado actuaciones para incorporar estos requisitos sociales. ¿Cómo lo hemos hecho?

Hemos formado a las personas técnicas en aspectos sociales y en diversidad, accesibilidad e inclusión.

- Hemos desarrollado ejemplos de contrato de servicio:
  - Plan estratégico de contratación que incluye cláusulas, condiciones y criterios sociales (como por ejemplo, la diversidad de las personas emprendedoras o la accesibilidad del servicio).
  - Modelo de pliego y plantillas para poder implementarlo de manera autónoma.

- Hemos creado una Unidad de Supervisión y Control que presta colaboración para trasladar competencias técnicas a los equipos que lo requieren.
- Para enriquecer la elaboración y gestión de los pliegos, estas personas técnicas valoran positivamente disponer de equipos multidisciplinares para la redacción, incorporando a economistas para una adecuada presupuestación de los contratos.

[Accede al contenido de la formación impartida por Pilar Batet sobre cómo incorporar cláusulas sociales y ambientales en los contratos públicos](#)



## APRENDIZAJE 04

# Potenciar espacios de conexión e intercambio entre emprendimientos sociales del territorio

Junto al ecosistema Impacta+, hemos comprobado que la administración puede transformar sus territorios respondiendo a los retos sociales del entorno y generar un impacto económico en las mismas, potenciando espacios de conexión e intercambio entre los emprendimientos sociales locales.

Acciones concretas que os recomendamos desde Impacta+:

Implementar políticas y prácticas para que más personas se planteen el emprendimiento como oportunidad profesional.

- Visibilizar historias de éxito de emprendedores de grupos infrarrepresentados.
- Organizar eventos y crear espacios de networking para conectar a emprendedores de diversos orígenes y dar visibilidad a nuevas personas referentes pertenecientes a colectivos infrarrepresentados. Por ejemplo, en el evento “The Gap in Between” en Valencia, donde Impacta+ estuvo presente y se conversó sobre cómo la diversidad es un hecho y está en la calle, el desafío fundamental es cómo integramos esa diversidad en ciertos espacios, como es el emprendimiento.

- Ofrecer programas de formación, apoyo y asesoramiento específico para emprendedores desde las entidades públicas y desde sus organizaciones aliadas-asociadas que dan formación a personas desempleadas y en las formaciones profesionales. Especialmente, para los colectivos afectados por alguna brecha, que tienen mayor dificultad para acceder a capacitaciones y a fondos.

[Revive las claves presentadas por Impacta+ en el evento de “The Gap in Between” en Valencia](#)

[Herramienta para conectar a las personas emprendedoras con la administración pública](#)



## APRENDIZAJE 05

# Apoyarse en la medición y gestión del impacto es clave para mejorar el impacto positivo generado

En el proyecto nos hemos reafirmado en el valor que tiene la medición y gestión del impacto, ya que el proceso de elaborar y desplegar el marco de medición de impacto, ha aportado al proyecto y a los prototipos una visión estratégica común y ha ayudado a alinear, vincular y priorizar esfuerzos en las diferentes líneas de acción.

Del mismo modo, consideramos que establecer el marco de medición y gestión del impacto puede ayudar a las administraciones públicas a tener un propósito social respecto al emprendimiento que alinee y vincule todas las líneas estratégicas y las acciones abordadas, aportando a que la toma de decisiones esté alineada con el propósito y se maximice el impacto positivo generado.

Hemos identificado que buscar de forma colaborativa y en red evaluaciones de metodologías y proxis financieros bien justificados, ayudaría a unificar los criterios, a gestionar el impacto y a aportar objetividad a través de herramientas accesibles.

[Curso de medición del valor social y ambiental a través del SROI, por la UNED y NITTÚA](#)



EL FUTURO DEL ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO



# ¿CÓMO NOS IMAGINAMOS EL FUTURO DEL ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL?

Descubre nuestra visión para el ecosistema de emprendimiento social en los próximos 10 años y cómo juntos podemos construir un futuro más justo, inclusivo y sostenible.





ORIENTADO AL IMPACTO

## El impacto social como pilar fundamental

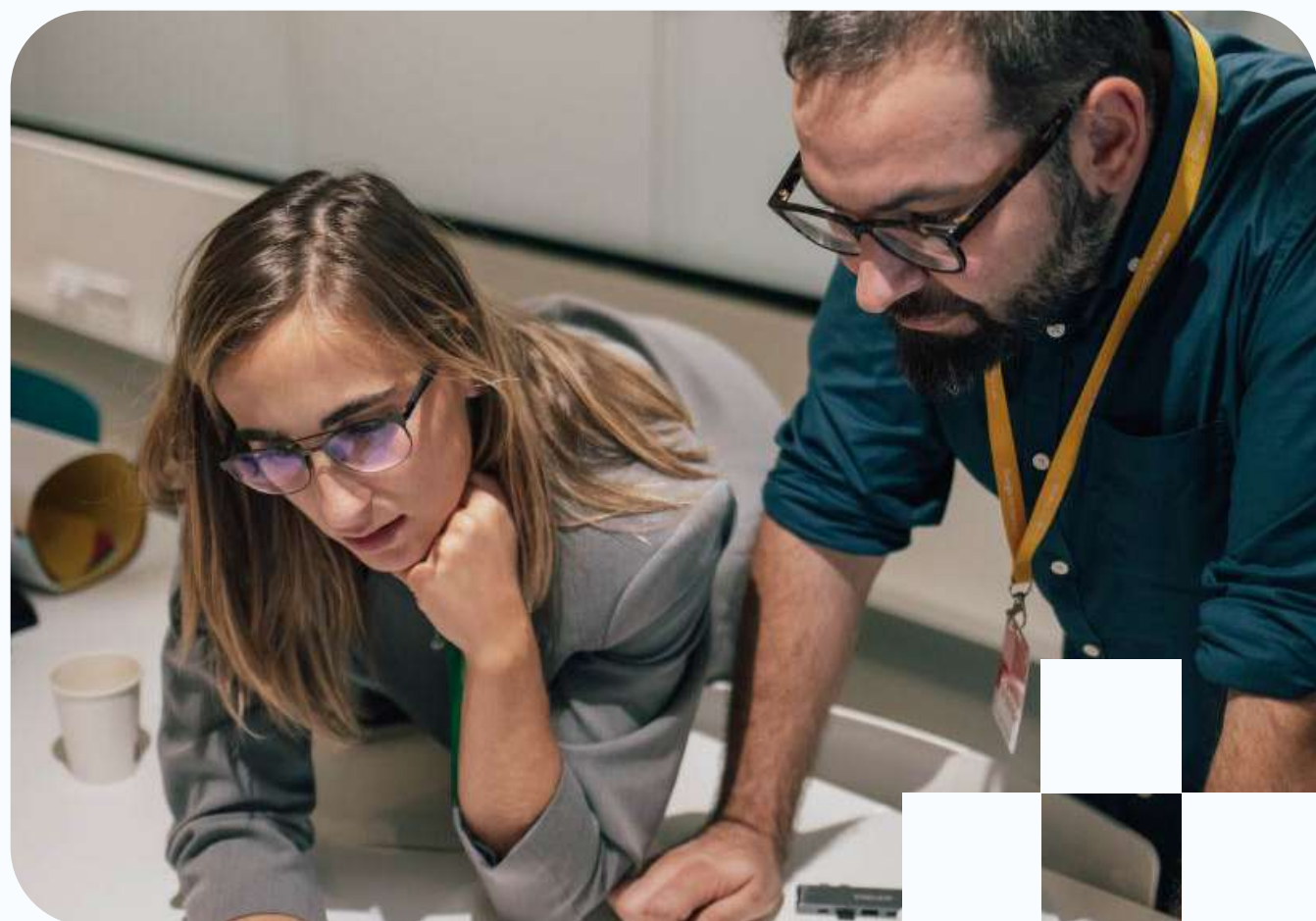
Nos imaginamos un futuro en el que el emprendimiento social estará al frente de la innovación y el cambio, al mismo tiempo que todas las personas entienden qué es, y el valor que aportan las personas emprendedoras sociales al dar respuesta a los grandes retos que enfrenta el mundo. Un ecosistema que valore y centre su objetivo en la generación del impacto social y ambiental por encima de lo económico, contribuyendo a un mundo más justo y sostenible de la mano del emprendimiento.

DIVERSO

## Un futuro diverso, accesible e inclusivo

Queremos un ecosistema de emprendimiento social donde la diversidad sea la norma. Un espacio donde personas de diferentes orígenes, culturas, géneros, edades y capacidades tengan las mismas oportunidades para desarrollar sus ideas y convertirlas en proyectos exitosos. Un ecosistema que valore la inclusión y promueva la participación activa de grupos minoritarios que tradicionalmente han estado al margen, permitiendo que cualquier persona con una idea innovadora y el potencial para convertirla en realidad pueda hacerlo, teniendo acceso a recursos, conocimiento y redes.





COLABORATIVO

## Integración y colaboración de los actores del ecosistema

Nos imaginamos un futuro con mayor integración, colaboración y sinergias entre los diferentes actores que componen el ecosistema de emprendimiento social. Un espacio donde personas emprendedoras, organizaciones de apoyo, entidades sociales, instituciones públicas, universidades y otros actores clave trabajen juntos para complementar sus propuestas de valor y construir un ecosistema más fuerte y resiliente. Queremos un ecosistema en el que las administraciones públicas actúen como promotoras del emprendimiento social, reconociendo su importancia para dar respuesta a retos locales, y en el que las empresas privadas busquen nuevas maneras de hacer negocios con las personas emprendedoras sociales.

MEDIBLE Y VISIBLE

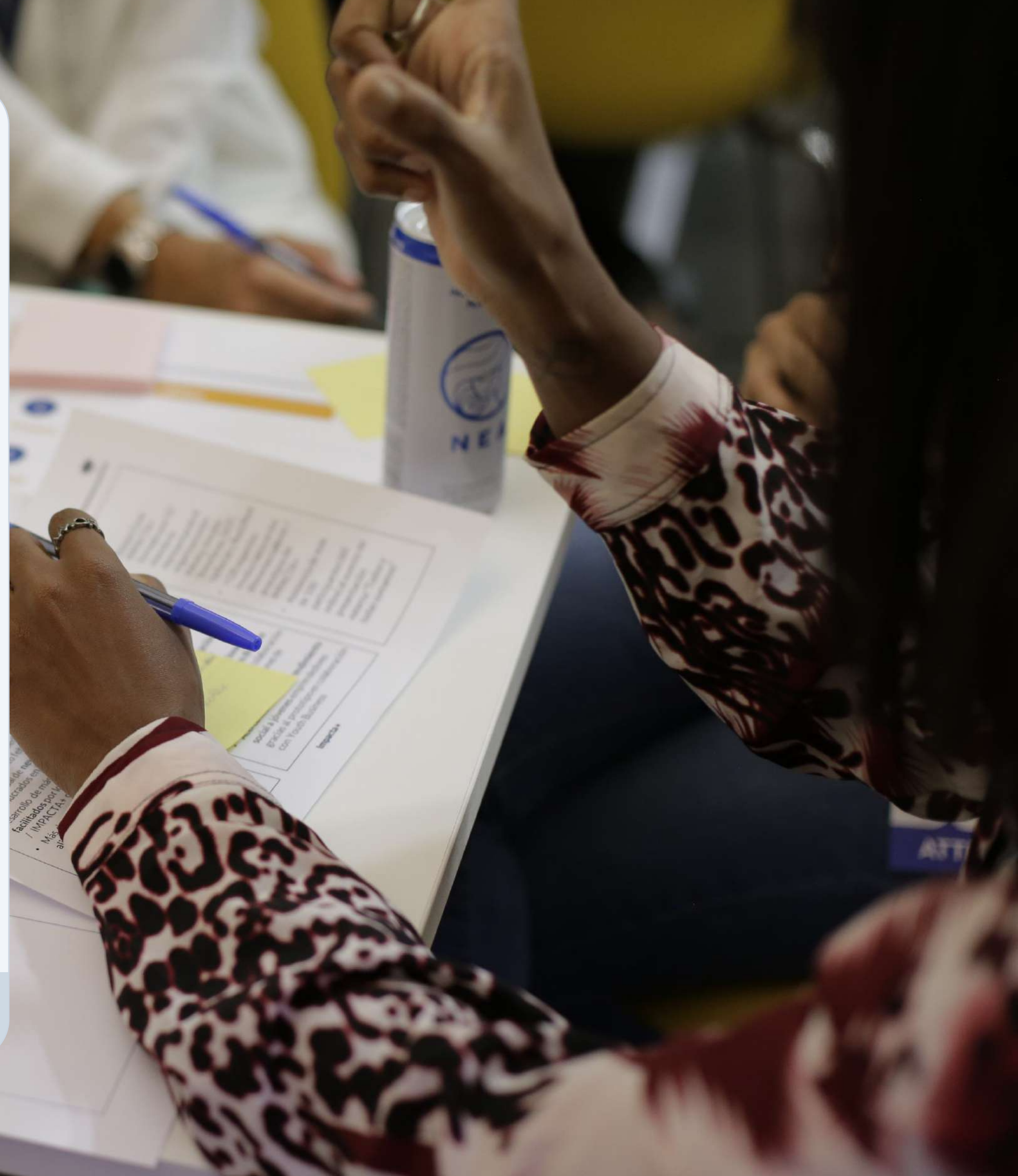
## Datos y tecnología para medir y visibilizar el impacto

Imaginamos un ecosistema que pone en el centro la cultura de medición, gestión y comunicación del impacto social, y aprovecha la tecnología para hacerlo de la mejor manera. Un futuro en el que la recopilación y análisis de datos permita tomar decisiones informadas, identificar tendencias, optimizar las estrategias de apoyo y escalar el impacto de las iniciativas para que lleguen a más personas y generen un cambio más profundo.



Imaginamos un futuro donde el emprendimiento sea un vehículo esencial para el cambio positivo, donde las ideas innovadoras y el talento de las personas puedan transformar el mundo para mejor, y donde nadie se quede atrás. El emprendimiento social es para todos y todas. Juntas, podemos lograrlo.

Descubre cómo dar forma a este futuro lleno de oportunidades e innovación social [suscribiéndote a nuestra newsletter](#)







**ASHOKA**



**Impacta+**

[impactamas.ashoka.org](http://impactamas.ashoka.org)