

Gipuzkoako zaintza esparruan Ekonomia Sozial eta
Solidarioko ekimenak martxan jartzeko oinarriak

INFORME-II:
INCUBADORAS DE ECONOMÍA SOCIAL Y
SOLIDARIA: EXPERIENCIAS INTERNACIONALES
Y DEFINICIÓN PARTICIPATIVA DE UNA
INCUBADORA SOCIAL UNIVERSITARIA

EQUIPO DE TRABAJO

Coordinador:

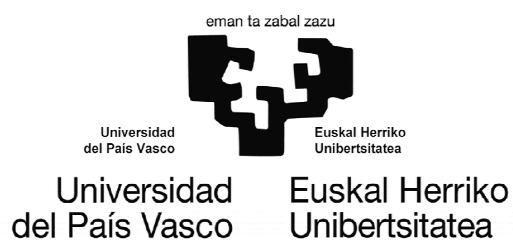
Enekoitz Etxezarreta Etxarri

Investigadoras:

Amaia Alvear Morón

Liseth Díaz Molina

Leire Oregui Echeverria-Berreyarza



GEZKI

INSTITUTO DE DERECHO COOPERATIVO Y ECONOMÍA SOCIAL DE LA UPV/EHU
UPV/EHUko GIZARTE-EKONOMIA ETA ZUZENBIDE KOOPERATIBOAREN INSTITUTUA

ÍNDICE INFORME-II

PRESENTACIÓN	5
CAPÍTULO I: MODELOS INTERNACIONALES DE INCUBADORAS	7
1. Incubadoras universitarias de economía solidaria de Brasil.....	9
1.1. Introducción	9
1.2. Principales características de las incubadoras.....	12
1.3. Metodología.....	13
1.4. Financiación y apoyo institucional.....	16
2. Inter-Made: incubadora de Economía Social y Solidaria del sureste de Francia..	17
2.1. Introducción	17
2.2. Impulso del emprendimiento en ESS y trabajo en red.....	21
2.3. Dispositivos de acompañamiento al emprendimiento.....	22
2.4. El proyecto PACTES y la Maleta Pedagógica	25
CAPÍTULO II: SEMINARIO “DEFINICIÓN CONJUNTA DE UNA INCUBADORA SOCIAL UNIVERSITARIA”	31
1. Metodología	33
1.2. Materiales del seminario	35
2. Resultados del seminario	38
CONCLUSIONES.....	59
BIBLIOGRAFÍA.....	63
ANEXOS	67

PRESENTACIÓN

Teniendo como punto de partida el primer informe relacionado con la colectivización del ámbito de los cuidados, el presente estudio pretende ahondar en las incubadoras de emprendimientos colectivos y del ámbito de la Economía Social y Solidaria como medios o herramientas para lograr dicha colectivización.

Este tipo de emprendimientos que se rigen por valores de carácter colectivo y social como la autogestión, la democracia, el trabajo en red, la cooperación, la gobernanza colectiva o la innovación social y que busca relaciones de producción, distribución, consumo y financiación alternativas, requieren de estructuras de acompañamiento y apoyo específicas que se adapten a las necesidades de los/as emprendedores/as. Esta realidad hace necesarias incubadoras concretas de Economía Social y Solidaria que ajusten sus programas de formación, acompañamiento, etc. a las realidades de los proyectos e iniciativas de carácter social y solidario.

En este contexto, el presente informe tiene dos objetivos generales, lo que divide el trabajo en dos apartados. En primera instancia, se realiza una caracterización general de dos modelos internacionales específicos de incubadoras sociales y solidarias: las Incubadoras Universitarias de Economía Solidaria de Brasil e Inter Made, incubadora de Economía Social y Solidaria del sureste de Francia.

El modelo de incubadora brasileño fue elegido para su análisis por ser pionero en la implantación de incubadoras universitarias solidarias y por su reconocimiento a nivel global, así como por ser una red ya consolidada con más de 100 incubadoras a lo largo de todo el país. En el caso de Inter Made, el análisis resulta interesante al ser un modelo pionero a nivel europeo en el acompañamiento específico de este tipo de proyectos. Asimismo, forma parte del equipo del proyecto PACTES que creó la primera herramienta europea de acompañamiento a las iniciativas en Economía Social y Solidaria, la Maleta Pedagógica, la cual también se estudia en este informe.

El segundo apartado, tiene como objetivo analizar los resultados del seminario “Definición conjunta de una incubadora social universitaria” organizado en el contexto de este proyecto. En el seminario participó un nutrido “ecosistema” de agentes del ámbito del emprendimiento y de la Economía Social y Solidaria y se llevaron a cabo

varios talleres participativos con el objetivo de consensuar de forma colectiva el diseño de una futura incubadora social universitaria y poder definir conjuntamente las líneas maestras de la misma.

INFORME-II:

CAPÍTULO I: MODELOS INTERNACIONALES DE INCUBADORAS

1. INCUBADORAS UNIVERSITARIAS DE ECONOMÍA SOLIDARIA DE BRASIL

1.1. Introducción

Desde mediados de la década de 1990 vienen creándose en las universidades brasileñas las denominadas Incubadoras de Cooperativas Populares. Estas incubadoras universitarias que tienen como principal objetivo la conjugación de la investigación, la docencia y la extensión universitaria¹ enfocadas hacia el emprendimiento solidario, representan, a nivel global, una de las iniciativas más destacadas y valoradas del emprendimiento social, solidario y colectivo.

Las Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares brasileñas surgieron en un contexto de crisis social en el país. Brasil, que en los años 80 había vivido un auge de los movimientos sociales (sindicatos, iglesia católica/teología de la liberación, Movimiento de los Trabajadores Sin Tierra...), en los años 90, y con la intención de frenar el realce del modelo de izquierda, se sumerge de pleno en el proceso de institución de una hegemonía neoliberal. A lo largo de esta década se da un aumento del desempleo, del mercado informal, de la violencia y la criminalidad, de la inaccesibilidad a los servicios de salud, etc., lo que crea un incremento de la pobreza y de la exclusión social.

En respuesta a este contexto de crisis se dieron dos acontecimientos que propiciaron el surgimiento de las Incubadoras Universitarias. Por un lado, las iniciativas de Economía Solidaria emergieron como alternativa de generación de trabajo y renta, creándose emprendimientos en el ámbito de la producción, distribución, consumo, ahorro y crédito². Por otro lado, surgieron movilizaciones y campañas para denunciar la situación de pobreza que atravesaba el país, dentro de las cuales destacó la “Campaña Nacional contra el Hambre y la Miseria y por la Vida”, también conocida

¹ La extensión consiste en el desarrollo de actividades educativas, culturales y científicas junto a la comunidad externa, proporcionando una relación transformadora entre la universidad y la sociedad. Es el conjunto de actividades conducentes a identificar los problemas y demandas de la sociedad y su medio, coordinar las correspondientes acciones de transferencia y reorientar y recrear actividades de docencia e investigación a partir de la interacción con ese contexto.

² Crúz-Souza et al., 2001.

como “Campaña de Betinho”³. Esta campaña, además de denunciar la realidad del país, cuestionó el papel de la universidad ante la crisis social que atravesaba Brasil, reclamándole un mayor compromiso e implicación ante los retos sociales.

En definitiva, el auge de la Economía Solidaria, por un lado, y la demanda de compromiso que desde varios sectores de la sociedad se le hacía a la universidad, por otro lado, fueron los elementos que impulsaron la creación, en 1995, de la primera Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares en la Universidad Federal de Rio de Janeiro (ITCP/UFRJ).

Esta incubadora inicial, que fue creada por alumnos, profesores y técnicos vinculados al ámbito de la ingeniería y de la investigación tecnológica, surgió con el objetivo de establecer contacto con las comunidades de las favelas interesadas en la formación de cooperativas de trabajo e instaurar un proceso de “transferencia tecnológica”⁴.

Tras la puesta en marcha de esta primera incubadora, y siguiendo el mismo modelo, diferentes universidades del país comenzaron a crear iniciativas similares de incubación bajo la misma denominación ITCP. Con todo ello, en 1998 se creó, con 8 incubadoras⁵ iniciales, la Red de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares, cuyos principios ético-políticos se basaban, principalmente, en los principios de la Economía Social y Solidaria y el cooperativismo⁶:

- Autogestión de los emprendimientos y la defensa de una sociedad más justa, democrática y menos desigual.
- Articulación plena entre enseñanza, investigación y extensión.
- Defensa del establecimiento de un compromiso efectivo de la Universidad para con los sectores populares en sus aspiraciones y proyectos.
- Ejercicio de autogestión en el interior de las incubadoras, superando las jerarquías comunes entre docentes, técnicos y estudiantes.

³ Campaña que comenzó en Brasil en 1993 impulsada por el sociólogo Hebert de Souza (Betinho). La campaña logró movilizar a millones de ciudadanos invitándolos a formar parte activa contra el hambre. Comunidades vecinales, grupos religioso, sindicales y de entidades sociales se volcaron con la campaña, despertando una movilización social sin precedentes en Brasil.

⁴ Azavedo, Baldeón y Bacic, 2005.

⁵ Incubadoras de la Universidad Federal de Rio de Janeiro (UFRJ), Universidad Federal de Ceará (UFC), Universidad de San Pablo (USP), Universidad Federal Rural de Pernambuco (UFRPe), Universidad de Paraná (UFPR), Universidad Estadual de Bahía (UNEB), Universidad Federal Juiz de Fora (UFJF) y la Fundación Santo André (FSA).

⁶ Cruz et al., 2011.

- Interdisciplinaridad de los equipos que actúan en las incubadoras.
- Participación activa en foros de organización política y económica de emprendimientos de Economía Solidaria.

Un año después de la creación de la Red ITCP, en 1999, ésta fue invitada a participar en la Red Unitrabalho⁷, Red Inter-Universitaria de Estudios e Investigación sobre el Trabajo, hecho que también contribuyó a la rápida expansión y aprobación de las incubadoras. En los años siguientes, el movimiento de las incubadoras siguió creciendo, en gran medida debido al apoyo de la redes, y en el año 2002 ya existían más de 20 incubadoras universitarias.

Sin embargo, debido a diversas causas, la relación entre las dos redes no se prolongó demasiado en el tiempo y finalmente, en el año 2002, se dio una separación oficial entre la Red de ITCPs y la Red Unitrabalho. Mientras la Red ITCP optó por un método de gestión más participativo y horizontal, la Red Unitrabailho prefirió adoptar una estructura más burocrática y vertical. De esta ruptura surgieron dos redes de incubadoras universitarias diferenciadas y aunque la mayoría de incubadoras decidieron seguir en la Red ITCP, algunas optaron por continuar en Unitrabailho.

En consecuencia, hoy en día, las incubadoras universitarias de economía solidaria de Brasil se encuentran divididas en dos redes nacionales: Unitrabailho, a la que pertenecen 45 incubadoras, y la Red ITCP, con 62 incubadoras en cinco regiones⁸.

⁷ Red que apoya a los trabajadores por unas mejores condiciones de vida y de trabajo, realizando proyectos educativos, investigación y extensión, y que integra el conocimiento académico al saber elaborado por la práctica social. La red estaba formada por investigadores de diferentes áreas y se articulaban en núcleos por universidades. Goza de un carácter de legitimidad y de reconocimiento institucional.

⁸ Datos aproximados, ya que existe información contradictoria en relación al número de incubadoras existentes en el país. No existen datos certeros al respecto, ya que no se ha creado una base de datos oficial en la se cuantifiquen el número exacto de incubadoras solidarias.

1.2. Principales características de las incubadoras

Según el Ministerio de Trabajo y Empleo del gobierno de Brasil⁹:

“Las primeras incubadoras de cooperativas y de otros emprendimientos económicos solidarios fueron creadas en las universidades brasileñas, como espacios de socialización de los diversos conocimientos producidos en estas instituciones, favoreciendo la articulación entre enseñanza-investigación-extensión y la integración de las universidades con comunidades y segmentos externos a la comunidad académica. Así, aunque guarden similitudes con las incubadoras universitarias de empresas, la especificidad de las incubadoras de cooperativas reside en el trabajo con emprendimientos colectivos y de base autogestionaria, recién creados o en vía de creación, que exigen procesos específicos de formación, asesoría y asistencia técnica, en aspectos administrativos, productivos y organizativos, con el objetivo principal de contribuir para su autonomía y sustentabilidad”.

El proceso de incubación es un proceso que pretende atender, a través de la articulación entre enseñanza, investigación y extensión, a las demandas de los grupos de trabajadores/as que deseen iniciar un emprendimiento económico de forma colectiva, a partir de sus experiencias profesionales, necesitando asesoría y formación en varias áreas. Se trata, pues, de un intercambio de saberes, de la universidad al ámbito popular y urbano, y viceversa: la universidad aprende de la vida real, aquella que no se encuentra en el ámbito académico; y los/as emprendedores/as aprenden a utilizar herramientas a las que nunca han tenido acceso¹⁰

La incubación solidaria se da en un espacio social y pedagógico que consigue aunar dos “mundos” tradicionalmente alejados: el mundo académico o del saber científico, vinculado a las universidades y el mundo del saber popular, de los/as trabajadores/as y sus experiencias. Por ende, *“la incubación de cooperativas aparece en la intersección de dos espacios sociales: la universidad y la comunidad”*¹¹.

⁹ En Cruz-Souza et. al, 2011.

¹⁰ Mendoça y Martins, 2008.

¹¹ En Cruz et al., 2011.

Parte del proceso de incubación que llevan a cabo las incubadoras universitarias se desarrollan en los propios territorios de los sectores populares, haciendo de ese modo las acciones más efectivas¹².

En cuanto a los sectores o ámbitos que predominan en las incubadoras, la agricultura familiar, las cooperativas relacionadas con la selección de materiales reciclables, la artesanía y las cooperativas sociales del área de la salud mental son los principales emprendimientos solidarios desarrollados. Sin embargo, también se incuban proyectos vinculados a la producción cultural y artística, a las finanzas solidarias/bancos comunitarios, a las empresas recuperadas, al sector hostelero, etc.

La estructura de la mayoría de las incubadoras está compuesta por un grupo profesional permanente de profesores/as y técnicos/as y un grupo temporal formado por alumnos/as, becarios/as y voluntarios/as. Todos/as ellos/as proceden de áreas del conocimiento muy diversas como la economía, la psicología, la medicina, la ingeniería, la publicidad, la sociología, el derecho, etc., ya que el carácter multidisciplinar y heterogéneo es una de las principales características de las incubadoras. Esta interacción entre diferentes disciplinas exige que el grupo mantenga un proceso constante búsqueda, discusión, reflexión, validación y adecuación de perspectivas diferenciadas en relación al proceso de incubación¹³.

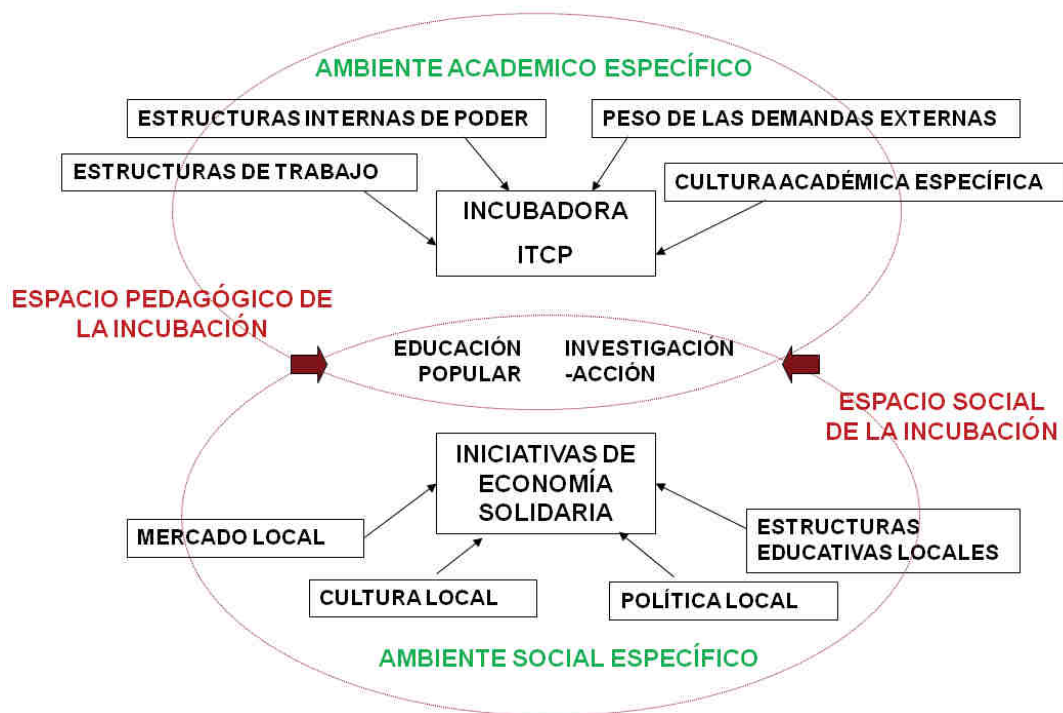
1.3. Metodología

Hay un amplio consenso entre los diferentes autores que han estudiado el fenómeno de las Incubadoras Universitarias de Economía Solidaria de Brasil al afirmar que no existe una metodología de incubación concreta que caracterice a todas las incubadoras. Condicionantes como las diferentes realidades territoriales, el carácter público o privado de la entidad, las políticas internas de las universidades o el tamaño de las incubadoras determinan, a día de hoy, la manera específica en la que cada incubadora responde a sus demandas¹⁴.

¹² Ghibaudi, 2009.

¹³ Nelson y Bech, 2007.

¹⁴ Cruz et al., 2011.



Pese a no existir una línea metodológica definida, sí se han realizado algunos esfuerzos por sistematizar la metodología de las incubadoras. Algunos autores destacan la existencia de dos tipos de organización interna de las incubadoras¹⁶:

- a) Incubadoras organizadas en núcleos, por áreas de conocimiento. Acompañan en las etapas de pre-incubación e incubación → Relación de “transferencia de conocimiento” con el grupo incubado.
- b) Incubadoras organizadas por equipos multidisciplinares que acompañan a lo largo de todo el proceso de incubación. → Relación de corresponsabilidad con el grupo incubado y con lazos personales más fuertes.

En cuanto a las etapas de incubación en las que se dividen los procesos de emprendimiento, éstos generalmente, constan de 3 o 4 fases:

- 1) **PRE-INCUBACIÓN**: periodo de aproximación entre la incubadora y el grupo. Se identifican las potencialidades del proceso y se realiza un diagnóstico participativo.
Duración: 1 a 3 meses.
- 2) **INCUBACIÓN**: etapa de acompañamiento donde se realizan diversas actividades con el objetivo de organizar el proceso de producción y gestión del emprendimiento. Se basa, principalmente, en asesoría, formación multidisciplinar y métodos pedagógicos.
Duración: 18 a 24 meses.
- 3) **DES-INCUBACIÓN**: proceso de desvinculación entre la cooperativa y la incubadora. Cuando el emprendimiento ya no necesita el trabajo continuado de la incubadora.
Duración: 5 a 9 meses.
- 4) **POST-INCUBACIÓN**: periodo en el que se atienden demandas de los emprendimientos muy específicas. Se tratan de acciones y proyectos de carácter muy focalizado. No todas las incubadoras constan de esta etapa.

Estas cuatro etapas no tienen que seguir necesariamente un orden, e incluso, algunas pueden darse simultáneamente, dependiendo de la dinámica interna de cada grupo de

¹⁶ Silveira, 2012.

incubación. Del mismo modo, el tiempo de duración de cada fase es orientativo, ya que en algunos habrá que aumentar el tiempo necesario de cada programa para que la iniciativa se pueda consolidar. Por ello, el acompañamiento debe procurar respetar los ritmos y las necesidades de los/as emprendedores, que en muchos de los casos, tienen poca experiencia en la gestión de proyectos.

Por último, cabe destacar que en la en el proceso de enseñanza-aprendizaje típico de las incubadoras, *“se prueban y utilizan diferentes metodologías: la educación popular de jóvenes y adultos; la investigación-acción; el desarrollo de tecnologías sociales específicas para cada emprendimiento: técnicas de agroecológica, de producción de artesanías, de reciclado de residuos, de organización comunitaria, de monedas sociales, etc”*¹⁷.

1.4. Financiación y apoyo institucional

La principal fuente de financiación de las Incubadoras Universitarias de Economía

Inter Made nació en el año 2002 con la intención de acompañar iniciativas económicas y sociales al servicio de los territorios. La incubadora está dirigida hacia la formación y el acompañamiento a la creación de iniciativas relacionadas con la Economía Social y Solidaria, siendo su principal objetivo las estructuras asociativas, las pequeñas empresas y las cooperativas. Buscando el impulso de iniciativas y la creación de empresas con un fuerte impacto social y medioambiental, co-construye soluciones prácticas, ancladas en el territorio, con los/as emprendedores/as, futuros emprendedores/as y diferentes actores territoriales. Asimismo, está realizando una importante labor en el desarrollo de la dimensión humana en los procesos de acompañamiento a emprendimientos.

Como base de su funcionamiento, Inter Made cuenta con un consolidado equipo humano compuesto por tres grupos diferenciados, que a su vez, conforman el Consejo de Administración. El primer grupo, denominado Miembros Activos, está compuesto por los emprendedores/as cuyos proyectos están siendo acompañados en Inter Made. El segundo grupo, Miembros Padrinos, lo constituyen los/as emprendedores/as que una vez finalizado el proceso han abandonado la incubadora, y por último, el tercer grupo de Miembros Solidarios, está formado por ciudadanos/as que sostienen activamente el proyecto de manera voluntaria. Además de estos tres grupos, Inter Made cuenta un pequeño grupo de trabajadores/as permanentes (director, coordinadora de desarrollo y responsables de diferentes áreas y sedes).

Desde su fundación hace más de 13 años, Inter Made ha participado en el proceso de acompañamiento de más de 300 proyectos de Economía Social y Solidaria al servicio de una economía de la cooperación socialmente innovadora. A través de la constitución de estas empresas solidarias se han creado cerca de 1.000 empleos, al mismo tiempo que se ha formado a más de 800 emprendedores/as sociales y solidarios/as.

Asimismo, en los últimos años de crisis, Inter Made ha logrado mantenerse como alternativa al emprendimiento clásico con una alta actividad, tanto en la creación de empresas y proyectos, como en el acompañamiento y la formación de los/las emprendedores/as. Cogiendo como referencia los datos más recientes (Balance Social Inter Made 2014), en el ejercicio 2014 la incubadora acogió en sus programas a 284 personas y acompañó y formó a más de 140 emprendedores/as. Paralelamente, se desarrollaron 69 proyectos de Economía Social y Solidaria, de los cuales 46 tuvieron como objetivo los barrios con especiales dificultades (catalogados como prioritarios por

las políticas nacionales). En relación al empleo, 56 puestos de trabajo fueron creados o consolidados. A lo largo de 2014, Inter Made consiguió una recaudación 161.500€ de fondos privados durante la fase de testeo de la incubación, mientras que 14 de los proyectos creados generaron un total de 71.200€ de cifra de negocio.

En cuanto a las áreas de emprendimiento, los proyectos e iniciativas surgidas en Inter Made abarcan campos muy diversos: comercio justo, vivienda sostenible, prácticas socio-culturales, turismo solidario, desarrollo sostenible, sector socio-sanitario... A continuación se recogen algunos de los proyectos y empresas que bien, transitaron por la incubadora, o bien, se encuentran actualmente en fase de incubación (TABLA1):

Tabla 1: Proyectos incubados en Inter Made

Les Arteliers	Inclusión a través de la cultura.
Ami Tomake	Dinámicas comunitarias en materia de infancia y política familiar.
Atelier Ni	Acompañamiento a la producción ejecutiva de obras de arte y de creaciones en volumen.
Signes Particuliers	Promoción de la accesibilidad a la comunicación a través del lenguaje de signos.
Eco Avenir	Promoción de la madera y los materiales asociados a las viviendas ecológicas.
Enercoop Paca	Comercialización de energía renovable y desarrollo de modos de producción alternativos de energía.
Assamma	Creación de itinerarios de trabajo para personas con deficiencia visual.
Boucau	Trabajo con los/as agricultores/as para la utilización de técnicas de conservación para abordar temas de consumo responsable, etc.
L'oeil du loup	Prevención de la violencia y la discriminación a través de la promoción del bienestar y la vida comunitaria.
Lombricompostage	Promover la reducción de los residuos gracias al compostaje y el lombricompostaje.
Hand 2 Hand	Favorecer la inserción social y profesional de personas en riesgo de exclusión a través de la creación de proyectos humanitarios y solidarios.
Certif Actions	Consultora para entidades de la ESS en temas de seguridad, calidad y medioambiente.
Le presage	Restaurante energéticamente autónomo a través de la utilización de elementos de cocina solares.
Batirhizome	Plataforma colaborativa de intercambio solidario de u-commerce.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de la página web de Inter Made

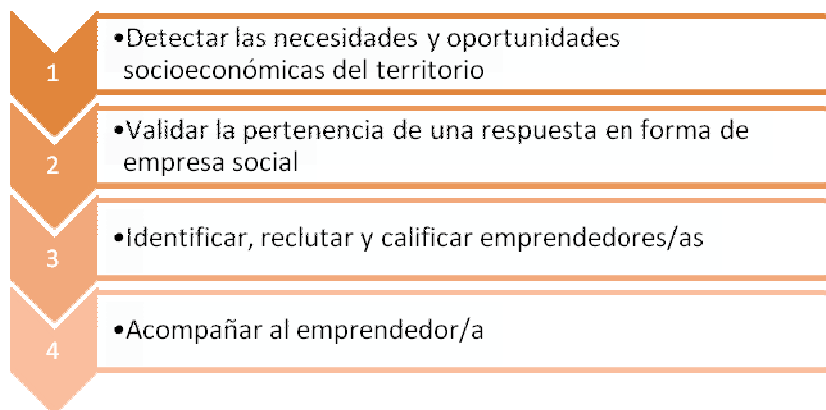
2.2. Impulso del emprendimiento en ESS y el trabajo en red

Inter Made, más allá del apoyo a los/as emprendedores/as, mantiene una actitud activa a la hora favorecer e impulsar las oportunidades de desarrollo de las empresas e iniciativas relacionadas con la Economía Social y Solidaria. Consciente de que un trabajo en red es imprescindible para el desarrollo de la propia incubadora, Inter Made colabora en varias redes y actividades en el ámbito de la Economía Social y Solidaria.

Por un lado, trabaja conjuntamente con actores territoriales como el Ayuntamiento de Marseilla, el Consejo Regional de PACA, el polo de empleo, bancos cooperativos, mutuas, etc., creando cooperación territorial para asegurar una respuesta efectiva a las necesidades de los/as emprendedores. Asimismo, realiza colaboraciones concretas con diferentes centros de enseñanza superior como el Kedge Business School o el máster en Economía Social y Solidaria de la Universidad de Marseilla.

Por otro lado, participa en varias redes de emprendimiento y Economía Social y Solidaria: Make Sens, Ticket For Change, Mouves... Resulta destacable su participación en la red nacional “Unión de Incubadoras de Empresas”.

Asimismo, Inter Made es la responsable local de la red La Fábrica de Iniciativas en la región de PACA. Esta iniciativa que opera a nivel nacional capta las necesidades sociales de los territorios, para posteriormente entrelazar agentes y recursos y poder crear respuestas empresariales sostenibles. La Fabrica de Iniciativas, a través de Inter Made, tiene como objetivo estudiar las oportunidades de respuesta de los/as emprendedores/as sociales a las necesidades territoriales.



2.3. Dispositivos de acompañamiento al emprendimiento

Inter Made ha desarrollado tres diferentes programas dirigidos a emprendedores/as que quieran crear iniciativas que ayuden a construir respuestas a los desafíos sociales del propio territorio, la región de PACA, desde los principios de la Economía Social y Solidaria: Starter, Incubadora/Seguimiento-Consolidación y Atreverse a emprender. Con cada uno de los programas la incubadora intenta dar soporte a las necesidades que los diferentes emprendedores/as puedan tener en cada una de las etapas del proceso de emprendimiento. Cada programa persigue objetivos distintos y tiene una duración determinada, si bien, todos ellos se perfilan como espacios de trabajo colaborativos.

Paralelamente a los tres dispositivos de acompañamiento mencionados, Inter Made ofrece el servicio SAP, Servicio de Activación de Proyectos. Este recurso está destinado a sensibilizar e informar sobre la creación de empresas, ayudando a los/as participantes a enunciar la idea, a colocar las bases del proyecto y a orientarles hacia las estructuras adecuadas.

2.3.1. Starter

El Starter es un programa de acompañamiento individual y formación colectiva. Tiene una duración de 13 semanas a lo largo de cuales los/as emprendedores/as podrán realizar el estudio de viabilidad del proyecto, construir un presupuesto provisional, definir una estrategia comercial, determinar su forma jurídica, etc. Lo que el programa pretende, en definitiva, es preparar las condiciones óptimas para el lanzamiento del proyecto. Para ello, Inter Made ha diseñado una formación de 3 meses de duración que persigue objetivos pedagógicos en términos de actitudes, conocimientos y capacidades trabajando los siguientes contenidos:

- Prácticas de Economía Social y Solidaria.
- Estudio de mercado del proyecto.
- Presupuesto provisional y herramientas financieras.
- Técnicas de venta y de comunicación.
- Desarrollo personal.
- Red de actores y socios.

La formación se realiza en grupos de aproximadamente 12 personas y los/as participantes pueden asistir a los talleres prácticos que conforman los 12 módulos formativos y trabajar en colectivo con los/as diferentes emprendedores/as y profesionales. Paralelamente a la formación grupal, a través de un acompañamiento especializado en Economía Social y Solidaria, se realiza un seguimiento individual para poder determinar las prioridades de posicionamiento y el modelo económico más adecuado a cada proyecto. Para ello, se desarrollan 6 reuniones a lo largo de los 3 meses que dura el programa.

En el año 2014, 56 emprendedores/as participaron en el Starter a través de 48 diferentes proyectos. Para poder atender a todos/as los/as participantes/as, Inter Made organizo 6 convocatorias del Starter, dos en cada una de sus sedes (Marseille-Vitrolles-Arles).

2.3.2. Incubadora / Seguimiento y consolidación

a) Incubadora

La incubadora es un lugar de aprendizaje colectivo que permite a los/as participantes testar sus proyectos en la realidad. Es un programa de largo recorrido, 18 meses, dirigido a emprendedores/as que estén preparados para lanzar su proyecto. La incubadora permite a sus miembros acceder a un espacio físico en el que trabajar, a un programa formativo y a acompañamiento individual, así como a un servicio de asesoría jurídica.

El espacio físico de la incubadora es un lugar de cooperación que tiene como objetivo favorecer el trabajo en red de los diferentes emprendedores/as. Para facilitar el proceso de emprendimiento, Inter Made pone a disposición de los miembros de la incubadora varios servicios materiales como sala de ordenadores, servicio de internet, teléfono, fax, fotocopiadora, sala de reuniones, etc.

Además del espacio físico, Inter Made ofrece a los/as emprendedores/as la posibilidad de participar en un plan formativo en el que trabajar los temas esenciales a la hora de emprender en Economía Social y Solidaria, como por ejemplo:

- Prácticas de la Economía Social y Solidaria.
- Técnicas de venta y de comunicación.
- Gestión financiera de proyectos.
- Fiscalidad de las asociaciones.
- Gobernanza democrática.
- Gestión de riesgos.
- Recursos humanos.

b) Seguimiento y consolidación

Una vez superada la etapa de la incubadora, los proyectos son acompañados en la fase de post-creación denominada Seguimiento/Consolidación, la cual tiene una duración de 12 meses. Siendo el primer año tras el lanzamiento un periodo clave en el emprendimiento, el principal objetivo de esta etapa es la consolidación del proyecto intentando, por un lado, desarrollar la estructura creada, y por otro, afianzar el empleo.

Este servicio profesional de acompañamiento e interlocución posibilita a los/as emprendedores/as tener un elemento de apoyo y asesoramiento que les asegure una transición serena hacia la independencia total de la actividad, lo que a su vez, les permite limitar y minimizar los riesgos asumidos en dicha etapa de post-creación.

2.3.3. Atreverse a emprender

Atraverse a Emprender es un programa formativo y de acompañamiento de entre 1 y 2 meses que permite a los/as participantes adquirir las bases para poder emprender. Este recurso está dirigido, especialmente, a personas alejadas del empleo, por lo que ha sido concebido como un proceso de inserción profesional para la creación de actividad.

Los principales objetivos del programa son adquirir competencias para poder gestionar las futuras empresas/iniciativas, construir una estrategia/posicionamiento, evaluar el potencial económico de la actividad propuesta y facilitar a los/as emprendedores/as herramientas para liderar sus proyectos. Con todo ello, durante la formación colectiva y el acompañamiento individual los/as participantes tienen la oportunidad de realizar el estudio de viabilidad de sus proyectos, es decir, el estudio de mercado, el estudio jurídico y el financiero.

Inter Made desarrolla 7 convocatorias anuales de Atraverse a Emprender, en las que participan 10 emprendedores/as por sesión (4 en Marseilla y 3 en Vitrolles).

2.4. El proyecto PACTES y La Maleta Pedagógica

2.4.1. Proyecto PACTES

El proyecto Leonardo PACTES, proyecto de Apoyo a la Cooperación y a la Transferencia en Economía Social, es “*un partenariado para el fortalecimiento y la profesionalización de los agentes europeos de la Economía Social y Solidaria*” (web pactes). El proyecto, financiado por la Comisión Europea y que arrancó en octubre de 2012, nació con el objetivo principal de intercambiar, capitalizar y después transferir una metodología de acompañamiento de proyectos específicos de Economía Social y Solidaria.

PACTES agrupó a cuatro socios europeos, entre ellos Inter Made, que trabajaban en el acompañamiento de emprendedores/as y/o con agrupaciones relacionadas con la Economía Social y Solidaria. Las entidades participantes provenían de cuatro países distintos: Francia (Inter Made), España (ProEmpleo), Bélgica (Saw-B) y Alemania (Lok eV). Asimismo, también participaron en el proyecto, en calidad de invitados, pequeñas entidades de los cuatro países y un número reducido de emprendedores/as.

Durante los dos años que duró el proyecto, éste fue estructurado en torno a tres ejes principales:

- Adaptación de soluciones innovadoras de acompañamiento dentro de la Economía Social y Solidaria.
- Transferencia y experimentación de estas innovaciones con el personal técnico que acompaña proyectos y emprendedores/as.
- Integración y mejora de estas innovaciones dentro de las estructuras, redes y en las entidades relacionadas con el ámbito de la formación profesional de los diferentes países.

En los diferentes encuentros que se realizaron en cada uno de los países, se intercambiaron “know how” y experiencias relacionadas con las metodologías de acompañamiento al emprendimiento. Estas metodologías se analizaron y mejoraron conjuntamente, dando como resultado la creación de la Maleta Pedagógica, la cual pretende ser una herramienta para los/as profesionales del acompañamiento.

2.4.2. La maleta pedagógica

Con el objetivo de transferir las metodologías de acompañamiento que los socios del proyecto PACTES trabajaron e intercambiaron a lo largo de dos años, se creó, conjuntamente, la maleta pedagógica. La maleta es una herramienta dirigida a los/as profesionales que trabajan en el ámbito del acompañamiento a la creación entorno a la Economía Social y Solidaria. Esta guía profesional proporciona un marco formal, así como herramientas y contenidos con el objetivo de apoyar el desarrollo del acompañamiento en Economía Social y Solidaria y la formación a acompañantes.

Asimismo, más allá de los profesionales, el material también está diseñado para ser de utilidad para los/as propios/as emprendedores/as.

La maleta pedagógica se compone de tres apartados. El primero, se centra en las capacidades de la persona profesional que acompaña, concretamente, en las competencias específicas del acompañamiento en Economía Social y Solidaria. El segundo de los apartados, se enfoca en el acompañamiento humano a los/as emprendedores y en los procesos y herramientas necesarias para poder llevarlo a cabo. Y la tercera y última parte, se centra en el acompañamiento técnico de los proyectos, que coincide, básicamente en todos los aspectos, con el acompañamiento clásico al emprendimiento.

La distinción entre el segundo y el tercer apartado, es decir, entre el acompañamiento humano y técnico, es una de las principales propuestas metodológicas de cambio que se plantean. De igual modo, en la guía práctica que acompaña a la maleta pedagógica también se concretan ciertas especificidades destacables del acompañamiento a iniciativas de Economía Social y Solidaria:

- Importancia de la utilidad social de la empresa/iniciativa.
- Anclaje territorial de los emprendimientos: necesidades locales, lógicas de alianza y trabajo en red.
- Viabilidad económica vs. Maximización de beneficios
- Hibridación de los recursos (autofinanciación-subvención).
- Concienciación sobre la gobernanza colectiva.

Parte 1: Las competencias de la persona que acompaña

La primera parte de la maleta pedagógica es un guía de las competencias específicas del acompañamiento en Economía Social y Solidaria. Esta guía, dirigida a los profesionales, se divide en cinco módulos presentados en forma de ficha, donde cada uno de ellos corresponde con una de las etapas en las que se dividen los proyectos de emprendimiento: Sensibilización, De la idea al proyecto, Estudio de Viabilidad/Mercado, Lanzamiento/Test de actividad y Consolidación (FIGURA 2).

Figura 2: Etapas en las que dividen los proyectos de emprendimiento



A través de la maleta pedagógica los/as profesionales que acompañen los proyectos podrán ser capaces de conocer cuáles son las acciones que se deben llevar a cabo en cada etapa, las competencias que debe poseer el profesional acompañante y las herramientas/métodos que puede utilizar para realizar un acompañamiento adecuado en cada una de las etapas del proyecto (FIGURA 3).

Figura 3: Ficha de la Maleta Pedagógica

ETAPA DEL PROYECTO

DE LA IDEA AL PROYECTO
(= FORMALIZACIÓN DEL ESTUDIO DE OPORTUNIDAD)

CUESTIONES CLAVE

- Poner por escrito, estructurar el proyecto
- Permitir a los y las promotores decidir si siguen o no siguen
- Evaluar su motivación y sus competencias

ACCIONES

Objetivos de la AA

- Acoger individualmente para diagnosticar la situación personal (motivación y pre análisis de la factibilidad del proyecto)
- Ayudar a la formalización:
 - **Validar la oportunidad para los y las promotores de proyectos y su motivación o su disponibilidad para seguir la formación y el desarrollo de acompañamiento**
- Validar la adecuación entre promotores/as y proyectos y la voluntad de implicarse en red, de trabajar en colectivo, etc.

Tipología de foros

- Animar sesiones de formación colectivas o sesiones de trabajo en grupo.

COMPETENCIAS

SABER Y SABER HACER

- Conocer el tejido de la ESS (asociaciones, cooperativas, agrupaciones, colectivos, etc.)
- Aportar una visión de un "emprendimiento alternativo" y sus posibilidades.
- Guiar en la identificación de los tratamientos que hacen al proyecto viable.
- Ofrecer ilustraciones y ejemplos.
- Manejar diferentes métodos de dinamización (participativos, diálogos, creativos, innovadores, etc.)
- Competencias técnicas:
 - las bases y grandes principios de un Plan de Empresa (teniendo en cuenta las dimensiones en las que se mueve la ESS, con presencia o no de recursos híbridos)
 - La toma de conciencia del Medio Ambiente
 - Análisis estratégico.
- Tener conocimientos jurídicos y fiscales de la ESS.

SABER SER Y POSTURA

- Capacidad de cuestionar las ideas recibidas.
- Atreverse a plantear las preguntas "adecuadas", incluso si son delicadas.
- Aportar una visión de un emprendimiento diferente y sus posibilidades.
 - **Capacidad de escucha activa y de reflexión**
- Disponibilidad para ser contactado/a.
- Poner en relación.
- Apertura de espíritu.
- Paciencia.
- Pedagogía-emisiva.
- Acompañar a lo largo de todo o solo una parte del proyecto.
- Facilitar las dificultades que encuentran los portadores del proyecto.

HERRAMIENTAS/MÉTODOS

- Soportes de formación
- Documentación –guías temáticas o sectoriales
- Juegos de rol
- Notas de oportunidad
- Dossier sintético de presentación del proyecto
- Herramientas análisis: DAFO, Cuadro lógico, Modelo Clarvas de Plan de Negocio

- Presupuesto o Cuenta de Resultados Provisional simplificada con o sin hibridación de recursos.
- **Ingeniería Pedagógica:**
 - Convenio de acompañamiento:
 - Ficha de pre-diagnóstico, hoja de presencia
 - Ficha de evaluación en caliente de las sesiones colectivas
 - Actas de entrevistas individuales.
 - Tabla de seguimiento de las sesiones de acompañamiento individual y colectivo

Fuente: Inter Made

Parte 2 y 3: Acompañamiento humano y acompañamiento técnico

La segunda y tercera parte de la maleta se centran en los aspectos humano y técnico del acompañamiento, haciendo una clara distinción entre ambos. En primer lugar, el módulo de acompañamiento humano se enfoca en los métodos específicos de acompañamiento de la Economía Social y Solidaria. Para ello, trata contenidos como la sensibilización de los/as emprendedores, el lugar correcto desde el que acompañar o la intercooperación. En segundo lugar, el acompañamiento técnico se dirige hacia aspectos más tradicionales del emprendimiento como el modelo económico, los aspectos jurídicos o el marketing.

Estos dos módulos se dividen en 11 fichas formativas (ANEXO 1), las cuales se dirigen tanto a los responsables de las estructuras, como a los/as técnicos/as y a los/as propios/as emprendedores/as. En cada una de las fichas se sintetiza la información necesaria para poder llevar a cabo las formaciones: público objetivo, formato de la formación, contenido, herramientas relacionadas, métodos pedagógicos y fuentes. A continuación se presenta un cuadro resumen en el que se recoge la información básica de las 11 fichas (TABLA 2).

1.Sensibilizar en emprendimiento en ESS y suscitar vocaciones	Taller	Gran público, personas al inicio del proceso de emprendimiento	Media/una jornada de formación. Presentación de diapositivas	*Reflexionar sobre la situación del mercado laboral. *Identificar competencias de emprendedores. *Evaluar ventajas de emprender en colectivo. *Situarse el proyecto dentro de la ESS.
2.Implementar un marco de acompañamiento formal	Ficha técnica	Responsables de las estructuras de acompañamiento	Ficha técnica de varias páginas	*Proponer un marco formal a las organizaciones que deseen crear un mecanismo de acompañamiento de iniciativas de ESS.
3.Encontrar un buen lugar interno desde el que acompañar	Formación	Profesionales del acompañamiento	Dos días de formación. Presentación de diapositivas y herramientas relacionadas.	*Aprender a gestionar la relación con los/as emprendedores/as para acompañarles hacia la autonomía
4.Intercooperación y mutualización	Formación	Profesionales del acompañamiento y emprendedores/as	Media jornada de formación. Presentación de diapositivas	*Poner en red y promover la solidaridad entre estructuras de la ESS.
5.Realizar un estudio de mercado	Formación	Profesionales del acompañamiento/emprendedores/as	Una jornada de formación. Presentación de diapositivas y herramientas relacionadas	*Situarse en el entorno y construir un posicionamiento
6.Profundizar en el estudio de mercado: Canvas	Formación/Taller	Profesionales del acompañamiento/emprendedores/as que tengan avances en el estudio de mercado	Media/una jornada de formación. Presentación de diapositivas	*Descubrir la herramienta Canvas. *Profundizar en el estudio de mercado en colectivo. *Configurar el propio proyecto.
7.Utilidad social a la puesta en marcha operativa del proyecto:EML	Formación	Profesionales del acompañamiento/emprendedores/as	Media/una jornada de formación. Presentación de diapositivas	*Proponer a los participantes una herramienta de gestión de proyecto como el Enfoque de Marco Lógico que permita trabajar la estructuración y la coherencia de su proyecto y volverlo comprensible a socios y aliados.
8.Elaborar el modelo económico de la estructura	Formación	Profesionales del acompañamiento	Dos días de formación. Presentación de diapositivas.	*Aprender a formar en los ciclos económicos de un proyecto, en la gestión financiera y en las herramientas asociadas.
9.Acompañar la gobernanza colectiva	Formación	Profesionales del acompañamiento	Una jornada de formación. Presentación de diapositivas	*Conocer los elementos de la gobernanza colectiva en ESS. *Reflexionar sobre el tipo de estructura adecuada al proyecto. *Manejar elementos de gestión de equipos.
10.Comunicar y comercializar	Formación	Profesionales del acompañamiento/emprendedores/as	Una jornada de formación. Presentación de diapositivas	*Distinguir el marketing comercial del marketing social. *Definir un posicionamiento y una estrategia comercial
11.Organizar la prospección de mercado y construir un argumentario de venta	Formación	Profesionales del acompañamiento/emprendedores/as	Una jornada de formación. Presentación de diapositivas	*Adquirir las bases de una prospección guiada con base en la ESS. *Organizar y evaluar la prospección.

INFORME-II:

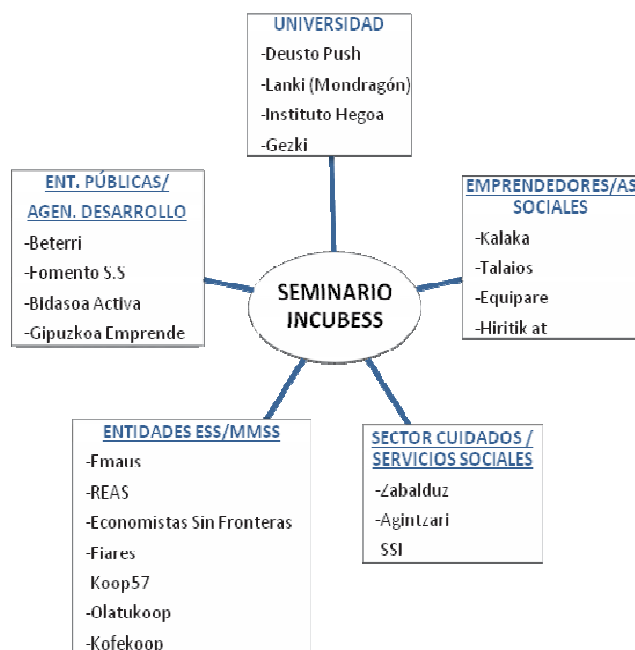
CAPÍTULO II: **SEMINARIO “DEFINICIÓN CONJUNTA DE UNA** **INCUBADORA UNIVERSITARIA”**

1. METODOLOGÍA

Con el objetivo de consensuar de forma colectiva el diseño de una futura incubadora social universitaria (IncubESS) y definir conjuntamente las líneas maestras de la misma, se organizó el seminario “Definición conjunta de una incubadora social universitaria”. El seminario se dividió en dos sesiones participativas a las que concurrieron diferentes agentes de interés. Las sesiones tuvieron lugar en el mes de noviembre y se llevaron a cabo en las instalaciones del Centro Carlos Santamaría del Campus de Gipuzkoa de la UPV-EHU.

Para identificar los perfiles de interés y teniendo como objetivo lograr un “ecosistema” heterogéneo de participantes que enriquecieran y validaran el proceso, se dibujó un mapa de los diferentes sectores, agentes e iniciativas del ámbito del emprendizaje y de la Economía Social y Solidaria que pudieran participar en el seminario (FIGURA 4).

Se invitó a participar a agentes sociales cualificados por su experiencia en el sector que identificamos como fundamentales para compartir, reflexionar y definir conjuntamente las bases y características esenciales de la citada Incubadora Social. De esta manera, la invitación se cursó a agentes y entidades que actúan en el sector desde enfoques, conocimientos y realidades diferenciadas y específicas. Se determinaron cinco grupos de interés: ámbito universitario, emprendedores/as en ESS, entidades del sector de los cuidados y de los servicios sociales, diferentes entidades de la ESS y/o relacionadas con los movimientos sociales y organismos públicos y agencias de desarrollo.



Tras la identificación de los actores se lanzó la invitación vía email, la cual tuvo una satisfactoria respuesta, siendo finalmente 18 los agentes que asistieron a, al menos, una de las sesiones del seminario.

En el seminario se utilizó una metodología participativa, la cual permitió implicar a todos los actores en el planteamiento de los diferentes problemas y soluciones a la hora de proyectar una posible incubadora social. De esta manera, fueron los propios participantes, a través de metodologías y herramientas que fomentaron un espacio de reflexión y debate colectivo, los que co-construyeron conocimiento común en torno a la incubadora.

Como herramienta específica, se optó por utilizar el taller en ambas sesiones, ya que *“es la principal herramienta para lograr la dimensión participativa y permite generar espacios de encuentro con los que pensar una problemática desde una perspectiva general e implicativa”*²⁰.

En cuanto a la estructura del seminario, y tal y como se ha comentado anteriormente, éste se dividió en dos jornadas. Al inicio de la primera se presentó el proyecto y tras contextualizar las dinámicas actuales del emprendimiento social se realizó un taller participativo con el que crear un espacio de reflexión sobre el papel de la futura incubadora, así como sobre las posibles relaciones entre la incubadora social y las diferentes entidades, lo que propició que los participantes entraran en diálogo directo.

En la segunda sesión, después de socializar los resultados de la dinámica de la primera jornada, se presentó la incubadora francesa Inter Made como modelo de buenas prácticas de emprendimiento en el ámbito de la ESS. La segunda jornada se completó con un taller participativo sobre herramientas de acompañamiento específicas del emprendimiento social. El taller tuvo como objetivo plasmar, de manera colaborativa, características concretas que debiera tener la estructura de acompañamiento de la futura incubadora social, tanto en el aspecto humano como en el técnico. El seminario se cerró con una reflexión y puesta en común de todos los participantes.

²⁰ Ganuza et al 2010.

1.2. Materiales del seminario

En relación al material utilizado en el seminario, se prepararon dos presentaciones para realizar las exposiciones al grupo: la presentación del proyecto y del contexto en el que se éste realiza (ANEXO 2) y el análisis del modelo Inter Made (ANEXO 3), el cual se analiza más detalladamente en el punto 2.2 del presente informe.

Centrándonos en la primera presentación del proyecto, ésta se dividió en cuatro partes: origen y objetivos del proyecto, estado del arte, recursos para el emprendizaje y emprendizaje social. Si bien el principal objetivo de la presentación fue exponer el proyecto y sus principales líneas de actuación ante los participantes en el seminario, también se pretendía propiciar una primera reflexión en torno al emprendizaje y las incubadoras sociales.

En la primera de las partes, se especificó el origen del proyecto y su financiador, el Departamento de Política Social de la Diputación Foral de Gipuzkoa, además de otros datos de interés, como la duración del proyecto y el equipo investigador. Asimismo, se plantearon las dos principales líneas de investigación, la cooperativización del servicio de los trabajos de cuidados y la definición conjunta de una posible incubadora social universitaria, las cuales estructuran los dos informes de los que consta el proyecto.

En cuanto a los objetivos principales, se presentaron dos ideas. Por un lado realizar un mapeo de las experiencias existentes en apoyo y acompañamiento al emprendizaje y por otro lado, diseñar conjuntamente una posible incubadora universitaria que impulse iniciativas de emprendizaje de Economía Social y Solidaria. En este contexto, se expuso el camino recorrido a lo largo del proyecto, explicándoles que se había realizado un “ecosistema” de agentes interesados, a los cuales se les estaba proporcionando, a través del seminario, un espacio para el encuentro y la reflexión, en el que intentarían definir las líneas maestras de la futura incubadora.

En la segunda parte, se presentó el estado del arte del emprendizaje en Euskadi. Hoy en día, existe un amplio abanico de iniciativas y proyectos enfocados al emprendizaje, tanto en el sector público, como en el privado, y muy especialmente, en el ámbito tecnológico o de servicio a la industria, por lo que se realizó un pequeño mapeo de

todas estas iniciativas con el objetivo de posicionar, de manera holística, el proyecto de la incubadora social universitaria.

El último punto de esta segunda parte se centró en la presentación de las diversas iniciativas de emprendizaje con enfoque social identificadas en Euskadi. Se señalaron diversos programas y proyectos, promovidos por agentes de distintos ámbitos como agencias de desarrollo, universidades, sector público y entidades del tercer sector. Se citaron, entre otros, Bidasoa Activa y Fomento de San Sebastián, Emaus y Economistas Sin Fronteras, el programa Emekin de la Diputación Foral de Gipuzkoa y DeustoPush y el grado Leinn de la Universidad de Mondragón.

La tercera parte de la presentación, se centró en la identificación de los diferentes recursos que ofrecen o debieran ofrecer la incubadoras, especialmente, las que se basan en un planteamiento social. Se definieron tres líneas iniciales: espacio físico, acompañamiento humano y acompañamiento técnico.

En cuanto al espacio físico, se destacó la importancia de poder disponer, al inicio de cualquier emprendimiento, de un espacio en el que los/as emprendedores/as pudieran desarrollarse. Sin embargo, éste no debe ser un mero lugar de trabajo, sino un espacio de sinergias, de intercambio de conocimientos y de fomento de procesos colaborativos. Por lo tanto, no se trata tan solo de un espacio físico, sino que subyace la importancia de sentirse acompañado/a y apoyado/a, y poder crear al mismo tiempo, una interacción social entre todos los proyectos que en ese momento se estén incubando.

Asimismo, con intención de superar la metodología de acompañamiento más clásica, se realizó una distinción entre acompañamiento humano y técnico. Acompañamiento humano en referencia a la sensibilización en Economía Social y Solidaria, seguimiento individual, la cooperación y el trabajo en red, etc., y acompañamiento técnico, entendido como recursos y herramientas clásicas de gestión como el plan de viabilidad, la asesoría jurídica, financiación, estrategia de marketing, etc.

El apartado concluyó con una presentación de las diferentes etapas en las que se dividen los proyectos incubados y los recursos utilizados, humanos y técnicos, en cada una de ellas: pre-incubación o creación, incubación o desarrollo y post-incubación o lanzamiento (figura 5).

Figura 5: Las diferentes etapas en las que se dividen los proyectos incubados



Fuente: Elaboración propia

La última de las partes estuvo dedicada, íntegramente, al emprendizaje social. En primer lugar, se lanzó una batería de preguntas con el objetivo de hacer reflexionar a los/as participantes: ¿qué entendemos por social? ¿influye esto en nuestra manera de emprender? ¿influye en la manera de acompañar? ¿influye en los recursos utilizados para el acompañamiento? Y aunque éstas no tuvieron respuestas, lograron “preparar el terreno” para el taller posterior.

Para acabar con la presentación, se expusieron una serie de características propias de los emprendimientos vinculados estrechamente con la Economía Social y Solidaria, haciendo reflexionar a los/as asistentes, de nuevo, sobre las características específicas de las incubadoras sociales. Se mencionaron, entre otras, las diferentes posibilidades en cuanto a herramientas de acompañamiento, a fórmulas organizativas, a creación de redes, a la reorientación de servicios y a las demandas que se pretenden apoyar.

2. RESULTADOS DEL SEMINARIO

Los días 23 y 24 de noviembre se organizaron en Donostia los dos seminarios de trabajo conjunto con el objetivo de contrastar y avanzar en la definición y el diseño de una Incubadora Social que impulse iniciativas de emprendizaje de Economía Social y Solidaria. La duración de cada sesión fue de 3 horas.

Cabe destacar que la respuesta de los agentes a nuestra invitación fue muy buena, mostrando un elevado interés por conocer el proyecto de Gezki y colaborar en él transmitiendo sus necesidades y sugerencias para la futura posible Incubadora. A continuación se recoge la lista concreta de agentes que asistió a los seminarios:

Lanki, Instituto de Estudios Cooperativos de Mondragon Unibertsitatea	Arianne Kareaga
Lanki, Instituto de Estudios Cooperativos de Mondragon Unibertsitatea	Aritz Kanpandegi
DeustoPush, Acelerador de empresas sociales de la Universidad de Deusto	Anaïs Iglesias
Gezki, Instituto de Derecho Cooperativo y Economía Social de la UPV/EHU	Aitor Bengoetxea
Hegoa, Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional de la UPV/EHU	Juan Carlos Pérez de Mendiguren
Hegoa, Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional de la UPV/EHU	Marian Díez
Fomento San Sebastián	Igor Marroquin
Beterri, Agencia de Desarrollo Integral Buruntzaldea	Andoni Egia
Bidasoa Activa	Javier Gomez
OlatuKoop, Ekonomia Sozial eta Eraldatzailea Sustatzeko Elkartea	Beñat Irasuegi
Reas, Red de Redes de Economía Alternativa y Solidaria	Carlos Askunze
Konfekoop, Confederación Cooperativas de Euskadi / Grupo Servicios Sociales Integrados S. Coop.	Rosa Lavín
Agintzari Cooperativa de Iniciativa Social	Maite Calleja
Equipare Kooperatiba Elkarte Txikia	Arantza Fernandez
Kalaka Kooperatiba Elkarte Txikia	Ilazki, Nerea
Emaús Fundación Social	Olaia Larruskain
Economistas Sin Fronteras	Laura Ruiz
Koop57, Servicios Financieros Éticos y Solidarios	Liher González

Cabe señalar que también se invitó a participar a los siguientes agentes y entidades que finalmente no pudieron acudir:

Gipuzkoa Emprende, Diputación Foral de Gipuzkoa	Joseba Amondarain
Fiare Banca Ética	Peru Sasia
Zabalduz Cooperativa de Iniciativa Social	Gaizka Rodriguez

2.1. Seminario I

El primer seminario tuvo lugar el 23 de noviembre. Tras una introducción y breve exposición del proyecto de investigación, se realizó una ronda de presentaciones y reflexiones generales del grupo de agentes en torno al proyecto de constitución de una Incubadora Social.

Esta primera parte del seminario se abordó en base a una petición previa que les habíamos realizado. En efecto, con anterioridad al encuentro se solicitó a las y los participantes que identificaran y examinaran un caso real de emprendimiento social que conociesen para comentarlo y compartirlo en el seminario, centrando su análisis y sus comentarios en una pequeña reflexión acerca de las claves de éxito y las dificultades identificadas en relación a la puesta en marcha de dichos proyectos de emprendizaje. Claves de éxito y dificultades de emprendizaje a las que debiera adaptarse y responder la posible Incubadora Social tanto en su concepción y diseño, como en sus funciones y servicios.

2.1.1. Claves de éxito en el emprendizaje social

Entre las claves de éxito identificadas por el grupo de agentes destaca la importancia concedida al acompañamiento técnico y humano. Dentro del proceso de desarrollo de las iniciativas emprendedoras, los agentes coincidieron en reconocer un gran valor a la red o ecosistema de apoyo, considerándolo un pilar fundamental en el que sostenerse en los difíciles inicios, ya que proporciona un entorno de confianza y cercanía. En

referencia a la caracterización de este acompañamiento, se subrayó la importancia de abordarlo desde lo práctico y lo vivencial, dando a conocer y poniendo en contacto a las personas emprendedoras con otras experiencias ya en marcha, para que puedan colaborar y tejer redes durante el proceso de emprendizaje. Se manifestó la necesidad de intercooperación y se propuso el acompañamiento conjunto multidisciplinar, integrando agentes con lógica diversa y creando una red o sistema de emprendizaje en la que se desarrollen y ubiquen los nuevos casos de emprendizaje.

Otro elemento reconocido como clave en los procesos de emprendizaje es el vínculo con el entorno local o comarcal. Es decir, el establecer conexión permanente con las necesidades sociales y el partir de la información que aportan las personas usuarias, ya que ofrecen pistas de qué camino seguir en la creación y mejora del proyecto. En este sentido, se identificó como aspecto fundamental el hecho de trabajar la idea de emprendizaje como un proyecto, un proyecto que hay que definir, pensar, diseñar, planificar... Esta proyección favorece el éxito y la consolidación de la iniciativa emprendedora en el futuro.

De igual modo, se identificó como factor de éxito disponer de un espacio coworking donde las personas emprendedoras tengan la oportunidad de coincidir, realizar reuniones, cooperar y construir redes de apoyo y trabajo. Se manifestó la clara necesidad de impulsar un emprendizaje colectivo, ya que se indicó que la gente está dispuesta a emprender pero no quiere hacerlo sola. No obstante, se apuntó que, a menudo, estos proyectos comunes de emprendizaje suponen un proyecto organizativo alternativo que pueden conducir a conflictos, por lo que en el seminario se resaltó como esencial proporcionar formación en resolución de conflictos y comunicación interna. Por otro lado, en relación a la formación, se indicó la importancia de que, además de la formación inicial, se ofertase una formación continua compatible con el proceso de emprendizaje, una formación que apoye la consolidación de la iniciativa emprendedora.

Otro elemento identificado como clave por el grupo de agentes es la visibilización y comunicación externa. Se consideró primordial emplear un lenguaje ameno, realizar un trabajo de sensibilización y construir un discurso alternativo, resignificando los conceptos y parámetros existentes desde una mirada crítica y un enfoque social. En referencia a la estrategia de comercialización, se resaltó el potencial del mercado

social como estructura y red de apoyo en la buena marcha y consolidación de las iniciativas de emprendizaje de Economía Social y Solidaria.

En cuanto a la financiación, los agentes provenientes del ámbito de las cooperativas reconocieron como factor de éxito la autofinanciación y la reinversión de los excedentes en innovación social. Asimismo, se mencionó la pertinencia de acudir a agentes financieros del ámbito de la Economía Social y Solidaria (banca ética, cooperativas de crédito...) para reforzar el impacto del proyecto. Por último, se identificó como esencial la flexibilidad y la capacidad de adaptación ante las necesidades del momento, así como la escalabilidad y la replicabilidad de la idea.

2.1.2. Dificultades en el emprendizaje social

En referencia a las dificultades, el grupo de agentes mostró una mayor diversidad en sus respuestas que en el caso de las claves de éxito. No obstante, la mayoría coincidieron en los problemas encontrados al plantear un modelo alternativo de emprendizaje. Por un lado, se manifestó la clara necesidad de impulsar un emprendizaje colectivo, más que individual. Por otro lado, se criticó el modelo hegemónico de emprendizaje caracterizado por elementos como las *startup* y un complejo mapa de actores que terminan por instrumentalizar a las personas emprendedoras.

Se defendió la importancia de concebir el emprendizaje como un proyecto de vida, ya que desde el momento en que las personas deciden embarcarse en una iniciativa emprendedora añaden una mochila permanente a sus espaldas. En este sentido, se subrayó el valor de respetar los ritmos personales y de pensar no sólo en la sostenibilidad del proyecto empresarial, sino también en la sostenibilidad del propio proyecto de vida. Se manifestó la necesidad de cambiar o adaptar las herramientas emprendedoras existentes y crear un espacio propio de emprendizaje, que disponga de un acompañamiento más humano y pedagógico, basado en una relación más horizontal.

De igual modo, las y los agentes reconocieron de forma mayoritaria la dificultad de difundir la ESS y el emprendimiento social como una opción válida frente a los modelos y ámbitos habituales de emprendizaje. En este sentido, el objetivo es promover más la ESS y que tenga un mayor impacto social, pero ¿cómo? ¿Cómo

transmitirlo a terceros? ¿Cómo animar y fomentar el emprendizaje social? Para poder extrapolarlo a la mayoría de las personas como opción alternativa, se consideró fundamental definir claramente qué se quiere comunicar, qué se está queriendo decir.

Asimismo, se reflexionó acerca de la definición de autoempleo y de la dificultad para enfocar realmente el proyecto de emprendizaje de Economía Social y Solidaria desde la perspectiva de una iniciativa transformadora de la sociedad y de la vida de las personas, y no solamente como una iniciativa económica puntual e individual. Es decir, la realidad muestra que las personas suelen plantear el emprendizaje desde la necesidad económica y no desde una dinámica transformadora más global.

Desde ciertas organizaciones remarcaron las dificultades que se encuentran al trabajar con perfiles “no habituales” de personas emprendedoras. En este sentido, mencionaron explícitamente el caso de las personas migrantes y su problemática específica relacionada con la exclusión y la regulación administrativa de su situación migratoria. Estas personas suelen contar con menos posibilidades a la hora de encontrar un empleo y no suelen ser objetivo de procesos de emprendizaje. Se manifestó la necesidad de contar con sistemas de emprendizaje más amplios con espacio para la diversidad tanto de las personas emprendedoras como de los tipos de emprendizaje.

De igual manera, se identificó como clara dificultad la sectorialización de los proyectos de emprendizaje de Economía Social y Solidaria. Se recalcó la importancia de ampliar y llevar el emprendizaje social a otros sectores de actividad y de conocimiento que no se suelen trabajar (por ejemplo, el sector tecnológico), apostando así por un sistema de emprendizaje intersectorial.

Por otro lado, se mencionó la dificultad encontrada para unir y relacionar las necesidades territoriales con potenciales personas emprendedoras, así como para cerrar círculos con el contexto y crear cadenas de valor con otros actores sociales. Por ejemplo, la conexión con el sector público según la finalidad de los emprendimientos, con los movimientos sociales, con los agentes que pueden ofrecer financiación...

Las y los agentes reconocieron como obstáculo importante la carencia de una referencia y unos recursos (físicos y presupuestarios) estables a la hora de poner en marcha las iniciativas emprendedoras sociales. En este sentido, se denunció la falta

de impulso y apoyo por parte de las agencias de desarrollo local, y se consideró fundamental disponer de un referente fijo, estable y neutral que genere confianza.

Asimismo, se identificó como dificultad la burocracia a la que hay que hacer frente al trabajar con entidades públicas, complicándose el proceso de emprendizaje dada la cantidad de trámites que hay que realizar y los filtros y requisitos que hay que cumplir.

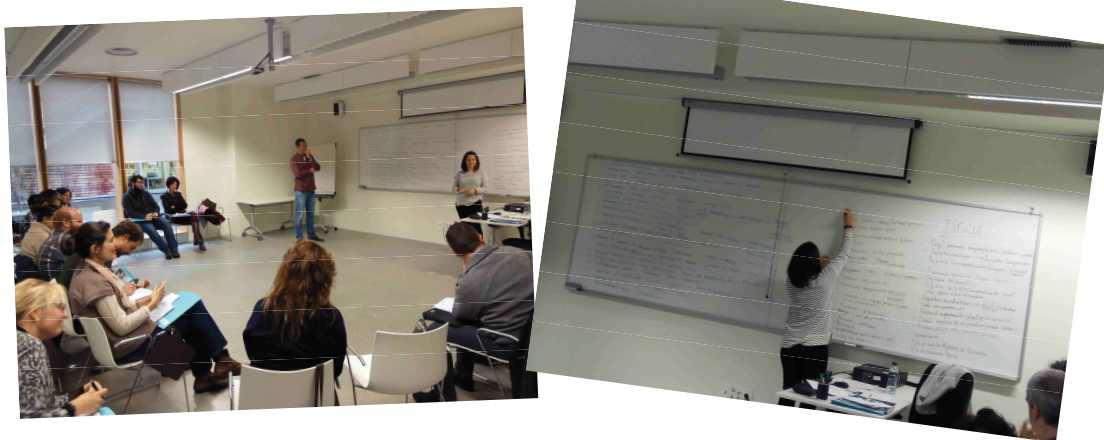
Otro freno claramente identificado en los procesos de emprendizaje, es la falta de financiación y la demora en las ayudas económicas. Se subrayó la necesidad de apoyar la financiación económica de los proyectos, proponiendo que la administración competente ponga a disposición líneas específicas de financiación para iniciativas emprendedoras de ESS.

De igual manera, se reconoció la falta de espacio físico asequible, así como la falta de formación compatible con el proceso de emprendizaje. Se demandó una formación continua, abierta y flexible, que no se plantee como un plan de estudio en bloques cerrados.

Ciertos agentes reconocieron como dificultad la falta de producción teórica, así como la necesidad de crear un espacio propio y de modificar las herramientas existentes, haciendo especial hincapié en las que permitan medir y evaluar la actuación y el trabajo realizado. Las metodologías de gestión son importantes, siendo valores en los que se puede innovar. No obstante, otros agentes recalcaron los prejuicios que existen acerca de los conceptos relacionados con la *empresa*, el *emprendizaje* y la *sostenibilidad económica*, y defendieron la valía de las herramientas habituales de cara a los proyectos de emprendizaje social.

Por último, se identificó una notable dificultad en relación a la consolidación y continuidad de los proyectos. Se manifestó la importancia de acompañar a organizaciones que ya están en marcha para su sostenimiento y crecimiento, además de apoyar la creación de nuevos proyectos y empresas. Los sistemas de emprendizaje actuales no dan respuesta a proyectos ya existentes. Desde el apoyo convencional al emprendizaje no se contempla una mirada en continuo durante todo el proceso, y, sin embargo, las personas emprendedoras solicitan un acompañamiento duradero y estable.

Respecto a la fase de consolidación, las y los agentes mencionaron el conflicto que se manifiesta a la hora de poner en práctica los valores de la ESS y la necesidad de supervivencia en el mercado capitalista. De igual manera, como factores que afectan al futuro de la iniciativa emprendedora, se recalcaron cuestiones incontrolables como la salida y entrada de personas del proyecto, así como aspectos “invisibles” como las relaciones de poder, el liderazgo... En este sentido, se destacó la importancia de crear grupos humanos, cuidando la gestión del equipo y trabajando la resolución de conflictos en el seno del mismo.



2.1.3. Dinámica grupal

En la segunda parte del seminario, tras la ronda de presentaciones de los agentes, se llevó a cabo una dinámica grupal con el objetivo de realizar una reflexión general acerca de la Incubadora Social. Se formaron dos grupos y en cada uno de ellos se plantearon las siguientes preguntas:

1. ¿Qué aporta una Incubadora Social Universitaria? ¿Qué potencial le ves a que se sitúe en la universidad?
2. ¿Qué aportaría la Incubadora a tu organización? ¿Qué aportaría tu organización a la Incubadora?

En términos generales, se debe destacar que el primer bloque de preguntas fue el que más reflexión y debate originó entre la red de actores participante. A continuación, se resumen los comentarios, reflexiones y sugerencias de las y los agentes participantes:

¿Qué aporta una incubadora social universitaria? ¿Qué potencial le ves a que se sitúe en la universidad?

La mayoría constató una clara necesidad y gran demanda para disponer de un punto de referencia en el ámbito del emprendizaje en Economía Social y Solidaria. En su opinión, el hecho de que ese referente se encuentre en la universidad ofrece una serie de beneficios.

En primer lugar, se reconoció el valor de la universidad como un espacio más **protector**, un marco intermedio que ofrece un espacio de experimentación previa antes de “salir a la calle”. Se identificó el gran beneficio formativo que proporciona la cercanía del profesorado y equipos de investigación a las personas emprendedoras, considerándolo un entorno muy rico para desarrollar sus iniciativas. Se reconoció la ventaja de mantener un “cordón umbilical” con la comunidad universitaria. Asimismo, se mencionó el potencial de la universidad como punto de encuentro entre las personas emprendedoras y el mercado.

De igual manera, se reconoció como fortaleza la cercanía de la universidad al ámbito académico-profesional, siendo las y los estudiantes posibles futuras personas emprendedoras. Se resaltó que existen pocos estudiantes recién graduados que emprendan directamente, indicando que inicialmente optan por otros caminos de desarrollo profesional. No obstante, la universidad ofrece un lugar para desarrollar otra mentalidad y aprender que las cosas se pueden hacer de otra manera, que los proyectos empresariales se pueden regir por otro tipo de parámetros. En el caso concreto de la Universidad del País Vasco, se cuenta con el Máster de Economía Social y Solidaria, una tierra fértil y muy favorable para trabajar el emprendizaje social, ya que el perfil del alumnado es muy propicio dada su inclinación hacia un pensamiento más colectivo.

Por último, se manifestó la necesidad de disponer de un “espacio” de emprendizaje, no necesariamente físico, o no sólo físico, propio de la Economía Social y Solidaria. Una referencia clara a la que acudir para las iniciativas emprendedoras de este ámbito. En este sentido, la universidad pública ofrece una neutralidad que fue valorada como fortaleza por las y los agentes presentes.

En resumen, se apreció muy positivamente el potencial de la universidad para ofrecer una formación adaptada, aportar un encuadre teórico y crear discurso, realizar investigación aplicada y trabajar por la sistematización de las iniciativas para ponerlas en valor. Todo ello siendo además un punto de referencia claro, estable y neutral.

A continuación, la reflexión se centró en el análisis de cómo se podría estructurar un sistema de emprendizaje de Economía Social y Solidaria dentro de la universidad. Se mencionó la posible vinculación con los grados a través de las asignaturas, las prácticas en organizaciones, el Trabajo Fin de Grado, el Trabajo Fin de Máster... Asimismo, se destacó la importancia de trabajar de manera transversal las competencias de emprendizaje tales como la inquietud, el inconformismo, la creatividad, la generación de ideas... También se propuso desarrollar un vínculo con los postgrados mediante clases impartidas desde la experiencia de personas que ya han emprendido. Y, por último, se sugirió crear un programa específico de emprendizaje.

No obstante, la reflexión fue evolucionando hasta llegar a la idea de que más que una estructura de emprendizaje de Economía Social y Solidaria dentro de la universidad que aglutine todo, quizá fuese preferible crear una red de agentes, estableciendo todo un ecosistema del que la universidad fuese parte como otro agente más. Es decir, se propuso el planteamiento de una Incubadora Social más abierta, autónoma y participativa, que no se cerrase a la universidad y que contase con la colaboración de distintos actores más especializados en distintos aspectos o fases de los procesos de emprendizaje.

En esta línea, se manifestó la preocupación por crear un sistema de apoyo al emprendizaje demasiado grande e institucional, una configuración macro que terminase replicando las estructuras ya existentes. En este sentido, se subrayó la importancia de que, a pesar de encontrarse en la universidad, la Incubadora Social no fuese academicista, burocrática ni intimidatoria, siendo capaz de atraer a personas que no necesariamente tengan formación universitaria. Se admitió que ubicarse dentro de la universidad puede generar cierta exclusión, pero se defendió que en la esencia de la universidad está ser un espacio plural.

De esta manera, se sugirió que la Incubadora fuese transformadora en sí misma, y que las personas que trabajasen en ella realizasen un acompañamiento horizontal desde la propia experiencia, empoderando y dejando decidir a las personas

emprendedoras. Se propuso una figura de Mentor como apoyo, pero con la diferencia de que no fuese una persona, sino una organización. Esa organización podría proporcionar soporte desde el arranque de la iniciativa, siendo el apoyo referente durante todo el proceso de emprendizaje. Para ello, se sugirió la posibilidad de liberar a personas trabajadoras de la organización mentora para que participasen en el proyecto emprendedor compartiendo sus conocimientos y recorridos.

En resumen, se sugirió que la Incubadora Social Universitaria se plantease como una red de enfoque abierto donde haya sitio para la diversidad y donde confluyan y coparticipen distintos actores. En esta concepción, más que un *lugar* sería un *proceso concatenado*, una red con multitud de espacios posibles. En este caso, la Incubadora se definiría como una iniciativa multiagente autogestionada, como una plataforma que sirva de unión a los agentes que coparticipan en ella. Asimismo, podría aportar una interlocución conjunta de cara al diseño de políticas públicas.

En esta línea, se subrayó la importancia de generar puentes entre el mundo académico y el empresarial o laboral, creando una extensión universitaria compuesta por organizaciones y movimientos sociales. Es decir, vincular la formación, la investigación y la intervención o acción. Por un lado, se manifestó la necesidad de que participen las organizaciones ya que son las que disponen de un vínculo con el mercado y con la experiencia real. Por otro lado, se mencionó que al vincular la universidad a los movimientos sociales se conseguiría llevar la Economía Social y Solidaria a otros sectores de actividad y de conocimiento que no se suelen trabajar.

En definitiva, se trataría de plantear una configuración colectiva partiendo de una necesidad colectiva. En el caso de que se formase esta red de emprendizaje, se subrayó la importancia de establecer unas normas de relación entre agentes y la necesidad de definir los valores que motivan esas relaciones, ya que puede haber muchos intereses. También se apuntó la necesidad de determinar claramente los roles, proporcionando un papel y un lugar a cada agente. Se destacó como fundamental el hecho de reconocer a todas y todos lo que aportan sean pequeños, grandes... Es decir, habría que analizar cómo construir y como trabajar en red. Se sugirió que la universidad fuese el motor y cumpliera con el papel de articular el mapa de los múltiples actores vinculados. Además, la universidad sería generadora de conocimiento aportando el marco teórico al sistema. Con todo esto, la universidad

adquiriría un rol transformador, pudiendo ser un agente de cambio en el desarrollo del territorio.



¿Qué aportaría a tu organización una incubadora social universitaria? ¿Qué aportaría tu organización a la incubadora?

En respuesta a la primera pregunta, las y los agentes identificaron un claro valor positivo en la creación de una Incubadora Social, considerándolo un asunto estratégico y un espacio muy necesario.

Se reconoció el valor que les proporcionaría la Incubadora Social al ofrecer la posibilidad de pertenecer a una red, a un paraguas mayor. Por un lado, ofrecería la posibilidad de realizar una interlocución colectiva de cara a la Administración. Por otro lado, se manifestó la necesidad de disponer de un catálogo de recursos, un fondo de conocimiento y contactos al que poder acudir, que la Incubadora podría cubrir. En este sentido, las organizaciones serían usuarias de la Incubadora, que aportaría una visión articulada y redirigiría al mapa de actores, posibilitando un mayor aprovechamiento de los recursos de la red.

De igual manera, la Incubadora proporcionaría soporte a las personas con ganas de emprender, que a menudo se encuentran en la situación de querer hacer, de querer emprender, pero no saben cómo. Ayudaría a dar salida a proyectos viables que necesitan saltar del papel a lo práctico. Ofrecería una referencia en temas de

emprendimiento colectivo, proporcionando la posibilidad de juntar sensibilidades y hacer otro tipo de economía. La Incubadora sería una referencia de contrapeso, redirigiendo el mensaje de emprendizaje social desde el enfoque de la Economía Social y Solidaria, y recuperando así su significado. Trabajaría por una mayor concienciación e incidencia de la ESS.

Por último, una Incubadora Social podría facilitar la detección de necesidades del territorio con el objetivo de emprender en proyectos que satisfagan fines colectivos.

En cuanto a lo que las organizaciones podrían aportar a la Incubadora, la gran mayoría coincidió en el valor ofrecido por sus experiencias y vivencias propias, poseyendo una visión de desarrollo del proyecto y pudiendo compartir sus recorridos.

2.2. Seminario II

El segundo seminario tuvo lugar el 24 de noviembre. El objetivo de este encuentro fue pensar recursos concretos para la Incubadora Social partiendo de un modelo que tomamos como referencia: Inter-Made.

2.2.1. Presentación Inter-Made

Inter-Made es una incubadora de empresas de Economía Social y Solidaria de la región de PACA, sureste de Francia, creada en 2002. Es la primera incubadora de ESS de Francia y dispone de tres emplazamientos: Marsella, Arles y Vitrolles.

Inter-Made ha participado en un Proyecto de Apoyo a la Cooperación y a la Transferencia en Economía Solidaria (PACTES), cuya finalidad es intercambiar, capitalizar y posteriormente transferir metodologías de acompañamiento de proyectos específicos de la ESS. Como fruto de este proyecto se creó lo que denominan La Maleta Pedagógica, que tiene como objetivo formar y dotar de **herramientas** a los servicios de acompañamiento profesional de creación de actividades de ESS.

En el seminario se realizó una presentación del modelo Inter-Made, del proyecto PACTES y de la Maleta Pedagógica que se recoge en profundidad en el apartado 2.2 del presente documento.



2.2.2. Dinámica grupal

Tras la introducción y breve exposición sobre Inter-Made, la red de agentes asistente al segundo seminario realizó una dinámica grupal con el objetivo de pensar recursos concretos para la Incubadora Social. Para ello se formaron dos grupos, trabajándose en uno de ellos el acompañamiento técnico, y en el otro, el acompañamiento humano de proyectos de emprendizaje.

a) **Acompañamiento Técnico**

El primer grupo reflexionó acerca de los recursos y las herramientas necesarias para emprender. El objetivo fue identificar las herramientas de emprendizaje existentes y analizar si son válidos para la Incubadora Social o si es necesario crear otro tipo de herramientas propias que sigan la lógica de emprendizaje de la Economía Social y Solidaria.

Ante este planteamiento, se originó un vivo debate entre las y los agentes del grupo. Por un lado, se recalcaron los prejuicios que existen acerca de los conceptos relacionados con la *empresa*, el *emprendizaje* y la *sostenibilidad económica*, y se defendió la valía de las herramientas habituales. Se subrayó la importancia de estudiar la idea de proyecto y concebir la iniciativa emprendedora estructurada económicamente. En referencia a la constitución empresarial, se sostuvo que la forma jurídica no limita necesariamente que siga lógicas de Economía Social, poniendo como

ejemplo que en la realidad muchas adoptan la forma de “Comunidad de Bienes” independientemente de su forma de gestión interna.

De igual manera, se planteó qué tiene de malo que las personas emprendedoras entiendan los fundamentos del marketing tradicional, aunque posteriormente no los apliquen. Es decir, se defendió la idea de que primero hay que entender los distintos conceptos y concepciones para posteriormente posicionarse. Se recalcó que las herramientas ya existen y que simplemente se debe ver cómo aplicarlas, qué sentido se les quiere dar. Al fin y al cabo son recursos que ayudan a tomar decisiones y tendrán la orientación que se les quiera otorgar.

Por el contrario, otros agentes defendieron que las herramientas no son neutras y que se debe tener en cuenta los mensajes que se proporcionan durante el proceso emprendedor. Cierta agente participante manifestó su preocupación de que las herramientas empleadas estén direccionadas tanto al Capitalismo como a la Economía Social y Solidaria. Defendió una Incubadora mixta, más amplia y no excluyente, donde puedan convivir distintos enfoques, argumentando que una ESS muy pura no llegaría a la centralidad de la sociedad. En este punto, se reconoció la importancia de las transiciones y se admitió que no todas las transformaciones se pueden abarcar a la vez. No obstante, se mencionó que ya existen Incubadoras híbridas, y se argumentó que en la ESS la creación de empresas tiene como uno de sus objetivos principales cambiar el modelo económico.

De esta manera, defendieron que la lógica en la que se basan los recursos tradicionales ofertados y los recursos de la ESS es cualitativamente distinta. Por ejemplo, en la realidad solamente se realiza un análisis de la viabilidad económica, no existen herramientas para medir asuntos más relacionales. En las herramientas tradicionales no se refleja un análisis de viabilidad medioambiental y viabilidad social-humana, y las personas no están acostumbradas a hacerlos, no saben cómo hacerlos. Las y los agentes consideraron necesario ampliar el análisis de los proyectos de emprendizaje realizado habitualmente integrando estos aspectos fundamentales desde la lógica de la ESS.

De igual modo, se expresó que, en muchos casos, se cree que la lógica social no tiene viabilidad, por lo que es necesario un reconocimiento de proyectos que pueden ser viables pese a no ser reconocidos como tal. Apenas existen herramientas específicas de emprendizaje de la Economía Social y Solidaria, y se mencionó la importancia de

disponer de recursos para hacer lo que se quiere hacer. Se manifestó que al intentar aplicar las herramientas habituales, éstas orientan hacia lógicas que no se quieren seguir. Desde la experiencia se subrayó que las personas emprendedoras no se sienten cómodas con las herramientas de emprendizaje corrientes, sintiéndose incluso intimidadas a utilizarlas en algunos casos.

De esta manera, se manifestó claramente la necesidad de disponer de conceptos y herramientas diferentes a las tradicionales. Se defendió que la lógica de la ESS es cualitativamente distinta y que se rige por parámetros distintos, por lo que necesitan aparatos conceptuales y metodológicos diferentes. Sin embargo, apenas existen herramientas específicas de la Economía Social y Solidaria, y lo poco que existe, se encuentra disperso siendo difícil de hallar, conseguir y utilizar. En este sentido, se propuso que la Incubadora centralice y comparta esos recursos poniéndolos a disposición de la red de emprendizaje. Asimismo, se sugirió que la Universidad investigue en herramientas de gestión y de apoyo al emprendizaje con un enfoque próximo a la ESS.

A continuación se recogen las necesidades de herramientas de emprendizaje propias para emprendimientos de Economía Social y Solidaria manifestadas por el grupo de agentes del seminario:

- Tal y como se ha mencionado, en lo referente al plan de viabilidad se subrayó la necesidad de ampliar el análisis más allá de lo económico incorporando variables relacionadas con la sostenibilidad social y medioambiental. Como alternativa, se citó el Balance de APTES (Asociación para la Promoción de la Tecnología Social), una herramienta concreta que puede servir de apoyo para trabajar la lógica de la ESS ante los instrumentos habituales.
- En el ámbito de la financiación se subrayó el miedo a hablar de dinero y de gestión que existe frecuentemente en el entorno de la ESS, y se reconoció la falta de conciencia acerca de la importancia y necesidad de contabilizar y controlar la actividad realizada. Se subrayó la necesidad de, primero, contabilizar la labor desarrollada, para posteriormente valorar los números siguiendo una lógica más próxima a la ESS: no centrarse tanto en maximizar la rentabilidad por un puro mayor beneficio económico, sino en maximizar la eficiencia en la utilización de los recursos de cara a la sostenibilidad. Se manifestó la necesidad de la existencia de

alguna cooperativa que ofrezca servicios de contabilidad ante las asesorías habituales. Por último, como herramientas concretas que pueden servir de apoyo para trabajar la lógica de la ESS frente a los instrumentos habituales se mencionaron *Keme*, un programa libre de contabilidad, y *Odo*, un ERP (sistema de planificación de recursos empresariales) libre.

- En cuanto a la comercialización, se reconoció como uno de los puntos débiles de la Economía Social y Solidaria, considerándose como un recurso clave a crear para el futuro. En el ámbito de la ESS la comercialización se da desde las relaciones comunitarias. Ciertos agentes manifestaron el problema que se han encontrado para hacer que coexistan las vías alternativas y tradicionales sin desequilibrarse y perder la perspectiva. Se reconoció la necesidad de investigar en nuevas formas de comercialización que posibiliten consolidarse a proyectos de ESS.
- En lo referente al marketing y comunicación externa, la red de agentes propuso transformar las herramientas habituales desde una mirada crítica. Se defendió un marketing no consumista, con un lenguaje modificado, adaptado a los recursos disponibles y orientado a la socialización del discurso. En este sentido, se mencionó la *guerrilla de comunicación*, refiriéndose a formas no habituales de

Se mencionó la ya existencia de ciertas herramientas para las organizaciones acerca del liderazgo y las relaciones de poder, sobre todo vinculadas con la equidad. No obstante, se identificó la necesidad de proporcionar formación específica sobre la autogestión interna. Asimismo, se propuso que la Incubadora Social realice un traslado de buenas prácticas, una transferencia de conocimientos con transparencia, dando a conocer cómo funcionan otras organizaciones pudiendo servir de ejemplo o guía para otros proyectos.

- Por último, se manifestó la necesidad de una formación diversa, continua, abierta y flexible, compatible con el proceso de emprendizaje. En este sentido se subrayó que el formato online ofrece muchas posibilidades.



b) Acompañamiento Humano

En el segundo grupo se reflexionó acerca del acompañamiento humano necesario para emprender. Se plantearon los siguientes tres aspectos en relación a este ámbito:

1. Persona Tutora: ¿cómo apoya? ¿cómo acompaña? ¿qué competencias debe poseer?
2. Red: ¿cómo ayuda la red de emprendimiento de Economía Social y Solidaria? ¿con qué dinámicas? ¿qué formas de colaboración se pueden dar entre las organizaciones?
3. Gobernanza Colectiva: ¿cómo se trabajan los liderazgos? ¿y la resolución de conflictos? ¿cómo se gestiona el mundo emocional? ¿cómo influye la forma jurídica adoptada?

En lo referente a la persona tutora, se definieron las cualidades generales y las habilidades técnicas que debería poseer para realizar un acompañamiento adecuado de los proyectos de emprendizaje. Entre las cualidades se subrayó la importancia de disponer de una amplia experiencia y conocimiento del ámbito empresarial en general y del mundo de la Economía Social y Solidaria en particular. Se propuso la idea de disponer de una persona tutora específica por sector de actividad en el que se quiera emprender. Asimismo, se mencionó que la persona acompañante debe ser alguien que facilite el proceso emprendedor, que agilice su desarrollo para aprovechar el impulso inicial y que consiga sacar lo mejor del proyecto. Se citaron la empatía e implicación en el proyecto y la capacidad de adaptarse durante el proceso emprendedor como habilidades a poseer.

De igual manera, la red de agentes reflexionó acerca del momento en el que participa la persona acompañante. Se defendió la idea de estar presente desde el inicio de la iniciativa emprendedora hasta el final, haciendo un seguimiento cercano del proyecto y acompañando durante el proceso de maduración. Se subrayó la importancia de conocer y respetar el momento en el que está cada persona emprendedora. Por último, se propuso que la tutorización del proyecto la realicen personas diferentes por fase del proceso emprendedor.

En cuanto a la red de emprendizaje de organizaciones de Economía Social y Solidaria, las y los agentes valoraron positivamente su creación y su potencial como apoyo de iniciativas emprendedoras. Recogería un amplio abanico de conocimientos en distintos

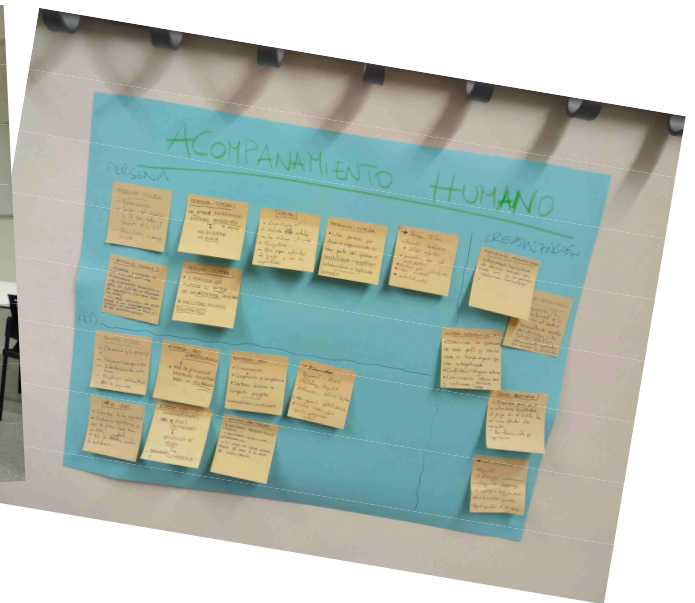
ámbitos y tendría la capacidad de generar recursos técnicos compartidos, lo que proporcionaría mayor soporte y estabilidad. Crearía un espacio colaborativo, un espacio para la intercooperación y el aprendizaje común, estableciendo una red de contactos y distribución. Las organizaciones de la ESS podrían transmitir sus conocimientos y aprovechar su experiencia con idea de dar apoyo a los emprendizajes: enseñar sus propios espacios de trabajo, realizar visitas, proporcionar motivación, aconsejar y ayudar... De igual manera, posibilitaría una interlocución colectiva, una voz alternativa, así como un desarrollo de estrategias colaborativas. En definitiva, la red permitiría a las personas emprendedoras sentirse parte de un sistema que les sostiene y acompaña.

Sin embargo, las y los agentes reconocieron compleja la creación de esta red de emprendizaje de Economía Social y Solidaria. Se subrayó la importancia de llevar a cabo una dinamización adecuada para construir el tejido organizativo desde un enfoque de cooperación y no de competencia. Se manifestó la necesidad de educar en la cooperación y de crear espacios para compartir. Se propuso que fuese una red de espacios compartidos. Una red estable que cree redes más pequeñas en base a necesidades comunes y en las que se enmarcan los distintos sectores. De igual modo, para construir la red de emprendizaje de ESS se consideró fundamental la implicación de las entidades, así como el acercamiento al tejido creado por los movimientos sociales. Otro aspecto esencial que se mencionó fue el de definir los roles y las aportaciones de cada agente participante.

Por último, se atendió al ámbito interno y personal del emprendizaje, reflexionando acerca de la gobernanza colectiva, el liderazgo, las emociones y las relaciones de poder entre las personas que componen el proyecto. Se defendió una organización más horizontal basada en relaciones igualitarias, con mecanismos para la participación de las personas y espacios donde se admiten los liderazgos. En este sentido se apostó por ejercer liderazgos colectivos. Se subrayó la importancia de asumir los límites de la capacidad de decisión y propiedad de cada persona, reconociendo que las relaciones siguen teniendo un enfoque capitalista pese a pertenecer a la ESS. Como acción concreta, se sugirió determinar las distintas tareas que hay que desarrollar en la vida cotidiana de la organización para después rotarlas entre las personas con el fin de empatizar.

En cuanto a la gestión de conflictos, se consideró fundamental trabajar por una comunicación interna real y continuada con el fin de anticiparse al conflicto. Se valoró la opción de acudir a alguna persona externa para dinamizar el conflicto y que ayude a poner a las partes enfrentadas en situación. Asimismo, se manifestó la necesidad de una formación en el manejo de las emociones.

Por último, se subrayó la importancia de ser una organización flexible y disponer de una perspectiva no violenta en el desarrollo de la actividad.



INFORME-II:

CONCLUSIONES

El objetivo de este estudio ha sido ahondar en las incubadoras de emprendimientos colectivos y del ámbito de la Economía Social y Solidaria. Para ello, en primer lugar, se ha realizado una caracterización general de dos modelos internacionales específicos de incubadoras sociales y solidarias:

- Las Incubadoras Universitarias de Economía Solidaria de Brasil: pioneras en la implantación de incubadoras universitarias solidarias, reconocidas a nivel global y una red ya consolidada.
- Inter Made, incubadora de Economía Social y Solidaria del sureste de Francia: pionera a nivel europeo en el acompañamiento específico de este tipo de proyectos, y parte del equipo del proyecto PACTES, que creó la primera herramienta europea de acompañamiento a las iniciativas en Economía Social y Solidaria (la Maleta Pedagógica).

En segundo lugar, se han analizado los resultados del seminario “Definición conjunta de una incubadora social universitaria” organizado en el marco de este proyecto, que contó con la participación de un nutrido “ecosistema” de agentes del ámbito del emprendimiento y de la Economía Social y Solidaria.

Como conclusión general de los talleres participativos llevados a cabo, ha quedado clara la necesidad de crear una incubadora concreta de Economía Social y Solidaria que ajuste sus programas de formación, acompañamiento, etc. a la realidad de los proyectos e iniciativas de carácter social y solidario. Este tipo de emprendimientos se rigen por valores de carácter colectivo y social como la autogestión, la democracia, el trabajo en red, la cooperación, la gobernanza colectiva o la innovación social y busca relaciones de producción, distribución, consumo y financiación alternativas, por lo que requieren de estructuras de acompañamiento y apoyo específicas que se adapten a sus necesidades.

En esta línea, se consideró fundamental disponer de un referente fijo, estable y neutral que genere confianza, que no sea burocrática ni intimidatoria. Asimismo, se manifestó la necesidad de contar con un punto de encuentro, un espacio plural que aporte cierta protección, proporcionando un acompañamiento horizontal, continuo y duradero. Se valoró un seguimiento cercano, basado en la empatía e implicación en el proyecto.

En referencia a la estructura de acompañamiento, se propuso que ésta tuviese forma de red o de ecosistema. Es decir, se sugirió una configuración colectiva compuesta por agentes procedentes de distintos ámbitos, sectores o actividades, que se complementen y sirvan de soporte a las personas emprendedoras con sus conocimientos, experiencias y vivencias. En este caso, se apuntó la necesidad de determinar claramente los roles, proporcionando un papel y un lugar a cada agente, y reconociendo a todas y todos lo que aportan. Es decir, habría que analizar cómo construir y cómo trabajar en red.

En cuanto a las herramientas de acompañamiento al emprendizaje, se manifestó claramente la necesidad de disponer de conceptos y herramientas diferentes a las tradicionales. Se defendió que la lógica de la ESS es cualitativamente distinta y que se rige por parámetros distintos, por lo que necesitan aparatos conceptuales y metodológicos de emprendizaje específicos de la Economía Social y Solidaria. En este sentido, se apuntó que, a menudo, estos proyectos de emprendizaje colectivo suponen un proyecto organizativo alternativo que puede conducir a conflictos, por lo que se destacó la importancia de cuidar la gestión del equipo y trabajar la resolución de conflictos en el seno del mismo.

En definitiva, las y los agentes del ámbito del emprendimiento y de la Economía Social y Solidaria que han participado en el proyecto, han identificado un claro valor positivo en la creación de una Incubadora Social, considerándolo un asunto estratégico y un espacio muy necesario.

INFORME-II:

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Azevedo, A; Baldeón, N.T; Bacic, M.J (2005): “Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares – ITCP: la experiencia de la UNICAMP”, X Jornada de Investigadores en economía social y cooperativa, emprendedores, economía social y democracia económica. Jaén.

Cruz, A. (2014): “El encuentro de los saberes en la construcción de la Economía Solidaria. Las Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares en Brasil”, *Voces en el Fénix*, nº 38

Cruz, A. et al. (2011): “La Red de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares en Brasil: pasado, presente y desafíos de futuro”, *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo*, nº 3.

Cruz, A (2004): “E caminahando que se faz o camino – diferentes metodologías das incubadoras tecnológicas das incubadoras tecnológicas de cooperativas populares no Brasil”, *Cayapa: Revista Venezolana de Economía Social*, nº 8.

Cruz-Souza, F. et al. (2011): “Las Incubadoras Universitarias de Economía Solidaria en Brasil. Un estudio de casos”, *Revesco*, nº 106, págs.. 74-94.

Ganuzá, E. et al. (2010): “La democracia en acción. Una visión desde las metodologías participativas”. *Antígona, procesos participativos*.

Ghibaudi, J.W (2009): “Universidad y Economía Social y Solidaria. El caso de la Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares”, *XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología*. Buenos Aires.

Mendonça, A; Martins, A.C. (2008): “Incubadoras tecnológicas de cooperativas populares: interdisciplinariedade articulando ensino, pesquisa e extensão universitária”, *e-cadernos ces* (online). Consultado el 02 de Enero de 2016. <http://eces.revues.org/1354>

Nelson, C; Bech, S. (2007): “Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares: as práticas de economia solidária proposta pela INTECOOP-UCPEL”, *Oidles*, nº 0.

Silveira, L (2012): “Extensão e transferência de conhecimento: As Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares”, *Universidade Estadual de Campinas, Campinas*.

INFORME-II:

ANEXOS

ANEXO I. SEMINARIO: DEFINICIÓN CONJUNTA DE UNA INCUBADORA SOCIAL UNIVERSITARIA

PROYECTO: GIPUZKOAKO ZAINZA ESPARRUAN
EKONOMIA SOZIAL ETA SOLIDARIOKO EKIMENAK
MARTXAN JARTZEKO OINARRIAK



Índice

1. Origen y objetivos del proyecto
2. Estado del arte: ¿qué se hace a nivel de Euskadi?
3. Sobre recursos para emprendizaje: ¿está todo inventado?
4. ¿Y sobre emprendizaje social? ¿Qué entendemos por Incubadora Social?

1. Origen y Objetivos del Proyecto

Origen del proyecto

- Financiado por el **Departamento de Política Social** de la Diputación Foral de Gipuzkoa
- **Dos líneas** principales de investigación:
 - Seminario sobre “**Cooperativización** de los trabajos de **cuidados**”
 - Seminario sobre “Definición conjunta de una **Incubadora Social Universitaria**”

Objetivos del proyecto

- Realizar un primer **mapeo de las experiencias** existentes de apoyo a emprendizajes
- Intentar **consensuar de forma colectiva el diseño** de la IncubESS:
 - Crear el “**ecosistema**” de agentes interesados
 - Proporcionar un **espacio de encuentro y reflexión**
 - Intentar definir conjuntamente las **líneas maestras**

2. Estado del Arte

¿Qué se hace a día de hoy para apoyar emprendizajes a nivel de Euskadi?



Estructuras públicas de fomento de emprendizajes



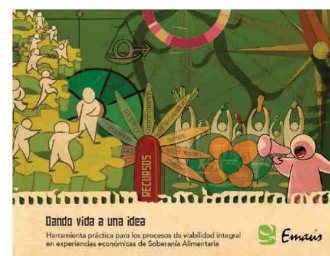
EMPRENDER: Plan de Promoción de Nuevas Empresas



Emprendizajes de “base tecnológica” o “servicios industriales innovadores”



Emprendizajes con enfoque social



3. Recursos para emprendizaje

Sobre recursos para el emprendizaje...
¿está todo inventado?



DO YOU HAVE
THE NEXT BIG
IDEA?

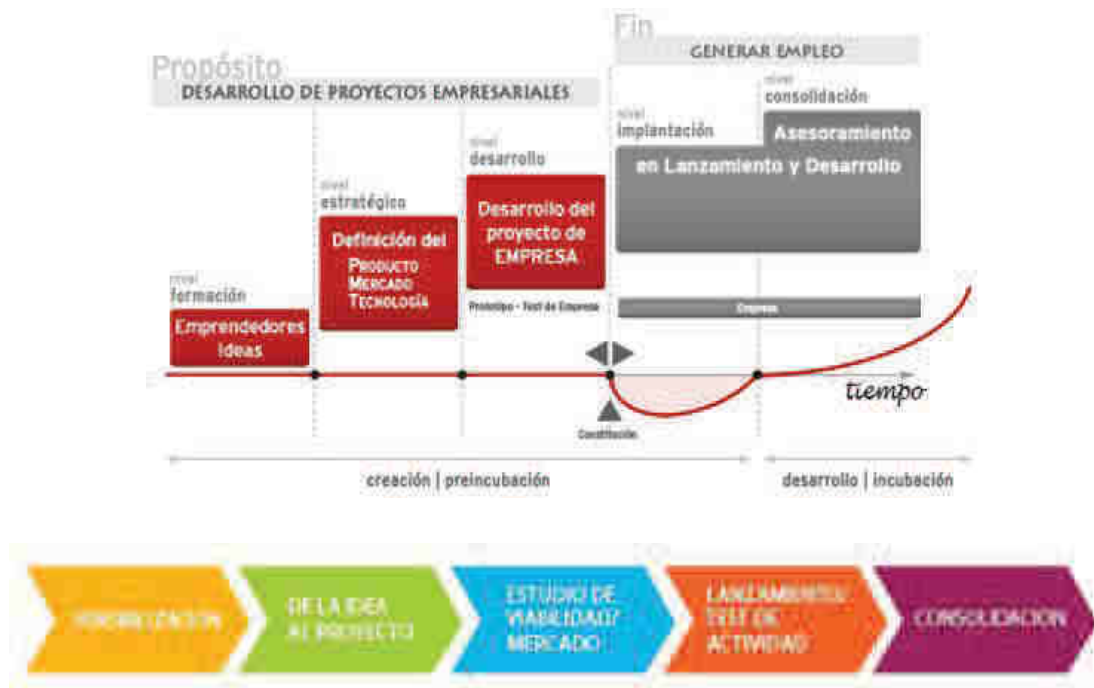
¿Qué **funciones** podría desempeñar una incubadora social?

- **Sensibilización**: marco teórico, recursos para el emprendizaje, prácticas de ESS...
- Crear “**ecosistemas**” de emprendizaje: red de empresas tractoras/tutoras, financiadoras, etc.
- Crear **espacios y herramientas** de acompañamiento a personas emprendedoras

¿Qué **recursos** debería ofrecer una incubadora social?

- **Espacio físico**: ideas, proyectos, empresas en incubación...
- **Acompañamiento humano**: persona tutora/mentora, empresa tractora, red relacional...
- **Acompañamiento técnico**: recursos concretos para el emprendizaje: planes viabilidad, planes formativos, acceso a financiación, planes de aceleración....

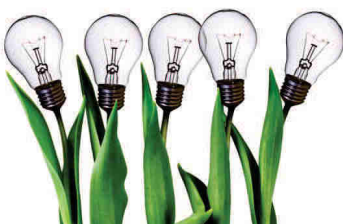
Fases y recursos para apoyar emprendizajes



Tres etapas de crecimiento: Hezi, Hazi, Loratu

HEZITEGIA Semillero

- De la IDEA al PROYECTO



HAZTEGIA Incubadora

- Facilitar el DESARROLLO



LORATEGIA Lanzamiento

- Saltar al MERCADO



HEZITEGIA

Semillero

ACOMPAÑAMIENTO HUMANO

- Persona tutora
- Conocer el ecosistema
- Ubicar la idea en el marco de la ESS
- Suscitar vocaciones

ACOMPAÑAMIENTO TÉCNICO

- Espacio físico
 - Formación inicial: marco teórico, prácticas de agentes de ESS, recursos para el emprendizaje
 - Factoría de iniciativas: análisis de necesidades/ oportunidades, validez de la respuesta empresarial, identificar sujetos y formas de emprender...
-

HAZTEGIA

Incubadora

ACOMPAÑAMIENTO HUMANO

- Persona tutora
- Empresa tractora
- Intercooperación en red
- Red relacional (contactos)

ACOMPAÑAMIENTO TÉCNICO

- Espacio físico
 - Plan de Viabilidad y Modelo de Negocio
 - Acceso y apoyo a Financiación
 - Formación: gestión financiera, fiscalidad, técnicas de venta y comunicación, gobernanza, recursos humanos...
-

LORATEGIA

Lanzamiento

ACOMPANAMIENTO HUMANO

- Persona tutora
- Empresa tractora
- Intercooperación en red
- Red relacional (contactos)

ACOMPANAMIENTO TÉCNICO

- Ubicación final
 - Financiación específica
 - Programas de aceleración
 - Búsqueda de mercados/socios/clientes
 - Formación: presupuesto provisional, contabilidad, ventas y comunicación...
-

4. Emprendizaje Social

Y sobre EMPRENDIZAJE SOCIAL... ¿qué entendemos por Incubadora Social?

- ¿Qué entendemos por SOCIAL?
- ¿Influye esto en nuestra manera de EMPRENDER?
- ¿Influye quizás en la manera de acompañar a las personas emprendedoras?
- ¿Influye también en los recursos que pondremos a disposición de las personas que quieren emprender?

Algunas ideas y más preguntas

- Lo que define/**diferencia** nuestra propuesta de Incubadora Social es su vínculo estrecho con la **Economía Social y Solidaria**
- Esto puede implicar que:
 - Es diferenciable en el **resultado**:
 - ¿Cómo emprendemos? ¿Qué emprendizajes resultan?
 - Es diferenciable en los **medios**:
 - ¿Con qué herramientas acompañamos el emprendizaje?
 - Es diferenciable en la **demanda que pretende apoyar**:
 - ¿A quien acompañamos? ¿Qué sectores/ámbitos promovemos?

Empezando desde el **final**:

- Los **emprendizajes** que nazcan de la IncubESS adoptaran fórmulas organizativas propias de la ESS:
 - Emprendizajes **colectivos**
 - Con prácticas **autogestionadas y democráticas**
 - Con fuerte carga de **valores socialmente transformadores**
- Aprendamos a emprender de forma colaborativa



Siguiendo por los **medios**:

- **Herramientas**: ¿concebimos una incubadora que **reoriente** sus demandas a servicios/estructuras ya existentes, o generamos **una red propia** de agentes y herramientas?
 - Planes de viabilidad económica... ¿o planes de utilidad social?
 - Modelos de negocio... ¿o CANVAS social?
 - Financiación... ¿ética? ¿solidaria?
 - Seguimiento, medición y evaluación... ¿auditoría social?
 - Comunicación y comercialización... ¿mercado social? ¿marketing social?
 - ¿Y formación?



Acabamos con el principio:

- ¿En qué emprendemos?



- ¿A quién acompañamos?

Modelo estArter:

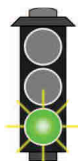
- saber cooperativo
- saber movimientos sociales
- saber universitario

Per a quin tipus de projectes pot ser útil?

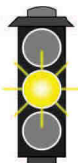
- **Petites cooperatives de treball o iniciatives col·lectives** que estiguin arrencant, ja sigui amb finalitat econòmica o social.
- **Projectes col·lectius** amb o sense vocació d'autoocupació.
- **Iniciatives de suport comunitari o reivindicació social:** xarxes d'intercanvi i espais per a la col·laboració, cooperatives de consum, associacions de tot tipus, etc.

Ronda de Presentación y Reflexión

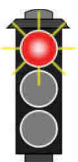
¿Qué **expectativas** tienes?



¡Vamos a montarla ya!



Suena bien pero... a ver



¿Eee? ¿De qué estamos hablando?

Seminario: DEFINICIÓN CONJUNTA de una INCUBADORA SOCIAL UNIVERSITARIA

PROYECTO: GIPUZKOAKO ZAINZA ESPARRUAN
EKONOMIA SOZIAL ETA SOLIDARIOKO EKIMENAK
MARTXAN JARTZEKO OINARRIAK

ANEXO II. INTER-MADE

INCUBADORA DE EMPRESAS SOCIALES Y SOLIDARIAS DEL SURESTE DE FRANCIA



Gipuzkoako Foru Aldundia
Diputación Foral de Gipuzkoa

Gizarte Politikako Departamentua
Departamento de Política Social

ÍNDICE

1. Inter-Made
 - 1.1. Inter-Made en cifras
 - 1.2. Recursos
2. Proyecto PACTES
3. La maleta pedagógica
 - 3.1. Competencias del/a técnico/a
 - 3.2. Acompañamiento humano
 - 3.3. Acompañamiento técnico

1. INTER-MADE

- Incubadora de empresas de Economía Social y Solidaria de la región de PACA, creada en 2002.

Primera incubadora de ESS de Francia

- Tres emplazamientos
Vitrolles.



1.1 INTER-MADE EN CIFRAS

2002

2015

- **300** empresas creadas/acompañadas.
- Cerca de **100** empleos creados.
- **800** personas formadas.

2014

- **284** personas atendidas.
- **141** emprendedores/as acompañados/as.
- **69** proyectos de ESS puestos en marcha.
- **56** puestos de trabajo creados.



1.2 RECURSOS



IMPULSE

INTER-MADE
IMPULSE

- Estímulo para favorecer las oportunidades de desarrollo de las empresas de ESS.
- Miembro de la “Fabrique a Initiatives” (necesidades y oportunidades del territorio).
- Colaboraciones con la enseñanza superior: Máster ESS, Kedge.
- Participación en redes de emprendimiento social.
- Realización de estudios de oportunidades.



INCUBADORA

LA COUVEUSE

- Acompañamiento individual y formación colectiva entre 9 y 18 meses.
- Espacio físico (de cooperación), asesoramiento jurídico, formación...
- Plan de formación: prácticas de la ESS, técnicas de venta y comunicación, gestión financiera, fiscalidad, gobernanza democrática, gestión de riesgos, recursos humanos...
- Seguimiento y consolidación: acompañamiento post-creación de 12 meses.

EL STARTER

LE STARTER

- 13 semanas de acompañamiento y formación individual y colectiva para preparar el lanzamiento del proyecto en buenas condiciones.
- Realizar el estudio de viabilidad, construir un presupuesto inicial, definir la estrategia comercial, encontrar el estatus jurídico adecuado...

ATREVERSE A EMPRENDER

OSEER
ENTREPRENEUR

- Entre 1 y 2 meses de acompañamiento que permite a los/as participantes en fase de emergencia formarse y construir su estudio de viabilidad (estudio de mercado, jurídico y financiero).
- Recurso diseñado como proceso de inserción profesional: permite a las personas distanciadas del empleo se comprometan en la creación de actividad.

COMPARTIR Y TRANSFERIR

PARTAGE
& TRANSFERT

- Creación, junto a otras entidades europeas, de la Maleta Pedagógica.
Acompañamiento de emprendimientos de ESS.
- Desarrollo de lógicas de réplica de la innovación.
- Colaboración con diferentes entidades: Cooperativa Wind of Renewal (Grecia), Cooperativa Proempleo (España), Fundación Jeune Entrepreneur (Marruecos), Red de Turismo Responsable y Solidario del Mediterraneo...

RED

UN RÉSEAU



- Forma parte de varias redes de emprendimiento: Unión de Incubadoras de Empresas, Fábrica de Iniciativas...
- Amplía su red de cooperación y refuerza las colaboraciones.
- Crea una red emprendedores/as solidarios/as entre los/as usuarios/as.

2. PROYECTO PACTES

- Proyecto de Apoyo a la Cooperación y a la Transferencia en Economía Solidaria.
- Objetivo: intercambiar, capitalizar y posteriormente transferir metodologías de acompañamiento de proyectos específicos de la ESS.



LA MALETA PEDAGÓGICA



3. LA MALETA PEDAGÓGICA

- Objetivo: formar y dotar de herramientas a los servicios de acompañamiento profesional de creación de actividades de ESS.
- 3 partes:
 - 1.- Guía para los/as acompañantes en ESS.
 - 2.- Métodos de acompañamiento específicos de la ESS.
 - 3.- Aspectos técnicos de la creación de proyectos.



3.1 COMPETENCIAS DE LA PERSONA QUE ACOMPAÑA



SENSIBILIZACIÓN	
ACCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Permitir al emprendedor/a saber si su proyecto se sitúa, (o podría situarse) dentro de la ESS. • Reorientar hacia otra estructura si fuera necesario. • Conectar los proyectos en red.
COMPETENCIAS ESS	<ul style="list-style-type: none"> • Saber definir y conocer el sector de la ESS. • Conocer a los actores de la ESS. • Emplear vocabulario específico de la ESS.

DE LA IDEA AL PROYECTO
<ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticar la situación personal: evaluar motivación y competencias de los/as emprendedores/as. • Validar la adecuación entre emprendedores/as y proyectos y la voluntad de implicarse en red, trabajar en colectivo... • Herramientas: Canvas Social, DAFO...
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer el tejido de la ESS. • Aportar una visión de “emprendimiento alternativo” y sus posibilidades. • Tener conocimientos jurídicos y fiscales de la ESS.



ESTUDIO DE VIABILIDAD/MERCADO	
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las condiciones y límites de realización del proyecto. • Encuadrar, marcar los públicos objetivos. Elegir entre opciones. • Fijar objetivos SMART.
COMPETENCIAS ESS	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer las formas jurídicas, contabilidad y fiscalidad de la ESS. • Saber elaborar un plan de empresa social.

TEST-LANZAMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el grado de madurez del proyecto, las necesidades y las expectativas del emprendedor/a. • Ajustar el plan de negocios a la evolución del proyecto para que esta sea continua. • Observar y evaluar a los/as emprendedores/as en una situación real. • Apoyar en la redacción de solicitudes de subvención o apoyo financiero. • Determinar y/o redefinir los objetivos SMART.
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer las diferentes formas jurídicas, marketing social, gobernanza participativa, gestión de los aspectos sociales. • Conocer organismos de financiación alternativos/solidarios.



CONSOLIDACIÓN	
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none">• Observar y evaluar en situación real.• Fomentar la autonomía.
COMPETENCIAS ESS	<ul style="list-style-type: none">• Conocer los dispositivos, estructuras e instituciones relacionadas con la ESS hacia las cuales orientar a los/as emprendedores/as, en función de sus necesidades.

3.2 ACOMPAÑAMIENTO HUMANO



FICHA 1: SENSIBILIZAR A EMPRENDEDORES/AS EN ESS Y SUSCITAR VOCACIONES

- Conceptos teóricos acerca del emprendimiento en ESS.
- Situar al proyecto en el campo de la ESS.
- Evaluar las ventajas de emprender de forma colectiva
- Público: gran público, personas al inicio del proceso de emprendimiento.
- Objetivo: sensibilizar y hacer reflexionar.



FICHA 2: IMPLEMENTAR UN MARCO DE ACOMPAÑAMIENTO FORMAL

- Resultado de capitalizar las experiencias de las cuatro estructuras europeas que participan en el PACTES.
- Público: responsables de estructuras de acompañamiento.
- Objetivo: proponer un marco formal a las estructuras que deseen crear un nuevo dispositivo de acompañamiento de proyectos de ESS.

FICHA 3: ENCONTRAR UN BUEN LUGAR INTERNO DESDE EL QUE ACOMPAÑAR

- Identificar los diferentes tipos de postura (relacional) del acompañamiento.
- Contenido de las tareas de “coaching”/mentor/tutor.
- Público: profesionales del acompañamiento.
- Objetivo: aprender a gestionar la relación con los/as emprendedores/as para acompañarles hacia la autonomía.

FICHA 4: INTERCOOPERACIÓN Y MUTUALIZACIÓN

- Intercambio de buenas prácticas.
- Competencia vs. Cooperación.
- Reflexión en común sobre el valor añadido de la cooperación y la mutualización.
- Público: acompañadores/as técnico-profesionales y emprendedores/as.
- Objetivo: poner en red y promover la solidaridad entre estructuras de la ESS.



3.3 ACOMPAÑAMIENTO TÉCNICO

FICHA 5: REALIZAR UN ESTUDIO DE MERCADO

- Comprender y posicionarse en el mercado.
- Presupuesto provisional.
- Público: acompañantes profesiones y emprendedores/as.
- Objetivo: construir un posicionamiento concordante con su objetivo de utilidad social, garantizando al mismo tiempo la viabilidad económica de la estructura.



FICHA 6: PROFUNDIZAR EN EL ESTUDIO DE MERCADO, CANVAS

- Trabajar el modelo Canvas y Canvas Social.
- Dibujar las bases del propio Canvas.
- Público: acompañantes profesionales y emprendedores/as.
- Objetivo: descubrir la herramienta Canvas y profundizar en el estudio de mercado en colectivo.



FICHA 7: DE LA UTILIDAD SOCIAL A LA PUESTA EN MARCHA OPERATIVA DEL PROYECTO= EML

- Conocer la herramienta de Marco Lógico.
- Representar la lógica interna del proyecto.
- Público: acompañantes profesionales y emprendedores/as.
- Objetivo: conocer una herramienta de gestión de proyectos que permite trabajar la estructuración y la coherencia de su proyecto y volverlo comprensible para socios y aliados.



FICHA 8: ELABORAR EL MODELO ECONÓMICO

- Tener una visión global de las diferentes herramientas financieras.
- Público: acompañantes profesionales.
- Objetivo: saber formar en los ciclos económicos de un proyecto, en la gestión financiera y las herramientas asociadas.



FICHA 9: ACOMPAÑAR LA GOBERNANZA COLECTIVA

- Reflexionar sobre el tipo de estructura del proyecto.
- Público: acompañadores profesionales y emprendedores/as.
- Objetivo: conocer los elementos específicos de la gobernanza en la ESS.



FICHA 10: COMUNICAR Y COMERCIALIZAR

- Marketing social vs. Marketing comercial.
- Análisis DAFO.
- Público: profesionales del acompañamiento y emprendedores/as.
- Objetivo: definir un posicionamiento y una estrategia comercial.



FICHA 11: ORGANIZAR LA PROSPECCIÓN DE MERCADO Y CONTRUIR UN ARGUMENTO DE VENTA

- Organizar la prospección, construir un argumentario de venta, una entrevista de venta y evaluar la prospección.
- Público: acompañadores profesionales y emprendedores/as.
- Objetivo: adquirir las bases de una prospección guiada, de un argumentario de venta bien construido y de una entrevista de venta correctamente llevada dentro de los valores de la ESS.



Azaroak 23 eta 24

10:00-13:00

Carlos Santamaria Zentroa
UPV/EHU

Donostia - San Sebastián

MINTEGIAK: "UNIBERTSITATE INKUBAGAILU SOZIAL BATEN DEFINIZIOA"

emenda eabai 2020



Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

GEZKI

Instituto de Derecho Cooperativo y Economía Social
Gizarte-Ekonomia eta Zuzenbide Kooperatibaren Institutua



Gipuzkoako Foru Aldundia
Diputación Foral de Gipuzkoa

Astelehena Azaroak 23

10:00 - Aurkezpena eta gogoeta

- Proiektuaren aurkezpena.
- Esperientzien aurkezpena: arrakasta gakoak eta zailtasunak.

11:30 - Hausnarketa dinamika

- Zer ekarpen egingo luke unibertsitate inkubagailu sozial batek eta ze potentzial izango luke? zer eman diezaioke zure erakundeak inkubagailuari? eta inkubagailuak zuri?

Asteartea Azaroak 24

10:00 - Eredua eta tresnen zehazpena

- Aurkezpena: Inter-Made, Frantzia Hego-Ekialdeko enpresa sozial eta solidarioen inkubagailua.

11:00 - Tresnen zehazpenerako dinamika

- Giza baliabide eta baliabide teknikoak: hazitegia, inkubagailua eta lorategia.

23 y 24 Noviembre
De 10h a 13h

Centro Carlos Santamaría
UPV/EHU
Donostia - San Sebastián

SEMINARIOS: "DEFINICIÓN CONJUNTA DE UNA INCUBADORA SOCIAL UNIVERSITARIA"

Lunes 23 Noviembre

10:00 - Presentación
y reflexión

- Presentación del Proyecto
- Exposición de experiencias:
claves de éxito y dificultades.

11:30 - Dinámica de reflexión

- ¿Qué aportaría una incubadora social universitaria y qué potencial tendría? ¿qué aportaría tu organización a la incubadora? ¿y la incubadora a ti?

Martes 24 Noviembre

10:00 - Modelo y concreción
de herramientas

- Presentación: Inter-Made
Incubadora de empresas
sociales y solidarias del
Sur-Este de Francia.

11:00 - Dinámica de
concreción de
herramientas

- Recursos humanos y técnicos
necesarios para: semillero,
incubadora y lanzamiento.

