

EVALUACIÓN DEL PROYECTO MARES MADRID

Informe final de evaluación

ÍNDICE

1. Resumen ejecutivo	3
2. La economía social y solidaria (ESS): ecosistema en España y líneas para su impulso.....	9
3. Metodología.....	14
4. El proyecto MARES: breve descripción	29
5. La generación y consolidación de actividad económica.....	40
6. Principales resultados del proyecto MARES en materia de generación y consolidación de actividad económica en términos agregados.....	68
7. Resultados desde el punto de vista de los sectores y los ecosistemas sectoriales	90
8. Las mejoras competenciales y de hábitos ciudadanos por parte de las personas participantes en el proyecto MARES	104
9. MARES y la innovación: el proyecto y las iniciativas	114
10. Conclusiones y lecciones aprendidas	130
11. Bibliografía	142
12. Anexo I: Listado de iniciativas a las que se envió el cuestionario	143
13. Anexo II: Cuestionario a iniciativas emprendedoras.....	146
14. Anexo III: Cuestionario a participantes de comunidades de aprendizaje (CAP)	153

1. RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento ilustra los principales resultados de la evaluación del proyecto MARES. El ejercicio se ha centrado en la generación y consolidación de actividad económica en el marco de la economía social y solidaria (ESS). Ello incluye la tradicional economía social, pero también otras formas más recientes vinculadas con la economía solidaria y las empresas y emprendedores sociales. Las tres tienen en común que representan una forma alternativa de desarrollo económico basado en modelos colaborativos y con impacto social, además de económico. Su impulso está vinculado, en España, con la sensibilización y el favorecimiento de los ecosistemas de iniciativas económicamente viables y con una perspectiva solidaria.

En este contexto, **la meta de la evaluación fue analizar, desde un punto de vista retrospectivo, el proceso, desempeño y, especialmente, los resultados y el legado del proyecto MARES para los agentes participantes, desde el punto de vista de la generación y consolidación de actividad económica y empresarial.** Metodológicamente, la evaluación empleó numerosas herramientas de recogida de información: entrevistas a agentes clave del proyecto MARES y a iniciativas generadas y consolidadas, visitas, manejo de bases de datos, encuestas a iniciativas y a participantes de actuaciones del proyecto, etc. Gracias a la explotación y el análisis de la información recogida se elaboró el presente Informa Final de Evaluación.

El proyecto MARES se enmarcó en la primera convocatoria UIA (*Urban Innovative Actions*) de la Unión Europea, cuyo objetivo es el impulso de proyectos socialmente innovadores que fomenten el desarrollo local. Además, su diseño confluyó con algunas políticas local existentes en materia de promoción de la ESS y de equilibrio territorial local, en particular, de apoyo a la economía social y al reequilibrio territorial. En ese marco, el proyecto MARES se sustentó en dos hipótesis: el impulso de la ESS es una manera de estimular capacidades ciudadanas tendentes a la transformación económica y social; y la generación de ecosistemas sectoriales representa una vía para convertir a la ciudad de Madrid en un espacio más resiliente, sobre todo en determinados distritos con mayor vulnerabilidad. El proyecto pretendió, por tanto, generar ecosistemas, esto es, redes de agentes vinculados de una u otra manera con la ESS (personas emprendedoras, entidades promotoras y financiadoras de la ESS, administraciones públicas, universidades y centros de investigación, ciudadanía en general, etc.) que interactuaran en un determinado ámbito sectorial (sobre la base de un marco jurídico, institucional y de políticas públicas) y en determinado territorio en el que materializaran dichas interacciones. Nació, por tanto, del intento de capitalizar la puesta en marcha de las políticas anteriormente mencionadas y la coyuntura social y territorial vigente en una oportunidad de intervención, y no de un diagnóstico previo, especialmente en el ámbito territorial. De esta manera, su meta fue el desarrollo y consolidación de tejido social y económico resiliente,

territorialmente equilibrador y activador de potencialidades, que desembocara en la generación de ecosistemas territoriales con los que dar respuesta a los grandes desafíos sociales. Y contuvo, dentro de sí mismo, dos lógicas: una sectorial, centrada en la puesta en marcha de ecosistemas vinculados a unos sectores identificados como claves, que fueran socialmente innovadores, ligados a la ESS; y una territorial, más ligada a transformar a las personas y sus entornos mediante la sensibilización, dinamización y difusión de las actuaciones del proyecto entre la ciudadanía en general y en segmentos concretos de la misma.

Finalmente, el proyecto MARES se articuló sobre diferentes paquetes de actuaciones (en la terminología de la convocatoria de la UIA), gestionadas por un partenariado compuesto por diez entidades: Ayuntamiento de Madrid, la Agencia para el Empleo del Ayuntamiento de Madrid, DINAMIA Cooperativa, Grupo Cooperativo Tangente, SIC ARQUITECTURA Y URBANISMO, Vivero de Iniciativas Ciudadanas, Todo por la Praxis, Fundación Acción contra el Hambre y NUEVO ESPACIO INDUSTRIAL MADRID SL ECOOO.

Todo ello se materializó en el trabajo sobre cinco sectores y cuatro distritos mediante la siguiente distribución: el MAR de Energía y Cuidados, constituido en el Distrito Centro; el MAR de Alimentación y Cuidados, constituido en el Distrito Villaverde; el MAR de Movilidad y Cuidados, constituido en el Distrito Puente de Vallecas y el MAR de Reciclaje y Cuidados, constituido en el Distrito Vicálvaro. Los MARES se concibieron como los espacios o lugares claves para el impulso de los ecosistemas sectoriales y territoriales tanto por las actuaciones que allí se impulsaran como por su propia existencia como espacios de intercambio de conocimiento y capital relacional.

Sobre esta base, las actuaciones del proyecto reflejaron la preocupación por la generación y consolidación de ecosistemas sectoriales en cada uno de los territorios de intervención, en la medida en que ello era un objetivo clave del proyecto. Por una parte, existieron un conjunto de actividades directamente vinculadas a la lógica de la generación y consolidación de actividad económica sectorial: las más destacadas fueron los procesos de acompañamiento empresarial y comunidades de aprendizaje. Por otra, se desarrollaron actuaciones que directa o indirectamente apoyaron los procesos de generación de iniciativas en el marco de los ecosistemas sectoriales y territoriales: mapeo de iniciativas territoriales existentes, codiseño y puesta en marcha de los espacios, formaciones, comunicación, sensibilización y dinamización territorial.

En este sentido, aquellas más vinculadas a la generación de nuevas iniciativas viables económicamente o el fortalecimiento y escalamiento de las existentes, así como de las sinergias entre todas ellas, no siempre estuvieron conectadas eficazmente con las relacionadas con las estrategias territoriales. Ello por varios motivos: la falta de un diagnóstico territorial en cada distrito, una cierta asincronía temporal, la inadecuación de los espacios denominados MARES en

la mayor parte de los territorios. Todo ello hizo que el proyecto pivotara mucho más sobre lo sectorial, ligado a las iniciativas contenidas en los MARES, que en lo territorial.

En cuanto a las estrategias más sectoriales, éstas apostaron por la identificación de subsectores, en torno a los cuales se desarrollaron diferentes líneas de intervención. No todos los sectores partían de una misma situación, lo que a la postre ha condicionado una evolución desigual, motivada tanto por dinámicas de los propios sectores como también por factores externos a ellos. En cualquier caso, las estrategias han tenido un impacto no desdeñable, que ha contribuido al fortalecimiento de los ecosistemas sectoriales.

Un elemento que pudo condicionar los resultados del proyecto MARES fue el gran número de iniciativas que llegaron a sus dispositivos sin la preparación o la maduración adecuada para convertirse en proyectos económicos con una mínima viabilidad y sostenibilidad. Ello se derivó de las condiciones previas de los territorios en donde el proyecto se insertó y tuvo como consecuencia la disipación de una importante cantidad de energía por parte de los servicios específicos de acompañamiento del proyecto, dado que el coste de oportunidad de su dedicación a los mismos fue elevado.

En cualquier caso, los procesos de generación y consolidación de iniciativas fueron valorados muy positivamente por parte de las iniciativas. La incubación fue, en este sentido, el pilar para producir estos resultados. Su metodología se basó en una visión integral del proceso, su flexibilidad, especialización técnica y temática. Los elementos más valorados por parte de las iniciativas, tanto nuevas como existentes previamente al proyecto MARES, fue su dedicación, el grado en que se sintieron acompañadas y, sobre todo, el hecho de que la incubación facilitó el establecimiento de colaboraciones. Desde el punto de vista técnico, destacaron las distintas tipologías de asesoramientos. Como elementos menos positivos, el elemento de la financiación, pero también el conocimiento específico de cada subsector. En todo caso, todas las valoraciones fueron positivas.

Además, el proyecto MARES proporcionó distintas vías para la formación de sus participantes. Desde actividades más ligadas a formaciones tradicionales, hasta elementos más innovadores como los laboratorios de formación-acción, los fablabs y las comunidades de aprendizaje orientadas a la práctica (CAP). En relación con estas últimas, hay que señalar que su meta fue generar conocimientos a partir del trabajo de las sinergias entre los agentes para fortalecer los ecosistemas. Su configuración se basó en la selección de contenidos "apasionantes" para sus participantes, la construcción de comunidades en donde todos se corresponsabilizaran del éxito colectivo y la generación de interacciones para generar conocimientos en los distintos contenidos seleccionados. Durante la ejecución del proyecto MARES se crearon 44 CAP, de las cuales 34 llegaron a consolidarse, con aproximadamente unas 200 personas participantes mensualmente. Su

valoración fue ampliamente positiva, tanto en aspectos metodológicos como de utilidad para sus proyectos emprendedores, en particular, y sus experiencias vitales, en general.

El resultado de todas estas actuaciones, desde el punto de vista del foco de la evaluación, fue la conformación, en términos agregados, de un ecosistema aún débil de la ESS en cada uno de los sectores de intervención en la ciudad de Madrid. Ecosistema que, en términos agregados, está conformado por, aproximadamente, 142 iniciativas (48 de nueva creación), fuertemente vinculado con la ESS, compuesto fundamentalmente, por iniciativas prestadoras de servicios, precariamente instaladas en el territorio con aún pocos clientes y proveedores, que se incorporan activamente a alianzas y redes con otras iniciativas y también activas desde el punto de vista digital. Su principal reto reside en la necesidad de generar mayores ingresos, pero son optimistas, a pesar de su fragilidad.

En total, las iniciativas del ecosistema (y no el proyecto MARES en su conjunto) han generado hasta el momento (marzo de 2020) 244 empleos netos (es decir, la diferencia entre el empleo que las iniciativas tienen actualmente y el que tenían cuando se involucraron en el proyecto), de los cuales 153 son a tiempo completo y 91 a tiempo parcial. Debe tenerse en cuenta que solo el 40% de las iniciativas han generado empleo neto. A su vez, el ecosistema ha consolidado 227 empleos (153 de ellos a tiempo completo y 74 a tiempo parcial). Desde el punto de vista de su facturación, el volumen total de las iniciativas participantes en MARES desde que se puso en marcha el proyecto ha sido de 8.773.000€. Los sectores con mayor generación de empleo y facturación fueron alimentación, energía y movilidad. Aproximadamente un 27% del total facturado corresponde con empresas nuevas, cuya media de facturación ronda los 43.400€. Ello vuelve a subrayar la fragilidad de la mayor parte de las iniciativas, pero también el impulso que, desde el proyecto, ha conseguido fructificar desde el punto de vista financiero

Desde el punto de vista de los ecosistemas sectoriales, los resultados fueron heterogéneos. Los más robustos se alcanzaron en alimentación y energía y los más débiles en movilidad, reciclaje y cuidados. En general, los sectores que han podido sustentarse en ecosistemas sectoriales previamente existentes más sólidos y para los que el desarrollo de sus actuaciones ha contado con espacios adecuados han generado mejores resultados. Los ecosistemas más consolidados han contado con un mayor número de iniciativas generadoras de empleo, facturación, innovación y viabilidad. Los más débiles, en todo caso, han contado con elementos socialmente innovadoras y se considera que pueden estar transicionando lentamente hacia una mayor consolidación. Especialmente merece la pena destacar algunos subsectores que han tenido un éxito relevante gracias al proyecto MARES, como el de los supermercados cooperativos en el sector alimentario, la ciclomensajería en movilidad, la moda sostenible en reciclaje, la instalación y gestión de energías renovables

en energía, y los espacios de crianza alternativos a los convencionales en el sector de cuidados. Si bien el grado en que cada uno de ellos ha podido generar una masa crítica significativa de iniciativas viables ha sido variable, hay que destacar el esfuerzo llevado a cabo desde el proyecto por consolidar o, directamente, generar un ecosistema alrededor de dichos subsectores.

Otro de los resultados analizados tuvo que ver con las mejoras competenciales de los participantes del proyecto. En este sentido, se pudo constatar que las personas progresaron significativamente tanto en una serie de competencias *soft* para el emprendimiento, como otras más específicas, y, asimismo, en competencias y hábitos de ciudadanía. Uno de los hallazgos más interesantes del proceso evaluativo fue que las mejoras competenciales de las personas emprendedoras pudieron asociarse a iniciativas con mayor capacidad para la generación de empleo.

Por último, el proceso evaluativo identificó una serie de elementos innovadores tanto en el proyecto como en las iniciativas generadas y consolidadas. Así, por una parte, destacan, su perspectiva sectorial, la implementación conjunta de una serie de servicios adaptados a las necesidades de los procesos emprendedores, los intercambios experienciales, herramientas formativas flexibles (como las CAP o las formaciones en los fablabs), la puesta en marcha del Gastrolab, entre otros. Se trata de elementos innovadores que contribuyeron a consolidar la eficacia y resiliencia del proyecto, mejorando sus resultados, y que pueden ser replicables. Asimismo, se han identificado algunos elementos socialmente innovadores en muchas de las iniciativas generadas durante el proyecto, sobre la base de distintos aspectos previamente seleccionados, tales como la atención de necesidades no cubiertas por las empresas convencionales y las AAPP, la repercusión en la toma de conciencia ciudadana acerca de desafíos fundamentales para la convivencia y el planeta, entre otros. Estos elementos innovadores han estado vinculados a la ligazón entre producción, distribución y consumo, la lucha contra la pobreza, los procesos de agregación de oferta, los procesos de anclaje y conexión entre empresas convencionales e iniciativas de ESS surgidas y consolidadas en el proyecto MARES y su hibridación con procesos territoriales. En general, la autopercepción de las iniciativas respecto a estas cuestiones ha sido muy positiva, detectándose, además, una conexión positiva significativa entre dicha autopercepción y la generación de empleo.

Finalmente, el ejercicio evaluativo arribó a un conjunto de conclusiones relacionadas con cada uno de los aspectos analizados a la vez que formuló las siguientes lecciones aprendidas:

1. Es posible desarrollar políticas de impulso de la economía sobre la base de modelos más inclusivos socialmente y a la vez generadores de empleo. La ESS ha llegado para quedarse.
2. La clusterización sectorial es una vía positiva para el desarrollo del ecosistema en el ámbito de la ESS, aunque para ello se deben

considerar las diferencias de partida que existan entre los distintos sectores.

3. Si se desea tener impacto territorial, se debe conocer muy bien las necesidades y los recursos para emprender de los posibles territorios de intervención, es imprescindible contar con la habilitación de espacios para fomentar las interacciones y construir ecosistema a partir de su presencia y las actuaciones territoriales y sectoriales deben ser simultáneas y estar muy bien coordinadas.
4. Un acompañamiento a la medida de las iniciativas será más eficiente en términos de activación económica y de empleo si existe un filtro previo sobre la base del cual no disipar energías en proyectos de emprendimiento difícilmente viables.
5. La generación de empleo en el ámbito de la ESS es más lenta que en la economía convencional, pero a la vez es más resiliente. Su impacto debe ser medido en intervalos más largos de tiempo para captar toda su dimensión.
6. Las iniciativas en sectores que parten de condiciones más ventajosas estarán mejor situados para aprovechar los procesos de acompañamiento empresarial.
7. La promoción de soluciones que atiendan las necesidades y problemas de los segmentos que los sufren no es suficiente si no se dota a dichas soluciones de un sólido sustento de negocio.
8. Es necesario seguir trabajando en el ámbito de la participación a través de mecanismos virtuales.
9. El impulso de la innovación social y de las mejoras competenciales se asocian a una mayor capacidad de generación de empleo.
10. Para una medición de resultados e impactos más exhaustiva, es preciso incorporar el ejercicio evaluativo desde el diseño del proyecto y dotarlo de mayores recursos.

2. LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA (ESS): ECOSISTEMA EN ESPAÑA Y LÍNEAS PARA SU IMPULSO

1. ¿Qué es la economía social y solidaria? Delimitación conceptual

El presente documento ilustra los principales resultados de la evaluación del proyecto MARES. Dada su complejidad, en la que se entrecruzan actuaciones de diversa naturaleza, el ejercicio se centra en una perspectiva concreta: la de la generación y consolidación de actividad económica en el marco de la economía social y solidaria (ESS). Como consecuencia, es conveniente delimitar y describir brevemente el significado de un ámbito que impregna de manera transversal el conjunto del proceso evaluativo.

La ESS es un ámbito de la economía compuesto por un conjunto heterogéneo de actores y relaciones de difícil delimitación conceptual. Se trata de un contenedor, no siempre coherente, en el que caben distintos elementos. Entre ellos destaca la **economía social**, que es el conjunto de actividades económicas y empresariales que llevan a cabo aquellas entidades que, de conformidad con una serie de principios, persiguen el interés general económico o social, o ambos. Estos principios figuran en la Ley 5/2011 de Economía Social, y son los siguientes:

- Primacía de las personas y del fin social sobre el capital, que se concreta en gestión autónoma y transparente, democrática y participativa, que lleva a priorizar la toma de decisiones más en función de las personas y sus aportaciones de trabajo y servicios prestados a la entidad o en función del fin social, que en relación a sus aportaciones al capital social.
- Aplicación de los resultados obtenidos de la actividad económica principalmente en función del trabajo aportado y servicio o actividad realizada por las socias y socios o por sus miembros y, en su caso, al fin social objeto de la entidad.
- Promoción de la solidaridad interna y con la sociedad que favorezca el compromiso con el desarrollo local, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la cohesión social, la inserción de personas en riesgo de exclusión social, la generación de empleo estable y de calidad, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y la sostenibilidad.
- Independencia respecto a los poderes públicos.

La ley concreta, sobre esta base, un conjunto de entidades que forman parte de la economía social: cooperativas, mutualidades, centros especiales de empleo, empresas de inserción, cada una de las cuales tiene su propia normativa. Se trata del denominado "subsector de mercado" de la economía social. Por otro lado, existe otro conjunto de entidades (asociaciones,

fundaciones, clubes, etc.) cuya supervivencia depende en menor medida de sus actividades de mercado y que también forman parte de la economía social siempre que se rijan por sus principios. Entre ellos, forman parte fundamental las entidades del tercer sector de acción social, cuya finalidad no lucrativa "consiste en la consecución de objetivos de bienestar social mediante el suministro o provisión de bienes y servicios sociales o preferentes, gratuitamente o a precios económicamente no significativos, a personas o grupos de personas socialmente excluidas o en riesgo de exclusión" (Monzón et al., 2008:53).

No obstante, la ESS es más amplia que la mera economía social. Y esto porque incluye dos elementos más, ligados a ella, pero que la trascienden.

En primer lugar, la **economía solidaria**. Este sector, que es más una forma de entender el funcionamiento de las actividades productivas que un ámbito determinado de las mismas, tiene como objetivo plantear una alternativa a la economía de lucro convencional, construyendo relaciones basadas en la reciprocidad y la justicia, otorgando a los mercados un papel instrumental y ligándose a lo que se ha denominado un "proyecto de vida" (Da Ros, 2007). Trabaja desde una triple vertiente: un enfoque de economía crítica que propone relocalizar la economía situando en su centro a las personas y a la sostenibilidad de la vida desde una perspectiva territorial; un conjunto de prácticas económicas alternativas que propone un cambio en las relaciones en todos los ámbitos del ciclo económico (producción, distribución, consumo y financiación) basadas en la justicia, la cooperación, la reciprocidad y la ayuda mutua, y; un movimiento social que cuestiona el sistema económico imperante y propone su transformación (REAS, 2020). Por tanto, coincide con una parte de la economía social: aquella que constituye un elemento de transformación social emancipadora, dando respuestas a las demandas sociales desde una visión que integra, en su seno, formas de sociabilidad no capitalista. No obstante, sus integrantes trascienden los límites de la economía social al sustentarse en un paradigma de economía alternativo y al objetivo del cambio social. En España, el movimiento de entidades de la economía solidaria lo ha aglutinado la Red de Economía Alternativa y Solidaria (REAS), que reúne a 800 entidades en 15 redes territoriales y cuatro sectoriales, con la participación de 44.000 personas: 19.000 contratadas y 24.000 voluntarias y con unos ingresos anuales de más de 700 millones de euros.

En segundo lugar, las **empresas sociales**, que abarcan un amplio abanico de actividades y objetivos, desarrollándose en los más variados sectores. Como se verá, se trata de un elemento conceptual central en la presente evaluación del proyecto MARES. Según la Comisión Europea, que desarrolló una definición en 2011, la empresa social es "un operador de la economía social cuyo principal objetivo es tener una incidencia social, más que generar beneficios para sus propietarios o sus socios. Funciona en el mercado proporcionando bienes y servicios de manera empresarial e innovadora y utiliza sus excedentes

principalmente para fines sociales. Está sometida a una gestión responsable y transparente, en concreto mediante la asociación de sus empleados, sus clientes y las partes interesadas de que se trate en su actividad económica" (Comisión Europea, COM 2011, 682). Según la Comisión Europea, la empresa social debe gestionarse de manera innovadora y debe utilizar sus beneficios para ser reinvertidos y alcanzar sus objetivos sociales. A su vez, debe generar un impacto social positivo.

Otras definiciones aluden a que constituyen "una organización privada cuyo único fin no es el lucro y que proporciona bienes y servicios directamente relacionada con la satisfacción de una necesidad social en una determinada comunidad" (Defourny y Nyssens, 2010). A lo largo de su análisis se han identificado algunos criterios que las caracterizan: desarrollan una actividad cuyo propósito explícito es beneficiar a una determinada comunidad; la toma de decisiones de la empresa no debe estar basada en el capital que cada individuo o socio posee; internamente debe organizarse alrededor de la participación de las personas; y los beneficios que genere deben ser reinvertidos en la organización. El control democrático de sus resortes internos y la protección de su misión social son claves.

Otro de los elementos que suele definir a las empresas sociales es su vocación hacia la generación de empleo inclusivo. Algunas se centran en la incorporación de personas pertenecientes a colectivos desfavorecidos que de otro modo tendrían serias dificultades para integrarse laboralmente. En otros casos, la reinversión de sus beneficios se asocia a la generación de nuevo empleo o a las mejoras de las condiciones laborales del existente. En este contexto, las personas emprendedoras sociales son aquellas que se enfrentan de manera innovadora, con toda su energía, pasión y tenacidad a resolver los problemas más importantes de nuestras sociedades (Bergamini et alia, 2014). Quien emprende identifica una oportunidad de negocio basada en la resolución de un problema social a través de una solución creativa e innovadora. Para Dees (1998), los emprendedores sociales proporcionan una "destrucción creativa" no con el fin de elevar el crecimiento económico en un territorio sino el cambio social (Bornstein, Davis 2010).

2. Ecosistema de la economía social y solidaria en España

La ESS ha ido generando, desde hace una década, un ecosistema, aún frágil, pero de creciente relevancia en España. El propio concepto de ecosistema se ha ido abriendo paso en el análisis de este y otros fenómenos, generalmente ligados a la respuesta a los desafíos sociales en entornos complejos ligados a destacar no solamente a los actores intervinientes sino, especialmente, al conjunto de relaciones que se tejen entre ellos. En este sentido, puede afirmarse que el concepto de ecosistema es la "lente" de estudio a través de la cual analizar cómo una serie de actores (o nodos) que se desarrollan en un

determinado hábitat (social, cultural, institucional) establecen unas relaciones o dinámicas con el paso del tiempo que tienden a generar actividad.

En particular, el ecosistema de la ESS en España se caracteriza por la combinación de unos agentes ciudadanos e institucionales que, en el contexto de la crisis económica y sus efectos, se guían en cada vez mayor medida por el interés general. Así, por una parte, el ecosistema de la ESS ha contado como base la dilatada trayectoria de la economía social, en forma de asociaciones y fundaciones. Por otra parte, con el impulso del emprendimiento y las empresas sociales, así como de la economía solidaria. En concreto, en el caso de MARES, estaría integrado por emprendedores, ciudadanos e instituciones públicas con sensibilidades e intereses diversos cuyas interacciones han producido un conjunto de resultados, muchos de ellos de difícil evaluación. La tangibilidad de esos resultados es muy compleja, y este es uno de los retos del proceso evaluativo.

3. Políticas de impulso de la ESS

Una de las primeras investigaciones relativas a la situación de la ESS en España (Fundación Carasso, 2019) identificó algunas líneas de acción que se están implementando para su impulso. Entre ellas: incrementar su visibilidad, fortalecer las iniciativas existentes e impulsar nuevas; dinamizar y consolidar un mercado social cada vez más amplio. De manera transversal, se trabaja, en algunos casos, para favorecer ecosistemas territoriales.

De este modo, brevemente:

- El favorecimiento de una mayor visibilidad se desarrolla con el objetivo de generar una mayor receptividad social mediante actuaciones que incrementen el conocimiento de la ESS por parte de la ciudadanía. Entre otras, se destinan a mejorar la capacidad comunicativa de las entidades, elaboración de publicaciones, la cesión de espacios públicos para las iniciativas, etc.
- El fortalecimiento de las iniciativas existentes persigue mejorar su competitividad y viabilidad mediante el desarrollo de distintas actuaciones: formativas, de acompañamiento empresarial, etc. De manera paralela, el impulso de nuevas iniciativas se realiza a través del desarrollo de programas de estímulo a la creación de iniciativas, disponibilidad de espacios y equipamientos, el estímulo a la innovación social, etc.
- Finalmente, la dinamización de un mercado social cada vez más relevante se viene desarrollando a través del fomento de la compra y contratación pública responsable y el fomento de encuentros y ferias que mejoren la densidad relacional del ecosistema.

El proyecto MARES, en su conjunto, abarca todos y cada uno de estos objetivos, en mayor o menor medida, como se verá a lo largo del texto.

3. METODOLOGÍA

1. Introducción: evaluación de proyectos

Una vez establecido brevemente el contexto conceptual ligado a la ESS desde el cual se ha evaluado el proyecto MARES, corresponde describir con detalle la metodología empleada. Pero antes de exponer el proceso evaluativo que se ha seguido en el marco del presente proyecto, es preciso señalar que existen diversas definiciones de "evaluación", cada una de las cuales enfatiza en mayor o menor medida la finalidad que persigue, sus contenidos y la sistemática de su ejecución:

"La evaluación de una intervención, un proyecto o un programa supone la recogida, análisis e interpretación sistemática de la información relativa a su funcionamiento y a sus posibles efectos. Los datos recogidos suelen utilizarse para decidir cómo mejorar la intervención y si debe ampliarse o abandonarse" (Korger et al).

"Procedimiento o conjunto de procedimientos que permiten estimar el valor de un programa, intervención, acción o política. Proceso que intenta determinar de forma sistemática y objetiva la relevancia, eficacia, efectividad o impacto de determinadas actividades a la luz de sus objetivos" (Alonso et al).

En definitiva, la evaluación se realiza para que sus resultados sean utilizados, por tanto, debe producir información útil para todos los agentes e instituciones implicadas. Pese a las diferentes acepciones, existen elementos comunes a toda evaluación:

- Implica la recopilación sistemática de información sobre un amplio grupo de variables: realizaciones, resultados, impactos, procesos de gestión y ejecución, etc.
- Es una técnica que utiliza instrumentos de la investigación social.
- Se realiza porque es de utilidad para gestores, planificadores, otros agentes implicados...
- Suministra información que satisface ciertos objetivos como reducir la incertidumbre sobre la evolución de las iniciativas, facilitar la toma de decisiones, etc.
- Trata de reconciliar los intereses de todos los afectados por el programa e implicarlos en su óptima ejecución: agentes sociales, económicos, beneficiarios, gestores, etc.

En conclusión, se puede afirmar que la evaluación es útil para:

- La racionalización de la toma de decisiones públicas, pues se concibe como un procedimiento de creación y obtención de información que

sirve para facilitar la toma de decisiones y juzgar entre distintas alternativas (Stufflebeam, 1987).

- Formación de los agentes implicados en el programa: la evaluación debe ser entendida como un instrumento para mejorar el conocimiento de los implicados y si se considera necesario se pueden ir introduciendo modificaciones de cara a conseguir los objetivos propuestos o incluso pueden cambiar los objetivos si las necesidades de la población han ido evolucionando en otra dirección.
- La evaluación tiene doble naturaleza: de control social y político de la iniciativa para garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos y, por otro, a mejorar la eficacia y eficiencia de la gestión.
- Generadora de información: la evaluación es una herramienta útil para satisfacer las exigencias de información y transparencia de cuantos actores participan.
- Vía de reforma de las prácticas de la Administración: el objetivo último de la evaluación es proporcionar las herramientas necesarias para continuar el proceso de reforma de la Administración hacia una gestión más eficaz y eficiente en una sociedad democrática que exige transparencia en la gestión de los recursos públicos.

En particular, evaluar un proyecto de intervención social implica su análisis exhaustivo sobre la base de una metodología y unos criterios establecidos durante el proceso evaluativo. Tradicionalmente, tres elementos han destacado: en un principio, la búsqueda de una metodología para constatar los resultados e impactos de una determinada estrategia de intervención; y, en qué medida eso que se consigue (resultados, impactos, procesos) se relaciona con los objetivos propuestos de la intervención. Así, la metodología constituye un aspecto clave en la evaluación de proyectos, dado que los hallazgos del proceso evaluativo deben ser apropiados por los agentes para una correcta toma de decisiones. El tercer elemento consustancial a la evaluación es, por tanto, la toma de decisiones y la reducción de las incertidumbres (Patton, 1987).

A partir de estos tres elementos (la metodología, el análisis en función de los objetivos previstos y la toma de decisiones), Rossi y Freeman (1993) formulan una definición de evaluación global que comprende "la aplicación sistemática de los procedimientos de la investigación social para valorar la conceptualización y el diseño, la ejecución y la utilidad de los programas de intervención social".

Sobre esta base, pueden ensayarse diferentes aproximaciones metodológicas. Brevemente, las más influyentes han sido los siguientes:

- Modelo experimentalista: se trata de un esquema que considera que un proyecto debe ser sometido a experimentación antes de ser implementado en la realidad social (Campbell y Stanley, 1966).
- Modelo centrado en objetivos: utiliza como referencia los objetivos del programa a evaluarse, lo que permite delimitar los efectos buscados y los criterios para analizarlos (Weiss, 1972, 1983).
- Modelo libre de objetivos: analiza todos los efectos de la intervención tomando como referencia el diagnóstico de las necesidades fundamentales que los agentes plantean al desarrollar la iniciativa o proyecto (Scriven, 1972).
- Modelo descriptivo: se basa en la sistematización de las actividades y resultados de la intervención y se valora la utilidad del programa sobre la base de su comparación con proyectos alternativos y/o normas de calidad o parámetros establecidos por grupos de implicados por el proyecto (Meny y Thoenig, 1992).
- Modelo basado en la utilización de los resultados: se trata de una aproximación que prioriza la adaptación a las necesidades de los usuarios, gestores y beneficiarios de los proyectos desarrollados. Por ello, la evaluación y la gestión del proyecto deben estar íntimamente relacionados.
- Evaluación pluralista: es una variante más radical del anterior modelo y se basa en el reconocimiento de la existencia de una pluralidad de sistemas de valores que pueden convivir en el desarrollo de un determinado proyecto. Rechaza, de esta manera, la idea de una evaluación objetiva e imparcial de los resultados para centrarse en los valores y opiniones de sus gestores, beneficiarios y personas implicadas.

Además, la evaluación de proyectos y programas puede clasificarse en determinadas tipologías de acuerdo a numerosos criterios. Brevemente:

1. Según quién la realiza:
 - a. Interna: si se desarrolla por los propios agentes que han diseñado o ejecutan el programa.
 - b. Externa: si la realiza un agente externos al programa.
 - c. Mixta: si contiene elementos de ambos tipos de modo que los evaluadores externos se encuentran en permanente contacto con los agentes internos al programa.
 - d. Participativa: se trata de la implicación permanente y sistemática de los agentes involucrados y la aplicación de técnicas específicas que permitan recoger sus puntos de vista e intereses, de modo que influyan directamente en la planificación y ejecución del ejercicio evaluativo.
2. Según su función:

- a. Formativa: su función principal es la capacitación de los agentes que llevan a cabo el proceso evaluativo.
 - b. Sumativa: su objetivo básico es recoger información sobre un determinado programa y decidir si debe continuar o paralizarse.
3. Según su contenido:
- a. Evaluación del diagnóstico: su objetivo es analizar el diseño de un programa a través de la constatación del rigor en el diagnóstico, verificar la formulación de objetivos claramente definidos y medibles, analizar su correspondencia con los problemas detectados y examinar la lógica del modelo de intervención establecido, internamente, y con respecto a otras intervenciones similares.
 - b. Evaluación del proceso y la gestión: su meta es dar cuenta del desarrollo de un programa en tanto que proceso que conduce a la consecución de un conjunto de objetivos. Analiza, asimismo, como elemento central, la gestión del programa, organización reparto de tareas, roles de los diferentes agentes involucrados, etc.
 - c. Evaluación de resultados e impactos: se centra en el análisis de un programa en relación con la consecución de sus objetivos a través del estudio de sus actuaciones. Los resultados se refieren a los objetivos más inmediatos y visibles de un programa mientras que los impactos son logros que se alcanzan a medio y largo plazo. Se focaliza, por tanto, en comprobar si las actuaciones han contribuido a alcanzar sus metas.
4. Según su perspectiva temporal:
- a. Ex ante: se lleva a cabo antes de ejecutar el proyecto y su objetivo clave es analizar su adecuación a las necesidades que lo motivan determinando si debe o no realizarse. De esta manera, la pertinencia del diagnóstico y la coherencia de la estrategia forman parte fundamental de sus contenidos, dado que de él depende que el proyecto se lleve o no a cabo.
 - b. Intermedia: se lleva a cabo durante la ejecución del proyecto y tiene como fin comprobar si los resultados previstos se están alcanzando y en qué medida se está produciendo desviaciones. Se pronuncia, así, por la validez de la intervención en curso, intentando recoger información que permita tomar las decisiones más adecuadas para su modificación.
 - c. Ex post: se realiza al final de la ejecución de un proyecto y se dirige a constatar el éxito de la intervención, el acierto de su estrategia, su capacidad de adaptación a una realidad compleja y cambiante, etc.

En definitiva, el presente ejercicio evaluativo, adaptado a las características del Proyecto MARES y a las necesidades de los agentes involucrados, ha planteado una **evaluación externa y ex post**, y centrada, fundamentalmente, en los resultados del Programa. En particular, el planteamiento establecido para la evaluación del **proyecto MARES ha sido fundamentalmente analítico, lo que ha implicado realizar un análisis de sus principales resultados desde el punto de vista de la generación y consolidación de actividad económica**. El fin de esta evaluación ha sido aportar información significativa sobre los resultados de las iniciativas generadas y consolidadas que sirva, en última instancia, para obtener conclusiones sobre las que realizar recomendaciones y aplicar mejoras de cara a futuras estrategias y planificaciones. Se ha tratado de una evaluación enfocada, por tanto, a recoger información para su puesta en valor y para la toma de decisiones.

2. Objetivos y alcance de la evaluación

La meta del ejercicio de evaluación ha sido analizar, desde un punto de vista retrospectivo, el proceso, desempeño y, especialmente, los resultados y el legado del proyecto MARES para los agentes participantes, desde el punto de vista de la generación y consolidación de actividad económica y empresarial. Sobre todo, para aquellos con responsabilidad política en relación con la continuidad de actuaciones de similares características en la ciudad de Madrid.

Ello se ha operacionalizado en los siguientes objetivos específicos:

- **O.E.1. Evaluar los resultados** relacionados con las empresas e iniciativas generadas y el empleo creado desde el punto de vista económico y de las competencias adquiridas por los participantes.
- **O.E.2. Identificar** en qué medida las actuaciones han supuesto la articulación de **respuestas socialmente innovadoras**.
- **O.E.3.** De forma adicional, **analizar los procesos** de implementación de las actuaciones del proyecto con el fin de conocer en qué medida se han abordado los retos planteados, y detectar y comprender las claves de éxito y las dificultades en su implementación.

3. Metodología y fases del trabajo

Con vistas al cumplimiento de los objetivos, se han desarrollado diversas tareas estructuradas en las fases de trabajo que se detallan a continuación (ver figura 1).

Figura 1. Fases del trabajo



Fuente: Elaboración propia.

En los siguientes capítulos se describe con detalle el contenido de cada una de las siguientes fases.

4. Fase 1: Establecer el contexto de la evaluación

La fase 1 sirvió para sentar las bases de los trabajos que se desarrollaron con posterioridad. Sus objetivos fueron:

- Entender la lógica del proyecto MARES Madrid, identificar sus agentes involucrados y sus roles, los principales procesos, productos y resultados obtenidos susceptibles de ser evaluados.
- Identificar un conjunto de dimensiones relativas a la innovación social acerca de cuya materialización en el proyecto se indagó en la siguiente fase del ejercicio evaluativo.
- Plantear las herramientas adecuadas para la recogida de información que permitiese investigar evidencias del mismo y extraer las conclusiones y lecciones aprendidas del proceso.

En concreto, en la fase 1 se identificaron las **tipologías de agentes o grupos de interés** sobre los cuales estas herramientas se implementaron, su naturaleza y la temporalización sobre la base de la cual fueron consultados. Estos agentes fueron, en concreto:

- Personal técnico del proyecto MARES de los socios más representativos del partenariado.
- Agentes clave en los territorios objeto de intervención o “líderes de MARES”.
- Personas participantes de los procesos de acompañamiento, asesoramiento e incubación de emprendimientos e iniciativas empresariales, así como personas que hayan podido fortalecer las que ya lideraban (en general, personas emprendedoras).

Sobre esta base, durante la fase 1 se desarrollaron una serie de actuaciones, como consecuencia de las cuales se elaboró un **INFORME METODOLÓGICO**.

En cualquier caso, y con independencia de su brevedad, esta fase es la que permitió generar un marco que permitió identificar cómo recoger los principales procesos, productos, resultados, factores de éxito y dificultades en el desarrollo del proyecto MARES. En este contexto, la acotación de la perspectiva del proceso evaluativo fue fundamental, e incluyó lo siguiente:

- Las **estrategias sectoriales** para la creación de tejido productivo.
- Los **procesos de acompañamiento para el emprendimiento** en el marco de los llamados "servicios específicos".
- La **mejora de competencias emprendedoras y ciudadanas**, especialmente las comunidades de aprendizaje orientadas a la práctica (CAP).

Para desarrollar la presente fase se efectuaron una serie de actuaciones. Por una parte, una **revisión documental, bibliográfica** y estadística básica. Esta se entiende como "una sinopsis que resume diferentes investigaciones y artículos que nos da una idea sobre cuál es el estado actual de la cuestión a investigar" (Guirao, 2014). En particular, se han tenido en cuenta los documentos remitidos por parte del Ayuntamiento de Madrid con información acerca del proyecto, con el fin de contextualizar el proyecto en sus distintos escenarios sociales, económicos y de políticas públicas en la ciudad de Madrid.

Concretamente, el ejercicio de evaluación ha considerado una revisión somera de, entre otros:

- Los boletines MARES.
- Informe sobre las actividades de dinamización 2017-2019.
- VI Informe de datos del ecosistema MARES.
- Memoria final de las comunidades de aprendizaje.
- Memoria final de procesos y dinámicas espaciales.
- Memoria final de los laboratorios de competencias ciudadanas.
- Memoria final de las Mareas.
- Cualesquiera otros documentos que el Ayuntamiento de Madrid proporcione al equipo evaluador.

Gran parte de este trabajo fue vinculado al análisis de la base de datos cuyo acceso el Ayuntamiento de Madrid ha facilitado al equipo evaluador. Allí se aloja la información más relevante en relación con el desarrollo del objeto de estudio, incluyendo las potenciales personas que fueron partícipes del resto de actuaciones metodológicas y, especialmente, las iniciativas fortalecidas y constituidas en MARES.

Figura 2. Base de datos del proyecto MARES



Fuente: <http://gestion.MARESmadrid.es/#/>.

Asimismo, la fase 1 implicó la celebración de **cuatro entrevistas exploratorias** a agentes con visión de conjunto de la iniciativa. La entrevista en profundidad es una herramienta cualitativa en la que la persona que entrevista interactúa con la persona entrevistada y la alienta para que exprese con entera libertad sus ideas sobre el tema investigado. El fin de estas entrevistas fue, además de comprender la lógica del proyecto, reflexionar acerca de su diseño y configuración, impacto y el legado del proyecto MARES e identificar actores relevantes en los territorios que pudieran ser informantes claves en relación con el proyecto.

En particular, se celebraron las siguientes entrevistas:

Tabla 1. Personas clave con perspectiva integral entrevistadas

Nombre	Entidad o institución y responsabilidad	Fecha
Ernesto García	Representante en la secretaría técnica del programa. Responsable del paquete "Laboratorio de competencias ciudadanas"	9 de diciembre
Fernando Sabín	Representante en la secretaría técnica del programa. Responsable del paquete "MARES"	12 de diciembre
David Bustos, Cristina Sanabria y Roberto Corrales	Ayuntamiento de Madrid	13 de diciembre
Laura Tejado	Responsable de comunicación del programa	29 de enero

Fuente: elaboración propia.

Las entrevistas realizadas han sido de carácter personal, abiertas y con una duración relativamente amplia (alrededor de hora y media). Se trató de entrevistas semiestructuradas basadas en un guion previamente definido, para abordar ciertos aspectos concretos sobre la investigación y su interpretación

sobre ellos. Para ello se utilizó un guion semiestructurado articulado alrededor de las siguientes cuestiones:

- Introducción sobre los orígenes y la gestación del proyecto
- Indagación acerca de las actuaciones más relevantes
- Concreción de sus principales resultados e impactos y en qué medida pueden ser atribuidos a MARES.
- Reflexión sobre innovación y sostenibilidad de las actuaciones y resultados
- Reflexión sobre el legado final del proyecto MARES y sobre qué conclusiones y principales lecciones de futuro se deben extraer.
- Identificación de agentes sectoriales y proyectos concretos que sean susceptibles de ser entrevistados durante la siguiente fase del proceso evaluativo.

Las preguntas en concreto han dependido de la naturaleza y adscripción del agente en cuestión. La explotación y el volcado de la información se han integrado en el presente informe.

Finalmente, y dado que uno de los objetivos del ejercicio evaluativo fue identificar los procesos y resultados **socialmente innovadores**, la presente fase se centró en reflexionar sobre una serie de ámbitos dentro de la innovación social para que, en la siguiente fase, ello permitiese conocer si el proyecto, y especialmente las iniciativas empresariales vinculadas a sus procesos de acompañamiento, alcanzaron cotas significativas en esta materia.

5. Fase 2: investigar y recoger evidencias

La fase 2 fue el eje central que permitió evaluar y extraer los principales resultados de las actuaciones del proyecto MARES. Sus objetivos fueron:

- Encontrar evidencias acerca de los resultados del proyecto MARES, en relación al grado en que pueden ser atribuibles al proyecto, pero también sobre cuáles fueron las claves de éxito y elementos de mejora
- Elaborar instrumentos metodológicos para poder constatar dichos resultados.

Las herramientas metodológicas para la recogida de información que, como se ha mencionado, constataron los resultados del proyecto fueron, fundamentalmente, tres:

- Entrevistas de carácter sectorial.
- Entrevistas a personas de servicios específicos del proyecto MARES.
- Entrevistas y visitas a iniciativas emprendedoras.
- Encuesta *online* a participantes los servicios específicos de acompañamiento para la generación o consolidación de actividad económica del proyecto MARES.

- Encuesta *online* a participantes de las comunidades de aprendizaje orientadas a la práctica del proyecto MARES

Entrevistas de carácter sectorial

Si bien todas las actuaciones anteriores se lanzaron casi simultáneamente, debido a la brevedad del proceso evaluativo, se procuró celebrar, en primer lugar, un total de **cinco entrevistas sectoriales**, esto es, una para cada sector del proyecto: movilidad, alimentación, reciclaje, energía y cuidados. Para ello, se identificó un conjunto de agentes relevantes del proyecto y de cada ámbito sectorial en cada territorio con una visión global en cada uno de ellos aunque dominaran más exhaustivamente aspectos específicos. Estos agentes fueron los siguientes:

- Mikel Fernández Arberas: Alimentación (Tangente)
- Esau Acosta: Movilidad (VIC)
- Paula Moreno: Cuidados (Dinamia)
- Almudena de la Peña y Julio Enrique Campo: Energía (ECO)
- David Martí: Reciclaje

En particular, las entrevistas tuvieron un formato semiestructurado con una duración aproximada de entre una hora y una hora y media. Los guiones se articularon alrededor de los siguientes temas:

- Introducción sobre los desafíos del sector en concreto y cómo se han abordado desde MARES
- Indagación acerca de las actuaciones más relevantes del sector objeto de entrevista. En particular, en qué medida **se alcanzaron los retos propuestos**.
- Concreción de sus principales resultados e impactos, especialmente los derivados en la **generación de nuevas empresas y de empleos**.
- Reflexión sobre la innovación y sostenibilidad de las actuaciones y resultados.
- Reflexión sobre el **legado del proyecto MARES** y sobre qué conclusiones y lecciones de futuro se deben extraer.
- Identificación de proyectos concretos susceptibles de ser entrevistados y visitados.

Entrevistas a personas pertenecientes a los servicios específicos del proyecto MARES

Con el objetivo de profundizar en procesos y resultados de las actuaciones de acompañamiento llevadas a cabo por el proyecto MARES en relación con sus emprendedores, desde el equipo evaluador se llevaron a cabo cuatro entrevistas en profundidad con personas pertenecientes a los denominados "servicios específicos" (SSEE).

En particular, las personas entrevistadas fueron:

- César Gómez Veiga
- Juan Pablo Gil Díaz
- Guillermo Villa Lobo
- Mathilde Herault Bellet

Al igual que en el caso anterior, las entrevistas tuvieron un formato semiestructurado con una duración aproximada de entre 45 minutos y una hora.

Los guiones se articularon alrededor de los siguientes temas:

- Indagación acerca de las actuaciones más relevantes en relación con los servicios de acompañamiento del proyecto MARES.
- Coordinación con los MARES.
- Concreción de sus principales resultados e impactos, especialmente los derivados en la **generación de nuevas empresas y de empleos**.
- Reflexión sobre la innovación y sostenibilidad de las actuaciones y resultados.
- Reflexión sobre el **legado del proyecto MARES** y sobre qué conclusiones y lecciones de futuro se deben extraer.
- Identificación de proyectos concretos susceptibles de ser entrevistados y visitados.

Entrevistas y visitas a iniciativas emprendedoras consolidadas como consecuencia del proyecto MARES

En tercer lugar, se celebraron **13 entrevistas** con personas emprendedoras que constituyeron o consolidaron su iniciativa empresarial solidaria en cada uno de los sectores del proyecto MARES. En todo caso, se trata de personas emprendedoras que pasaron por múltiples servicios dentro de cada uno de los MARES. Su objetivo fue analizar su naturaleza, objetivos y resultados económicos y sociales de sus iniciativas así como en qué medida MARES ha contribuido a su puesta en marcha y consolidación. De esta manera, se entrevistó a las siguientes entidades:

Tabla 2. Iniciativas entrevistadas

Iniciativa	Sector	Representante	Fecha
La Textilera	Reciclaje	Miriam Cano González Outon	17-ene
Recumadrid	Reciclaje	Cristina Salvador Pedrero	23-ene
Plant On Demand	Alimentación	Santiago Corral	21-ene
Socaire	Energía	Belén Sánchez	27-ene
Solencoop	Energía	Jaime Molinuevo Puras	23-ene
Miogas	Energía	Lucía Suarez Bonet	23-ene
A3Calles	Cuidados	Eva y Esperanza	06-feb

Ecuidana (Nadarinas)	Cuidados	Paloma Lázaro y Elisa Duran	30-ene
Chocolates Sant Mar	Alimentación	Oliver Martins Simoes	03-feb
Electric Sun Mobility	Movilidad	José Antonio Gómez Ventura	04-feb
Evoltify	Energía	María Merry del Val	10-feb
La Pájara	Movilidad	Martino Correggiari	10-feb
Mymo	Cuidados	Eleonora Barone	13-feb
Rutas Pangea	Movilidad	Jesus Blázquez	02-mar

Fuente: elaboración propia.

En algunos casos, estas entrevistas tuvieron el **carácter de visitas**.

Las **entrevistas** tuvieron una duración aproximada de entre media hora y 45 minutos. Los guiones se articularon alrededor de los siguientes temas:

- Introducción sobre las actividades concretas que sirvieron de palanca de cambio para **materializar sus ideas emprendedoras**.
- Indagación acerca de los **principales aspectos de las iniciativas**, en qué consisten sus productos y cómo se elaboran, clientes, proveedores, relaciones de cooperación y colaboración con otras iniciativas del sector, etc.
- Concreción de sus principales **resultados e impactos de las iniciativas**, y en qué medida MARES contribuyó a alcanzarlos.
- Reflexión sobre la **innovación y sostenibilidad** de las iniciativas y de sus resultados.
- Reflexión sobre el **legado del proyecto MARES** y sobre qué conclusiones y lecciones de futuro se deben extraer.

Las preguntas en concreto dependieron de la naturaleza y adscripción del agente en cuestión.

Encuesta online a iniciativas del proyecto MARES

La **triangulación** metodológica con el fin de evidenciar la realidad de las iniciativas empresariales que se encuentran consolidadas como consecuencia de su paso por MARES se completó con el lanzamiento de una encuesta *online*.

El objetivo del lanzamiento de la encuesta fue triple:

- Examinar la **percepción** de las personas emprendedoras en relación con los *servicios específicos* de acompañamiento proporcionados por MARES.
- **Conocer y caracterizar las iniciativas**: especialmente en términos de empleo y otros elementos ligados al desarrollo de las iniciativas (producción, clientes, proveedores, redes de colaboración, aspectos

innovadores, etc.), así como en qué medida su paso por MARES ha contribuido a alcanzar estos resultados

- Examinar la **mejora autopercebida en cuatro competencias** fuertemente vinculadas al proceso emprendedor: autoconfianza, motivación, liderazgo y comunicación.

Para su elaboración, se tuvieron en cuenta, especialmente, las entrevistas a responsables de MARES y a personas emprendedoras, que sirvieron de *input* para la elaboración del cuestionario. En este sentido, esta combinación de entrevista/visita/encuesta ha sido la forma metodológica más eficaz para garantizar que la información así proporcionada se ajuste a los requerimientos del equipo evaluador y a los objetivos con que se ha puesto en marcha el proceso evaluativo.

La selección de las iniciativas a las que se les envió el cuestionario tuvo en cuenta el grado de intensidad de su vínculo con el proyecto MARES. En la práctica, se envió a aquellas iniciativas que, o bien fueron incubadas, o bien que, sin serlo, se constituyeron o se consolidaron en alguna medida como consecuencia de su paso por MARES. En total se contactó, por tanto, a 163 iniciativas (ver listado en anexo).

Para el lanzamiento del cuestionario se contó con la inestimable participación y ayuda de agentes clave anteriormente mencionados, especialmente aquellos más vinculados a los procesos de acompañamiento e incubación de iniciativas emprendedoras.

Finalmente, tanto esta encuesta como la destinada a participantes de CAP (ver siguiente epígrafe) se lanzó mediante la herramienta de encuestación *online Survey Monkey*. Ello se materializó a través de un enlace que se envió a los correos electrónicos de las personas participantes en las actividades del proyecto mencionadas. Para ello se hizo uso de la base de datos que se ha mencionado en la descripción de la Fase 1 del proceso evaluativo. Se dio un plazo de tres semanas para recibir las respuestas de las personas destinatarias. La información recogida se trató mediante el programa SPSS.

Tabla 3. Empresas encuestadas y tasa de respuesta por sector

Sector	Nº empresas encuestadas	Nº respuestas	Tasa de respuesta
Cuidados	33	13	39,3%
Alimentación	55	26	47,3%
Movilidad	28	17	60,7%
Energía	22	15	68,2%
Reciclaje	25	9	36%
TOTAL	163	110 ¹	67,5%

Fuente: encuesta a personas emprendedoras.

¹ Hubo 15 iniciativas que se autoclasificaron en "otro sector".

En total, y tras este proceso, se recibieron 110 respuestas (tasa de respuesta: 67,5%), de las que un total de 92 contuvieron información significativa (tasa de respuesta significativa: 56,4%) cifra que se considera ampliamente positiva por parte del equipo evaluador y que permitió llevar a cabo los distintos análisis, siempre con la precaución correspondiente.

El cuestionario fue diseñado *ad hoc* para este objetivo y contuvo preguntas cerradas de carácter valorativo, que permitieron el tratamiento estadístico de la información recopilada.

Entrevistas a dinamizadores de comunidades de aprendizaje orientadas a la práctica y encuesta online a participantes

Simultáneamente, se lanzó un doble proceso para analizar y evaluar la contribución de las comunidades de aprendizaje orientadas a la práctica (CAP), otra de las actuaciones clave del proyecto MARES. Consistió, por tanto en:

- La celebración de dos entrevistas a responsables y dinamizadores de CAP: Ignacio García Pedraza y Jaime Fernández Truchado.
- El lanzamiento de un cuestionario para conocer los procesos y resultados, tanto en términos de actividad económica como de mejora de competencias y hábitos ciudadanos a las personas participantes de las comunidades de aprendizaje orientadas a la práctica (CAP).

Los principales contenidos del cuestionario giraron en torno a:

- Examinar la **relación entre las expectativas y su grado de cumplimiento** en dos ejes que, en el esquema de las CAP, se consideraron claves: los cuatro objetivos de las CAP, según el esquema que figura como anexo en el informe final (conocimiento /empoderamiento /asociacionismo /productivismo) y al mismo tiempo a la dicotomía local /global (problemas concretos y transformar la realidad)
- Conocer el grado de satisfacción de los participantes en relación con elementos concretos del desarrollo de las CAP.
- Examinar las posibles contribuciones de las CAP a un conjunto de competencias ligadas al emprendimiento.
- Analizar la **mejora autopercibida de los participantes de las CAP en una serie de competencias** ciudadanas: participación, responsabilidad, respeto, ayuda a los demás, etc.
- Indagar acerca de potenciales cambios que se pudieron producir en una serie de hábitos ciudadanos y de sostenibilidad tras el paso por MARES de las personas participantes.

La selección de las CAP objeto de lanzamiento del cuestionario se derivó de su significatividad según la consideración del propio proyecto MARES en términos del informe correspondiente a dichas actividades. Allí, de un total de 34 CAP desarrolladas, se seleccionaron 15 CAP denominadas "significativas". Éstas fueron las elegidas para el lanzamiento del cuestionario.

En total, de 365 personas a las que se lanzó el cuestionario, se obtuvieron 111 respuestas (tasa de respuesta: 30,4%), de las que un total de 93 contuvieron información significativa (tasa de respuesta significativa: 25,5%).

6. Fase 3: Extraer conclusiones y lecciones aprendidas

Una vez recogida la evidencia, durante esta fase se procedió a analizar la información procedente de los distintos instrumentos de recogida implementados.

Como consecuencia, se elaboró el presente **INFORME FINAL DE EVALUACIÓN**

Asimismo, como resultado del proceso se hará entrega de los siguientes elementos:

- Guiones entrevista/s exploratorias, individuales y grupales
- Cuestionario de la encuesta online
- Cualesquiera otros productos que se generen durante el proceso.

4. EL PROYECTO MARES: BREVE DESCRIPCIÓN

1. La convocatoria UIA y el contexto de las políticas públicas municipales

El proyecto MARES constituye el objeto del presente ejercicio de evaluación y su foco son los resultados para la generación y consolidación de actividad económica en el marco de la ESS. En este sentido, el presente capítulo sirve para contextualizar brevemente el proyecto en relación con sus actuaciones más relevantes desde esa perspectiva.

Para ello, es importante situarlo en su contexto desde su propio diseño. En este sentido, el proyecto MARES se ejecutó en el marco de la convocatoria denominada *Urban Innovative Actions* (UIA), perteneciente a la Unión Europea y que tiene por objeto proporcionar recursos a zonas urbanas de Europa para probar soluciones innovadoras y no probadas antes, con las que abordar sus desafíos. La Iniciativa ha contado con un presupuesto total de 372 millones de euros para 2014-2020². Se sustenta en el hecho de que, aunque la investigación sobre temas urbanos se considera suficientemente desarrollada, las soluciones potenciales no siempre se ponen en práctica porque no siempre hay una disposición positiva para probar ideas nuevas, no probadas y, por lo tanto, arriesgadas. En este sentido, la convocatoria ha venido ofreciendo a las distintas administraciones de nivel municipal la posibilidad de arriesgarse y experimentar las soluciones más innovadoras y creativas que consideren para abordar los desafíos que, a su vez, determinen. Por tanto, detrás de las UIA está el intento de abordar determinados desafíos, prototipar soluciones innovadoras y testearlas para ver “cómo funcionan en la práctica y responden a la complejidad de la vida real”. Estos conceptos retrotraen a la idea de experimentación o innovación social, que alude, precisamente, al diseño e implementación de “nuevas soluciones que satisfacen simultáneamente una necesidad social y conducen a nuevas o capacidades y relaciones mejoradas y un mejor uso de los activos y recursos”³.

La apuesta por la convocatoria de la UIA confluyó, además, con dos elementos que formaban parte del contexto de implementación de las políticas locales en Madrid.

- Por una parte, el impulso de la economía social y solidaria a través de la Estrategia Municipal correspondiente (2018-2025), cuyos ejes remiten a la creación de ecosistemas territoriales de ESS, situar la ESS en el centro de las políticas municipales, generar conocimiento e innovación para el desarrollo de la ESS, y crear nuevas entidades y fortalecer las que ya existen.
- Por otra parte, con la planificación e implementación de un conjunto de iniciativas de intervención social en zonas desfavorecidas a través

² <https://www.uia-initiative.eu/en>.

³ Social Innovation Research: Policy Review (Comisión Europea, 2013).

del Fondo de Reequilibrio Territorial (FRT), con el propósito de contribuir a frenar desigualdades y complementar las intervenciones urbanas mediante programas educativos y sociales de cooperación público-social, actuaciones para la mejora en el acceso a la vivienda, proyectos orientados a la inserción laboral, y asimismo, de mejora urbana en espacios públicos de proximidad, la accesibilidad, la calidad ambiental y la calidad de la escena urbana en barrios o zonas deterioradas de Madrid.

2. Las hipótesis que sustentaron el proyecto MARES

Más allá de la formulación concreta de un proyecto, identificar las hipótesis que lo sustentan puede servir de guía a la hora de contextualizarlo, formular las preguntas correctas y evaluar sus efectos y, en concreto, dimensionar adecuadamente los distintos hallazgos que se van encontrando. Las hipótesis no son las metas u objetivos que figuran en la formulación original de un proyecto, sino más bien las nociones previas que respaldan sus actuaciones.

En este sentido, y sobre la base del caldo de cultivo que proporcionaban las directrices de la convocatoria UIA y el contexto de políticas municipales de fomento del equilibrio territorial y de la economía social y solidaria, y en el marco de los profundos efectos de la crisis económica y las características de la recuperación, sobre todo en determinadas zonas de la ciudad de Madrid, el proyecto MARES se sustentó en dos grandes hipótesis:

- Hipótesis 1: impulsar la ESS como elemento de “detonación” de capacidades y competencias ciudadanas ya existentes conduce a la transformación personal y a la generación de tejido social y económico resiliente en la medida en que todo ello puede propulsar iniciativas que representen un medio de vida individual y colectivo y un motor del desarrollo económico y ciudadano en determinados territorios de la ciudad de Madrid.
- Hipótesis 2: la generación de tejido económico y social en forma de ecosistemas sectoriales en el marco de la ESS puede constituir una fuente de nuevas formas de sostenibilidad social y económica en la ciudad, especialmente en sectores claves y en determinados distritos con mayor vulnerabilidad.

Finalmente, el proyecto también sustentó sus lógicas, objetivos y actuaciones sobre la base de una metáfora clave: la de “ecosistema”, en el ámbito de la ESS. Desde el presente documento se definirá como el conjunto de relaciones relativamente estables y sinérgicas entre agentes con distintas perspectivas, sensibilidades y experiencias que se producen:

- En un determinado marco jurídico, de políticas públicas e institucional.
- Alrededor de un determinado sector o ámbito, y

- Sustentado en un territorio y un marco cultural.

Por tanto, los ecosistemas que MARES procuró impulsar son una red de agentes vinculados de una u otra manera con la ESS (personas emprendedoras, entidades promotoras y financiadoras de la ESS, administraciones públicas, universidades y centros de investigación, ciudadanía en general, etc.) que interactúan en un determinado ámbito, sobre la base de un marco jurídico, de políticas públicas e institucional y en determinado territorio en el que materializan dichas interacciones. Esta definición, más genérica, se concretará cuanto se aterrice en cada uno de los ecosistemas del proyecto MARES.

3. Breve descripción de MARES

Las condiciones para el diseño y puesta en marcha del proyecto MARES fueron fruto, por tanto, de una determinada coyuntura socioeconómica y de desarrollo de políticas públicas municipales. Por una parte, una coyuntura que revelaba desequilibrios territoriales, necesidades sociales y económicas insatisfechas. Por otra parte, la confluencia con otras políticas que, como ya se ha comentado, respondían a la necesidad de un impulso a otra forma de hacer economía a través de la ESS, especialmente en los barrios y distritos más alejados del dinamismo de los núcleos tradicionalmente irradiadores de la economía madrileña. Como señaló un agente clave entrevistado:

“El proyecto nace de una coyuntura que es vista como ventana de oportunidad para desplegar una serie de acciones que tienen que ver con un conocimiento de ciertos tejidos sociales y económicos”

Como consecuencia, el proyecto MARES no se derivó de un diagnóstico previo desde el que se marcaran unos objetivos⁴, sino que fue formulado para aprovechar unas circunstancias, entendidas como oportunidades, y desarrollar un conjunto de actuaciones innovadoras cuya **meta fuera el desarrollo y consolidación de tejido social y económico resiliente, territorialmente equilibrador y activador de potencialidades, que desembocara en la generación de ecosistemas territoriales con los que dar respuesta a los grandes desafíos sociales**. Sin embargo, en esa carencia de un esfuerzo de diagnóstico previo quizás pudo residir una de sus principales debilidades.

Bajo esas coordenadas, el proyecto desarrolló dos lógicas o “almas” sobre la base de las cuales se desplegaron sus distintas actuaciones:

- Por una parte, un “alma” o **lógica que podría denominarse “productiva” y ligada a lo “sectorial”**, que tuvo como propósito facilitar las condiciones para que en Madrid se produjera la puesta en marcha de **ecosistemas vinculados a unos sectores identificados como claves**,

⁴ Más allá de que los sectores concretos fueron aquellos identificados en un diagnóstico de la economía social madrileña y se concluyó que había unos ámbitos estratégicos en los que intervenir.

que fueran socialmente innovadores, ligados a la ESS, y ligada a los potenciales resultados en términos de tejido económico y de empleo.

- Por otra parte, un “alma” o **lógica distinta de la productiva que podría denominarse “territorial”, “ciudadana” o “reproductiva”**, más ligada a transformar a las personas y sus entornos mediante la sensibilización, dinamización y difusión las actuaciones del proyecto entre la ciudadanía en general y en segmentos concretos de la misma.

Más allá de esta diferenciación analítica, uno de los elementos más interesantes del proyecto MARES fue que todas sus actuaciones fueron atravesadas por estas dos lógicas o “almas”, lo que le dotó de una enorme complejidad. Por ejemplo, para facilitar la puesta en marcha de los ecosistemas sectoriales se desarrollaron procesos de acompañamiento de iniciativas, preferiblemente vinculadas a la ESS, que debían confluir en su puesta en marcha o consolidación. Sin embargo, este acompañamiento se dotó de elementos cuyo único fin no fue exclusivamente la generación de actividad o empleo “a cualquier precio”. Por el contrario, y como se analizará en el siguiente capítulo, el proceso se caracterizó por intentar quebrar el imaginario convencional asociado a un modelo de emprendizaje y de gestión individual y resignificarlo desde claves sociales, solidarias e integrativas. En este contexto, se apostó por formas pedagógicas y de apoyo innovadoras, colectivas, colaborativas, como las llamadas Comunidades de Aprendizaje, en la medida en que se sustentaron e incorporaron claves de trabajo distintas de las convencionales.

Al mismo tiempo, la lógica “territorial” no consistió únicamente en actuaciones cuyo fin fuera sensibilizar a la población madrileña desde el ángulo de la ESS en los distritos de intervención. Por el contrario, una parte fundamental de esas actividades procuró identificar y dinamizar, desde los territorios, tanto los tejidos sociales como los económicos existentes para dar a conocer MARES e hibridarlos a los ecosistemas sectoriales, orientando las capacidades existentes y articulándolas en torno a sus preocupaciones.

Estas dos “almas”, que atravesaron cada una de las actuaciones del proyecto MARES, mantuvieron relaciones armónicas, pero también conflictivas, y buena parte de las reflexiones acerca de los procesos que van a constituir el eje central del ejercicio evaluativo deben ser dimensionadas desde esta perspectiva.

Sobre esta base, el proyecto diseñó un conjunto de actuaciones articuladas en unos paquetes (*work packages*) que reflejaron, en la medida de lo posible, cada uno de los componentes del proyecto. En este sentido, los distintos paquetes fueron:

- Paquetes 1 y 2: preparación y gestión del proyecto (por defecto).
- Paquete 3: comunicación.

- Paquete 4: procesos y dinámicas espaciales.
- Paquete 5: laboratorio de competencias.
- Paquete 6: MARES de clústeres sectoriales.
- Paquete 7: mareas.
- Paquete 8: construcción y rehabilitación de espacios (inversión).
- Paquete 9: cierre y transferencia de conocimiento (por defecto).

Finalmente, la iniciativa fue desarrollada por un partenariado conformado por las siguientes entidades e instituciones:

- Ayuntamiento de Madrid
- Agencia para el Empleo del Ayuntamiento de Madrid
- DINAMIA Cooperativa.
- Grupo Cooperativo Tangente.
- SIC ARQUITECTURA Y URBANISMO.
- Vivero de Iniciativas Ciudadanas
- Todo por la Praxis
- Fundación Acción contra el Hambre
- NUEVO ESPACIO INDUSTRIAL MADRID SL ECOOO

Para la gestión del proyecto, se decidió que cada paquete fuera coordinada por una de las entidades del partenariado, pero que cada una de las acciones dentro de cada paquete pudieran ser coordinadas por otras entidades, y a su vez, los equipos de trabajo que materializaban las actuaciones fueron integrados por todas las entidades (especialmente algunas). Ello complejizó la gobernanza del proyecto y, en ocasiones, fragmentó la toma de decisiones, pero dotó de mayor interdisciplinariedad a los equipos. Ello se produjo en todos los paquetes, salvo en comunicación, procesos y dinámicas espaciales y los paquetes de gestión y transferencia del proyecto.

4. MARES: sectores, territorios y espacios

Todas estas hipótesis, lógicas, paquetes y agentes se materializaron, a su vez, en el trabajo sobre cinco sectores desarrollados a modo de clústeres de atracción de actividad económica y social, anclados en cuatro distritos de la ciudad de Madrid. Estos sectores fueron⁵:

⁵ En realidad, desde el proyecto MARES también se trabajó con algunas iniciativas que no encajaron en la descripción de estos sectores. Ello se podrá constatar en los siguientes capítulos. En todo caso, se trató de una cuantía escasa de iniciativas y, en general, en diálogo con los sectores en cuyos espacios físicos se instalaron.

- Energía
- Alimentación
- Movilidad
- Reciclaje
- Cuidados

La selección de estos sectores se realizó sobre la base de la experiencia de las entidades del partenariado en su trabajo con ellos, pero, sobre todo, por estar en el “centro de las preocupaciones desde el punto de vista de la sostenibilidad social y medioambiental de la ciudadanía”, según una de las personas claves consultadas en el proceso de recogida de información. Es decir, por ser ámbitos de gran dinamismo social y económico al mismo tiempo. Como señaló otro agente clave entrevistado:

“(Los sectores se seleccionaron puesto que) se veía que tenían cierta capacidad de generación de actividad económica, si bien no se pensaba tanto en términos de número de empleos creados sino en que pudieran ser dinamizadores de nuevas formas de sostenibilidad en la ciudad”

Generación de actividad económica, no solamente en términos de empleo, a la vez que dinamización de nuevas formas de sostenibilidad: las dos lógicas del proyecto MARES.

Dicha selección representaba, además, una forma de dar respuesta a los Objetivos de Desarrollo del Milenio de la ONU (ODS) que pudiera fortalecer la resiliencia urbana de la ciudad de Madrid mediante la generación de actividad socioeconómica, en coherencia con las hipótesis de partida anteriormente formuladas.

En síntesis, si bien se trató de sectores en los que la ESS tenía una desigual experiencia por parte de las entidades del partenariado, algo que pudo restar eficiencia en algunos casos, no parece que haya sido una selección errónea, sobre todo si se pretendía generar ecosistemas en sectores con una fuerte capacidad para impregnarse en la vida cotidiana de las personas, algo clave para impulsar procesos que activaran, al mismo tiempo, la oferta y la demanda de sus productos y servicios.

A su vez, el proyecto MARES ancló dichos ecosistemas a cuatro distritos de intervención: Centro, Villaverde, Puente de Vallecas y Vicálvaro. En su elección se tuvo en cuenta la cohesión económica, social y territorial de la ciudad de Madrid a través del impulso social y económico de un conjunto de zonas desfavorecidas o con alta vulnerabilidad, equilibrando los núcleos de potencialidad más tradicionales de la ciudad de Madrid y en la línea de otros instrumentos municipales de reequilibrio territorial. Por ello se seleccionaron tres territorios con índices de vulnerabilidad social elevados (según informe de la UC3M, que fue el que sustentó empíricamente el desarrollo de los fondos de

reequilibrio territorial⁶) además del distrito Centro, un territorio fuertemente desigual, pero que serviría como una buena “caja de resonancia” a las actividades del proyecto, algo que no se consideró posible desde otros distritos.

Figura 3. Territorios de intervención



Fuente: elaboración propia.

Además, se trató de territorios en los que, a priori, se pensaba disponer de espacios concretos (denominados MARES) cuyo fin sería la articulación y, en buena medida, el alojamiento, de unas actuaciones que inauguraran o consolidaran, según el caso, unos **ecosistemas sectoriales y territoriales** en el ámbito de la ESS. Ello dio lugar a la apertura de cuatro MARES⁷:

- MAR de Energía y Cuidados, constituido en el distrito Centro.
- MAR de Alimentación y Cuidados, constituido en el Distrito Villaverde
- MAR de Movilidad y Cuidados, constituido en el Distrito Puente de Vallecas
- MAR de Reciclaje y Cuidados, constituido en el Distrito Vicálvaro

Así, los MARES se concibieron como los espacios o lugares claves para el impulso de los ecosistemas tanto por las actuaciones que allí se impulsaran como por su propia existencia como espacios de intercambio de

6

<https://www.madrid.es/UnidadWeb/Contenidos/Publicaciones/TemaServiciosSociales/IndiceVulnerabil/indicevulnerabilidad.pdf>.

⁷ El sector de los cuidados fue territorialmente transversal por lo que no contó con un espacio o MAR concreto, sino que se trabajó en todos.

conocimiento y capital relacional. Sin embargo, los MARES como espacios físicos no deben confundirse con los ecosistemas⁸. En este sentido:

- Los ecosistemas sectoriales de MARES son los conjuntos de relaciones más o menos estables y sinérgicas entre agentes de un mismo sector productivo, con distintos intereses y perspectivas, que se irradian desde unos espacios (los MARES) hacia el resto del territorio y constituyen “el caldo de cultivo idóneo para viabilizar iniciativas”. Su naturaleza no es únicamente su tejido productivo sino social y territorial. Así, en palabras de uno de los agentes clave consultados, “la instalación de un dispositivo de fomento del emprendimiento en un distrito periférico no es únicamente para incubar o instalar proyectos sectoriales sino que su orientación también es tener un impacto en el territorio en relación, por ejemplo, con la iniciativa vecinal, que va más allá la función concreta de dicho dispositivo”. Estos efectos también retroalimentan el llamado “ecosistema”.
- Los MARES son los espacios físicos, *topos* que sirven de contenedores para que se produzcan y se precipiten actuaciones y relaciones que dieran lugar a dinámicas sinérgicas internas que trataran de hacer viable el emprendizaje y la innovación social en el sector correspondiente. Estas actuaciones tuvieron que ver con la capacitación, sensibilización y articulación con los actores socioeconómicos vinculados con cada sector así como, sobre todo, con la incubación de iniciativas de emprendimiento.

Por lo tanto, los MARES fueron conceptualizados como los espacios puente o bisagra entre lo sectorial y lo territorial, en donde una persona emprendedora podía encontrar agentes y actuaciones (otros emprendedores, actividades sobre su sector, procesos de acompañamiento, asociaciones, decisores políticos, empresas que han trabajado en ese sector, formaciones, comunidades de aprendizaje, etc.) para impulsar su iniciativa. Como señaló un agente clave consultado:

“Un lugar donde si tú quieres poner en marcha una iniciativa o te interesan las cuestiones que tienen que ver con un sector, fuera un lugar de referencia a escala municipal”.

Por lo tanto, los ecosistemas son relaciones tanto en el espacio como en el territorio y se anclan en los territorios a través de los espacios, pero no solo. Por ejemplo, desde el proyecto MARES se desarrollaron unas 770 actividades de sensibilización, muchas de las cuales se localizaron en los MARES y muchas otras no. En este sentido, el ejercicio ha constatado un “decalaje” entre la lógica sectorial y la más frágil y compleja espacial/territorial. El hecho de que la generación y consolidación de actividad económica dependiera tanto de

⁸ Aunque a menudo esa confusión se produce en las denominaciones “ecosistema del MAR de...” que figura recurrentemente en el Informe de Ecosistemas.

la adecuación de los espacios y las circunstancias que atravesó el proyecto en ese sentido desestabilizaron su encaje espacial/territorial, lo que tuvo impactos relevantes sobre la generación y consolidación de actividad económica. Como consecuencia, la apuesta por desconcentrar la innovación social de los espacios centrales de la ciudad tuvo claroscuros, algo sobre lo que se profundizará en los siguientes capítulos del presente informe.

5. Actividades del proyecto MARES

Las actuaciones del proyecto reflejaron la preocupación por la generación y consolidación de ecosistemas sectoriales en cada uno de los territorios de intervención, en la medida en que ello era un objetivo clave del proyecto. No obstante, dado que éste no se destinaba exclusivamente a ello, incorporó otros elementos más o menos conexos. Como consecuencia, y desde el foco de la presente evaluación, puede diferenciarse entre aquellas actuaciones intrínsecamente vinculadas a la creación y consolidación de ecosistemas e iniciativas, en las que el proceso evaluativo se centrará a partir del siguiente capítulo, de otras, operativas e igualmente relevantes, orientadas a sustentar ese proceso.

Así, por una parte, existieron un conjunto de actividades directamente vinculadas a la lógica de la generación y consolidación de actividad económica sectorial. Estas fueron:

- **Procesos de acompañamiento** para la generación o consolidación de iniciativas empresariales: reúnen todas las actuaciones de acompañamiento de proyectos e iniciativas de tejido empresarial en cada uno de los sectores, aglutinadas o no en los llamados “servicios específicos”, incluyendo, especialmente, a aquellas que fueron incubadas en los distintos MARES. En definitiva, se trató del proceso de tutorización, acompañamiento, monitoreo y apoyo para la puesta en marcha de empresas. Su objetivo fundamental fue generar nuevas iniciativas viables, escalar las existentes y fortalecer los tejidos de los ecosistemas en cada sector.
- **Comunidades de Aprendizaje (CAP):** se trató de aquellos espacios destinados al aprendizaje, reflexión empoderamiento y generación de conocimiento orientado hacia la práctica que se organizaron desde el proyecto MARES⁹.

En ambos casos, su análisis más detallado se desarrollará en el siguiente capítulo.

⁹ No obstante, hay que señalar que las CAP estuvieron atravesadas por ambas lógicas, la “sectorial” y la “reproductiva”, lo que se tradujo en que algunas tuvieron un perfil más ligado al emprendimiento y la generación de actividad económica y otras a elementos ciudadanos y de transformación personal y colectiva.

Por otra parte, se desarrollaron actuaciones que directa o indirectamente apoyaron los procesos de generación de iniciativas en el marco de los ecosistemas sectoriales y territoriales. Así, brevemente, estas fueron:

- El mapeo de iniciativas territoriales existentes a través de los llamados “laboratorios de **competencias ciudadanas**”. Estos consistieron en ámbitos desde los que se procuró generar conocimiento acerca de la realidad de los sectores y territorios seleccionados, mapear un conjunto de iniciativas que, dentro de la ESS ya existieran, identificar la secuencia de actividades y personas vinculadas a la producción, consumo y reciclaje de distintos subsectores (las denominadas “cadenas de valor”), y sobre las que identificar y formular soluciones adaptadas a las necesidades e intereses locales para fortalecer a los individuos, comunidades y sociedad civil.
- El **codiseño y puesta en marcha de espacios** infrautilizados o inexistentes con el fin de convertirlos en lugares (MARES) significativos para el alojamiento de actuaciones, incubación de iniciativas, generación de sinergias y su irradiación al resto del territorio.
- Actuaciones de **comunicación, sensibilización ciudadana** en materia de ESS (talleres, formación, etc.) y **dinamización territorial**; así como otras que conectarán a los distintos ecosistemas sectoriales. Todo ello abarcó:
 - Un conjunto de actividades de sensibilización ciudadana y divulgación entre distintos agentes de los territorios en relación con la ESS. Ello incluyó la elaboración de material didáctico y audiovisual así como acciones formativas.
 - Otras serie de actuaciones denominadas de “dinamización o agitación territorial” consistentes en la puesta en contacto y generación o incorporación a las dinámicas de trabajo existentes en materia de dinamización social y económica con agentes locales en cada distrito de intervención, la articulación de conocimientos mutuos y alianzas entre las personas emprendedoras y los recursos y agentes existentes.
 - Un tercer grupo de actuaciones de un perfil más comunicativo, que tuvieron como objetivo fundamental promover MARES, sus espacios, actividades e iniciativas, dar a conocer el proyecto a éstas y dar a conocer aquellas a la ciudadanía, así como, en general, sensibilizar a la ciudadanía con respecto a los valores de la ESS. Sobresalió la elaboración de materiales de difusión, la estrategia digital para la difusión del proyecto, la organización y difusión de numerosos eventos públicos, apariciones en prensa, etc. Asimismo, la interacción con las iniciativas surgidas o consolidadas gracias al proyecto MARES.

A partir del siguiente capítulo, se llevará a cabo la descripción y el análisis de los procesos y resultados de las actuaciones directamente vinculadas a la generación y consolidación de tejido empresarial. No obstante, se hará referencia a las actuaciones mencionadas anteriormente, en la medida en que su desarrollo pudo influir en la eficacia de las anteriores.

5. LA GENERACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE ACTIVIDAD ECONÓMICA

1. introducción

A lo largo de este epígrafe se analizan los principales elementos que configuran las actuaciones del proyecto MARES para la generación y consolidación de actividad económica. En primer lugar se analiza el diseño y despliegue de las estrategias sectoriales y territoriales. A continuación se examinan la entrada y el perfil de las iniciativas y emprendedores, incidiendo en el ajuste de estos perfiles con la lógica del proyecto y servicios que ofertaba, y en los efectos que ello ha podido tener en sus resultados. Posteriormente se abordan los procesos de incubación de iniciativas, atendiendo de forma específica al trabajo de los servicios de asesoramiento y a la percepción de las iniciativas alojadas. Finalmente se analizan procesos formativos e intercambios de experiencias que han retroalimentado las actuaciones de creación y fortalecimiento de iniciativas. Todo ello con el objeto de contextualizar, desde una perspectiva crítica, los principales resultados del proyecto, que se presentan, con carácter sistemático, en el próximo capítulo.

2. Estrategias sectoriales y territoriales

Como se ha visto, el diseño del proyecto MARES se estructuró a partir de la **interrelación de una lógica sectorial y otra territorial**. Prueba de ello es que no fue casualidad que los distritos seleccionados se ubicasen en el sur de Madrid (Vallecas, Vicálvaro y Villaverde), con indicadores de desarrollo y renta per cápita inferiores a la media de la ciudad. Todos ellos a excepción del distrito Centro, cuya selección de debió a motivos estratégicos, por el escaparate y caja de resonancia que representaba para el conjunto de la ciudad.

Sin embargo, desde un inicio existió una **tensión latente entre ambas**, por distintas razones. En primer lugar, y como aspecto general, hay que atender a la limitada implantación de la ESS en la ciudad de Madrid, y más aún en los distritos citados. Ello significaba iniciar desde la base procesos complejos, sin estructuras territoriales próximas a la ESS asentadas que pudieran ejercer efectos de "palanca" y, todo ello, en territorios con un tejido productivo débil.

En segundo lugar, y de modo fundamental, tampoco facilitó este proceso la falta de adecuación de una parte de los espacios previstos, y el importante retraso en aquellos que sí se ajustaron a las estándares de calidad, debilitando el anclaje del proyecto en el territorio y las posibilidades de generación de los ecosistemas, especialmente cuando no había una madurez o un sustento previo en materia sectorial en el correspondiente territorio. Este elemento merece una descripción más detallada.

El anclaje territorial del proyecto MARES debía tener en los llamados “procesos y dinámicas espaciales” uno de sus recursos más importantes. Entre otras, estas consistieron en la identificación, diseño y rehabilitación/edificación de los cuatro espacios que inicialmente estaban planteados como contenedores para albergar unas dinámicas sinérgicas que trataran de viabilizar el emprendizaje y la innovación social en cada sector.

Desde este punto de vista, el proyecto intentó habilitar cuatro espacios en desuso. En concreto, dos abandonados: un antiguo colegio en Vallecas, una antigua entidad social en Villaverde; uno infrautilizado en el distrito Centro; y otro inexistente, en Vicálvaro. Especialmente relevante sería el espacio del Mar de Alimentación denominado “Gastrolab”: una cocina industrial de 150 metros cuadrados donde se podrían desarrollar tres líneas de producción con registro sanitario para su comercialización: platos preparados, panadería y conservas. Contaría con diversas zonas (almacenamiento, cuarto frío, etc.) de modo que las entidades pudieran testar sus productos antes de lanzarlos.

Más allá de los aspectos puramente edilicios, el proyecto tenía como una de sus fortalezas incorporar al diseño de los espacios a los agentes de manera que el proceso y sus resultados fueron más resilientes, algo que podía impregnar la propia actividad que se llevara a cabo en su interior, especialmente de cara a facilitar los procesos que condujeran a generar y consolidar las iniciativas que allí se incubaran. Ello sería un elemento clave en la generación de ecosistemas ligados a los territorios y la transformación de los entornos urbanos que ello pudiera permitir.

Para ello, se llevaron a cabo diversas actividades. Entre otras destacaron la generación de una metodología de prototipado y codiseño de los espacios y las sesiones propiamente de codiseño (incluyendo equipamiento y mobiliario), con la finalidad de que fueran los propios actores territoriales quienes contribuyeran a configurar los espacios. A partir de allí se elaboraron los cuatro proyectos de ejecución.

Sin embargo, las obras de los distintos espacios sufrieron numerosos retrasos. Así, el Mar de Energía estuvo disponible a partir de abril de 2018. Su localización, céntrica, y el hecho de que fue el primer Mar no transitorio en abrir sus puertas lo condujo a que fuese el que más actividad concentró durante la vigencia del proyecto. Sin embargo, en otros MARES la situación fue muy distinta. En el caso del espacio de Vicálvaro, ni siquiera se llegó a disponer de él durante el proyecto. De forma similar, el espacio del Mar de Movilidad en Vallecas sufrió serios retrasos debido al hallazgo de restos arqueológicos y, finalmente nunca llegó a materializarse. Por otra parte, el espacio del Mar de Alimentación (Gastrolab), no se abrió hasta entrado 2019, lo que se notó fuertemente en el dinamismo del ecosistema.

Finalmente, y en simultáneo a la falta de un diagnóstico territorial y la inadecuación y demora de los espacios, el proceso evaluativo ha percibido

una cierta asincronía de las estrategias sectoriales y territoriales desplegadas por el proyecto.

Así, una de las actuaciones que debía ligar lo sectorial a lo territorial fue la identificación de las llamadas "cadenas de valor". Se definieron como la "secuencia de actividades comerciales (funciones) relacionadas entre sí que comienza por el suministro de insumos específicos para un producto determinado, continúa con la producción primaria, la transformación, la comercialización y llega hasta la venta final al consumidor". Para su identificación, se elaboró un mapa conceptual y se diseñó un conjunto de pasos. Todo ello se materializó en la detección de hasta 40 cadenas de valor productivas y se elaboró una guía didáctica para su replicación. Los objetivos que se perseguían eran múltiples: dotar de insumos a las estrategias sectoriales en términos de adaptación a las necesidades detectadas en los distritos, promover la generación de ideas más o menos aterrizadas para generar proyectos económicamente viables y, finalmente, establecer una base de trabajo en los territorios, a partir de los llamados procesos de dinamización o "agitación".

Con respecto al primero de los objetivos, la capacidad de integración de las necesidades de los territorios en las estrategias sectoriales ha sido parcial. El cruce de estas necesidades, asociadas principalmente a situaciones de vulnerabilidad, con sectores y subsectores enfocados en el desarrollo de procesos innovadores y en muchos casos de alta complejidad técnica, no fue una tarea sencilla. A ello se sumó que los procesos de identificación de necesidades se solaparon parcialmente en el tiempo con el diseño de las estrategias sectoriales, por lo que la integración de la mirada territorial en estas últimas no siempre fructificó. En definitiva, las estrategias sectoriales han sido un importante recurso para construir los procesos de intervención, aportando la mayor parte del valor añadido, pero el enfoque territorial no se ha incorporado con la misma intensidad.

El trabajo en los territorios prosiguió a través de los equipos de dinamización territorial. Ello consistió en un conjunto de actuaciones ligadas a la activación económica mediante la puesta en contacto y generación de dinámicas de trabajo con agentes locales en cada distrito de intervención. En algunos casos se trató de actuaciones que dieron continuidad a aquellas desarrolladas en los Laboratorios de Competencias; en otros, incidieron en la sensibilización que se llevó a cabo para difundir la ESS; finalmente, implementando mesas, seminarios y talleres que movilizasen los recursos locales y generasen sinergias entre los clústeres sectoriales y los territorios.

En este sentido, algunas de las actuaciones más relevantes de agitación territorial fueron aquellas de sensibilización ciudadana, y, fundamentalmente, de contacto con los agentes económicos y sociales de cada distrito. Esto se tradujo en la participación en mesas de empleo de ámbito territorial y el contacto con estos agentes para la apertura de procesos de trabajo que

derivasen en propuestas concretas para impulsar las iniciativas de ESS en cada distrito. Ello se produjo, con más éxito, en el distrito centro, donde, por su localización, la diversidad de agentes e iniciativas fue mayor. Otras actuaciones a tener en cuenta fueron las 16 formaciones, en coordinación con la Agencia por el Empleo, dirigidas a personas desempleadas.

Atendiendo de forma específica a la generación y fortalecimiento de iniciativas económicas, desde el equipo de dinamización y agitación se trabajó con 33 de las iniciativas de la ESS, acompañadas desde el proyecto en los distritos de intervención, con el fin de articular conocimientos mutuos y alianzas entre las personas emprendedoras y los recursos y agentes existentes. Como resultado de la agitación territorial, el proyecto fue divulgado entre los agentes y entidades claves de los distritos, y se implementaron algunas actuaciones destinadas a impulsar procesos de desarrollo económico. Algunas de estas se tradujeron en procesos que, si bien pudieron ser motivadores en casos concretos, han tenido un efecto relativamente menor, en términos agregados, en el fortalecimiento de las iniciativas emprendedoras desde el punto de vista de la generación de actividad económica. Uno de los factores que han podido coadyuvar a ello fue que las iniciativas emprendedoras no se encontraban lo suficientemente maduras, en ese momento, para que desde el equipo de agitación se tejieran contactos, alianzas y propuestas suficientemente sólidas. Un segundo factor, mencionado por algunas personas entrevistadas, fue el hecho de que el trabajo con los territorios dio comienzo al año de iniciarse el proyecto. Otro elemento tuvo que ver con la situación social y económica de depresión de los territorios de intervención. Finalmente, debe mencionarse la escasa conexión con los responsables municipales distritales.

Tras la valoración de la integración del enfoque territorial y de la implementación de las principales actuaciones que en este sentido que se han llevado a cabo por el proyecto, a continuación se pone el acento en la perspectiva sectorial.

Como se ha descrito, la base del trabajo sectorial se estructuró a través del diseño y definición de estrategias sectoriales en los 5 ámbitos: movilidad, alimentación, reciclaje, energía y cuidados que se desplegaron en los MARES adscritos a cada uno de estos sectores.

Las estrategias sectoriales apostaron por la identificación de subsectores, en torno a los cuales se desarrollaron diferentes líneas de intervención. Esta selección dio cuenta de un adecuado conocimiento de la realidad sectorial y de las oportunidades que podían abrirse desde múltiples perspectivas; desarrollo de clúster sectoriales, fortalecimiento del tejido económico del sector, etc.

No obstante, no todos los sectores partían de una misma situación, lo que a la postre ha condicionado una evolución desigual, motivada tanto por

dinámicas de los propios sectores como también por factores externos a ellos. En este sentido, hay sectores, como pueden ser Reciclaje y Cuidados, con una fuerte dependencia del sector público. En Reciclaje, una de las principales áreas de interés, como es la gestión de residuos, está ampliamente regulada. La capacidad de intervención de la iniciativa privada se reduce a la gestión de grandes contratos, con escasas oportunidades para iniciativas de economía social de pequeña escala. En el sector de cuidados sucede algo similar, sobre todo en el área de atención domiciliaria. Dentro de este sector, adicionalmente, también tuvo un peso relevante el debate sobre el alcance de la iniciativa privada en el marco de las políticas de cuidados, lo que condicionó el desarrollo de posibles iniciativas. En el resto de sectores el marco de oportunidades era posiblemente más amplio, por su encaje con nuevas pautas y dinámicas sociales, ya sean de consumo, movilidad etc. Asimismo, han encontrado en la definición de nuevas prioridades de la agenda política un contexto propicio para su desarrollo; ya sea en el diseño de políticas de movilidad sostenible, específicamente en la ciudad de Madrid, o cambios legislativos a nivel estatal en materia de producción de energía.

Al margen del heterogéneo contexto, también han existido otros factores que han podido limitar el potencial de desarrollo de parte de las estrategias sectoriales. Uno de los más relevantes ha sido la interlocución y sinergias con el sector público. Desde la Economía Social, en la última década se ha subrayado el papel que puede desempeñar la cooperación público-social como vía para dar respuesta a las necesidades sociales existentes, reforzando el papel de la sociedad civil y su interlocución con las administraciones públicas. Este enfoque ha orientado, en parte, las distintas estrategias de los sectores de MARES. La definición del alcance de los objetivos y resultados esperados en cada sector partía de unas expectativas de colaboración, cooperación y sinergias con la administración pública local muy elevadas. Sin embargo, tal y como ponen de manifiesto distintos agentes involucrados en el proyecto, las expectativas generadas solo se han cumplido parcialmente. Son diversas las razones que han podido incidir en ello. Por un lado, y desde una perspectiva formal, las AAPP se rigen por normativas, procedimientos y ritmos tasados, con los que ha debido coexistir el proyecto. Por otro lado, parte de las propuestas desarrolladas desde los sectores implicaban importantes debates de fondo sobre el modelo y organización de servicios públicos que requiere de procesos sostenidos de interlocución con distintos responsables y perfiles de la administración, así como con otros agentes sociales. En este sentido, el alcance y potencial que el proyecto tenía en distintos ámbitos no siempre se ha correlacionado con el conocimiento que los equipos de las distintas áreas y direcciones generales de la administración local tenían del proyecto. Ello ha podido repercutir sobre las posibilidades de interlocución, de incorporación de demandas y propuestas por parte del ayuntamiento, así como del ajuste de las propias estrategias sectoriales al contexto público local.

No obstante, y al margen de estas consideraciones, las estrategias sectoriales desplegadas han tenido un impacto no desdeñable, que ha contribuido al fortalecimiento de los ecosistemas sectoriales.

En primer lugar, los MARES se han consolidado como espacios referenciales, atrayendo a agentes clave y posicionando propuestas y debates en las agendas sectoriales. En Movilidad, la estrategia de logística y última milla ha tenido un importante eco, tanto por las propuestas y soluciones que incorpora como por la movilización y sinergias entre agentes que ha implicado. Asimismo, en el ámbito de cuidados se ha desarrollado un modelo alternativo y complementario al modelo de Atención Domiciliaria de la ciudad de Madrid. Pese a que, en parte por las limitaciones detectadas, no ha tenido un amplio recorrido durante el periodo de ejecución del proyecto, representa en sí mismo un paso relevante para “repensar” el modelo desde la perspectiva de cobertura y equidad.

Otro de los valores añadidos se relaciona con sinergias generadas entre los distintos dispositivos del proyecto (equipos de los espacios de MARES, Comunidades de Aprendizaje y servicio de asesoramiento) en torno a temáticas concretas. En este sentido se destacan las propuestas de crianza compartida, que dan respuesta a la limitada accesibilidad a recursos públicos y a la existencia de nuevos modelos de familia, y que se han concretado en varios espacios de crianza que funcionan en la actualidad. Otro ejemplo puede ser la propuesta de transición agroecológica en la Red de Escuelas Infantiles de la ciudad de Madrid, y que ha contado con una amplia participación de representantes de este sector.

El trabajo y dinámicas generadas desde los MARES también han contribuido al fortalecimiento de las iniciativas productivas alojadas en estos espacios, desde varias perspectivas:

- Se ha favorecido su posicionamiento, a través de las posibilidades de participación en foros y ferias temáticas.
- Se ha potenciado el conocimiento de otras experiencias, ya sea por la atracción de empresas referentes a los MARES, como por actuaciones específicas como el Programa de Intercambio de Experiencias, del que se han visto beneficiadas varias de las iniciativas.
- La capacidad de interlocución también ha derivado en nuevas oportunidades de negocio de las iniciativas. Como ejemplo, en el sector de movilidad, el acuerdo de colaboración con una empresa multinacional de venta minorista ha reforzado la actividad de iniciativas dirigidas al reparto de mercancías.
- Se han proporcionado insumos estratégicos y técnicos para favorecer la presentación a licitaciones públicas. En este sentido, dos de las empresas acompañadas han sido adjudicatarias de contratos públicos,

con un impacto relevante en su sostenibilidad y en términos de creación de empleo.

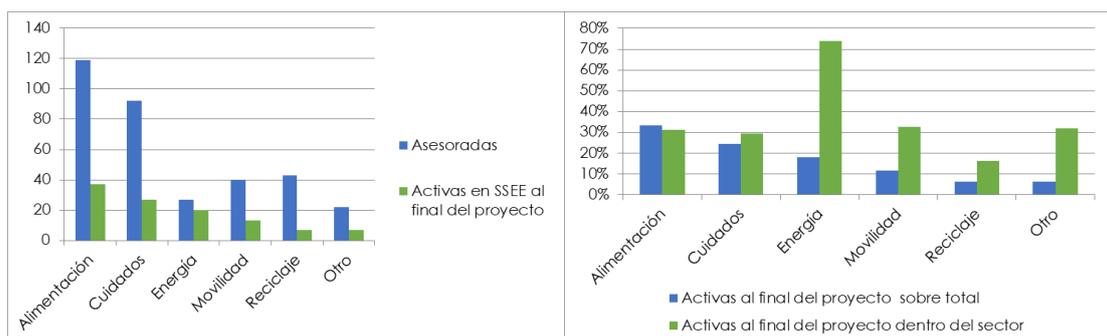
En el plano territorial, el alcance del trabajo desplegado por los MARES ha tenido un impacto más limitado. Se han realizado algunos proyectos piloto con un anclaje territorial, como el caso del reparto a domicilio en ciclo cargos electrificados en el Mercado Municipal de Villa de Vallecas. Sin embargo, y como es el caso referido, no se vislumbra con claridad en qué medida ha contribuido a la consolidación de una estrategia de reparto a domicilio en los Mercados Municipales, ni el grado de apropiación del Ayuntamiento de Madrid, en tanto propietario de dichos espacios.

3. La entrada a los MARES y el perfil de las iniciativas y emprendedores

Según los datos censales que figuran en su Memoria, durante el periodo de ejecución de MARES, mantuvieron relación con el proyecto un total de 564 iniciativas, dentro de las cuales se contabiliza a todas las que de una manera u otra se han acercado al mismo. Un total de 343 iniciativas fueron asesoradas. De ellas, 111 permanecían activas al finalizar el proyecto.

Por sectores, en Alimentación fue donde se concentró un mayor volumen de iniciativas asesoradas, seguido de Cuidados. En los sectores de Movilidad y Reciclaje, el número disminuyó notoriamente. Energía representó un caso diferenciado, con un reducido número, pero un elevado porcentaje de iniciativas activas sobre el total de asesoradas (74,1%). Este ratio es inferior en el resto de sectores, situándose en torno al 30% (en Reciclaje es inferior al 20%).

Gráfico 1. Número de empresas asesoradas y activas por sector y porcentaje de empresas activas sobre el total, por sector, y dentro de cada sector.



Fuente: elaboración propia a partir de informes del proyecto

De estos datos se desprende una importante capacidad de acogida del proyecto. Así, el 60,8% de iniciativas que tuvieron contacto con MARES, recibieron algún tipo de asesoramiento. Por otro lado, la tasa de empresas activas al finalizar el proyecto es también un dato positivo.

No obstante, también es cierto que hubo un elevado número de iniciativas (232) que no continuaron el proceso de acompañamiento. Este dato pone de

relevancia, fundamentalmente, y amén de algunas concretas que finalizaran su formalización por fuera de los SSE del proyecto MARES, el estado incipiente de un porcentaje significativo (67,4%) de las que se acercaron a MARES.

Desde un principio, desde el proyecto se identificaron dificultades existentes en los territorios para impulsar procesos de emprendimiento. Una de sus primeras actuaciones fueron los “Laboratorios de Competencias Ciudadanas”, ámbitos desde los que se procuró generar conocimiento cartográfico acerca de la realidad de los sectores y territorios seleccionados, mapear un conjunto de iniciativas que, dentro de la ESS ya existieran, identificar la secuencia de actividades y personas vinculadas a la producción, consumo y reciclaje de distintos subsectores (las denominadas “cadenas de valor”), y sobre las que identificar y formular soluciones adaptadas a las necesidades e intereses locales para fortalecer a los individuos, comunidades y sociedad civil. En definitiva, se trató de desarrollar una especie de diagnóstico lo más práctico posible que sustentara las actuaciones que a continuación se desarrollarían para activar los sectores en los territorios.

Dentro de los distintos procesos impulsados en el marco de estos laboratorios, es en relación con los mapeados ciudadanos donde se aprecia de manera más clara este intento de diagnosticar las realidades sectoriales y territoriales, sentando “las bases analíticas” del proyecto y estableciendo las primeras sinergias en los territorios. Para ello, se elaboró una metodología de identificación de competencias en los distritos objeto de actuación del proyecto, que fuera capaz de mapear y poner en valor lo que había en materia de procesos, actores y actividades. Ello se puso en marcha mediante los llamados “Talleres de mapeado”, resultando de ello un inventario de recursos, iniciativas y servicios. Asimismo, se llevaron a cabo talleres de competencias en el conjunto de los distritos, en las que se identificaron dos **necesidades consideradas “transversales”:** **la escasa formación emprendedora de los agentes y la escasa, asimismo, articulación de sinergias entre ideas y proyectos. Ambos elementos, especialmente el primero, fueron factores clave que han condicionado el nivel de concreción de proyectos empresariales.**

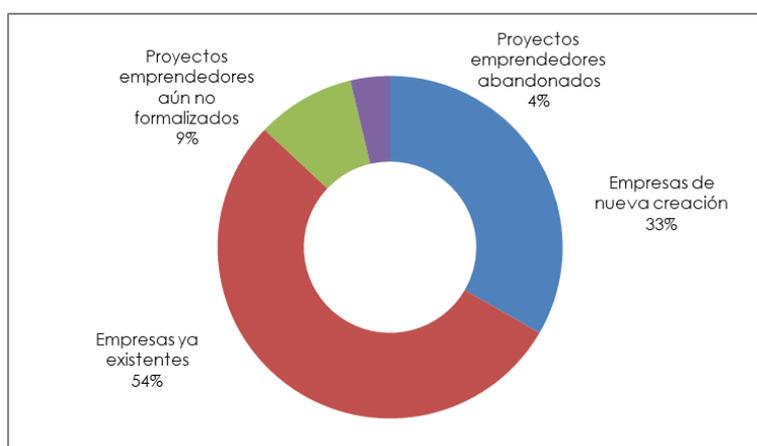
Derivado de estos mapeos y procesos de contactación inicial, en una primera fase se acercaron distintos perfiles a MARES: personas próximas al ideario de la ESS y con apetencia por iniciar proyectos basados en estos principios, personas en situación de desempleo y que vieron en el programa una oportunidad de insertarse en el mercado laboral a través del autoempleo, y también grupos con una idea de negocio que se había ido madurando previamente. No obstante, y pese a la existencia de casos que respondiesen a este último perfil, la mayor parte, según la información recogida, tenían un escaso conocimiento empresarial, con proyectos poco maduros o inviables.

A medida que el proyecto fue tomando cuerpo y se desplegaron los distintos servicios que ofrecía, se acercaron iniciativas más asentadas y con mayor

expertise sectorial, atraídas por la utilidad que el proyecto representaba para ellas; ya sea por el capital relacional y comercial, por el know how, por los procesos formativos así como otras actividades que ofrecía MARES. No obstante, y pese a ello, se puede afirmar que persistió un importante número de proyectos incipientes, buena parte de los cuales no terminaron de formalizarse.

En este contexto, por tanto, uno de los elementos que condicionaron los resultados finales del proyecto fue la escasa preparación de las iniciativas que se acercaron a los dispositivos del proyecto. No obstante, con la información con que se cuenta actualmente, es difícil cuantificar la importancia de este grupo: ello solo es posible desde la valoración cualitativa de los y las técnicas del proyecto. En este sentido, según la encuesta destinada al conjunto de iniciativas, la mayor parte de la muestra se corresponde con iniciativas formalizadas (ya sea durante el proyecto o con carácter previo), con un menor peso de proyectos que no han continuado su actividad, debido a la dificultad para acceder a grupos que ya no se encuentran activos y que por tanto tienen un menor incentivo para responder a la encuesta (representan únicamente el 3,5% de la muestra). En concreto y como se aprecia en el próximo gráfico, el 53% de los proyectos eran preexistentes a MARES, mientras que el 33% eran nuevas iniciativas que se han constituido durante el proyecto. El 9% continúan en proceso de constitución y como se ha comentado anteriormente, tan solo el 3,5% de la muestra no han continuado.

Gráfico 2. Tipología de proyectos

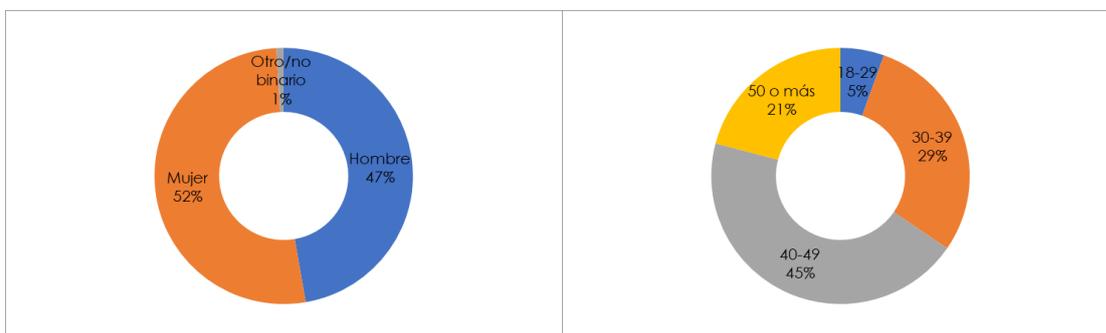


Fuente: encuesta a personas e iniciativas emprendedoras.

Es por todo ello que sus datos no son válidos para caracterizar el segmento de aquellas personas que se encontraban en una fase tan incipiente de pre-emprendimiento, que ni siquiera continúan su asesoramiento. En este sentido, algunos actores clave sitúan alrededor del 70%, lo cual es relativamente coincidente con el 67,4% de iniciativas que no culminaron su proceso de acompañamiento en el proyecto MARES.

En cambio, la encuesta destinada a iniciativas emprendedoras sí es una herramienta útil para identificar algunas características de las personas emprendedoras cuyos proyectos estaban en una fase más asentada y que constituyeron, finalmente, el ecosistema de iniciativas de MARES. De este modo, el 52% de las personas que conforman las iniciativas fueron mujeres y el 48% hombres. Por edad, el grupo más numeroso se situaba entre los 40 y 49 años (44,5%), seguido de la franja 30-39 (29%) y de las personas mayores de 50 años (21%). Mientras, los y las menores de 30 años representan únicamente el 5,5%. No se aprecian diferencias significativas en la distribución de hombres y mujeres por tramos de edad.

Gráfico 2. Personas emprendedoras por sexo (%) y por grupos de edad (%)

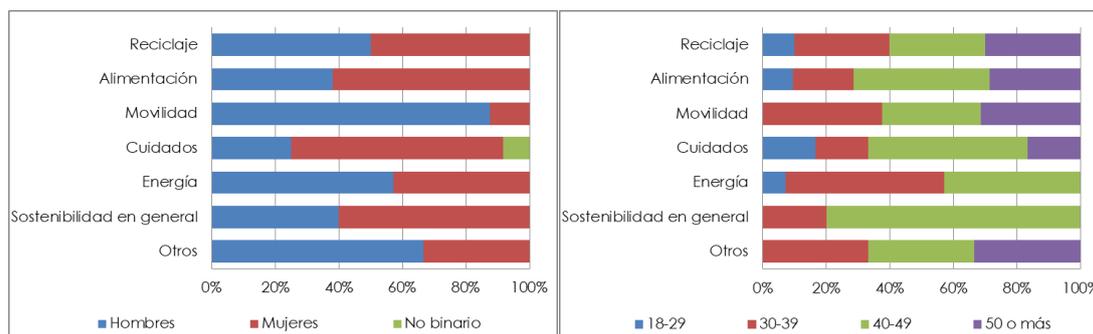


Fuente: encuesta a personas e iniciativas emprendedoras.

La distribución por sexo según los sectores de actividad de las iniciativas pone de manifiesto tendencias diferenciadas. Las mujeres tienen una mayor presencia en el sector de cuidados (67%) y en el de Alimentación (62%). En sentido inverso, en movilidad los hombres representan casi el 90%, mientras que en Energía, pese a que no hay una distancia tan elevada, los hombres son mayoritarios (57%).

La desagregación por edad también revela diferencias en el peso los distintos grupos. En el sector de movilidad el perfil mayoritario se situó entre los 30 y 39 años (37,5%), cifras superiores al peso de esta franja sobre el total de la muestra. Reciclaje también se caracterizó por tener una población joven, siendo el 40% menor de 40 años. En alimentación y energía, el perfil fue significativamente más maduro, con una sobrerrepresentación de las personas mayores de 50 años (43%), particularmente en Energía (más de 20 puntos de diferencia con respecto a la media). En el sector de Cuidados, la representación de los grupos de edad entre 30 y 39 y mayores de 50 años es sensiblemente inferior a la media (17% en ambos casos), concentrándose la mitad de personas emprendedoras entre los 40 y 49.

Gráfico 4. Personas emprendedoras por sexo y sector (%) y por grupos de edad y sector (%)



Fuente: encuesta a personas e iniciativas emprendedoras.

Dentro de los **factores que han tenido una mayor incidencia en las posibilidades desarrollo de proyectos empresariales**, los y las técnicas entrevistadas han subrayado el contexto y motivación de partida, el tiempo disponible y el grado de experiencia empresarial previa.

El **contexto y motivación de partida** que lleva a las personas a iniciar un proceso de emprendimiento es sin duda uno de los más relevantes. Por un lado se identificaron perfiles en los que el emprendimiento se constituía como una preferencia sobre otras posibilidades. Por regla general tienen una elevada cualificación técnica y experiencia en los sectores en los que emprenden. Asimismo, disponen de redes y de una cierta capacidad económica. Una situación muy diferente a la de quienes, en buena medida, se acercaron a MARES y concibieron la posibilidad del emprendimiento como una vía para dar respuesta a empleos inestables, malas condiciones de trabajo, situaciones de desempleo, prestaciones próximas a su fin etc. En términos comparados tienen una cualificación menor y, sobre todo, una relación con los sectores menos intensa, tanto en términos de competencias técnicas adquiridas como de experiencia y conocimiento. En definitiva, el emprendimiento en su caso es más una necesidad que una preferencia.

Otro de los factores señalados es el **tiempo disponible para el desarrollo del proyecto**, aspecto que, como el punto anterior, depende del contexto socioeconómico. La puesta en marcha de una iniciativa requiere de una amplia disponibilidad de tiempo, lo que no siempre ha sido una posibilidad real para todos los grupos promotores. La necesidad de compatibilizar este proceso con una jornada laboral a tiempo parcial o completo o la existencia de cargas familiares ha sido una dificultad añadida, con una afectación particular en las mujeres. Ello se traduce en dificultades para generar dinámicas de trabajo necesarias dentro de los grupos promotores e, inclusive, para seguir el itinerario de acompañamiento pactado con el servicio de asesoramiento. En unos casos esta circunstancia ha retrasado la formalización de los proyectos, y en su mayoría ha sido un factor añadido que, junto a otros, explica por qué no han tenido continuidad.

Otro factor relevante es el **grado de experiencia empresarial previa**, lo que sin duda aporta un bagaje de suma importancia que puede orientar la toma de decisiones. Atendiendo a los datos que proporciona la encuesta, el 61% tenía experiencia previa, mientras que para el 39% era su primera vez. Retomando el sesgo de la encuesta descrito previamente, se asume que las cifras de experiencia previa en emprendimiento fueron significativamente menores si se incluye el total de proyectos que pasaron por MARES. En cualquier caso, se identifican algunas diferencias por edad (los más jóvenes poseían menos experiencia).

En definitiva, el perfil de los y las emprendedoras participantes en MARES fue heterogéneo desde múltiples dimensiones. Desde la perspectiva de viabilidad, como se ha puesto de manifiesto, no todos los perfiles se adecuaban a un proceso de desarrollo empresarial. Entre quienes tenían más posibilidades y para las que MARES ha supuesto un mayor valor añadido, se encontraban, por un lado, las iniciativas nuevas que contaban con una idea de negocio previa, con un *expertise* temático y/o experiencia en el sector de referencia, así como una disponibilidad de tiempo adecuada que situase a este proceso como una prioridad en términos profesionales. Por otro lado, aquellas empresas preexistentes que han encontrado en el proyecto una oportunidad para reforzar y consolidar su proyecto.

Desde este enfoque, y teniendo en cuenta el elevado número de iniciativas que no han llegado a formalizarse, cabe preguntarse en qué medida MARES previó desde el diseño la adecuación de perfiles emprendedores que mejor se ajustasen a los recursos de los que, en materia de asesoramiento empresarial, disponía el proyecto.

La entrada tan elevada y heterogénea de iniciativas ha podido condicionar el desempeño y alcance de los servicios de asesoramiento. En primer lugar, en las fases iniciales se requirió de elevados recursos dispuestos para el filtrado y derivación de proyectos a otros servicios públicos. Por otro lado, y aun habiéndose producido un primer filtro, el número de iniciativas por cada uno de los y las asesoras ha sido elevado, complejizando la priorización de recursos, máxime teniendo en cuenta la heterogénea situación de partida de las iniciativas y sus necesidades de acompañamiento. En este sentido, y esta es la clave, el trabajo con muchas iniciativas muy precarias supuso una enorme disipación de energía por parte de los SSEE del proyecto, que atendieron unas necesidades que difícilmente podían traducirse en proyectos viables. Ello fue positivo desde el punto de vista de las dinámicas territoriales, al agitar y remover ideas emprendedoras, pero supuso un elevado coste de oportunidad respecto al esfuerzo dedicado a otras iniciativas que sí eran viables. Asimismo, el déficit de conocimientos en materia de emprendimiento y el bajo nivel de concreción de una parte de los proyectos supuso un reto para la adaptación del servicio a las necesidades reales de asesoramiento y, en cierta medida, limitó el potencial de transferencia de conocimientos del equipo técnico,

sobre todo en aquellas iniciativas que se encontraban en una situación más incipiente.

En conclusión, el valor añadido y aporte del proyecto ha sido desigual, según la propia naturaleza de las iniciativas. Si bien ha significado un proceso enriquecedor en todos los casos, que ha dotado de múltiples competencias empresariales y ciudadanas -no solo aportes de los servicios de asesoramiento, sino del conjunto del ecosistema MARES-, cabe preguntarse hasta qué punto una acotación del perfil y número de iniciativas desde un inicio no hubiese permitido procesos más sostenidos, fortaleciendo la puesta en marcha y consolidación de las distintas relaciones previstas en el ecosistema.

4. Procesos de incubación de iniciativas

Una de las principales finalidades del proyecto fue la promoción y fortalecimiento de iniciativas económicas en el ámbito de la ESS. Los procesos de incubación en espacios de trabajo estables en el que se favoreciese el intercambio e intercooperación entre las distintas iniciativas fue uno de los pilares para dar respuesta a este objetivo.

Del total de iniciativas acompañadas, 91 fueron incubadas en los cuatro espacios denominados "MARES", de las cuales 70 permanecían activas al final del proyecto (77%). La decisión para alojar de forma permanente a estas iniciativas se tomaba en el Comité de Dirección, basándose en los informes emitidos desde el servicio de acompañamiento. Como se puede observar, la tasa de actividad de las empresas incubadas fue sensiblemente superior al porcentaje de empresas activas sobre el total de asesoradas, por varias razones, pero fundamentalmente debido a los filtros existentes, materializados en la autorización expresa que implicaba a distintos equipos del proyecto. Para la incubación en los espacios, las iniciativas alojadas eran las que tenían un potencial de viabilidad más elevado. En este sentido, un porcentaje considerable eran empresas pre-existentes, con una base de partida en términos de experiencia, dinámicas de equipo, plan de negocio etc., de la que no disponía el resto, lo que facilitó un trabajo más dirigido a estrategias de fortalecimiento y adaptación de su actividad.

Con el fin de dimensionar el proceso en cada uno de los MARES, hay que señalar que el mayor número de incubaciones se produjo en los sectores de alimentación y energía, coincidente con el hecho de que fueran los sectores que disponían de espacios de trabajo definitivos y que cumplían condiciones adecuadas para favorecer los procesos de trabajo diseñados desde el proyecto. Estos sectores fueron a su vez los que aglutinan la mayoría de empresas activas al finalizar el proyecto (56% sobre el total). Con respecto a la tasa de actividad dentro de cada uno de los sectores, en alimentación y movilidad fueron superiores al 80%, mientras que en reciclaje y cuidados disminuyeron al 60%. La ausencia de un espacio específico en el sector de

cuidados, según revelan distintos agentes, pudo penalizar la posibilidad de incubación y de fortalecimiento de sinergias sectoriales, específicamente en un ámbito en el que el perfil de las personas participantes también era más complejo; presencia elevada de mujeres mayores de 45 años, paro de larga duración, así como una responsabilidad de cuidados del entorno familiar que recae fundamentalmente en ellas.

Desde el punto de vista técnico, el servicio de asesoramiento se organizó a partir de un equipo de trabajo compuesto por seis personas con dedicación completa (aunque se produjeron algunos cambios durante el periodo de ejecución): un director, una coordinadora y un técnico de asesoramiento en cada uno de los cuatro espacios. Sobre la base de los documentos analizados y las entrevistas efectuadas se percibe un **enfoque y metodología de trabajo** adecuada y alineada con los objetivos generales del proyecto, destacando como **principales rasgos**:

- Una visión integral del proceso, no lineal, incorporando los distintos recursos que conformaban el "combustible" con el que se alimentaba el ecosistema de iniciativas: formaciones técnicas y transversales, intercambios de experiencias, así como procesos de intercooperación entre iniciativas alojadas en de cada "Mar". Para ello fue relevante la presencia de asesores/as, en todos los espacios, que fortaleciesen la coordinación, interlocución y alineamiento con las estrategias sectoriales.
- Flexibilidad y adaptación a las necesidades de las iniciativas según los ritmos y evolución de cada una de ellas.
- Un modelo de acompañamiento basado en la especialización técnica. Las personas integrantes del equipo estaban especializadas en distintas temáticas (viabilidad económica, análisis de costes, comunicación y Márketing etc.) y asesoraban a las iniciativas en función de sus ámbitos de expertise. Ello ha implicado una constante rotación de los equipos, rompiendo con una visión de acompañamiento basada en la presencia de un tutor que aborda el conjunto de necesidades existentes.
- Si bien el equipo cubría los diferentes campos de especialización técnica en materia de asesoramiento, el mayor reto se derivó de la especialización temática que comportaba la presencia de sectores y subsectores muy específicos. Para ello se realizaron contrataciones de asesores externos *ad hoc* para necesidades concretas, aunque se revelan casos puntuales donde esto ha podido suponer una cierta limitación en la labor de asesoramiento. No obstante, el recurso a este mecanismo se ha revelado muy positivo.

A continuación se presenta la **valoración de las iniciativas sobre diversos aspectos del itinerario de acompañamiento**, obtenida a partir de la información recogida en el cuestionario y de las entrevistas realizadas a una

muestra de empresas¹⁰. Dicha valoración se efectuó mediante la formulación de unos ítems asociados a unas afirmaciones cuyo grado de acuerdo o desacuerdo valoró cada participante, en una escala de 1 a 4, siendo 1 nada de acuerdo y 4 muy de acuerdo. Es necesario indicar que los ítems de análisis del cuestionario se han adaptado a las dos grandes tipologías de iniciativas, debido a las particularidades que esta circunstancia conlleva en el proceso de asesoramiento: aquellas conformadas durante el proyecto y las que ya existían con anterioridad.

En relación con las **iniciativas nuevas**, la mayor parte de los tienen una valoración media elevada. Desde los participantes se valoró sobremedida la capacidad del proyecto para sensibilizar en torno a las posibilidades que ofrece la ESS para el desarrollo de proyectos emprendedores. Más allá del hecho de emprender, hacerlo desde un paradigma con unos valores específicos. Igualmente destacaron la calidad del asesoramiento jurídico recibido, aspecto relevante en la medida en que uno de los hitos centrales del proceso fue la formalización de las iniciativas en formas jurídicas confluente con la ESS. Desde el proyecto se ha contado con un equipo jurídico de soporte, con amplia experiencia en el ámbito de la economía social. No obstante, durante el trabajo de campo realizado se han recogido, de forma muy puntual, algunas percepciones críticas sobre la necesidad de las iniciativas de acogerse a las distintas fórmulas jurídicas existentes dentro de la economía social.

Por otro lado, también se valoró muy positivamente la labor de orientación en torno a la idea de negocio, así como a las tareas relativas al fortalecimiento de los equipos como vía para viabilizar las iniciativas, desde varias perspectivas: identificación de socios y alianzas (en muchos casos se han promovido procesos de agregación de personas o grupos promotores) y la búsqueda de dinámicas de equipo positivas, a través del acoplamiento de las distintas visiones y enfoques, sobre todo teniendo en cuenta los procesos de agregación sobre los cuales se han construido parte de las iniciativas.

Con respecto a la formación, aunque tiene una valoración alta, es menor a las dimensiones referidas previamente. Aunque es un aspecto que se aborda específicamente en el próximo epígrafe, el discurso obtenido de forma complementaria pone en valor la diversidad, amplitud y flexibilidad de la formación realizada (en sus distintas líneas y formatos). Sin embargo, también se percibe la dificultad para adaptar los procesos formativos dirigidos a la mejora de competencias empresariales, debido a la escasa base de conocimientos técnicos que, en materia de emprendimiento, tenían los grupos promotores.

El aporte del proceso de acompañamiento para la elaboración del plan de negocio, entendido como el conjunto de estrategias a implementar para el

¹⁰ Para ello se han seleccionado aquellas que estuvieron incubadas durante 6 meses o más.

éxito de un proyecto empresarial, se evaluó positivamente, aunque no se encuentra entre los aspectos mejor valorados. Varias pueden ser las razones de ello, pero una muy relevante pudo ser que en parte de las iniciativas se han requerido procesos previos, redefiniciones y concreción de la idea de negocio, e inclusive la agregación de personas y grupos promotores con ideas complementarias, que se han prolongado mucho en el tiempo, a lo que se suman las gestiones relativas a la formalización jurídica. Por tanto, el tiempo disponible para definir el plan de negocio ha sido, en algunos casos, menor. Ello no da cuenta de una ineficiente gestión del proceso de asesoramiento, sino de la necesaria adaptación a las necesidades de las iniciativas, en función de su situación de partida.

El testeo de productos y la financiación son las dos esferas que han recibido una valoración media más baja. Con respecto al primer punto, las valoraciones pueden diferir en función de la importancia que se otorga a este proceso, derivado en parte de la naturaleza productiva de las empresas. No es lo mismo la fabricación de un producto que la prestación de un servicio y, dentro de estos, también hay diferencias entre servicios que incorporan recursos tecnológicos de otros que dependen más específicamente del capital humano. Aparte de ello, la fase de testeo requiere de recursos complementarios según la tipología del proyecto. En este sentido, MARES ha podido dar una respuesta más satisfactoria en el sector de alimentación, que contaba con el Gastrolab (permitió el testeo de productos de un total de 20 iniciativas) que en otros sectores, en los cuales se requiere de alianzas con empresas para poder testar los productos o servicios.

Las valoraciones sobre la financiación pueden aludir a dos aspectos diferenciados. Por un lado el asesoramiento que se hacía desde el proyecto sobre canales de financiación, requisitos e inclusive el acompañamiento para la solicitud de financiación. Por otro, el acceso a fondos, aspecto que no es atribuible como tal a MARES, ya que es una decisión que en último término toman las entidades financieras. En este sentido, el proyecto no incluía herramientas de financiación directas, algo que no formaba parte de la lógica de intervención y que era impensable atendiendo al número de proyectos acompañados.

Gráfico 5. Valoración media de las personas emprendedoras sobre aspectos relativos al itinerario de acompañamiento en empresas nuevas



Fuente: encuesta a personas e iniciativas emprendedoras.

En el caso de las **empresas pre-existent a MARES**, los aspectos más valorados fueron los asesoramientos recibidos para generar nuevas ideas, identificar alianzas para escalar las iniciativas y desarrollar habilidades emprendedoras. Asimismo destaca el acompañamiento dirigido a potenciar el escalamiento a través de la reorientación de la actividad de la iniciativa. A diferencia de las empresas nuevas, el asesoramiento en el ámbito jurídico no figura entre los ítems más valorados, probablemente porque no representaba una prioridad para empresas que ya están formalizadas.

En lo que sí parece existir una coincidencia es en la menor valoración sobre el fortalecimiento del plan de negocios, el acompañamiento para acceder a financiación y el testeo de productos. En este sentido, las posibles explicaciones no difieren significativamente de las ya expuestas en relación con las empresas nuevas.

Gráfico 6. Valoración media de las personas emprendedoras sobre aspectos relativos al itinerario de acompañamiento en empresas existentes



Fuente: encuesta a personas e iniciativas emprendedoras.

De la comparación en las valoraciones entre las dos tipologías de empresas se desprende una actitud más crítica en las empresas que ya tenían una trayectoria previa. Ello se debe a la mayor exigencia de estos perfiles, con un pulso más certero de la realidad empresarial y de las complejidades existentes y, por tanto, con una orientación más dirigida a la resolución de necesidades previas.

Con respecto a otras variables que puedan incidir en una valoración diferenciada, indicar que las personas de mayor edad han tenido una actitud más crítica, específicamente las que forman parte de empresas existentes. Finalmente, no se han detectado diferencias significativas por sector, pero debe destacarse que el de alimentación registró las valoraciones más elevadas, en virtud, seguramente, de la existencia del mencionado Gastrolab. En todo caso, el reducido tamaño muestral hace que cualquier afirmación en este sentido deba tomarse con la máxima precaución.

De forma complementaria a la valoración de los distintos ejes que componen el itinerario de acompañamiento, también se ha recogido **información sobre otras dimensiones transversales, que aluden al proceso de asesoramiento en su conjunto.**

Las iniciativas valoraron como lo más positivamente del proceso de incubación el grado en que les ayudó a establecer colaboraciones. Por tanto, en este sentido, puede decirse que la incubación cumplió con las expectativas generadas. Además, la cercanía del acompañamiento efectuado y el trato individualizado, ajustado a sus necesidades, fueron elementos con gran aceptación por parte de las personas emprendedoras.

La adecuación de los espacios fue un aspecto valorado, en general, positivamente, lo cual podría entrar en contradicción con la crítica generalizada de los distintos agentes entrevistados sobre la idoneidad de parte de los espacios de MARES. No obstante, cabe hacer dos matizaciones:

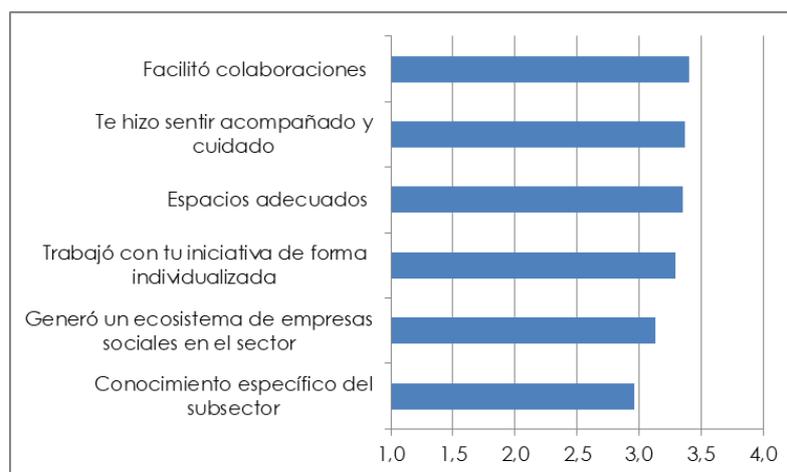
- Las iniciativas parecen referirse no solamente a los denominados MARES sino al conjunto de espacios en los que se trabajó (los de las CAP, fablabs, etc.).
- Cruzando esta valoración por los sectores de actividad, las puntuaciones más altas se corresponden con iniciativas alojadas en el Mar de Alimentación, espacio más consolidado. Las iniciativas de movilidad (Vallecas) fueron las que puntuaron de forma más crítica este aspecto.

La capacidad del proyecto para generar un ecosistema de empresas sociales en los sectores de referencia, aunque se valoró positivamente, presentó una menor puntuación que la media. Sin duda, representa una de las aportaciones más ambiciosas del proyecto, que implican múltiples intervenciones en cada uno de los sectores. En otros pasajes del informe ya se han descrito fortalezas y debilidades en la implementación del proyecto de cara a la consecución de

estos retos. Posteriormente, en el capítulo sexto, se abordan de forma particular los resultados en relación con el fortalecimiento de los ecosistemas sectoriales.

La valoración sobre el conocimiento específico de los sectores y subsectores de actividad fue la que menor puntuación media obtuvo, lo cual puede deberse, como se señalaba anteriormente, a la dificultad que representaba para el equipo de asesoramiento disponer de un conocimiento elevado de todos y cada uno de ellos.

Gráfico 7. Valoración media de aspectos transversales de los servicios ofertados desde MARES



Fuente: encuesta a personas e iniciativas emprendedoras.

5. Formación e intercambio de experiencias

Desde el proyecto MARES se ha brindado una amplia oferta formativa, distinguiendo cinco tipologías:

1. Actividades cuyo objetivo ha sido la difusión de conocimientos, métodos e información sobre **emprendimiento**, implementada desde el equipo de asesoramiento.
2. **Formación a personas desempleadas** (realizada desde la Agencia para el Empleo).
3. **Laboratorios de formación-acción** mediante la generación de proyectos destinados a abordar necesidades sociales.
4. **Fab-Labs**: talleres dirigidos especialmente al tejido productivo de los subsectores de Movilidad, Alimentación y Reciclaje.
5. **Comunidades de Aprendizaje (CAP)**, en las que han participado personas y grupos promotores de las iniciativas acompañadas desde el proyecto, al igual que otros perfiles vinculados profesionalmente con temáticas abordadas en estas "comunidades".

Dentro de las **acciones de emprendimiento**, se diferencian dos categorías: formaciones de "soporte empresarial" en los que se abordaron herramientas esenciales para el emprendimiento y que han funcionado como una suerte de refuerzo de las asesorías a las iniciativas. Asimismo se han realizado formaciones de "negocio y estrategia", con temáticas transversales al proceso de emprendimiento (ley de protección de datos, asesoramiento *WordPress* etc.). En total se celebraron 60 acciones formativas, con una asistencia media de entre 8 y 20 personas.

Desde la Agencia para el Empleo, uno de los socios del proyecto, se ejecutaron 11 **cursos formativos** (de 30 a 75 horas de duración) **dirigidos a personas en situación de desempleo** en la ciudad de Madrid, de los que se han beneficiado un total de 130 personas¹¹ (69% hombres y 31% mujeres). La realización de estos procesos formativos en el contexto del proyecto ha permitido la focalización temática en sectores emergentes (apoyándose en el conocimiento sectorial acumulado de todos los agentes participantes en el proyecto) que demandan nuevos perfiles y por tanto constituye una oportunidad para la inserción laboral de las personas desempleadas. Desde una perspectiva estratégica, la participación de la Agencia para el Empleo y los aprendizajes generados dentro del proyecto también representa un valor añadido para el fortalecimiento de los programas formativos de esta institución.

Los laboratorios de formación-acción fueron itinerarios formativos asociados a proyectos de generación de empleo. En este contexto, desde el proyecto MARES se desarrollaron dos tipologías:

- Laboratorios intergeneracionales, mediante los que, trabajando a través de proyectos, las personas desempleadas pudieran formarse a la vez que desarrollar iniciativas de autoempleo socialmente innovadoras en clave intergeneracional. Se trabajó en seis proyectos, tanto en el Mar de Alimentación como en el de Movilidad.
- Laboratorio de iniciativas textiles para el autoempleo: trabajó específicamente en el subsector de la moda sostenible, a través de un itinerario de 132 horas en las que las sesiones en el aula se complementaron con sesiones abiertas, con una perspectiva muy orientada hacia la práctica. Su desarrollo fue fundamental para fortalecer las sinergias entre los proyectos pertenecientes al subsector de la moda sostenible.

En total, finalizaron los laboratorios 46 personas (80% mujeres).

Con respecto a los **Fablabs**, se han realizado un total de 54 talleres en distintas temáticas vinculadas a los subsectores de Movilidad, Alimentación y Reciclaje, tal y como se sistematiza en la próxima tabla:

¹¹ Número de alumnos/as finales.

Tabla 4. Fab-Lab: talleres y horas totales de duración por sector

Sector	Talleres (temáticas)	Horas totales
Movilidad	Electrificación De bicicletas Innovación en la logística con cargobikes y cajas Diseño y prototipado de rutas ciclistas Mecánica y mantenimiento de la bicicleta	110
Alimentación	Soberanía alimentaria Conservas Panadería-Pastelería Platos preparados Diseño de producción alimentaria	148
Reciclaje	Herramientas básicas de herrería Soldadura aplicada a la escenografía y acabados escenográficos Herramientas de fabricación digital (prototipado, sistemas de digitalización 3D) Reparación de textil Reparación de móviles y tablets	80

Fuente: elaboración propia a partir de informes del proyecto

Los Fab-Lab, además de promover la especialización temática, contribuyeron al fortalecimiento del tejido productivo desde distintas perspectivas:

- Se impulsó la activación empresarial a raíz de la participación de empresas relevantes en los distintos sectores. En el caso de movilidad, se desarrolló un proyecto colaborativo de trabajo en red en el que participan 9 talleres de comercio ciclista de proximidad, que consistió en la oferta de módulos formativos según la especialización de cada uno de los talleres. La conformación de esta red propició la realización de compras conjuntas de materiales, con el abaratamiento que ello implica para los talleres, lo que representa un primer paso para formular futuras estrategias de sostenimiento del comercio local en este sector.
- Los conocimientos adquiridos también fueron un insumo para las iniciativas alojadas en los MARES, de cara al desarrollo de nuevas líneas de negocio o mejora de los servicios que ofertan. En el sector de alimentación, estos procesos formativos han potenciado las interacciones entre las iniciativas alojadas en el Mar. Asimismo, la cualificación obtenida ha proporcionado conocimientos clave para el desarrollo y testeado posterior de productos de estas iniciativas.

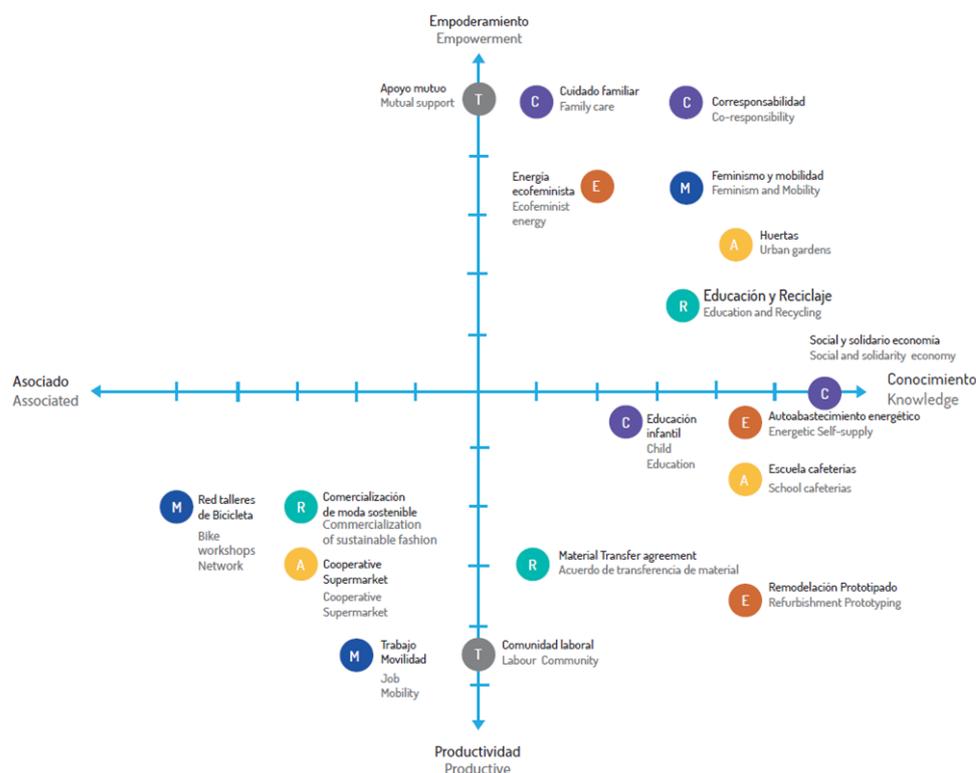
La valoración que realizaron la mayor parte de los agentes consultados respecto a los fablabs ha sido sumamente positiva, considerándolos espacios de generación de actividad significativamente innovadora.

Por último se analizan las **comunidades de aprendizaje orientadas a la práctica (CAP)**, definidas como espacios de formación, investigación colectiva y generación de conocimiento orientado hacia la práctica. Estuvieron compuestas por personas integrantes de las iniciativas empresariales, así como por personas con ideas de negocio o interesadas en temas relacionados con los sectores del proyecto. Su meta fue trabajar las sinergias entre los agentes,

en coordinación con los servicios específicos y los MARES, para fortalecer los ecosistemas.

Más allá de eso, cada una de las CAP respondió a distintos objetivos, según la temática, perfil e intereses de las personas participantes. En la siguiente figura se distribuyen (agrupadas por temáticas) en función de su mayor o menor cercanía con cuatro objetivos: empoderamiento, conocimiento, productividad y asociacionismo.

Figura 4. Mapeo de las CAP según objetivos a los que responden



Fuente: Memoria Final subpaquete 6.2: Comunidades de Aprendizaje

Observando la figura, se aprecian tres grandes tendencias. Por un lado aquellas CAP en las que la generación de conocimiento se orientó a procesos de empoderamiento individual y colectivo. Fueron las CAP que los agentes clave del proyecto identificaron con la orientación “reproductiva”. Otras en las que el conocimiento tuvo y tiene una aplicación productiva y, por último, en las que el desarrollo productivo se promovió a través de la generación de redes. Por tanto, fueron en estos dos últimos grupos en los que se produjo una mayor interacción entre el aprendizaje y su aplicabilidad en el ámbito productivo. Un ejemplo de este segundo gran segmento fue la CAP del Gastrolab: en ella se proporcionaron herramientas para fortalecer los emprendimientos de aquellos agentes que a su vez participaban con su iniciativa dentro del Gastrolab. Ello incluyó elementos para la mejora de la gestión, comercialización, formaciones, etc. Las dinámicas se basaban en compartir conocimiento e información práctica y concreta (acerca de

proveedores, suministros, etc.) que nutría y fortalecía la viabilidad de todos los proyectos emprendedores participantes. Todo ello en coordinación con los servicios específicos en el Mar de Alimentación, de manera que desde las CAP se solicitaban refuerzos en determinados aspectos del proceso de acompañamiento y éste respondía mediante una mayor dedicación en las iniciativas concretas que lo necesitaran. De esta manera, la CAP sirvió para detectar necesidades que posteriormente eran cubiertas desde los servicios específicos.

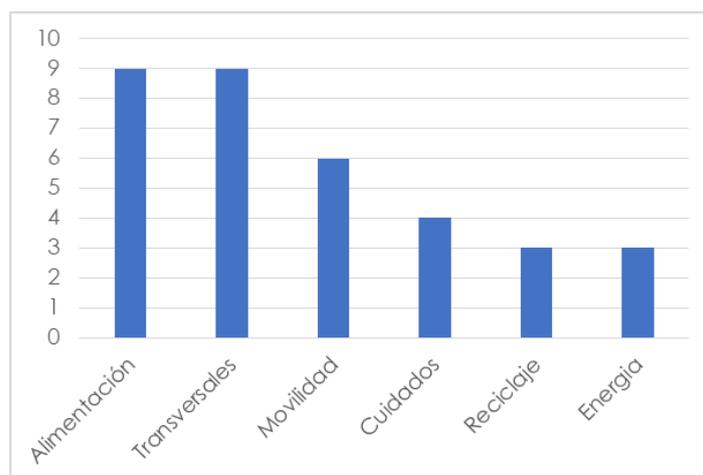
Originalmente, la idea de las CAP se deriva de las llamadas comunidades de práctica, mecanismos de adquisición de conocimientos aprendizaje en clave colectiva y práctica. En el contexto del proyecto MARES, sus claves se basaron en:

- La selección de un contenido que “apasionara” a personas diversas pero aglutinadas alrededor de un tema o ámbito. Para ello se trabajó coordinadamente con los líderes de los MARES.
- La construcción de la comunidad mediante el reforzamiento de los vínculos profesionales, personales y afectivos para que las personas participantes se sintieran parte de un colectivo y se corresponsabilizasen entre todas del futuro del grupo. Para ello se tuvo que ir trabajando el vínculo con y entre las personas.
- La facilitación de interacciones “máximo rendimiento cognitivo o pedagógico” para generar conocimientos sobre los distintos contenidos seleccionados. Para ello fue clave identificar donde se podían producir sinergias entre los participantes. Como consecuencia, se ello, se pudieron sistematizar algunos de estos conocimientos y aprendizajes en forma de productos. En algunos casos se produjeron documentos (guías, recetarios, documento de herramientas, manuales, píldoras audiovisuales, etc.) y en otras en clave de visibilización en forma de eventos.

Durante la ejecución del proyecto MARES se crearon 44 CAP, de las cuales 34 llegaron a consolidarse, es decir, permanecieron activas durante el periodo de ejecución del proyecto (e inclusive algunas de ellas siguen activas cuatro meses después de finalizado el proyecto).

Por sectores, el mayor número de CAP se concentró en Alimentación y contenidos transversales, seguido de Movilidad, Cuidados, Reciclaje y Energía.

Gráfico 8. Número de CAP por sectores



Fuente: elaboración propia a partir de informes del proyecto

En el marco del presente ejercicio evaluativo se ha dirigido una encuesta a las personas participantes de las CAP, de cara a conocer su valoración respecto a las expectativas y contribuciones de este dispositivo. Para ello se ha obtenido una muestra de 93 personas (respuestas completas) que, según los datos de asistencia media mensual recogidos en las memorias del proyecto (200-220 personas) representa un porcentaje significativo.

La mayor parte de las personas que han respondido la encuesta participaron en la CAP de "Comedores Escolares", asociada al sector de Alimentación. A continuación se sitúan las temáticas de "Crianza compartida", "Prototipado de rehabilitación de viviendas", "Comercialización de moda sostenible" y la mencionada del "Gastrolab". En todas estas respondieron al menos 10 participantes. Con un menor nivel de frecuencia aparecen otras temáticas, tal y como puede observarse en el siguiente gráfico.

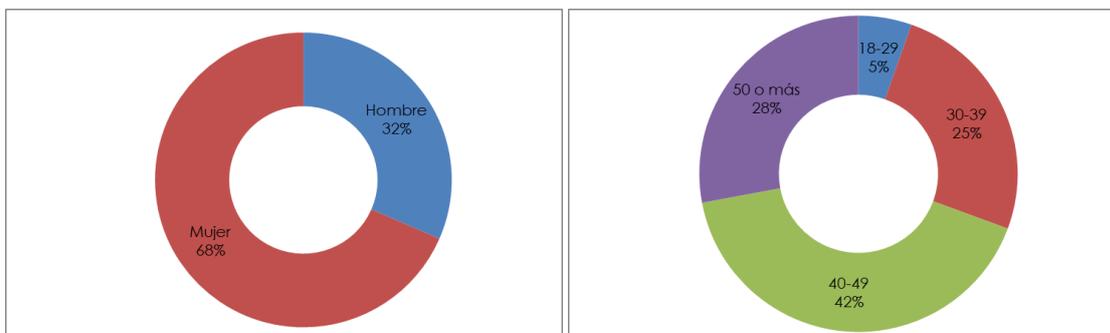
Gráfico 9. Número de participantes por CAP



Fuente: encuesta a personas participantes en las CAP

Atendiendo al **perfil de las personas participantes**, el 68% fueron mujeres y el 32% hombres. Por edad, el 70% tiene más de 40 años. La franja de edad más numerosa se situó entre los 40 y 49 años (42%), seguido de los y las mayores de 50 años. Tan solo el 5% fueron menores de 30.

Gráfico 10. Participantes por sexo y por grupos de edad



Fuente: encuesta a personas participantes en las CAP

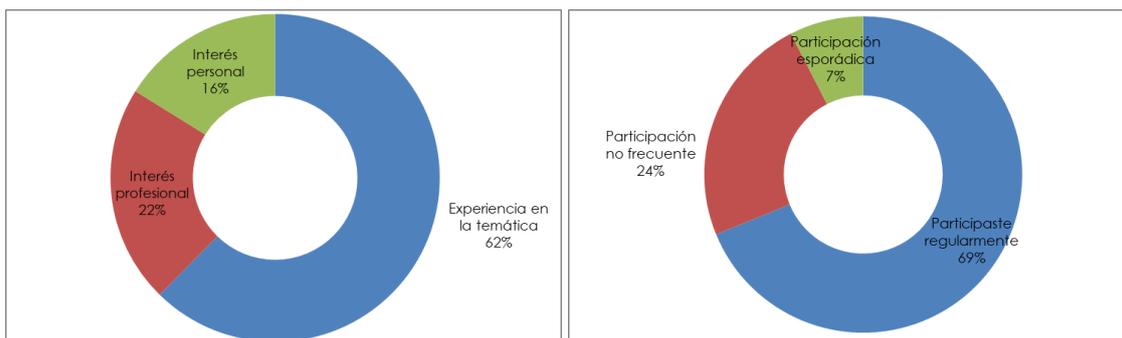
Según su perfil profesional hay que señalar que el 62% tenía una experiencia profesional previa con las temáticas que se abordaron en la CAP y en el 22% existía un interés en incorporarse profesionalmente dentro de esta temática. Es decir, para más del 80%, detrás de la participación existía una motivación profesional. Por el contrario, para el 16% el motivo era personal, como una vía para adquirir conocimientos no directamente relacionados con la práctica profesional.

Además, el grado de participación fue variable. El 69% participó de forma regular, el 24% asistió a varias de las reuniones y tan solo el 7% restante fue de forma puntual¹². En todo caso, desde los agentes clave del proyecto se señaló que la principal dificultad a la hora de mantener el interés y la participación regular por parte de las personas que asistían no estaba directamente vinculada al perfil "productivo" o "reproductivo": más bien a que los temas que se desarrollaban fueran "apasionantes". En particular, para ello se definieron tres tipologías de aportaciones: a nivel personal, a la iniciativa que representan (ambos forman parte del ámbito privado), y a un nivel de ecosistema. Estos tres elementos debían alimentar el interés de cada una de las personas participantes en las CAP. En general, ello se cumplió con la mayor parte de los temas incorporados en las CAP.

Otro de los aspectos relevantes relativos al grado de participación fue que el trabajo inter-sesiones fue menor del esperado debido, en parte, a la falta de una herramienta digital versátil que la estimulara.

¹² Estas proporciones deben ser tomadas con precaución dado que la muestra puede estar sesgada en ese sentido (quienes participaron con más regularidad han tenido más "incentivos" para contestarla).

Gráfico 11. Participantes por relación con la temática y grado de participación

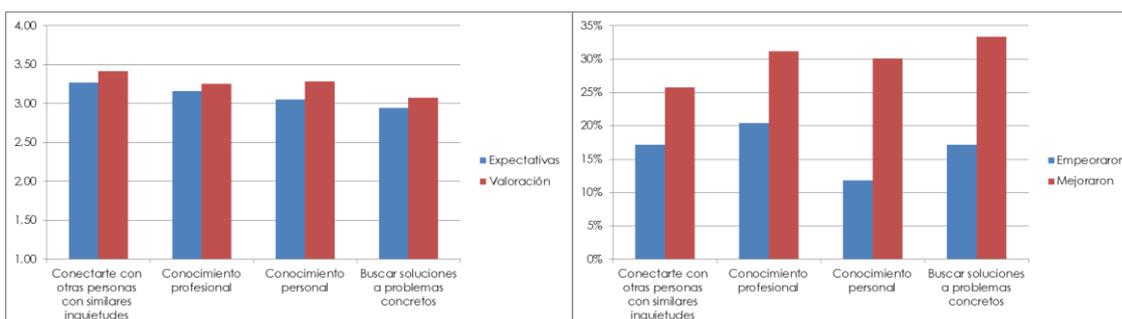


Fuente: encuesta a personas participantes en las CAP

Con respecto a las expectativas iniciales depositadas en las CAP, las personas participantes señalaron en primer lugar la posibilidad de conectarse con otras personas con similares inquietudes. De modo similar, se subrayó la adquisición de conocimientos, derivados tanto de un interés profesional como personal. Algo menor fue el interés por la búsqueda de soluciones a problemas profesionales concretos.

En cualquier caso, la valoración final superó las expectativas previas que se poseían, aunque los aspectos personales se comportaron de una manera más clara en este sentido. Si bien, como se describe anteriormente, detrás de la participación había una clara motivación profesional, por encima de todo se valoró la experiencia de las CAP como de enriquecimiento integral mediante la interacción con otras personas y el crecimiento personal experimentado. Y este no fue un aspecto menor desde el punto de vista de generación y consolidación de actividad económica, por ejemplo, en la conformación de los ecosistemas sectoriales, que, en definitiva, están compuestos por personas que mantienen unas relaciones de colaboración, aunque desde distintas perspectivas y con diferentes sensibilidades. En este sentido, las CAP fueron un “pegamento” relativamente valioso para fortalecer dichos ecosistemas, especialmente en el caso del sector de alimentación. En todo caso, los impactos concretos desde el punto de vista personal y profesional se analizarán en los siguientes capítulos.

Gráfico 12. Expectativas y valoración de la participación en las CAP y proporción de participantes que mejoraron y empeoraron su valoración respecto a las expectativas que tenían

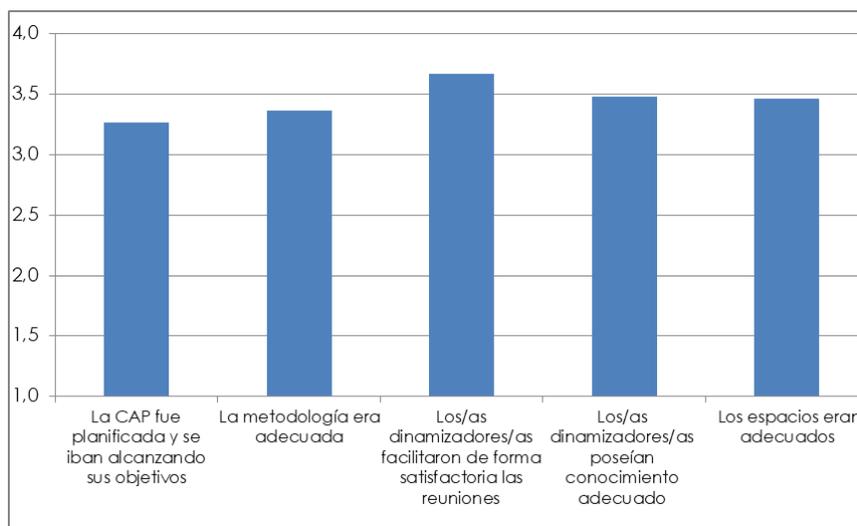


Fuente: encuesta a personas participantes en las CAP

Asimismo, tomando como referencia las diferencias entre la proporción de personas que mejoraron y empeoraron sus valoraciones respecto a sus expectativas se puede establecer que la mejora del conocimiento personal, seguido de la búsqueda de soluciones concretas fueron los elementos con mejor comportamiento. Por tanto, las CAP parecen haber cumplido satisfactoriamente ambos objetivos.

En relación con la valoración general de las CAP, los aspectos que las personas participantes reconocieron de manera más notoria fueron la capacidad de los y las dinamizadores/as para facilitar las sesiones y su conocimiento. A este respecto indicar que, a parte de los dinamizadores, también participaron formadores/as para abordar distintas áreas que requerían de un expertise temático. Por tanto, la facilitación en las CAP contenían estos dos perfiles desde su inicio, uno más experto pedagógico en facilitar los aprendizajes y otro en los diferentes temas que se trataban. También obtuvieron una puntuación elevada la metodología empleada y el grado de planificación de las CAP, aunque sobre estos ítems la valoración disminuyó ligeramente.

Gráfico 13. Valoración general de las CAP (en escala de 1 a 4)



Fuente: encuesta a personas participantes en las CAP

Aparte de las estrategias formativas, MARES también incorporó un **Programa de intercambio** dirigido a las iniciativas incubadas. El objetivo era proporcionar conocimiento y capacidades de gestión empresarial, a través de la estancia de personas provenientes de proyectos emprendedores de MARES en empresas de referencia de sus sectores.

Se beneficiaron un total de 30 personas de 21 iniciativas de los cuatro sectores. Se debe indicar que siete intercambios de experiencias se realizaron con empresas de otros países (Francia, Dinamarca, Portugal e Italia), tal y como se indica en la siguiente tabla.

Tabla 5. Programa de intercambios por sector

Sector	Personas participantes	Iniciativas participantes
Movilidad	6	6
Alimentación	6	4
Reciclaje	6	4
Energía	6	3
Cuidados	6	4
Total	30	21

Fuente: elaboración propia a partir de informes del proyecto

Dentro de los principales aprendizajes adquiridos, las iniciativas destacaron los siguientes:

- Modelos de negocio, nuevas líneas de actividad y técnicas de producción
- Procesos administrativo-contables y financieros: cuadros de ingresos, flujo de capital y gestión de pedidos, así como otros aspectos de carácter gerencial.
- Acceso a nuevos proveedores
- Políticas de precios
- Modelos de cooperación (programática y financiera) con instituciones públicas

6. PRINCIPALES RESULTADOS DEL PROYECTO MARES EN MATERIA DE GENERACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE ACTIVIDAD ECONÓMICA EN TÉRMINOS AGREGADOS

1. Introducción

Desde el proyecto MARES se procuró generar y consolidar un ecosistema de iniciativas de la ESS en cada uno de los sectores de intervención a través de:

- La generación de nuevas iniciativas que fuera viables.
- El escalamiento de proyectos ya existentes de manera que pudieran dar un salto y pasar a un grado de mayor viabilidad.
- El fortalecimiento de las sinergias entre las iniciativas y los tejidos representativos o asociativos vinculados con los sectores correspondientes.

Sobre esta base, el presente capítulo se ilustran los principales resultados del proyecto MARES en términos de las iniciativas empresariales generadas y consolidadas y los ecosistemas configurados. Todo ello fruto de los procesos que se han analizado en el capítulo anterior pero, sobre todo, del esfuerzo de los integrantes de las propias iniciativas en llevar adelante sus emprendimientos.

De esta manera, se propone describir y caracterizar brevemente y de manera agregada el conjunto de las iniciativas que fueron asesoradas por parte de los SSEE del proyecto, según una serie de elementos concretos consustanciales a todo emprendimiento. El análisis será acumulativo, por lo que el análisis enriqueciendo a medida que el relato vaya avanzando. Se hará un especial hincapié en sus resultados de empleo y facturación, puesto que son dos elementos fundamentales para conocer la solidez y sostenibilidad de las empresas generadas y consolidadas.

Adicionalmente, el análisis en lo relacionado con los ecosistemas sectoriales se desplegará en el capítulo 6.

2. Principales características de las empresas participantes del proyecto MARES

El presente epígrafe consiste en una breve descripción de las principales características, en términos agregados, del ecosistema de iniciativas surgido y consolidado tras el proyecto MARES. En este sentido, los resultados que se ilustran se derivan de la explotación de la información recogida a través del

cuestionario destinado a personas e iniciativas emprendedoras ya mencionado en el presente informe¹³.

Con carácter previo al análisis, hay que señalar que se ha estimado que el ecosistema del proyecto MARES en términos agregados está conformado por 142 iniciativas, surgidas o consolidadas durante el proceso de acompañamiento. Ello se estima a partir de la proporción de iniciativas que, habiendo sido contactadas por el proyecto, no se encuentran actualmente constituidas. Esta proporción, aplicada sobre el universo de iniciativas a las que se envió el cuestionario destinado a recoger sus valoraciones y características, dio como resultado esa cuantía. Será sobre esta que se lleven a cabo los distintos análisis.

En este contexto, el análisis concluye que el ecosistema en términos agregados tiene siete características:

- Está fuertemente vinculado con la ESS.
- Es, fundamentalmente, prestador de servicios.
- Está precariamente instalado en el territorio.
- Tiene pocos clientes y proveedores.
- Está compuesto por iniciativas que, en general, se incorporan a alianzas y redes con otras iniciativas.
- Es relativamente activo desde el punto de vista digital.
- Su principal reto reside en la necesidad de generar mayores ingresos.

Es un ecosistema fuertemente vinculado con la ESS

En primer lugar, debe señalarse que la mayor parte de las iniciativas surgidas o consolidadas en el proyecto MARES pertenecen a **formas jurídicas** vinculadas, tradicionalmente, con la ESS. Entre ellas, predominan las distintas formas cooperativas pero existen un número nada desdeñable de asociaciones con actividad económica. Ello es coherente con dos elementos, ya mencionados en el capítulo anterior:

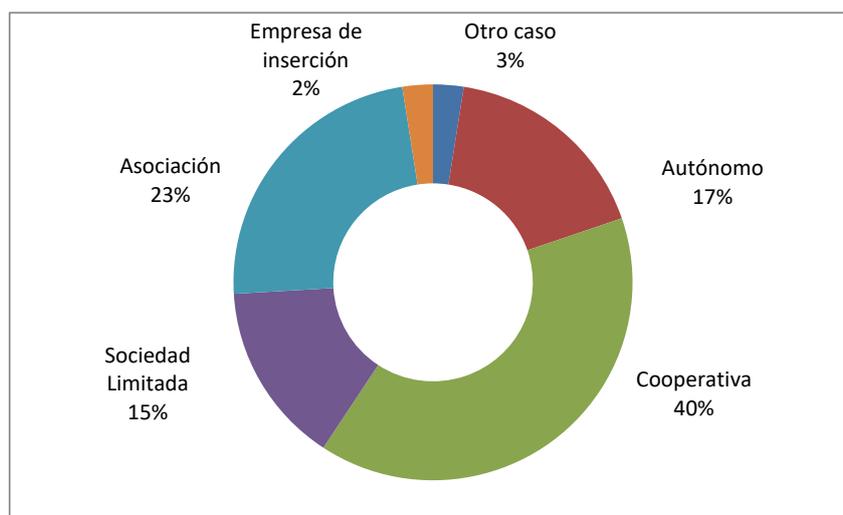
- El hecho de que el proyecto haya atraído hacia sí a un número elevado de iniciativas ya existentes con formas asociadas a la ESS.
- La influencia de la propia conceptualización del proyecto en las nuevas iniciativas atraídas, en el sentido de que, dado que muchas de ellas se hallaban en una etapa de pre-emprendimiento y no tenían una forma

¹³ El análisis no siempre desagrega entre las empresas generadas por el proyecto MARES y las que ya existían y fueron consolidadas. Se considera, en este caso, que todas forman parte de un mismo ecosistema dentro de la ESS y que, por tanto, salvo que existen diferencias significativas entre ambos grupos en relación con alguna de las características analizadas, ello es menos relevante que su análisis agregado. El análisis más detallado entre las empresas nuevas y ya existentes se tendrá en cuenta al analizar la dimensión de la facturación y el empleo.

jurídica definida o ésta no estaba claramente asentada, se procuró que las iniciativas que se acompañaran formaran parte de la ESS o transicionaran hacia formas propias o tradicionales de la ESS. Ello se materializó en iniciativas que en un primer momento no tenían pensado conformarse como cooperativas y que, durante el proceso de acompañamiento,

Resulta interesante, en este sentido, que entre las empresas que se han generado tras el proyecto, es decir, que no existían antes de MARES, la proporción de aquellas pertenecientes a formas más asociadas a la ESS es significativamente mayor que entre las que ya existían. Esto es, el 74% de las empresas nuevas son cooperativas o asociaciones, mientras que esta proporción alcanza el 55% de las ya existentes. Esto parece indicar que las iniciativas existentes atraídas están menos vinculadas con la ESS que las que MARES contribuyó a generar. En cambio, existe una proporción significativa de personas autónomas, similar entre las nuevas empresas generadas y en las ya existentes.

Gráfico 14. Forma jurídica de las iniciativas existentes



Fuente: encuesta a personas e iniciativas emprendedoras.

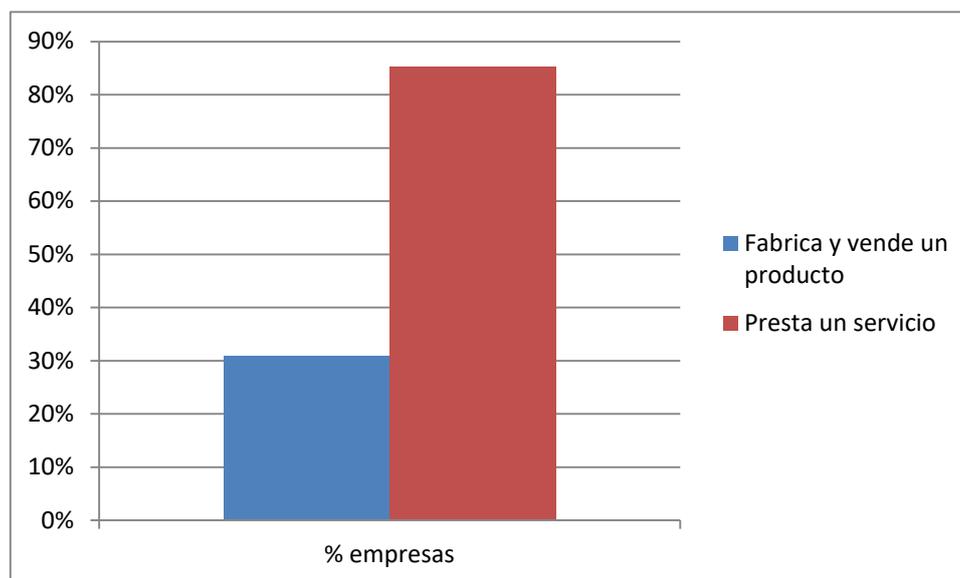
Cruzando los datos por sexo y edad de las personas emprendedoras¹⁴, no se identifican correlaciones suficientemente significativas. Las emprendedoras están algo más inclinadas a conformar asociaciones y, los emprendedores, cooperativas, pero sin una contundencia estadística suficiente como para afirmarlo de una manera taxativa. Desde el punto de vista de la edad, las personas autónomas son más mayores que la media, pero el resto no muestra un comportamiento que asocie la forma jurídica a la edad de los emprendedores.

¹⁴ Debe hacerse la salvedad de que se trata del sexo y edad de la persona que ha contestado el cuestionario, que no siempre son representativas del conjunto de personas responsables de la iniciativa en cuestión. Por tanto, estos cruces deben tomarse con las precauciones correspondientes, aunque no por ello dejan de tener su relevancia en el contexto de la evaluación.

Es un ecosistema prestador de servicios

En segundo lugar, un elemento clave del ecosistema de empresas surgido o consolidado al calor del proyecto MARES es la naturaleza de sus procesos productivos. En este sentido, aproximadamente el 85% de las iniciativas presta un servicio, mientras que casi una tercera parte fabrica un producto¹⁵.

Gráfico 15. Naturaleza productiva de las iniciativas



Fuente: encuesta a personas e iniciativas emprendedoras.

El perfil de las empresas generadas en el proceso de acompañamiento de MARES se vincula en mayor medida con la prestación de un servicio y menos con la fabricación de un producto que aquellas ya existentes, a pesar de que entre éstas últimas aquellas que prestan un servicio también son mayoría.

Por forma jurídica, y como era de esperar, las asociaciones tienen un perfil muy definido de prestación de servicios mientras que las personas autónomas son quienes más lo compaginan con fabricar productos. En el caso de las cooperativas, la forma jurídica mayoritaria, un 22% fabrica productos.

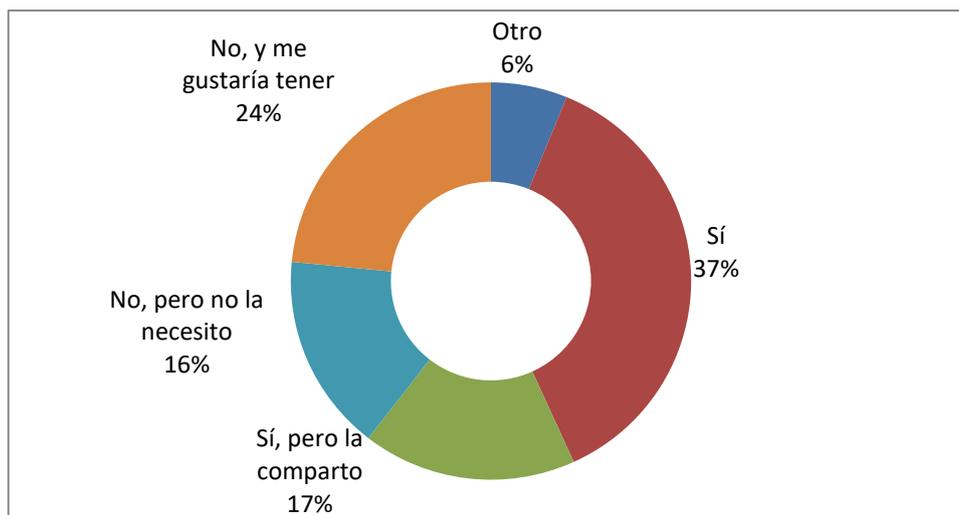
Es un ecosistema precariamente instalado en el territorio

Asimismo, la mayor parte de las iniciativas relacionadas con el proceso de acompañamiento del proyecto MARES dispone actualmente de una **sede física** o bien no dispone pero no la necesita. Tal es así, que el 70% de todas las iniciativas se encuentra en esta situación. No obstante, debe hacerse una salvedad en aquellos casos en los que la sede se comparte con otras iniciativas, proporción que alcanza el 17%. Finalmente, aproximadamente una cuarta parte de las entidades no dispone de sede física y la necesitaría, lo cual manifiesta la precariedad de dichas iniciativas. Entre estas existe un mayor

¹⁵ El resultado de la suma de ambos grupos supera el 100% de las empresas porque existe un 17% de empresas que fabrica un producto y a la vez presta un servicio.

peso de emprendedoras y de personas de más de 40 años. Existe un porcentaje similar entre aquellas que ya estaban constituidas o se constituyeron en MARES, si bien las existentes disponen de sede propia, en mayor medida que las demás. Entre las personas autónomas se ha identificado una mayor necesidad de disponer de sede física, al contrario que entre las asociaciones, mientras que el 83% de las sociedades limitadas cuentan con ella.

Gráfico 16. Proporción de iniciativas por disponibilidad de sede física



Fuente: encuesta a personas e iniciativas emprendedoras.

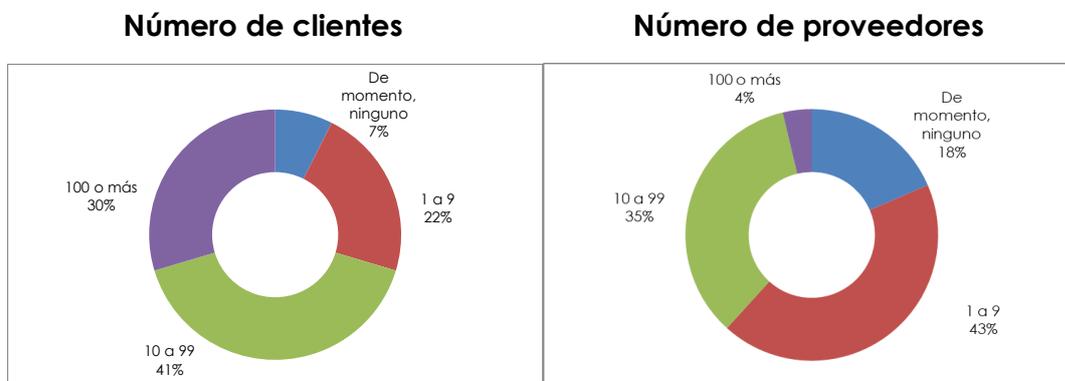
Es un ecosistema al que, en general, le cuesta generar una red de clientes y proveedores

El ecosistema de iniciativas surgidas y consolidadas por el proyecto MARES puede ser analizado desde el punto de vista de su número aproximado de clientes y proveedores. En este sentido, al existir una correlación altamente significativa entre ambos parámetros, es posible analizarlos conjuntamente (en los gráficos se observa la proporción en términos de clientes y proveedores de forma desagregada). Como consecuencia, parecen configurarse tres grandes grupos de iniciativas:

- Un 36% posee, al menos, 10 clientes y proveedores. Se trataría de las iniciativas más consolidadas y viables, en general empresas de inserción o sociedades limitadas, existentes antes de incorporarse en MARES y con sede física propia.
- Un 43% posee un número bajo de proveedores y bajo y medio de clientes. Se componen de aquellas iniciativas que puede tener buenas probabilidades de viabilidad o que llevan ya tiempo en el mercado, generalmente cooperativas y personas autónomas, que comparten sede o que no tienen pero que les gustaría tener para despegar.

- Un 23% que, en general, no dispone de proveedores y sí de menos de 10 clientes. Son iniciativas nuevas, más ligadas al mundo del asociacionismo que, generalmente, carecen de sede propia.

Gráfico 17. Número de clientes y proveedores de las iniciativas



Fuente: encuesta a personas e iniciativas emprendedoras.

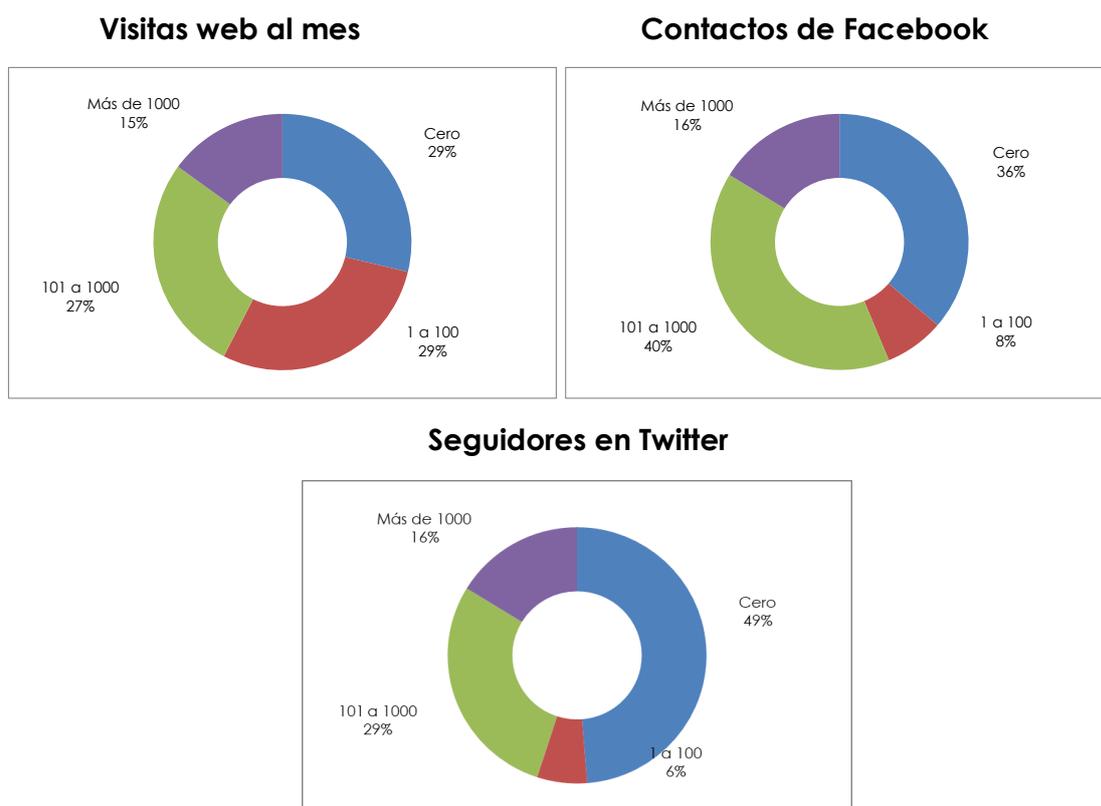
Es un ecosistema activo en las redes sociales

Adicionalmente, la mayor parte de las iniciativas que han surgido o se han consolidado en MARES son entidades activas tanto en internet como en las distintas redes sociales. En este sentido, y dado que los tres parámetros se encuentran fuertemente correlacionados, se pueden efectuar un análisis conjunto. Como consecuencia:

- Un 17% de las iniciativas tienen elevados niveles de visitas, contactos de Facebook y seguidores en Twitter. La presencia de entidades nuevas y ya existentes es equivalente a su peso sobre el total.
- Un 65%, tienen grados variables de penetración web y en redes pero, en todo caso, las utilizan para fortalecer su viabilidad.
- Por el contrario, un 18% no tienen espacio web ni participan en redes sociales. La mayor parte de ellas son empresas que ya existían.

Las cooperativas son, en general, las más activas en web y redes, mientras que las asociaciones son las que menos penetran mediante esos canales, aunque en ambos casos se producen excepciones.

Gráfico 18. Visitas web y participación en Facebook y Twitter de las iniciativas

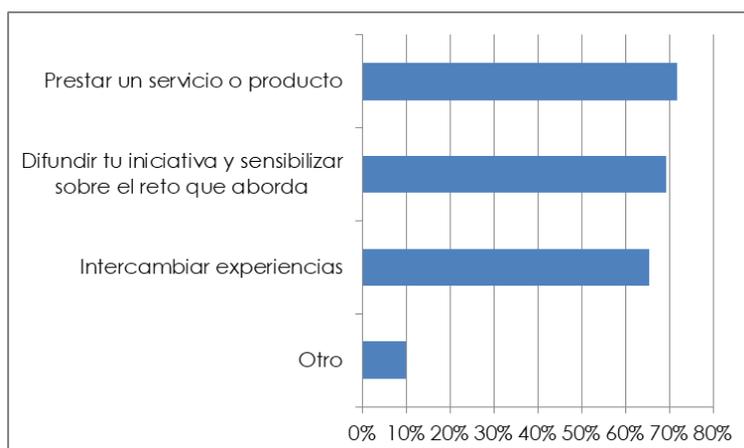


Fuente: encuesta a personas e iniciativas emprendedoras.

Es un ecosistema compuesto por iniciativas integradas en alianzas y redes con otras iniciativas

La mayor parte de las iniciativas interactúan y se integran en alianzas y redes con otras iniciativas. Los principales objetivos son la prestación del servicio que constituye su actividad, la difusión de la iniciativa y la sensibilización acerca del desafío social que abordan y, algo menos, la participación en ámbitos de reflexión-acción para el intercambio de experiencias. En este sentido, no se han identificado perfiles de empresas distintos según el propósito de su integración en redes o alianzas con otras entidades.

Gráfico 19. Participación en alianzas y redes por motivación



Fuente: encuesta a personas e iniciativas emprendedoras.

Es un ecosistema débil que necesita generar mayores ingresos

Finalmente, las iniciativas que integran el ecosistema surgido y consolidado desde el proyecto MARES se caracterizan por su debilidad y por atravesar un conjunto de **problemáticas muy concretas**. Muchas de ellas no son propias de la ESS sino que trascienden al dicho ámbito y se incardinan en el conjunto del (pequeño) empresariado español. Entre ellas, destacan fundamentalmente tres.

- La mejora de sus ingresos económicos.
- La obtención de financiación para llevar adelante sus actuaciones
- La sensibilización en relación con el desafío o la problemática social que subyacen a sus actividades.

Al desagregar estas problemáticas según las iniciativas existiesen o no antes de incorporarse en MARES, se constata que entre aquellas nuevas, conseguir financiación y una mayor sensibilización social respecto al reto que abordan son elementos algo más relevantes. Ello es lógico en la medida en que su perfil obedece a empresas de nueva creación que, en un principio, dependen en mayor medida de la financiación que obtengan. Al mismo tiempo, las empresas ya existentes manifiestan que los problemas de incremento de ventas, gestión y digitalización tienen un mayor peso.

Gráfico 20. Principales problemáticas de las iniciativas



Fuente: encuesta a personas e iniciativas emprendedoras.

Es un ecosistema que continúa desarrollándose más allá de la finalización del proyecto MARES

El 79% de las iniciativas continúa en contacto con otras similares que participaron en el proyecto MARES e incluso un 21% desarrolla o ha desarrollado actuaciones concretas una vez finalizado. Solamente un 11% no mantiene relación alguna con una iniciativa surgida o consolidada en el proyecto MARES.

3. Principales resultados en términos de empleo

El dato de empleo constituyó un elemento relevante en la estrategia de intervención del proyecto MARES. Su estimación tiene un gran interés, en ese sentido, puesto que puede dar cuenta de la dimensión de los hallazgos identificados y materializa, en parte, los esfuerzos del proyecto MARES en generar y consolidar un ecosistema en el ámbito de la ESS en la ciudad de Madrid. No obstante, cabe hacer algunas aclaraciones.

En primer lugar, una disquisición conceptual. La generación de empleo en el ámbito de la ESS es más lento que en la economía convencional pero más resiliente porque:

- Un proyecto dentro de la ESS requiere un conjunto de condiciones y circunstancias que hacen que el proceso para acompañar una entidad en su formalización y constitución sea más lento y, por tanto, con una menor capacidad de generación de empleo a corto plazo. Esto es, hace falta más tiempo para generar el mismo número de empleos que un proyecto de economía convencional.

- El ecosistema madrileño de ESS es muy débil o prácticamente inexistente en la mayor parte de los sectores y subsectores en los que ha trabajado el proyecto MARES. Ello se reflejó, como ya se ha mencionado, en que gran parte del perfil de emprendedores que llegaron a los espacios de MARES no contaban con la formación y las competencias emprendedoras más adecuadas.

Lo segundo, es decir, que los empleos generados son más resilientes, significa que una vez que se han consolidado, se trata de empleos que resisten mejor las coyunturas económicas negativas. Por lo tanto, es interesante recordar que si bien los resultados del proyecto MARES en términos de empleo que aquí se presentan no suponen un cambio espectacular en la realidad de los sectores a los cuales representa, ello no implica que no se hayan puesto las semillas adecuadas para generar ecosistemas resilientes y que supongan un impulso al empleo en la ciudad de Madrid.

En segundo lugar, desde el punto de vista de la delimitación metodológica, debe señalarse que los datos de empleo que a continuación se presentan abarcan única y exclusivamente los referentes a los **puestos de trabajo netos generados y/o consolidados por las iniciativas (casi siempre incubadas) que pasaron por los SSEE** del proyecto MARES. Estos se delimitan con arreglo a las siguientes definiciones:

- Empleo neto generado: la diferencia entre los puestos de trabajo que las iniciativas tenían en el momento del lanzamiento de la encuesta (febrero de 2020) y los que tenían cuando se involucraron en el proyecto, si ya existían, o al constituirse, si son de nueva creación.
- Empleo consolidado: se define como el número de puestos de trabajo existentes cuando la entidad se involucró en el proyecto MARES y que aún mantiene. Esto solamente es aplicable a las entidades e iniciativas que ya existían cuando se involucraron en el proyecto MARES.

Como consecuencia, los datos a presentar no incluyen:

- Los empleos directos, indirectos e inducidos derivados de las obras de rehabilitación, reforma y construcción de los espacios del proyecto.
- Los empleos que se hayan podido generar por parte de las entidades del partenariado del proyecto.
- Los empleos que se hayan podido generar en las iniciativas durante el período de vigencia del proyecto y que, por distintos motivos, no "sobrevivieron" al momento del lanzamiento de la encuesta. Por ejemplo, una determinada iniciativa surgida al calor del proyecto MARES pudo haber generado 5 puestos de trabajo entre 2019, pero si en febrero de 2020 solo posee 3, este será el número de empleos creados.

En definitiva, la estimación del empleo no debe interpretarse en ningún caso como "el empleo generado por el proyecto MARES" sino aquel empleo creado

por parte de las iniciativas que surgieron y se consolidaron desde el proyecto.

Por tanto, la estimación del empleo presentada se puede considerar conservadora en cuanto a que solamente se refiere al empleo neto generado y consolidado en las iniciativas del proyecto MARES sin tener en cuenta los puestos de trabajo que no sobrevivieron al momento del lanzamiento de la encuesta a emprendedores y que tampoco incluye otros empleos que se generaron como consecuencia de la inversión del proyecto MARES.

En tercer lugar, el empleo neto generado y consolidado por el proyecto MARES se ha estimado desde dos perspectivas de manera simultánea.

- En términos agregados totales, es decir, sin valorar o estimar una atribución de los mismos al proyecto MARES.
- En términos de lo que el proyecto MARES haya podido contribuir.

En el primer caso, se trata del total de empleos sin ninguna clase de aminoración. En el segundo, el ejercicio ha procurado estimar la contribución del proyecto MARES sobre la base del total anteriormente calculado¹⁶. Para estimar la contribución de MARES a los empleos generados y consolidados de cada una de las empresas se ha tenido en cuenta la valoración media que éstas han efectuado de los SSEE del proyecto. De este modo, las personas emprendedoras que, de media, hubieran valorado negativamente estos SSEE, se asume el supuesto de que el proyecto MARES no contribuyó a generar o consolidar dichos empleos. Por el contrario, aquellas personas emprendedoras que hubieran valorado muy positivamente estos servicios, se asume que el proyecto contribuyó positivamente en el empleo generado o consolidado según el siguiente grado:

- En un 25% para aquellas iniciativas que hubieran valorado los SSEE con una media de entre 1,6 y 2,2 sobre 4.
- En un 50% para aquellas que valoraron los SSEE con una media entre 2,2 y 2,8 sobre 4.
- En un 75% para aquellas iniciativas que hubieran valorado los SSEE con una media de entre 2,8 y 3,4 sobre 4.
- En un 100% para aquellas que valoraron los SSEE con una media entre 3,4 y 4 sobre 4

Por ejemplo, si una iniciativa valoró de media los SSEE entre 1 y 1,6, se asume que la contribución del proyecto MARES al empleo generado o consolidado

¹⁶ No se trata de en qué medida los empleos son o no atribuibles a MARES sino más bien el grado en que el proyecto contribuyó a su generación o consolidación. Es decir, los empleos a los que MARES contribuyó no son atribuibles a MARES sino a las personas emprendedores. Sin embargo, se ha considerado importante estimar en qué medida el proyecto ha podido o no contribuir a la generación o consolidación de dichos empleos.

en dicha iniciativa es nula. Este ejercicio se ha hecho, asimismo, en el caso de la facturación total de las empresas¹⁷.

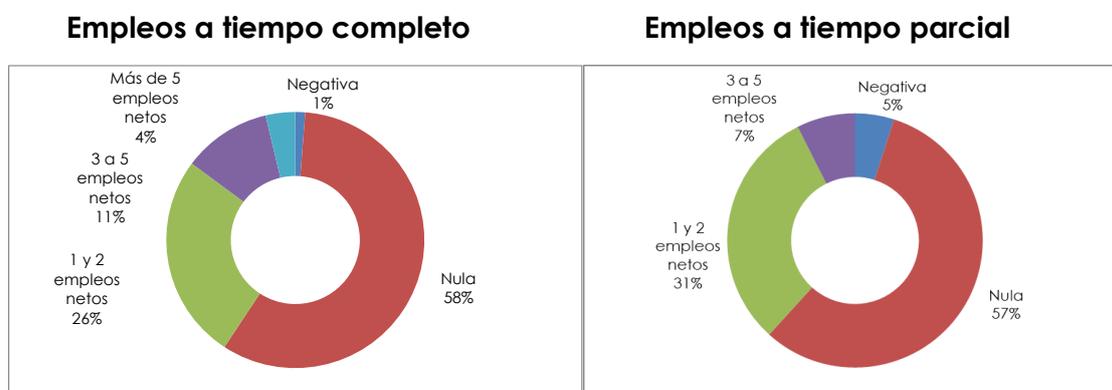
En cuarto lugar, el empleo, en ambas perspectivas, se desagrega en dos sentidos:

- Según si los puestos de trabajo lo son a tiempo completo y tiempo parcial.
- Según el sector en el que se produjeron.

Finalmente, para estimar las cuantías totales de empleo se ha efectuado una extrapolación que se deriva del número total de iniciativas que se estima están en funcionamiento (142) y el total de aquellas de las que se ha podido obtener información (81).

Como resultado de todo ello, debe señalarse que **las iniciativas surgidas y consolidadas en el proyecto MARES son aun relativamente débiles en relación con la generación neta de puestos de trabajo**. De hecho, casi el 60% de las empresas no generaron empleo neto. Por otra parte, aproximadamente un tercio de las iniciativas fue capaz de generar uno o dos empleos netos, mientras que una proporción muy menor generó más de tres empleos. La generación de empleo neto a tiempo completo fue superior en comparación con el tiempo parcial.

Gráfico 21. Generación de empleo neto por parte de las iniciativas por tramo de empleo



Fuente: encuesta a personas e iniciativas emprendedoras.

De forma agregada, por tanto, y luego de efectuar la extrapolación correspondiente, **las iniciativas generadas o consolidadas en el proyecto MARES generaron un total de 244 empleos, de los cuales 153 son a tiempo completo y 91 a tiempo parcial. Esta información y otra adicional se resumen en la siguiente tabla.**

¹⁷ Debe subrayarse que este ejercicio consideró únicamente a las empresas que ya existían cuando el proyecto MARES se puso en marcha. Se asume, por tanto, que el proyecto contribuyó al 100% del empleo de las empresas de nueva creación.

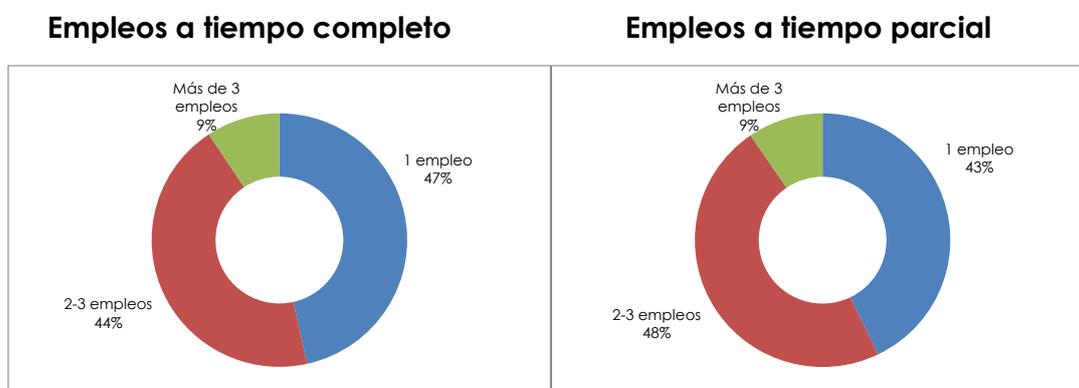
Tabla 6. Empleos creados totales

Empleo	Empresas nuevas	Empresas existentes	TOTAL
Tiempo completo	49	104	153
Tiempo parcial	62	29	91
TOTAL	111	133	244

Fuente: encuesta a personas e iniciativas emprendedoras.

Simultáneamente, durante el proyecto MARES el 53% de las entidades han podido consolidar el empleo a tiempo completo que poseían al inicio de su implicación en el mismo. Simultáneamente, un 31% de las iniciativas consiguieron consolidar sus puestos de trabajo a tiempo parcial.

Gráfico 22. Consolidación de empleo por parte de las iniciativas por tramo de empleo



Fuente: encuesta a personas e iniciativas emprendedoras.

De forma agregada, las iniciativas consolidaron 227 empleos: 153 de ellos a tiempo completo y 74 a tiempo parcial.

Tabla 7. Empleos consolidados totales

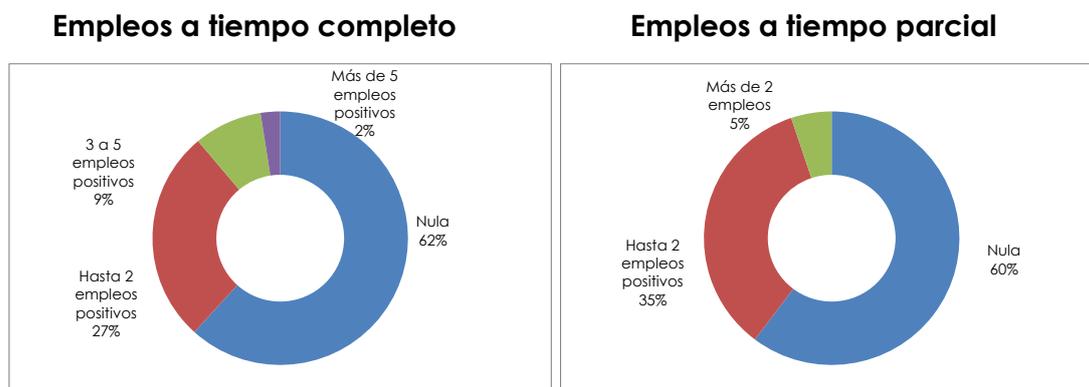
Empleo	TOTAL
Tiempo completo	153
Tiempo parcial	74
TOTAL	227

Fuente: encuesta a personas e iniciativas emprendedoras.

La suma del empleo neto generado tras haber participado en el proyecto MARES y el que pudieron consolidar da como resultado el empleo actual que poseen las iniciativas. Este total es de 471 empleos, 316 de los cuales es a tiempo completo y 165 a tiempo parcial.

Desde el punto de vista del empleo al que el proyecto MARES contribuyó a generar y consolidar, los resultados se muestran en los siguientes gráficos. Así, según las estimaciones del proceso evaluativo, **el proyecto MARES ha contribuido a generar un total de 203 empleos, 123 de los cuales es a tiempo completo y 80 a tiempo parcial.**

Gráfico 23. Contribución del proyecto MARES a la generación de empleo neto por parte de las iniciativas por tramo de empleo



Fuente: encuesta a personas e iniciativas emprendedoras.

De modo similar, el proyecto MARES contribuyó a consolidar un total de 181 empleos. De este total, 120 fueron empleos a tiempo completo y 61 a tiempo parcial. Es una cuantía algo inferior al total consolidado debido a que solo se ha considerado la contribución del proyecto.

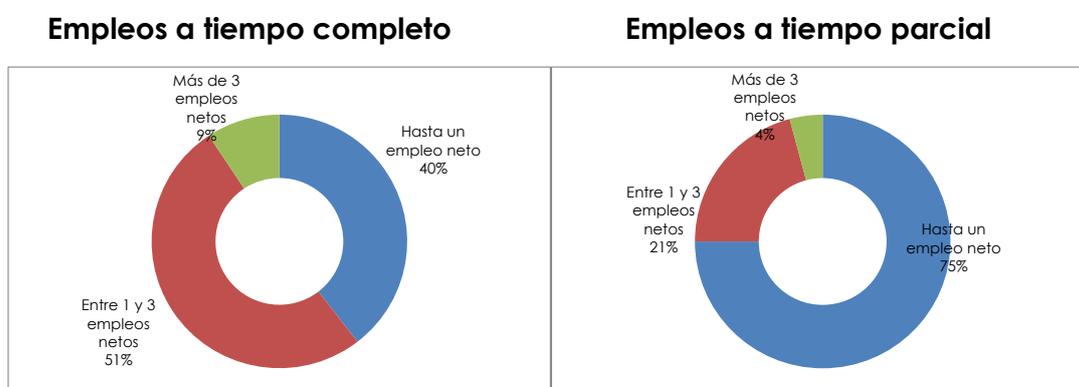
Tabla 8. Empleos a los que el proyecto MARES contribuyó a crear y consolidar

Empleo	Empleos creados	Empleos consolidados
Tiempo completo	123	120
Tiempo parcial	80	61
TOTAL	203	181

Fuente: encuesta a personas e iniciativas emprendedoras.

En este sentido, el proyecto tuvo una incidencia significativa en la consolidación de un 45% del empleo a tiempo completo en las iniciativas y en un 29% de ellas lo hizo en los empleos a tiempo parcial.

Gráfico 24. Contribución del proyecto MARES a la consolidación de empleo por parte de las iniciativas por tramo de empleo consolidado



Fuente: encuesta a personas e iniciativas emprendedoras.

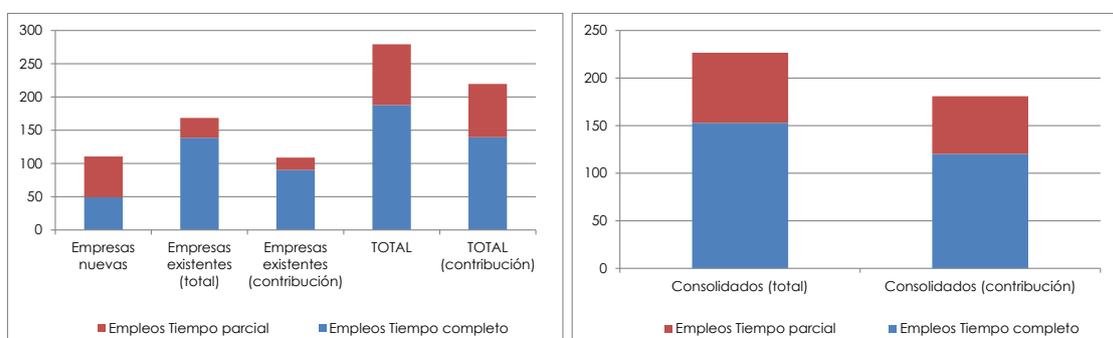
En definitiva, desde que entró en vigencia el proyecto MARES, las iniciativas generaron un total de 244 puestos de trabajo (153 a tiempo completo y 91 a

tiempo parcial) y consolidaron 227 (153 a tiempo completo y 74 a tiempo parcial). A su vez, el proyecto MARES contribuyó a generar un total de 203 empleos y a consolidar 181.

Por una parte, de los 244 puestos de trabajo que las iniciativas generaron, 111 fueron en empresas de nueva creación y 133 en entidades ya existentes. En las empresas nuevas, de estos 111 empleos, 49 fueron a tiempo completo y 62 a tiempo parcial. En cambio, la composición del nuevo empleo en las empresas ya existentes fue opuesta: la mayor parte, 104 empleos, fueron a tiempo completo y solo 29 lo fueron a tiempo parcial.

A su vez, contribuyó a generar 92 empleos en empresas ya existentes (74 a tiempo completo y 18 a tiempo parcial).

Gráfico 25. Empleo generado y consolidado, y contribución del proyecto MARES, por tipo de empresa (nueva y existente)



Fuente: encuesta a personas e iniciativas emprendedoras.

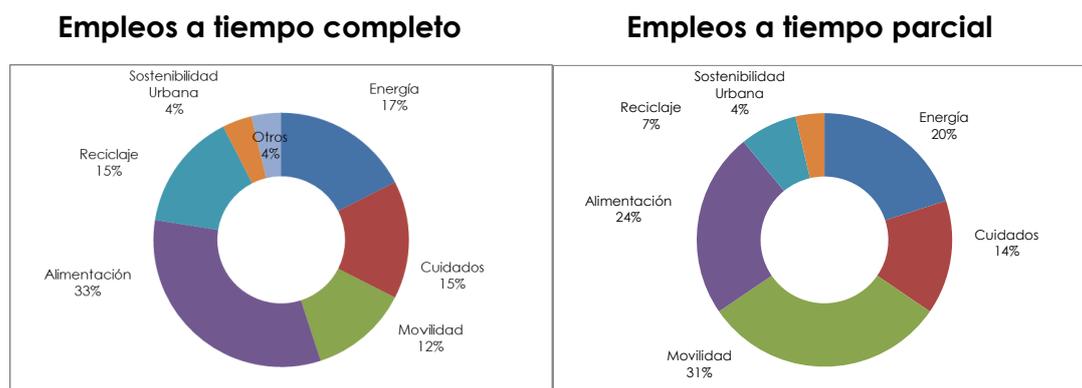
Estos resultados ponen en valor dos elementos del proyecto:

- El mérito que supone contribuir a la creación de 111 empleos en empresas que, hasta que el proyecto MARES no entró en funcionamiento, no existían.
- Su capacidad para contribuir a generar empleo tanto en empresas ya existentes como en nuevas (92 y 111 empleos respectivamente), algo coherente con su estrategia de fortalecer lo que ya había a la vez que generar nuevas realidades empresariales.

Desde el punto de vista sectorial¹⁸, la generación y consolidación de empleo y la contribución del proyecto MARES en ambos casos fue relativamente desigual. Si bien cuando se analicen los ecosistemas sectoriales se profundizará en esta cuestión, conviene desarrollar un breve adelanto que dimensione cada uno de los logros que se describirán en el siguiente epígrafe.

¹⁸ Como se podrá observar, a los cinco sectores se ha añadido una nueva categoría "sostenibilidad urbana" fruto de la autopercepción de las iniciativas ante la pregunta de en qué sector consideran que desempeñan su actividad.

Gráfico 26. Empleo generado de las iniciativas del proyecto MARES, por sector



Fuente: encuesta a personas e iniciativas emprendedoras.

Sumando los empleos a tiempo completo y parcial, el sector que más generó empleo fue alimentación (29%). Le siguieron movilidad (20%), energía (19%), cuidados (15%) y reciclaje (12%). Destacó el sector de alimentación, que aglutinó el 33% del empleo a tiempo completo generado, mientras que movilidad reunió el 31% del empleo a tiempo parcial que se creó. Un mayor nivel de detalle se mostrará en el siguiente epígrafe, en el que se describen brevemente los resultados de cada uno de los ecosistemas sectoriales del proyecto.

Finalmente, se ha efectuado un breve análisis estadístico en relación con la caracterización de aquellas entidades que en mayor medida pudieron generar empleo neto a tiempo completo. Este conjunto se ha integrado por aquellas que han podido generar al menos 2 empleos netos desde su nacimiento o su vinculación con el proyecto MARES (representan el 31% del total) y sus características se han correlacionado con las distintas variables que se han venido manejando a lo largo del presente ejercicio evaluativo¹⁹. Como consecuencia, se concluye que las iniciativas más generadoras de empleo:

- Están lideradas por personas emprendedoras más jóvenes, especialmente entre 30 y 39 años.
- Pueden ser tanto nuevas como ya existentes, sin que se hayan constatado diferencias significativas entre ambos grupos.
- Entre aquellas iniciativas nuevas, valoraron mejor el asesoramiento que hizo el proyecto MARES para mejorar su financiación, identificar socios y alianzas con los que desarrolla la iniciativa, acoplarse a otras personas y mejorar las habilidades emprendedoras. Entre las que ya existían, valoraron mejor el apoyo para el cambio en la forma jurídica de las iniciativas, el fortalecimiento del plan de negocios y la financiación.

¹⁹ En algunos casos se han hallado correlaciones estadísticamente significativas derivadas de la realización del test de asociación denominado "Chi-Cuadrado", que ayuda a constatar si existe relación estadística entre dos variables.

- Suelen pertenecer al mundo de las cooperativas y de las empresas de inserción (aunque en este último caso su exiguo número hace difícil generalizar a este respecto).
- Desde el punto de vista sectorial, como se verá a continuación en el análisis específico sobre la materia, son más probables en los sectores de energía y alimentación.
- Disponen de sede o no la necesitan. No disponer de sede y necesitarla es un marcador fundamental para determinar si una empresa ha conseguido generar al menos dos empleos.
- Están más preocupadas por la digitalización o agilizar la toma de decisiones y menos por sensibilizar o conseguir financiación. Ello indica que su fase de desarrollo es notoriamente más avanzada que el resto.
- Se integran en alianzas más para prestar su servicio o sensibilizar que para intercambiar experiencias.
- Están más integradas digitalmente, tanto desde el punto de vista de sus plataformas web como, sobre todo, en la red social Twitter. En cambio, este vínculo es algo más débil en el caso de Facebook, cuyo uso parece menos correlacionado con la generación de empleo debido a que parece ser la principal vía de difusión de las actuaciones de iniciativas que no han generado más de un empleo neto a lo largo del proceso.
- Tienen, al menos, 10 clientes y proveedores. Por ejemplo, la proporción de iniciativas que han generado más de un empleo neto y tienen menos de 10 proveedores es del 20%, menos de la mitad de las que tienen 10 o más (48%).
- Como era de esperar, son las que más facturan. En este sentido, parece existir un umbral mínimo de entre 50.000€ y 100.000€. En este sentido, algo más de la mitad de las que llegaron a conseguir este volumen de negocio han podido generar al menos dos empleos netos, una proporción tres veces mayor que entre aquellas que no lo han logrado. A ello se añade que son iniciativas que constituyen la principal fuente de ingresos de las personas emprendedoras que las gestionan.
- Son más optimistas, identificándose una diferencia estadísticamente significativa en sus percepciones sobre el futuro respecto al resto.
- Del proceso de acompañamiento, son las que más valoraron el conocimiento específico del sector por parte de las personas integrantes de los SSEE.
- Como se verá en el capítulo dedicado a la innovación social, las iniciativas que más generaron empleo son, a su vez, las que se autoperciben como más innovadoras.
- Finalmente, y como también se analizará, las iniciativas que han generado al menos dos empleos netos se asocian con las personas emprendedoras que en mayor medida han mejorado sus competencias para el emprendimiento.

Las conclusiones que se deriven del análisis se ilustrarán en el último capítulo de este informe.

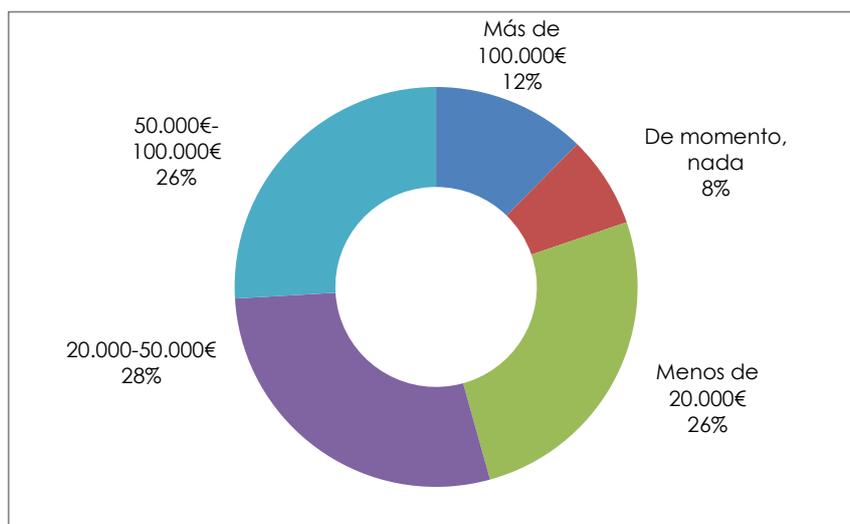
4. Principales resultados en términos de facturación

El análisis de la facturación de las iniciativas surgidas o consolidadas en el contexto del proyecto MARES revela, de modo similar a la reflexión con respecto al empleo, su relativa debilidad. En este caso, el objetivo del ejercicio ha sido estimar el volumen de negocio generado por éstas desde que se implicaron en el proyecto MARES. A su vez, se harán las siguientes matizaciones:

- El análisis se ha efectuado según las empresas ya existieran o fueran de nueva creación.
- Se considera la facturación total y la contribución a la facturación por parte del proyecto MARES de modo similar al análisis realizado para el empleo.
- Se analiza la concentración de la facturación en el ecosistema.
- Se desagrega la facturación total por sector.

Como resultado de la información recogida debe subrayarse que aproximadamente una tercera parte de las iniciativas había facturado, hasta febrero de 2020, menos de 20.000€. Ello marca una importante debilidad económica, dado que incluso, en muchos de esos casos, aún no se había facturado nada. En cambio, existe un 12% de iniciativas con facturaciones superiores a los 100.000€, lo que indica que se trata de emprendimientos con mayor capacidad de autosostenimiento. Gracias a esta información se estima que las iniciativas participantes en los SSEE del proyecto MARES facturaron, aproximadamente, 8.773.000€ desde que se constituyeron, en el caso de las nuevas, y desde que se involucraron en el proyecto MARES, en el caso de las ya existentes. Esto significa que la facturación media de las iniciativas, desde que participaron en el proyecto MARES es de 61.700€.

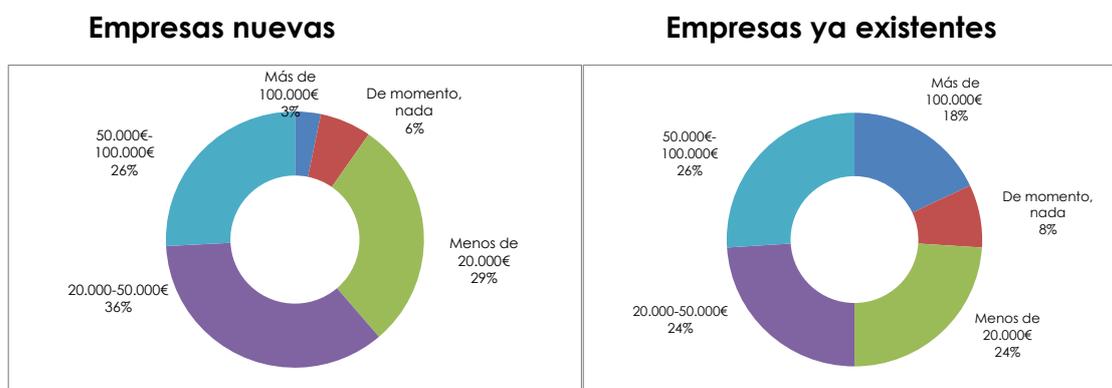
Gráfico 27. Volumen de facturación de las iniciativas del proyecto MARES desde que se constituyeron o se implicaron en el proyecto



Fuente: encuesta a personas e iniciativas emprendedoras.

Del total facturado, una parte corresponde a empresas nuevas, surgidas como consecuencia de haberse involucrado en el proyecto MARES, y otras, ya existentes. Esta desagregación permite analizar si son unas u otras las que, de media, tienen mayor solidez financiera. En este sentido, y como era de esperar, la composición de las entidades ya existentes revela una mayor resiliencia desde el punto de vista económico, fruto de su conocimiento y experiencia en el mercado, capital relacional, etc. No obstante, cabe hacer dos consideraciones. Por una parte, las empresas ya existentes tuvieron más tiempo en generar la facturación que han manifestado poseer, por lo que la comparación con las empresas nuevas (que fueron constituidas mayoritariamente durante el segundo semestre de 2019) puede ser equívoca. Por otra parte, la diferencia en la facturación entre un grupo y otro de iniciativas se produce, sobre todo, en la proporción de entidades con más de 100.000€ de facturación desde que se involucraron en el proyecto MARES.

Gráfico 8. Volumen de facturación de las iniciativas del proyecto MARES según son empresas nuevas o ya existentes

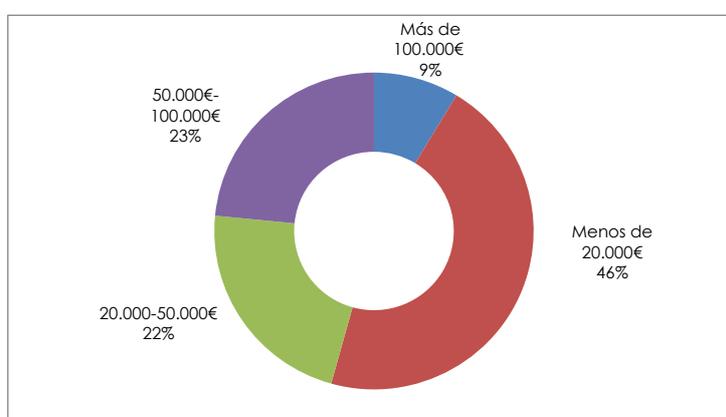


Fuente: encuesta a personas e iniciativas emprendedoras.

En cualquier caso, y dado que el foco en este caso es lo generado a partir del proyecto MARES, debe señalarse que las empresas nuevas generaron un volumen de facturación total de 2.357.000€ mientras que las existentes facturaron 6.416.000€. La facturación media de las empresas nuevas asciende, por tanto, a 43.300€, mientras que la de las ya existentes se sitúa en 73.100€.

En términos de la contribución del proyecto MARES a la facturación de las entidades e iniciativas participantes, los resultados pueden observarse en el siguiente gráfico. Dado que la estimación solo afecta a aquellas iniciativas que ya existían, de la aminoración se deriva que el proyecto MARES contribuyó a la generación de 7.346.000€ de facturación (84% del total).

Gráfico 29. Contribución del proyecto MARES a la facturación de sus iniciativas desde que se constituyeron o se implicaron en el proyecto

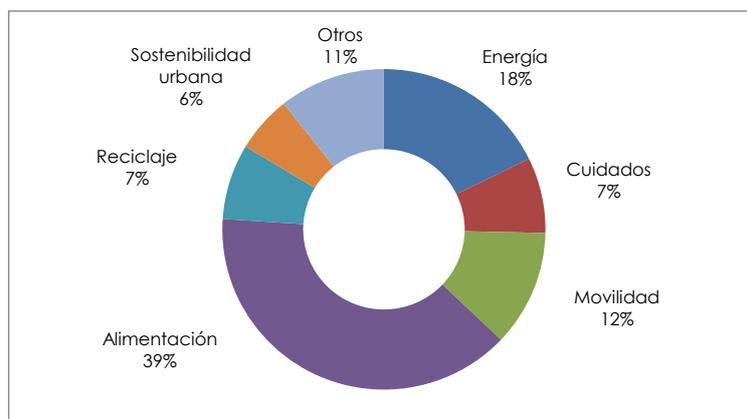


Fuente: encuesta a personas e iniciativas emprendedoras.

Un elemento interesante que se deduce de la información recogida es el alto nivel de concentración en el volumen de facturación dentro del ecosistema, especialmente entre las empresas ya existentes en el comienzo del proyecto MARES. Tal es así, que el 12% de todas las iniciativas (90% de ellas ya existentes) facturó el 47% del total. Al mismo tiempo, y en el otro extremo, el 62% de las entidades (44% de ellas nuevas) solo facturó el 21% del total desde que dio comienzo el proyecto MARES.

Finalmente, se presentan los datos más relevantes desde el punto de vista sectorial. Como se puede observar, las iniciativas del sector de alimentación aglutinaron el 39% de la facturación del conjunto de las entidades, dando cuenta de su mayor solidez y trayectoria en el ámbito de la ESS. Los sectores de cuidados y reciclaje registraron menores niveles de facturación, en parte por poseer menor número de iniciativas (especialmente entre las ya existentes) y en parte por la propia debilidad financiera de las mismas. Todas estas reflexiones se profundizarán en el análisis sectorial que se presenta a continuación.

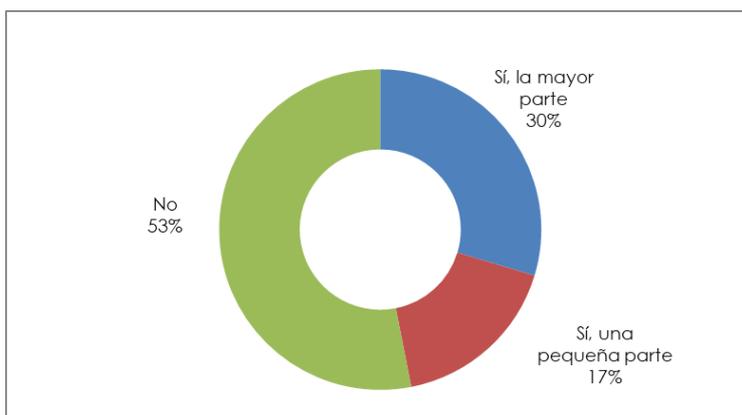
Gráfico 30. Volumen de facturación de las iniciativas del proyecto MARES desde que se constituyeron o se implicaron en el proyecto según sector



Fuente: encuesta a personas e iniciativas emprendedoras.

La relativa precariedad de las iniciativas generadas y consolidadas como fruto del trabajo del proyecto MARES se tangibiliza en la elevada proporción de emprendedores y emprendedoras que cuentan con fuentes alternativas de ingresos. En este sentido, casi la mitad de estos y estas dispone de ingresos adicionales, que en un 30% de los casos, configuran la mayor parte de su sostenibilidad financiera. Se podría afirmar, por tanto, que solamente algo más de la mitad de emprendimientos son suficientemente sólidos como para constituir los ingresos de sus emprendedores. Esta dependencia de ingresos alternativos se produce en mayor medida, como era de esperar, en los emprendedores que constituyeron sus iniciativas como consecuencia de su participación en el proyecto MARES (58%) y relativamente menos entre aquellos que ya tenían constituida una iniciativa cuando se implicaron en MARES (40%).

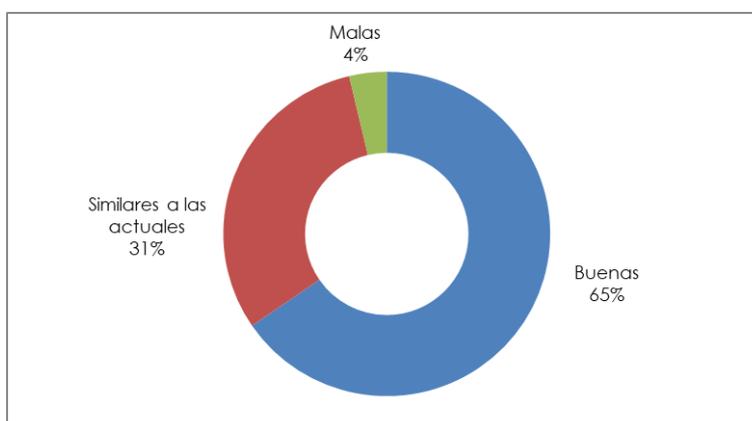
Gráfico 31. Proporción de emprendedores/as que cuentan con otras fuentes de ingresos según que parte de éstos procedan de aquellas



Fuente: encuesta a personas e iniciativas emprendedoras.

Asimismo, la mayoría de personas emprendedoras participaron de una especie de optimismo compartido con respecto al futuro de sus iniciativas, algo que coincide con los últimos estudios realizados sobre el estado de la ESS en España (Fundación Carasso, 2019). En este sentido, ello viene a corroborar que las perspectivas sociales y económicas de la ESS y de sus ideas de negocio son promisorias. No se produjeron diferencias significativas entre las opiniones de emprendedores "nuevos" o ya existentes en esta cuestión.

Gráfico 32. Perspectivas de futuro de las iniciativas



Fuente: encuesta a personas e iniciativas emprendedoras.

7. RESULTADOS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LOS SECTORES Y LOS ECOSISTEMAS SECTORIALES

1. Introducción

Como se analizó en capítulos anteriores, desde cada uno de los MARES del proyecto se impulsaron distintas actuaciones que revirtieron en la creación y consolidación de actividad económica. Entre otros, la atracción y acogida de iniciativas, la coordinación con SSEE para su acompañamiento, la formación, la ayuda para su visibilización, etc. Sobre esa base, en este epígrafe se analizan los principales logros alcanzados por cada uno de los sectores y sus respectivos MARES desde el punto de vista de la generación y consolidación de actividad económica. Debe advertirse que el análisis se efectúa desde una perspectiva del ecosistema de las iniciativas y no desde cada una en particular. Por tanto, no se profundizará en el detalle de ninguna iniciativa en concreto, más allá de algún caso que refleje un resultado especialmente singular en el sector correspondiente.

2. Sector de la alimentación

El objetivo de las actuaciones del proyecto MARES en relación con la alimentación fue promover iniciativas y emprendimientos vinculados a la generación de una oferta y una demanda de productos alimentarios saludables, ecológicos y de cercanía, incluyendo y conectando al conjunto de la cadena de valor alimentaria. Ello, sobre la base de repensar los modelos de negocio del sector de la alimentación en relación con la ESS, el trabajo de los SSEE descrito en el capítulo anterior, y, especialmente, la generación de la primera cocina incubadora pública de Madrid, un espacio singular en el que se desarrolló la oferta de producción y su testeado: el Gastrolab. Desde esos elementos, se trabajó desde la producción, la restauración y la transformación alimentaria, la comercialización y venta, y el consumo. La idea era, por tanto, generar un ecosistema sectorial mediante actuaciones que impulsaran iniciativas para relocalizar la alimentación y contribuir a generar modelos alimentarios sostenibles desde la ESS.

Sobre esta base, los logros más destacados desde el punto de vista de la generación y consolidación de actividad económica fueron:

- El acercamiento de la producción ecológica y artesanal a la demanda. Ejemplo de ello fue la agrupación de una cooperativa de segundo grado de agricultores ecológicos y la constitución de una cooperativa de servicios integrada por numerosos productores de distintos productos alimentarios (cerveza, queso, moringa, etc.) para aglutinar sus outputs y poder ser comercializadas de manera más eficiente. Asimismo, cabe destacar emprendimientos viables y exitosos ligados a la producción

ecológica de quesos, dulces, chocolates, cervezas, pan, etc., así como de conservas.

- La generación y consolidación de supermercados cooperativos que ofrecen productos más asequibles, de cercanía y saludables, promoviendo un consumo responsable. Asimismo, la generación y consolidación de tiendas de productos ecológicos en formato cooperativo y de servicios de catering ecológicos.
- La reflexión colectiva sobre la necesidad de los agricultores ecológicos de agruparse, a pesar de que ello no fructificó en una iniciativa concreta.

Desde el punto de vistas de sus procesos, sus resultados más relevantes tuvieron que ver con la generación de una herramienta denominada "MARES de Menús" que ayudó a los emprendedores a estimar costes y rendimientos de sus productos y, sobre todo con la puesta del mencionado Gastrolab, la primera cocina incubadora pública destinada al emprendimiento y al testeado de productos innovadores.

Sobre esta base, el proyecto MARES fue un elemento catalizador para perfilar, cristalizar y enriquecer un ecosistema que ya existía, en general, en los subsectores mencionados, o que al menos estaba latente y preparado para ser impulsado. El proyecto MARES reunió y articuló empresas productoras, centros educativos que querían implementar un cambio en la alimentación de su alumnado, iniciativas de comercialización de diversos productos, supermercados cooperativos, empresas de base tecnológica ligadas al ámbito de la alimentación orientadas a ajustar la demanda con la oferta para reducir los residuos o de segunda oportunidad de la comida, organizaciones agrarias o empresas de referencia vinculadas al MAR, ciudadanía interesada en la generación de huertos comunitarios, personas investigadoras en materia de soberanía alimentaria, alimentación sostenible, etc., y, por último, agentes institucionales que han estado en contacto directo e indirecto en el contexto de las actuaciones del proyecto MARES. Todas las interacciones que se establecieron condujeron a unos resultados promisorios tanto en términos de facturación como de empleo generado y consolidado.

En particular, el ecosistema de alimentación supuso el 26% de las iniciativas surgidas y consolidadas al calor del proyecto MARES. La contribución del proyecto se notó sobre todo a partir de la apertura del Gastrolab, momento desde el cual el número de iniciativas incubadas ascendió significativamente. Los resultados del proyecto MARES fueron más intensos en el ámbito de la ligazón de los procesos de producción y consumo, en el que surgieron iniciativas en favor de la sostenibilidad de los procesos productivos alimentarios y de la generación de una demanda sostenida y sostenible. Funcionó en menor medida, por ejemplo, en la articulación de productores alimentarios ecológicos, debido, en parte, a la inmadurez del propio ecosistema existente

(en comparación con lo que ocurre en otras regiones como Cataluña o la Comunidad Valenciana) e incluso en la agrupación de tiendas de barrio comercializadoras de productos de cercanía, ecológicos y saludables. Aun así, el proyecto ha dejado huella, según los actores sectoriales consultados.

En todo caso, el proyecto MARES acompañó a la articulación de un ecosistema de iniciativas más consolidadas que la media, y conformadas en mayor medida que el resto por personas autónomas y sociedades limitadas, a pesar de que las cooperativas siguen siendo relativamente mayoritarias. El hecho de que sean las iniciativas que, en mayor medida, fabrican y vender un producto, también son mayores sus necesidades de disponer de un espacio físico en el que hacer. Por tanto, más consolidadas y con distintas necesidades. Dado que está mucho más integrado en el mercado, es un sector en el que se percibe como clave la mejora de los ingresos y no la necesidad de atraer financiación. La consolidación del sector tiene también que ver con la menor necesidad percibida de sensibilizar acerca de los desafíos que plantea (comida saludable, de cercanía, ecológica, etc.), salvo en algún caso concreto, como en el del abastecimiento de los centros educativos. Se trata, además, de iniciativas, de media, con un elevado número de clientes y proveedores, en relación con las que integran el resto de sectores.

Asimismo, la madurez del ecosistema la marca el hecho de que sus iniciativas se integran en alianzas para fabricar sus productos y sensibilizar sobre los retos que abordan, más que intercambiar experiencias. Sin embargo, no está especialmente integrado desde el punto de vista digital, siendo superado por los sectores de movilidad y energía.

Finalmente, el conjunto de iniciativas del sector de alimentación aglutinaron el 29% del empleo y el 39% de la facturación. Ello da pistas sobre una cierta fortaleza de sus empresas, desde el punto de vista relativo, y sobre todo, de que la alimentación constituyó el sector más relevante en este sentido dentro del proyecto MARES. Por ello fue el sector en el que la proporción de emprendedores sin otros ingresos fue mayor aunque no en el que las expectativas percibidas fueran más positivas.

Adicionalmente, debe subrayarse que los resultados se vieron muy influidos por tres elementos fundamentales:

- La existencia de un ecosistema previo más articulado que en otros sectores.
- El diseño y puesta en marcha del Gastrolab, que si bien no se convirtió en realidad hasta muy avanzado el proyecto (abril de 2019) y que esta realidad tampoco respondió al diseño que originalmente se había pensado, acabó siendo un elemento muy positivo para fortalecer el ecosistema. Sin embargo, esta demora limitó la atracción de iniciativas y lo que las que participaron pudieron desarrollar en dicho espacio. Ello

supuso aminorar las interacciones, que fueron el centro de las incubaciones. Por lo demás, su construcción y apertura supuso una importante complejidad en su gestión desde el punto de vista sanitario.

- La puesta en marcha de una comunidad de aprendizaje (CAP) exclusivamente asociada a las iniciativas incubadas en el Gastrolab. Ello fue clave para proporcionar a sus participantes de herramientas para mejorar la gestión de sus emprendimientos y para que, entre todos pudieran compartir información concreta relativa a sus iniciativas (proveedores, problemas a los que se enfrentaban, etc.). Todo ello en coordinación con los SSEE, de manera que la CAP sirvió para detectar necesidades que eran atendidas desde SSEE o la propia CAP.

Finalmente, el anclaje de las iniciativas y el ecosistema de alimentación fue amplio y más positivo que en otros territorios. Las actuaciones más destacadas fueron:

- La generación de una asociación constituida por usuarios de la zona de Villaverde que trabajó en el desarrollo de huertos inclusivos comunitarios (en clave de género, diversidad funcional, etc.). Ello generó no solamente un ecosistema de relaciones en torno a la experiencia del huerto situado en la azotea del edificio del Gastrolab sino un material en forma de Guía de Huertos Comunitarios, con el objetivo de divulgar experiencias y claves para su replicación.
- El proceso de sensibilización y de introducción de un cambio de alimentación de los comedores escolares. En particular, la CAP de comedores escolares fue clave para generar una mayor demanda de alimentación ecológica en este contexto y la creación de una oferta productiva que pueda satisfacerla.

3. Sector de la Movilidad

El objetivo de las actuaciones del proyecto MARES en este sector fue impulsar y consolidar iniciativas que trabajasen con la movilidad en un sentido amplio y que testearan nuevas formas ecológicas y accesibles de mejorar la manera en que la población se desplaza por la ciudad. En este sentido, el sector de la movilidad se planteó desde el propio diseño del proyecto MARES como una línea central dado que las políticas municipales estaban en pleno proceso de apostar por repensarla en conexión con las políticas de lucha contra el cambio climático y contra la contaminación atmosférica. Algunas de las líneas de servicios en la que se trabajó especialmente tuvieron que ver con la mensajería y el reparto sostenible, el uso de la bicicleta como fuente de autoempleo digno en otros aspectos (ocio, salud, turismo sostenible, etc.) y los proyectos relacionados con la movilidad eléctrica. Si bien es un sector en el que existe un ecosistema vecinal y social relativamente consolidado que

aboga por cambios en la movilidad, no lo es tanto en relación con iniciativas económicamente viables.

Sobre esta base, los logros más destacados fueron:

- El anclaje y la interacción de actividades de empresas de la economía convencional con respecto a empresas cooperativas. El caso paradigmático fue la contratación, por parte de una gran superficie comercial dedicada a la venta de mobiliario de sus servicios de reparto desde sus tiendas del centro de la ciudad con una entidad de la ESS perteneciente al MAR.
- En general, la generación y consolidación de iniciativas vinculadas con el reparto sostenible a través de la ciclomensajería.
- La agrupación de personas usuarias y profesionales en torno a la bicicleta interesadas en promover su uso, compartir conocimientos y recursos así como el desarrollo de actividades ligadas al ocio y la salud. En particular, destacó la vinculación de estándares internacionales en relación con el uso de la bicicleta y la formación.
- La conversión de vehículos convencionales a eléctricos y su puesta en circulación desde una cooperativa.
- La aceleración de iniciativas productivas de última milla (especialmente en relación con la mensajería y el transporte de mercancías) que fomenten la movilidad sostenible
- La atracción de empresas convencionales a la movilidad sostenible a través de nuevas líneas de negocio bajo la forma de entidades de la ESS que, si bien no acabó materializándose en una empresa cooperativa, significó un primer paso en ese sentido.

De esta manera, el proyecto MARES contribuyó a generar un ecosistema de iniciativas todavía frágil, aunque con algunas características que lo están haciendo transicionar hacia un estadio de algo más de madurez, y que, en general, lo muestran como más consolidado que los de reciclaje y cuidados. Según reconocen agentes clave del sector, ha sido la primera vez en que la movilidad sostenible ha sido considerada como un sector de generación de empleo en el contexto de la ESS y no solo como un mero elemento de promoción de cambio de hábitos desde un ámbito público, social, vecinal y cultural.

En particular, este ecosistema sectorial que MARES contribuyó a generar y consolidar abarcó aproximadamente el 20% del total de iniciativas asociadas a las tareas de los SSEE del proyecto. Se trata de un conjunto de iniciativas que se encuentra conformado, sobre todo, por empresas nuevas, y, en menor medida, existentes aunque algunas de ellas con mucha experiencia, en un sector significativamente masculinizado. Como apuntaba uno de los responsables del MAR, se trata de un ecosistema en el que la mezcla entre

cooperativas y sociedades limitadas es mayor que en el resto, y que disponen, en general, de una sede o que la comparte, pero que, en todo caso, tiene menos necesidad de ella que en otros sectores. El hecho de que sean iniciativas fundamentalmente prestadoras de servicios y el sector concreto del que se trata contribuyeron a configurar este tipo de necesidades. Se trata de un ecosistema en transición también en el sentido de que las personas emprendedoras que lo impulsan perciben de una manera igualmente relevante la insuficiencia de financiación, ingresos y sensibilización social respecto al desafío que abordan como retos a superar.

Desde el punto de vista de su actividad, la mayor parte de las iniciativas disponen de una cartera razonable de clientes y proveedores. Son, al mismo tiempo, son las que en menor medida se integran en alianzas y redes. Cuando lo hacen, su propósito es, sobre todo, prestar el servicio y sensibilizar acerca del desafío que abordan. En este sentido, respecto al ecosistema existente, el proyecto MARES y sus nuevas iniciativas generadas supusieron un hito en cuanto a que muchas de las empresas ya en funcionamiento comenzaron a tratar y desarrollar actuaciones con otras, también existentes, con las que hasta ese momento no habían compartido actividades. Al mismo tiempo, son las entidades que mayor penetración digital tienen, especialmente en relación con las visitas que reciben sus plataformas web y sus cuentas de la red social Twitter.

Finalmente, el conjunto de iniciativas del sector aglutinaron el 20% del empleo y el 12% de la facturación. Ello se explica, en parte, por su propia fragilidad, pero también por el hecho de que del total del empleo generado, dos terceras partes aproximadamente se materializó en relaciones laborales a tiempo parcial. Corregido este efecto, el empleo generado (en términos de empleos equivalentes a tiempo completo) aglutina alrededor del 17%. En cualquier caso, se trata de un ecosistema frágil, en donde una buena parte de sus emprendedores cuenta con otros ingresos, que, además, poseen unas expectativas algo menos positivas que la media del resto de ecosistemas. De ahí la necesidad de seguir impulsando su desarrollo.

Adicionalmente, debe subrayarse que los resultados se vieron muy influidos por dos elementos fundamentales:

- El espacio no se constituyó y fue un elemento que no contribuyó a consolidar las iniciativas que se estaban desarrollando.
- El conocimiento de los emprendedores que se acercaban al MAR era muy limitado sin los elementos mínimos para viabilizar las ideas de emprendimiento.

Finalmente, y con independencia de otros aspectos del sector (sensibilización, agitación y dinamización territorial), la generación y consolidación de un ecosistema sectorial en el ámbito de la movilidad también tuvo un anclaje territorial, no solamente debido a que algunas de las iniciativas tienen una

relación estrecha con su entorno urbano (Vallecas) sino, por ejemplo, desde la generación de un bicihub, en la zona de Embajadores, en el que empresas de mensajería convencionales transicionan los repartos hacia vehículos sostenibles.

4. Sector del reciclaje

El objetivo de las actuaciones del proyecto MARES en este sector fue impulsar iniciativas que, combatiendo la lógica aun predominante del usar y tirar, la sustituyera por la promoción de actuaciones de reciclaje, reutilización y reparación, abarcando el reciclaje de residuos y el de otros materiales. Concretamente, se trabajó sobre los siguientes: textil, orgánicos, aparatos eléctricos y electrónicos, construcción y mobiliario, y aceites de cocina. Estos constituyeron los subsectores claves del proyecto.

Sobre esta base, los logros más destacados en el sector tuvieron que ver, especialmente, con el subsector de la moda sostenible, que fue fuertemente impulsado desde el proyecto MARES. Ello se vinculó, sobre todo, a algunas de sus iniciativas (complementos, camisetas, entre otros) pero también a los procesos de agregación y asociación de profesionales con un alto nivel de cualificación. Dichos procesos repercutieron en la profesionalización del subsector, su empoderamiento y articulación mediante la promoción de la sensibilización, visibilización y formación dentro del sector. También cabe destacar el trabajo que estas mismas entidades desarrollaron en la CAP de Moda Sostenible como elemento que mejoró sus competencias emprendedoras y fortaleció el vínculo entre ellas dotándolas de mayor cohesión e identidad propia. Así, tanto las iniciativas como las asociaciones encontraron en el MAR de reciclaje el lugar idóneo para incubarse, desarrollar actividades y escalar.

No obstante, el proyecto estratégico del sector fue una entidad ya existente que, ligando la inserción sociolaboral de personas e riesgo de exclusión y la gestión ambiental y el reciclaje, consiguió la adjudicación de un importante contrato con el gobierno local vinculado al reciclaje de ropa.

Otros emprendimientos generados y consolidados en el sector han estado vinculados al reciclaje de distintos residuos como aceites, juguetes, mobiliario, productos electrónicos, etc.²⁰

En todo caso, el proyecto MARES contribuyó a generar un ecosistema todavía débil en términos agregados, no tanto por la menor viabilidad o rentabilidad

²⁰ Como se ha comentado en relación con otros sectores, ello no quiere decir que no se hayan producido resultados en otros términos (sensibilización mediante charlas de sensibilización acerca del reciclaje en centros educativos a través de la CAP de educación y reciclaje, por ejemplo) que indirectamente hayan tenido un impacto sobre la conformación o consolidación del ecosistema sectorial y territorial.

de sus iniciativas, sino por su escasa cantidad²¹ y su elevada dependencia de lo público. En este sentido, un elemento positivo que merece ser destacado en el contexto del sector es el trabajo desde el MAR de reciclaje en cuanto a la comunicación con las AAPP para que transformen sus modelos de gestión de residuos, entre otros, a través de una guía de reciclaje denominada “Herramientas innovadoras para la recuperación y gestión de residuos en la Comunidad de Madrid”²². En cualquier caso, y pese a estos esfuerzos, el sector del reciclaje fue el que menor cuantía de iniciativas generó y consolidó, representando un 12% del total en el proyecto MARES. En este contexto, el ecosistema de iniciativas que ha pasado por MARES se encuentra conformado, sobre todo, asociaciones, aunque destaca que es el sector con mayor proporción de empresas de inserción. Sus principales necesidades tienen que ver con mejorar sus ingresos económicos, conseguir financiación y sensibilizar a la población, pero ninguno en mayor medida que otros ecosistemas.

Desde el punto de vista económico, se trata de empresas que aún tienen pocos clientes y proveedores, más en el caso de las que acaban de comenzar que en las ya existentes, como era de esperar. Son, en cambio, las que más se integran en alianzas y redes, sobre todo para sensibilizar y ofrecer sus productos y servicios. Pero, al mismo tiempo, son las menos integradas digitalmente, especialmente en redes sociales.

Desde el punto de vista del empleo, da cuenta de ser el ecosistema más pequeño, aglutinando un 13% del surgido en MARES (empleo equivalente a tiempo completo), algo superior al 12% del total debido a su mayor peso en el empleo a tiempo completo²³. Factura el 7% del total de iniciativas surgidas y consolidadas desde el proyecto MARES y es, junto con el sector de cuidados, es el que aglutina una mayor proporción de emprendedores cuyas fuentes de ingresos necesitan de actividades adicionales. De cara al futuro es, junto con energía, el conjunto de iniciativas más optimista.

Adicionalmente, debe subrayarse que los resultados se vieron muy influidos por tres elementos que, si bien se repitieron en otros MARES, en el sector Reciclaje fue todavía más evidentes:

- La debilidad de las iniciativas económicas sectoriales previas y vinculadas a la ESS en la ciudad de Madrid, y, especialmente, su inexistencia en el distrito de intervención. Por una parte, el territorio posee un tejido industrial alejado del ámbito de actuación del proyecto y, por otro, la configuración del espacio urbano como barrio-dormitorio

²¹ Ello tiene que ver, asimismo, con la escala mínima que deben tener los proyectos en el sector para ser viables, que es mayor que la media.

²² Destinada a administraciones locales de la Comunidad de Madrid, con el objetivo de acercarles estas experiencias en la gestión de residuos y, en caso de querer apostar por otros modelos, disponer de ejemplos de otras administraciones como referencia.

²³ Esto no incluye los 40 empleos que prevé generar una de sus iniciativas, ganadora de una licitación del Ayuntamiento de Madrid en relación con el reciclaje textil.

con poca predisposición a generar iniciativas sectoriales relacionadas con el reciclaje que pudieran ser viables económicamente.

- La inadecuación del espacio que fue transitorio (en concreto, una sala de 40 metros cuadrados en un centro social polivalente) y de difícil acceso (a pesar de su conectividad en transporte público). Ello dificultó notoriamente el diálogo entre el espacio y el territorio.
- El escaso recorrido de la mayor parte de las personas emprendedoras que llegaron al MAR, así como su elevada heterogeneidad.

Finalmente, el anclaje o impacto territorial de los resultados en términos de generación o consolidación de actividad económica tuvo escasa relevancia desde el punto de vista de la generación de empleo. No se encontró un ecosistema mínimamente articulado en el distrito (Vicálvaro) debido a la inexistencia de iniciativas de reciclaje en el ámbito de la ESS y la falta del espacio fue una barrera difícil de romper.

5. Sector de energía

El objetivo de las actuaciones del proyecto MARES en este sector fue impulsar iniciativas que buscasen transformar el modelo energético y promoviesen la ligazón entre la producción y el consumo de energías limpias defendiendo la energía como un bien común, fomentando proyectos de energía comunitaria e introduciendo energías renovables de forma respetuosa con el tejido urbano.

Sobre esta base, los logros más destacados en el sector fueron relativos a la generación y fortalecimiento de emprendimientos que vincularon producción y consumo de energías renovables (en materia de gas o energía solar), es decir, la generación o consolidación de una oferta de energías sostenibles pero también una demanda de las mismas, a través del autoconsumo pero también de la sensibilización. Como resultado, se consolidó un ecosistema de entidades e iniciativas heterogéneas, que abarcan desde el subsector de la vivienda, la arquitectura y la rehabilitación sostenible de edificaciones, el suministro o distribución de electricidad y la lucha contra el cambio climático, hasta el impulso y el asesoramiento en los cambios en los hábitos en el uso de la energía y el combate de la pobreza energética, pero también la investigación y la consultoría energética. De manera adicional, se vinculó la energía y la movilidad mediante el trabajo en el ámbito de los servicios de recarga de vehículos eléctricos.

En cualquier caso, el proyecto MARES contribuyó a hacer surgir y consolidar un ecosistema denso, con elementos de fortaleza, en algunos casos maduro y pujante y, en general, con iniciativas promisorias, cohesionadas y muy bien conectadas. Se trata de iniciativas que trabajan tanto la oferta como la demanda y que cuentan con una viabilidad significativa, especialmente en el

contexto de todas las surgidas y consolidadas en el proyecto y, en general, en el ámbito de la ESS en la ciudad de Madrid.

En particular, la dimensión de este ecosistema está algo por encima, dado que abarcó hasta un 17% del total de iniciativas surgidas y consolidadas desde el proyecto MARES. Se encuentra conformado por una proporción relativamente elevada de entidades nuevas, en el contexto de otras existentes y más consolidadas. Son, en general, entidades cooperativas y asociaciones, lo cual da muestra de su elevada vinculación con las formas tradicionales de la ESS, aunque la presencia de personas autónomas no es menor. Su actividad consiste fundamentalmente en prestar un servicio. Sus principales necesidades y retos abarcan desde la disponibilidad de una sede física (en mayor medida que el resto de iniciativas de otros sectores), mejorar sus ventas y sensibilizar pero no conseguir financiación. Es un ecosistema de empresas, en este sentido, más asentado y con una vocación de iniciativas más viable. En este caso, poseen, de media, más clientes (aunque no tantos proveedores), y están mejor conectadas entre sí, puesto que manifiestan integrarse en redes y alianzas en mayor medida y fundamentalmente para prestar sus servicios. La calidad y centralidad del espacio del MAR pudo tener un efecto muy positivo en este sentido. Su nivel de integración digital en el mercado es elevado, especialmente en redes sociales.

Como consecuencia, aglutinan el 19% del total del empleo generado en el contexto del proyecto MARES así como el 18% de la facturación. Es, junto a las entidades del MAR de alimentación, en donde una proporción más elevada de emprendedores declara no tener otros ingresos, lo cual se condice con la mayor solidez de las iniciativas y, además, son las entidades, junto a las de reciclaje, más optimistas respecto al futuro de sus proyectos. En este sentido, siendo un ecosistema más pequeño que el de alimentación, parece estar más cohesionado, hasta el punto de que es el que mejor se autopercibe como tal.

Estos resultados, en general relativamente satisfactorios respecto al resto de MARES, pudieron ser influidos por los siguientes factores:

- La calidad y la centralidad del espacio físico que ocupó el ecosistema, bien conectado y con una adecuada infraestructura. Ello facilitó su constitución como "caja de resonancia" para numerosas actividades del proyecto (no solo entre las iniciativas incubadas o instaladas allí) pero también la polinización entre los diferentes proyectos y su fortalecimiento, especialmente en aquellos nuevos y con más dificultades para conformarse.
- El conocimiento técnico de la entidad encargada de dinamizar el MAR, especialista en este tipo de procesos.
- La pujanza del sector, especialmente en el ámbito del autoconsumo y la distribución de energía, y su vínculo tradicional con la producción y el consumo y autoconsumo de energías renovables en el marco de la ESS.

Finalmente, el anclaje o impacto territorial de los resultados se tradujo, sobre todo, en el trabajo con colectivos y entidades del distrito Centro. Destacan las intervenciones de auditoría energética que se realizaron en hogares para el combate de la pobreza energética.

6. Sector de los cuidados

El sector tuvo como objetivo, desde el punto de vista de la generación y consolidación de actividad económica, impulsar ideas e iniciativas viables vinculadas a todas aquellas actividades que tienen como fin el sostenimiento de la vida, dentro y fuera de los hogares, a través de los cuidados, la crianza y la atención sociosanitaria. Actividades generalmente muy precarizadas, minusvaloradas, invisibles, y fuertemente feminizadas, que están, en general, o bien fuera del mercado (cubiertas mediante la imposición de los roles de género) o bien en el mercado pero de manera informal y que, en general, difícilmente cuentan con modelos económicos viables y de empleo dignos. Para ello se articuló una estrategia que abarcó cuatro subsectores: atención domiciliaria y cuidados en el hogar, crianza e infancia, salud biopsicosocial, y emprendimiento femenino. Además, hay que tener en cuenta que no existía un ecosistema previo centrado en estos subsectores.

Sobre esta base, los logros más relevantes fueron:

- En general, el afloramiento y el análisis de un conjunto de necesidades de cuidados y atención sociosanitaria en el que la ESS puede tener un rol fundamental.
- La constitución de la primera cooperativa de consumo en España destinada a la atención domiciliaria y los cuidados en proximidad, de fuerte raigambre territorial (en el distrito de intervención) y en cuyo proceso de constitución participó tejido asociativo del territorio en forma de otras cooperativas y colectivos en riesgo de exclusión prestadores de cuidados a nivel domiciliar (especialmente mujeres inmigrantes).
- El establecimiento como negocios viables de un conjunto de espacios de crianza como modelo alternativo al existente en cuanto a la resolución del desafío de la atención de menores. Este logro se debe vincular con el desarrollo de la CAP de crianza. Ello abarcó desde iniciativas ligadas al proceso de gestación, parto y posparto en casa; la generación de un espacio autogestionado de crianza compartida para menores de entre 1 y 4 años; y la educación científica en el ámbito no formal para niños de 4-14 años, entre otros.
- La constitución de algunos sumatorios de profesionales dedicados a la salud biopsicosocial constituidas en una iniciativa económica. Entre ellos caben destacar los proyectos vinculados con el acompañamiento

psicosocial y a la formación en diversidad sexual y de género, o un espacio de psicoterapia, formación y encuentro anclado en el territorio.

- La generación de un número importante de emprendimientos protagonizados por mujeres, o que cuenten con la perspectiva de género como su eje fundamental. Allí se incluyen los destinados a la formación, generación de empleo e incidencia política con mujeres en brecha digital, una plataforma de investigación y producción de cultura contemporánea interesada en contextos educativos y arte y salud, una cooperativa especializada en proyectos creativos de sensibilización y formación en torno a género y diversidad, entre otros.

Sobre esta base, el proyecto MARES consiguió contribuir a iniciar el proceso de configuración de un ecosistema, aún muy débil, de iniciativas que, a pesar de ser viables económicamente y tener un importante impacto social, aún necesitarán un tiempo para dar frutos más tangibles. Especialmente desde el punto de vista de la reflexión y acción sobre los modelos educativos y de crianza, conectando entidades, empresas y centros educativos. Aquí una comunidad de aprendizaje centrada en reflexionar sobre los modelos de crianza también jugó un papel diferencial en el empoderamiento y el reforzamiento de los vínculos entre personas emprendedoras.

En todo caso, el proyecto MARES acompañó a la articulación de un ecosistema que abarca aproximadamente al 15% del total de iniciativas actualmente existentes. Se trata de emprendimientos más feminizados que la media²⁴, lo cual es coherente con el intento de promover el emprendimiento femenino. Es el ecosistema más centrado en la prestación de servicios. Además, la contribución del proyecto MARES tiene especial mérito en la medida en que una elevada proporción de las iniciativas son nuevas, es decir, no existían cuando el proyecto dio comienzo. Fruto de la dificultad de un sector poco profesionalizado, se integra en mayor medida por asociaciones que el resto. Dentro de las dificultades y desafíos que manifiestan sus iniciativas, se encuentra la necesidad de contar con una sede física, pero sobre todo la carencia de financiaciones, lo que da cuenta de la debilidad como ecosistema relativamente, encontrándose en un estadio de desarrollo incipiente. Es incluso llamativo que se considere la falta de financiación como una debilidad aún más relevante que el volumen de ingresos. Si bien la sensibilización sobre el reto que aborda juega un peso importante, no es, en general, significativamente mayor que en el resto de ecosistemas, por lo que las iniciativas no perciben que la temática o el desafío que enfrentan sea poco conocido, sino que se encuentra poco impulsado por las Administraciones Públicas.

²⁴ Sin perjuicio de recordar lo señalado en la nota al pie número X respecto al análisis de género procedente de la encuesta destinada a las personas emprendedoras.

En cuanto al negocio en sí, las iniciativas del ecosistema de cuidados aún cuentan con pocos clientes y casi ningún proveedor, lo cual subraya el carácter de prestación de servicio directo de su ciclo productivo. Es, por otra parte, uno de los ecosistemas con menor grado de autopercepción en los cinco sectores.

Además, este carácter incipiente del ecosistema de cuidados lo revela el hecho de que sus empresas se integran fundamentalmente para intercambiar experiencias y no tanto para prestar sus servicios, salvo algunas excepciones. Ello da cuenta de que todavía no existe una consolidación en el ecosistema que le permita coordinarse tanto con otras iniciativas con ese propósito, algo que se produce cuando las relaciones en el ecosistema se encuentran en una fase más avanzada. Paralelamente, es, junto al MAR de Reciclaje, el ecosistema cuyas iniciativas se encuentran menos integradas digitalmente. Sin embargo, su presencia en las redes sociales es relativamente más intensa que en internet, lo que da cuenta del carácter de servicio personal y familiar de sus actividades.

Finalmente, el conjunto de iniciativas aglutinó el 15% del total de generación de puestos de trabajo pero solamente el 7% de la facturación. Ello da cuenta de la fragilidad financiera de los proyectos emprendedores en el sector más aún que de la dificultad para la generación de empleos. No obstante, la proporción de iniciativas cuyos emprendedores poseen otros ingresos adicionales se sitúa en la media del conjunto del proyecto MARES. Sin embargo, se trata del sector en el que las perspectivas percibidas, siendo positivas, son menos halagüeñas.

Desde un punto de vista más integral, el análisis del impacto de las iniciativas se quedaría incompleto si no se mencionara que, a pesar de arrastrar poco empleo directo o volumen de facturación (de momento), tienen un impacto más amplio en términos de empleo indirecto y de resolución de necesidades familiares: personas que, gracias a la contratación de los servicios de estas entidades, pueden a su vez incorporarse al mercado laboral, generar ingresos, inclusión, etc. Por tanto, ello debe ser tenido en cuenta a la hora de la valoración global del ecosistema.

En este sentido, los resultados más relevantes en el sector de cuidados se vieron muy influidos por dos elementos fundamentales:

- La inexistencia de un clúster de iniciativas mínimamente consolidadas en materia de economía de cuidados que sirviera de contexto o sustento a las que pudieran generarse o consolidarse desde el proyecto MARES. Ello muy especialmente en algunos subsectores como la atención domiciliaria y que tiene que ver con la fuerte presencia de la economía sumergida y el grado de vulnerabilidad de sus integrantes. Esto complejizó la generación de iniciativas económicamente viables.

En este sentido, el proyecto MARES contribuyó a dar el puntapié inicial del ecosistema.

- Al mismo tiempo, una mayor atracción de iniciativas, pero fuertemente precarias, poco articuladas internamente, con escasa visión empresarial, más relacionadas con la profesionalización de las figuras que lo emprenden y la satisfacción de necesidades que con perfiles de negocio viables económicamente, de modo que el esfuerzo que se debía enfocar en ellas fue mayor y a la vez dio unos resultados menos tangibles.
- La inexistencia de un espacio físico propio para desarrollar un ecosistema, una situación diferente a la del resto de sectores, sin haber contado con una mayor cuantía presupuestaria. Seguramente la elección del sector como transversal no dio los frutos esperados, el menos en términos de resultados de activación de iniciativas económicamente viables (aunque es cierto que se partía de niveles significativamente inferiores a la mayor parte de los otros sectores).

Finalmente, el anclaje de las iniciativas y el ecosistema de cuidados en los territorios fue más intenso en algunos de ellos, tales como el distrito Centro y Vallecas, debido, en gran medida, a iniciativas concretas que arrastraron a sus entornos urbanos como ámbitos de actuación derramando sus impactos sociales en los barrios.

8. LAS MEJORAS COMPETENCIALES Y DE HÁBITOS CIUDADANOS POR PARTE DE LAS PERSONAS PARTICIPANTES EN EL PROYECTO MARES

1. Introducción

Uno de los elementos que sustentaban las hipótesis del proyecto MARES era que desde sus actuaciones se podía dar lugar a la detonación de unas capacidades o competencias en las personas participantes que contribuyeran a transformar su realidad. Se pensaba que el proyecto debía ser una mecha que precipitara y facilitara la manifestación de unas habilidades y competencias que sus participantes ya tuvieran, pero que no se hubieran expresado por distintas circunstancias. En este contexto, el análisis se ha destinado a extraer un conjunto de hallazgos en términos de mejora de un conjunto de habilidades y competencias por parte de los participantes del proyecto MARES.

En este sentido, ya desde los años 70 McClelland, introdujo el término "competencias" en su publicación "Testing for competence rather than for intelligence" en el que de forma innovadora planteó que los test de inteligencia no eran suficientes para predecir ciertos comportamientos. Propuso que había una diferencia entre "inteligencia" y "competencia" y fue más allá: las competencias podían entrenarse. No eran atributos de todo o nada. Podían mejorarse (algunas obviamente más fácilmente que otras) pero el concepto de desarrollo competencial supuso un verdadero pensamiento innovador y disruptivo en aquella época.

Fue en los años 90 cuando el enfoque basado en competencias se comenzó a extender en el ámbito laboral para referirse a la capacidad que una persona puede demostrar en su entorno profesional. Poco a poco se empezaron a utilizar los modelos basados en competencias aplicados a la gestión de organizaciones con el objetivo de identificar las personas idóneas para llevar a cabo un puesto, proyecto, tarea o reto.

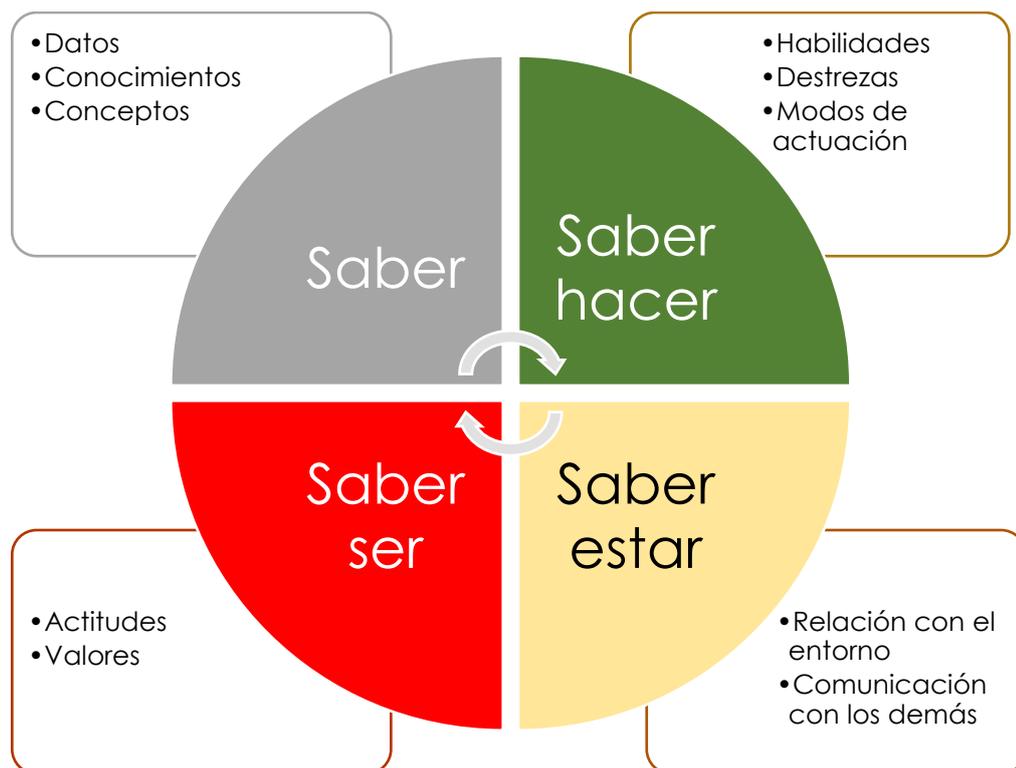
Algunos autores representativos definieron el término "competencia" como "El concepto de competencia hace referencia a la capacidad real del individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto (Reis, 1994).

En resumen, el término de "competencia" se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades requeridas para desempeñar exitosamente un puesto de trabajo. Se trata de un concepto multidimensional ya que puede hacer referencia a distintos niveles o dimensiones.

- Dimensión del saber: datos, conceptos, conocimientos que una persona posee;

- Dimensión del saber hacer: habilidades, destrezas, métodos de actuación que una persona demuestra;
- Dimensión del saber ser: actitudes y valores que guían el comportamiento de una persona;
- Dimensión del saber estar: capacidades para relacionarse con el entorno y establecer comunicación interpersonal eficaz con los demás.

Figura 5. Dimensiones que conforman las “competencias”



Fuente: Elaboración propia.

De este modo, en los siguientes epígrafes se analizan las mejoras que las personas participantes (emprendedoras y participantes de CAP) han podido experimentar tras su paso por el proyecto MARES.

2. Impacto en las competencias entre las personas emprendedoras

El ejercicio evaluativo se planteó estimar las mejoras competenciales en las personas emprendedoras que participaron con sus iniciativas en el proceso de acompañamiento configurado por el proyecto a través de sus MARES y sus SSEE. Ello se llevó a cabo a través de una medición *expost*²⁵ sobre cuatro competencias que se consideran fundamentales para emprender:

²⁵ Con las limitaciones que este enfoque posee pero que se consideraron asumibles antes que soslayar esta cuestión tan relevante en la medición y evaluación competencial del proyecto MARES.

autoconfianza, motivación, liderazgo y comunicación. Se delimitaron de la siguiente manera:

- Autoconfianza: se define como el convencimiento en las propias capacidades, fortalezas y debilidades. Incluye el control de las emociones y la capacidad para conseguir lo que se propone.
- Motivación: se concreta en la voluntad cotidiana de mejorar, de romper barreras, innovar, aprender y comportarse de forma resiliente ante las adversidades.
- Liderazgo: incluye la capacidad de iniciativa, asunción calculada de riesgos, involucración de los demás en un proyecto común, negociación, planificación y reflexión de lo conseguido y no conseguido.
- Comunicación: considera la identificación, transmisión y recepción adecuada de informaciones, emociones e ideas.

A su vez, estas competencias se materializaron en dimensiones concretas sobre la base de las cuales se pudo tangibilizar la autopercepción de la persona emprendedora acerca de su nivel inicial y su nivel actual, entendiendo por el primero aquel que tenía a la llegada al proyecto MARES y por el segundo el que tiene actualmente. A estas dimensiones se asociaron unas afirmaciones cuyo grado de acuerdo o desacuerdo valoró cada participante, en una escala de 1 a 4, siendo 1 nada de acuerdo y 4 muy de acuerdo. Las dimensiones competenciales o ítems de cada una de las competencias fueron los siguientes:

- Autoconfianza: confiar en sus posibilidades para conseguir sus objetivos profesionales
- Motivación: despertarse todos los días con ganas de trabajar en su emprendimiento
- Liderazgo: tomar la iniciativa y asumir riesgos calculados
- Comunicación: saber comunicar ideas y emociones de manera adecuada

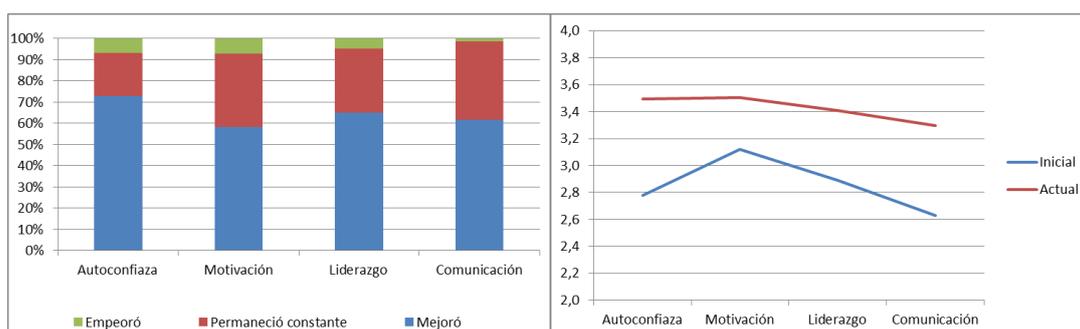
Una vez estimada la fiabilidad de la escala²⁶, los resultados constatan que la mayor parte de las personas emprendedoras experimentaron una mejora en las cuatro competencias evaluadas, como se observa en los siguientes gráficos²⁷. Las mejoras más significativas se produjeron en sus niveles de autoconfianza. Ello se puede vincular a cómo desde cada uno de los MARES

²⁶ Para garantizar que el test posee la coherencia interna suficiente como para medir adecuadamente estas dimensiones, se calculó el índice de fiabilidad o alfa de Cronbach, cuyo valor, del 76,6%, es elevado, sobre todo teniendo en cuenta el bajo número de ítems del test (solo cuatro). Ello quiere decir que los ítems utilizados presentan una elevada consistencia interna y por tanto son precisos a la hora de medir los cambios competenciales. No obstante, y para mayor seguridad, se calculó la media de las correlaciones entre ítems, cuyo resultado, 45,9%, corroboró el anterior.

²⁷ Las estimaciones están efectuadas sobre las personas emprendedoras que podían mejorar sus puntuaciones y no sobre el total. En este sentido, aquellas que ya hubieran marcado una puntuación de 4 sobre 4 en el momento inicial, han sido excluidos de este cálculo, dado que ya no podían experimentar mejoras, según esa autopercepción.

se llevaron a cabo actuaciones que estimularon el espíritu emprendedor de las personas participantes, y aquellas impartidas para que adquirieran conocimientos y prácticas que les acercaran a alcanzar sus metas profesionales. Ello se llevó a cabo mediante su incorporación en múltiples actividades, pero especialmente durante el proceso de acompañamiento y seguimiento de las iniciativas. En cualquier caso, sus niveles competenciales mejoraron desde niveles ya elevados. La significatividad estadística de estos progresos se comprobó, además, mediante la implementación del test de Wilcoxon²⁸, cuyo objetivo es comparar las mediciones realizadas al momento inicial y actual del proyecto en relación con los niveles competenciales de los participantes y determinar si la diferencia entre ellas son pequeñas y se deben al azar o si, por el contrario, son estadísticamente significativas. En este sentido, en las cuatro competencias se detectaron diferencias significativas y, por tanto, se puede concluir que se produjeron mejoras en las personas emprendedoras.

Gráfico 33. Proporción de personas según su autopercepción en las competencias ha mejorado, permanecido constante o empeorado y valoraciones medias iniciales y actuales en cada una de las competencias analizadas



Fuente: encuesta a personas e iniciativas emprendedoras.

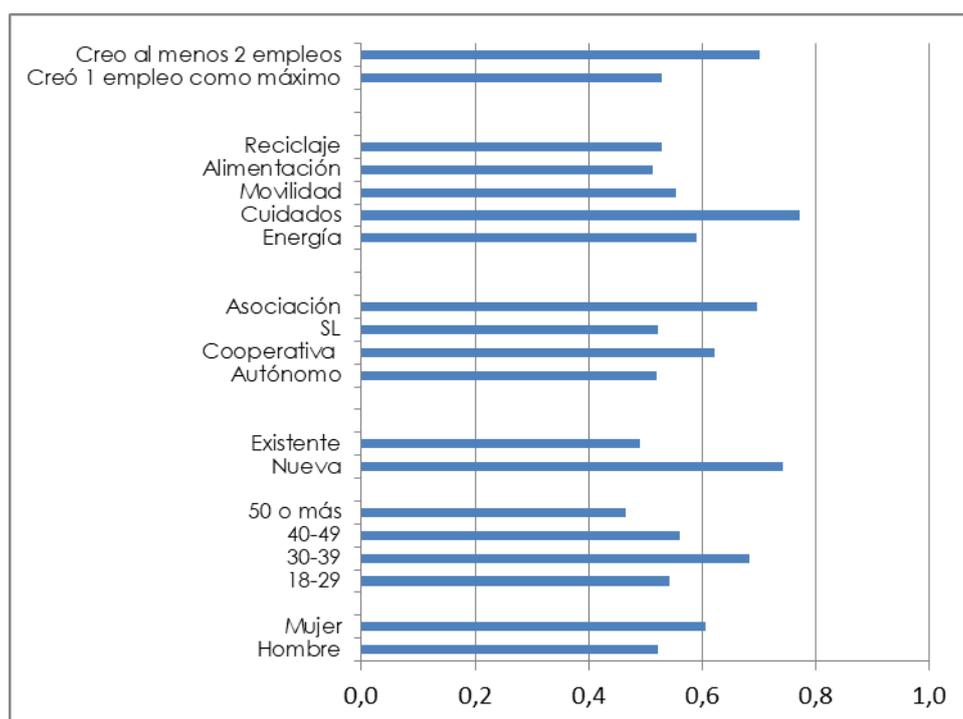
Las mejoras medias más significativas se produjeron entre las personas emprendedoras de entre 30 y 39 años, las mujeres y las personas con menos experiencia, por lo que, como era de esperar, el proyecto supuso un elemento de impulso de sus iniciativas. Asimismo, las mejoras más relevantes se experimentaron entre aquellos emprendedores que optaron por canalizar sus iniciativas mediante asociaciones y cooperativas, lo que es coherente con la vocación del proyecto MARES en términos de impulso de la ESS. Desde el

²⁸ El test no paramétrico prueba de los rangos con signo de Wilcoxon, también conocido como Wilcoxon *signed-rank* test, permite comparar poblaciones cuando sus distribuciones (normalmente interpretadas a partir de las muestras) no satisfacen las condiciones necesarias para otros test paramétricos. Su objetivo es para comparar el rango medio de dos muestras relacionadas y determinar si existen diferencias entre ellas. e utiliza para comparar dos mediciones relacionadas y determinar si la diferencia entre ellas se debe al azar o no (en este último caso, que la diferencia sea estadísticamente significativa). Es una alternativa al t-test de muestras dependientes cuando las muestras no siguen una distribución normal (muestran asimetría o colas) o cuando tienen un tamaño demasiado reducido para poder determinar si realmente proceden de poblaciones normales

punto de vista sectorial, destacan las mejoras competenciales experimentadas por las personas emprendedoras en el ámbito de los cuidados.

Asimismo, se constató una correlación positiva entre las mejoras competencias de las personas emprendedoras y la capacidad de generación de empleo de sus iniciativas, aunque esta no llegó a ser significativa desde el punto de vista estadístico. No obstante, el análisis arrojó que las personas que experimentaron mejoras más significativas en las competencias de motivación y liderazgo están asociadas a iniciativas generadoras de, al menos, dos empleos netos.

Gráfico 4. Mejoras en las valoraciones del nivel competencial medio según algunas características de las personas emprendedoras y sus iniciativas



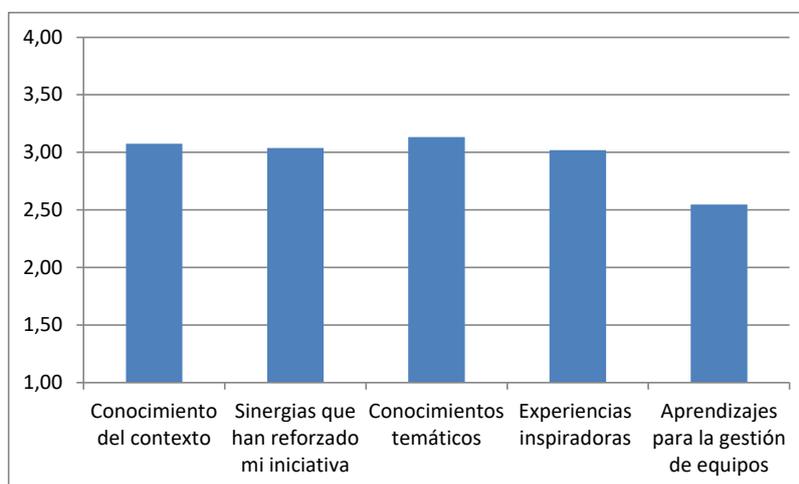
Fuente: encuesta a personas e iniciativas emprendedoras.

En definitiva, se puede presumir que las actuaciones del proyecto en relación con el proceso de acompañamiento de las personas emprendedoras hacia la constitución de sus iniciativas tuvieron, además de los impactos en materia de tejido productivo y activación económica, unos efectos positivos sobre sus habilidades y competencias personales fundamentales para llevar adelante sus procesos emprendedores, en consonancia con lo que el proyecto se había planteado.

Además, las personas emprendedoras recibieron el impacto del desarrollo de las comunidades de aprendizaje orientadas a la práctica (CAP) en las que participaron. En particular, el ejercicio consiguió identificar algunos de estos efectos sobre una serie de habilidades y destrezas de las personas emprendedoras. En este sentido, los principales aprendizajes estuvieron ligados a la adquisición de conocimiento temático (legal, metodológico, herramientas

para emprender, etc.), sobre el contexto de la iniciativa, la generación de sinergias y el conocimiento sobre experiencias inspiradoras.

Gráfico 35. Valoración media (de 1 a 4) de las mejoras experimentadas por personas emprendedoras en una serie de aspectos como consecuencia de su paso por las CAP



Fuente: encuesta a personas de participantes de CAP.

Las valoraciones más positivas fueron las manifestadas por personas emprendedoras cuyas iniciativas se inscribían en el proyecto MARES. En este sentido, la conexión entre las CAP y los resultados alcanzados por dichas iniciativas será destacada como un aspecto innovador del proyecto.

3. Impacto en las competencias y hábitos de ciudadanía entre las personas participantes de las CAP

Trascendiendo las actuaciones que generaron mejoras competenciales entre las personas emprendedoras, el proyecto MARES impulsó toda una serie de transformaciones en el plano personal relativas a lo que podrían denominarse “competencias ciudadanas”. Ello subyacía a las hipótesis del proyecto, y si bien su constatación tiene una vinculación más indirecta con el foco del proceso evaluativo, resulta interesante conocer en qué medida los participantes pudieron haber mejorado su autopercepción en este sentido. Por tanto, como se ha señalado, las competencias denominadas “de ciudadanía” eran consustanciales tanto al desarrollo emprendedor como al de las personas que asistían a otras actuaciones fuera del ámbito de los SSEE del proyecto y de ahí que sea importante conocer qué competencias han podido progresar al calor del proyecto MARES.

Ya en 1988, se hizo un gran esfuerzo en 110 países en el que se intentó definir las características del ciudadano y la ciudadana del siglo XXI. De esta forma consensuaron ocho características que deberían tener la ciudadanía en las primeras décadas del siglo XXI (Alboan, 2006): observar y resolver los problemas como miembro de la sociedad, trabajar cooperativamente con

otras personas, tolerar las diferencias, pensamiento crítico, resolución no conflictiva de problemas, voluntad para cambiar el estilo de vida y los hábitos, sensibilización respecto a la defensa de los derechos humanos y participación a nivel local, nacional e internacional. Algunos de estos aspectos ya se han evaluado entre las personas emprendedoras (el trabajo colaborativo), otros se analizarán sobre la ciudadanía de forma más específica (observar y resolver los problemas como miembro de la sociedad y el cambio de hábitos y estilos de vida) y, por último, los restantes se han adaptado al ámbito competencial y al hecho de que la medición se ha realizado sobre las personas participantes de las comunidades de aprendizaje (CAP), puesto que se ha considerado por parte del equipo de evaluación que estas pueden ser las que, en mayor medida, reflejen un cambio en dichas competencias. Debe recordarse que las CAP fueron los ámbitos ideales para constatar estos progresos debido al carácter participativo de su configuración en tanto que construcciones de "comunidad", el foco en los aprendizajes, su orientación a ser espacios donde se concretaran soluciones prácticas a desafíos colectivos, y su vocación de colaborativa.

Sobre esta base, y adaptando algunas de ellas al propósito de las CAP, se han identificado siete competencias ciudadanas básicas sobre las cuales medir los avances de sus participante. A su vez, estas competencias se materializaron en una dimensión concreta de la misma manera que para las competencias emprendedoras. Las competencias y las dimensiones competenciales o ítems de cada una fueron los siguientes:

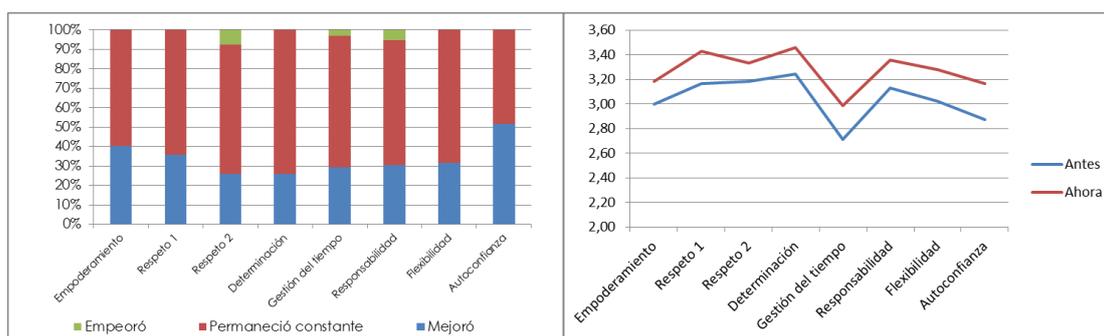
- Empoderamiento: expresar ideas en público sin ponerse nervioso/a
- Respeto:
 - respetar las opiniones de los demás aunque puedan molestar (codificado como "respeto 1")
 - exigir que se respeten los derechos de cada cual aunque otras personas no estén de acuerdo (codificado como "respeto 2")
- Determinación: buscar la solución a un problema aunque otras personas digan que no la hay
- Gestión del tiempo: reservarse tiempo cada día para poder trabajar tranquilo sin ser molestado/a
- Responsabilidad: sentirse atraído/a por tener responsabilidades
- Flexibilidad: ceder en los planteamientos iniciales cuando la situación lo requiere
- Autoconfianza: sentirse capaz de aportar al debate aún rodeado de personas con conocimiento y experiencia.

Como se observa, se trata de destrezas y habilidades orientadas a una transformación personal que se produce en virtud de unos vínculos que se establecen en un grupo pequeño (en este caso las CAP) y cuya adquisición redundan en el plano social más general y contribuye a la construcción de una ciudadanía más democrática y responsable.

Una vez constatada la fiabilidad de la escala²⁹, el análisis corroboró que si bien el nivel competencial de la mayor parte de las personas participantes de las CAP permaneció constante, el saldo entre aquellas personas que mejoraron en relación con las que empeoraron fue abrumadoramente mayoritario para las primeras. Como consecuencia, puede afirmarse que la mejora en los niveles competenciales fue significativa estadísticamente. Ello se comprobó mediante la implementación del test de Wilcoxon del que ya se ha hecho referencia anteriormente.

Ejemplos concretos de elementos que contribuyeron a elevar los niveles competenciales evaluados tuvieron que ver con el hecho de que, como consecuencia de tener que reservar un lapso de su cotidianeidad para acudir a las reuniones los participantes debieron mejorar su gestión del tiempo. Análogamente, la búsqueda de soluciones a problemas concretos en un contexto de dificultad afianzó su determinación; el asumir el reto de ser útiles para los demás desarrolló su responsabilidad, etc. Especialmente reseñable fue el incremento en sus niveles de empoderamiento y autoconfianza, que las CAP estimularon en la medida en que constituyeron lugares de encuentro de saberes y conocimientos en el que el nivel de autoexigencia era elevado, así como también las respuestas de sus integrantes. Ello se constató también en las respuestas que los participantes proporcionaron de manera cualitativa. Por ejemplo, una de las personas manifestó que lo más rescatable de la CAP fue el hecho de "pertenecer a una comunidad donde poder expresarme con libertad, ser escuchada y compartir conocimiento e ilusiones con otras personas" y "una bonita manera de poder aprender de las experiencias de otras personas y poder aportar lo que cada una tiene".

Gráfico 36. Proporción de personas según su autopercepción en las competencias ha mejorado, permanecido constante o empeorado y nivel competencial inicial y actual



Fuente: encuesta a personas e iniciativas emprendedoras.

Las mejoras más significativas se produjeron entre las personas más jóvenes y aquellas que deseaban incorporarse profesionalmente a un sector o subsector, más que entre quienes ya ejercían o tenían una experiencia profesional previa.

²⁹ El alfa de Cronbach fue del 82,1% en las valoraciones iniciales, por lo que se considera que los ítems poseen suficiente consistencia interna y miden adecuadamente los cambios competenciales de los participantes.

Sin embargo también se produjeron entre personas que ya tenían una actividad en marcha. Por ejemplo, en el sector de la alimentación, los procesos asociados a las CAP no solo proporcionaron un ámbito en el que debatir sobre experiencias inspiradores, sino que se trabajó sobre todo en la dimensión técnica y humana entre las personas participantes. Todo ello fue fundamental para los procesos de agregación y agrupación de iniciativas. A su vez, ello generó una mejora en las competencias de las personas que participaron que fue clave en el éxito de dichas comunidades.

Finalmente, el ejercicio evaluativo se planteó medir la disposición de las personas a implementar cambios en determinados hábitos de ciudadanía. Ello se llevó a cabo del mismo modo que en el caso anterior (Alboan, 2016), pero relacionándolo con un conjunto de hábitos ciudadanos concretos y adaptados al objeto de las CAP y del proyecto MARES:

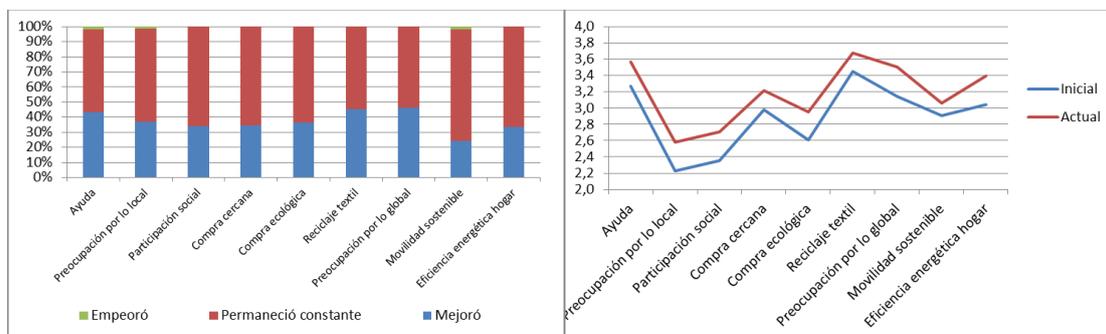
- Ayuda (y trabajo cooperativo): ayudar a los demás a conseguir sus objetivos.
- Preocupación por lo local: hablar regularmente con vecinos/as sobre los problemas que afectan a mi barrio, distrito o ciudad
- Preocupación por lo global; hablar con amigos/as a menudo sobre la importancia de adoptar conductas de consumo sostenibles
- Participación social: participar en actividades con impacto social para transformar mi barrio, distrito o ciudad
- Compra de cercanía: hacer la mayor parte de la compra en tiendas de barrio
- Compra sostenible: comprar productos ecológicos, de comercio justo y/o de entidades de economía social y solidaria
- Reciclaje (textil): regalar o llevar a un punto de recogida aquella ropa que ya no utilizo
- Movilidad sostenible: hacer la mayor parte de los desplazamientos en transporte público o bici
- Eficiencia energética: hacer un consumo energético responsable y eficiente en el hogar

Una vez constatada la fiabilidad de la escala³⁰, debe señalarse que si bien los hábitos de la mayor parte de las personas participantes de las CAP no parecen haber experimentado cambios relevantes, el saldo entre aquellas personas que adoptaron conductas sostenibles y socialmente responsables en relación con las que no lo hicieron fue claramente mayoritario para las primeras. Como consecuencia, puede afirmarse que la mejora en los niveles

³⁰ El alfa de Cronbach fue del 69% en las valoraciones iniciales, por lo que se considera que los ítems poseen suficiente consistencia interna y miden adecuadamente los cambios competenciales de los participantes. No obstante, al ser algo inferior al 70% sus resultados deben tomarse con mayor precaución desde el punto de vista estadístico.

competenciales fue significativa estadísticamente. Ello se comprobó mediante la implementación del test de Wilcoxon del que ya se ha hecho referencia anteriormente.

Gráfico 37. Proporción de personas según su autopercepción en las competencias ha mejorado, permanecido constante o empeorado y nivel competencial inicial y actual



Fuente: encuesta a personas e iniciativas emprendedoras.

En definitiva, el proyecto MARES supuso para una buena parte de sus participantes poder desarrollar una serie de transformaciones, tanto en sus competencias *soft* para el emprendimiento como en aquellas de ciudadanía. Estas mejoras han sido más o menos intensas en virtud de su grado de participación en las actividades, género, propósito para el que participaron y otras características que configuraron y condicionaron su paso por el proyecto MARES. En todo caso, estas mejoras se valoran positivamente.

9. MARES Y LA INNOVACIÓN: EL PROYECTO Y LAS INICIATIVAS

1. Introducción

La innovación en un proyecto como MARES no fue solamente uno de sus hilos conductores sino un elemento fundamental de cara a su potencial replicabilidad, clave en el contexto de la convocatoria UIA. De hecho, la convocatoria solicitaba que cada iniciativa fuera “audaz y creativa” y propusiera “un proyecto que nunca se haya implementado en ningún otro lugar de Europa, cuya idea sea experimental y no forma parte de sus actividades normales” y, al mismo tiempo que abordase “un desafío urbano que pueda ser relevante para otras autoridades urbanas en Europa (con el fin de) extraer lecciones de su experimento y compartirlas con una audiencia más amplia de responsables políticos y profesionales”. En este sentido, la identificación de aspectos innovadores y replicables debe ser un elemento fundamental del proceso evaluativo.

Sobre esta base, la búsqueda de los elementos innovadores y replicables del proyecto se materializa en dos niveles de análisis:

- Por una parte, los derivados de las actuaciones del proyecto.
- Por otra parte, los que hayan podido identificarse en las iniciativas que han surgido o se han consolidado sobre la base de las actuaciones anteriormente evaluadas.

En ambos casos, el concepto que sobrevuela en el análisis tiene que ver con la llamada “innovación social”. En este sentido, y antes de concretar los aspectos socialmente innovadores del proyecto y de sus iniciativas asociadas, debe llevarse a cabo una breve aproximación a su significado, enfoques, evolución e integración en los distintos contextos políticos e institucionales. Asimismo, se presentan las etapas de los procesos de innovación y los actores y grupos de interés involucrados, conformando lo que desde algunos ámbitos se define como el ecosistema de la innovación. Finalmente, y partiendo de todo ello, se propone un conjunto de ámbitos materializados en una batería de indicadores para evaluar las iniciativas surgidas y consolidadas desde el proyecto MARES en términos de innovación social.

En particular, la innovación social se define como nuevas ideas, modelos y servicios que tienen la virtud de satisfacer necesidades sociales y de bienestar desde nuevas relaciones entre los agentes implicados desde una cultura colaborativa. En esta definición se incorpora de forma explícita la participación de distintos actores en la resolución de problemáticas sociales, desde emprendedores, científicos, representantes de agentes sociales pero también colectivos ciudadanos. El carácter social de los procesos de innovación se representa tanto en el cómo -participación y procedimientos

novedosos- y en el por qué -los objetivos sociales perseguidos no estaban suficientemente cubiertos o estaban mal administrados.

No obstante, no hay una sola manera de entender la innovación social, incluyéndose una pluralidad de iniciativas y respuestas que admite muchas configuraciones, puede ser macro, micro, estructural o local y puede ser impulsada desde un espíritu empresarial o solidario. Este hecho hace que existan diferentes concepciones sobre la innovación social. Se diferencian hasta cuatro grandes aproximaciones, con diferentes miradas y apuestas.

- Por un lado la “corriente de la cohesión social”, que aboga por la eficacia de proyectos de emprendedores sociales como vía para complementar al debilitado estado del bienestar.
- Una segunda vía la representa la “corriente empresarial o filantrópica” que se centra en el valor innovador de las intervenciones financiadas desde la responsabilidad social corporativa.
- Una tercera corriente es la “socio-ecológica”, que pone el foco en el carácter transformador de los procesos de innovación social, y que se basa en el empoderamiento y participación de la población afectada.
- Finalmente, la “corriente de inclusión social y nueva gobernanza”, en el que se establece un vínculo entre la innovación social y su capacidad para desarrollar una gobernanza más democrática y con mayor justicia social.

Atendiendo a la evolución del constructo de innovación social, si bien se identifican etapas previas (en los años 50 y posteriormente en los 80), se pone de relevancia, a partir del año 2000, la creación de agendas públicas de innovación, como expresión de la creciente importancia que adquiere. En el ámbito de la Unión Europea, desde 2009 la innovación social se incorpora como eje transversal de actuación de los programas comunitarios de empleo y cohesión social. La Oficina de Asesores de Políticas (BEPA) ha definido tres tipos de enfoques o escalas de la innovación social, dentro de los cuales se enmarcan el abanico de programas y proyectos financiados desde la UE:

- La innovación en demandas sociales: proyectos dirigidos a mejorar procesos de inclusión social de distintos colectivos, cubriendo necesidades que no son adecuadamente atendidas ni por el estado ni por el mercado.
- La innovación ante desafíos sociales: financiación de proyectos que abordan problemáticas desde un enfoque integral, como puedan ser las intervenciones de desarrollo urbano.
- El cambio sistémico: programas europeos en los que se integran la combinación de ambos enfoques, como pueda ser el “programa Leader”, de desarrollo rural.

En el contexto español, la crisis iniciada en el 2008 ha sido un catalizador para incorporar el debate público en torno a la innovación social, así como para

reactivar el tejido de la economía social y solidaria, con el desarrollo de nuevas iniciativas. Todas estas iniciativas puedan agruparse en cuatro ámbitos diferenciados: las innovaciones sociales digitales, las Fablab o fábricas de creación, las redes de crédito alternativo y los bancos del tiempo. Sobre algunos de estos conceptos se insistirá a lo largo del proceso evaluativo.

Específicamente, diversos autores han identificado seis etapas dentro del proceso de innovación. No se desarrollan siempre de forma secuencial pero representa un marco que permite estructurar el proceso en su conjunto. En cada una de las etapas se utilizan diferentes herramientas y metodologías para conseguir el objetivo deseado. A continuación se describen cada una de las etapas:

- Ideación: la identificación del problema constituye el punto de toda iniciativa de innovación social.
- Propuesta: es a partir de este momento en el que se generan ideas para la resolución del problema o reto. Pueden identificarse dos claves; por un lado la perspectiva conceptual, en la que no solo se examinan los recursos, dispositivos y procesos existentes, con objeto de mejorar su eficiencia y eficacia, sino que se ponen en cuestión los supuestos o lógicas de funcionamiento, que permiten "ir más allá". La otra clave se refiere a las posibles metodologías empleadas en este proceso. Se aboga por construir espacios participativos que incentiven la puesta en común desde miradas complementarias.
- Prototipado y pilotaje: un elemento fundamental en los procesos de innovación consiste en probar (testar) las ideas para poder redefinirlas, comprobar qué funciona y qué no funciona en la práctica. Esto puede hacerse utilizando pilotos y prototipos en los que a través de procesos de prueba y error la idea puede ir perfeccionándose, los equipos y las alianzas pueden fortalecerse, y los conflictos pueden resolverse.

En definitiva, los objetivos que se persiguen son: obtener *feedback* de nuestros grupos de interés sobre nuestra idea, lo que nos ayudará a refinar el concepto; la generación de una mini versión práctica y testada de lo que luego se convertirá en un proyecto piloto que puede ser compartido y escalado, y; obtener *feedback* de ideas para refinar lo que existe e inventar nuevos conceptos.

- Sostenibilidad financiera: esta fase se inicia una vez que la idea se pone en práctica. Implica el perfeccionamiento y la racionalización de las ideas junto con la identificación de las fuentes de ingresos, para asegurar la sostenibilidad financiera a largo plazo, garantizando la supervivencia de la innovación. La principal herramienta utilizada para analizar la sostenibilidad económica del proyecto es el "Business Model Canvas". Esta metodología de innovación y diseño se apoya o estructura a partir de 9 elementos que parten de determinar la oferta de valor frente a la segmentación de clientes de la empresa u

organización. De ahí se clarifican los canales de distribución y las relaciones, de lo que se fijan los beneficios e ingresos. Después, se especifican los recursos y las actividades esenciales que determinan los costos más importantes. Finalmente, se establecen las alianzas necesarias para operar.

- Escalado: supone las posibilidades de crecimiento y difusión de una innovación, para lo cual existen diversas estrategias, desde el crecimiento de la organización hasta la consolidación de redes de colaboración.
- Cambio sistémico: representa el fin último de la innovación social. Por lo general involucra la interacción de diversos elementos: movimientos sociales, modelos de negocio, leyes y reglamentos, datos e infraestructuras, y una forma completamente nueva de hacer y de pensar.

Las innovaciones sociales comúnmente enfrentan las barreras y la hostilidad de la forma más tradicional de hacer las cosas. Pese a la voluntad de superar estas dificultades, a menudo se depende de la creación de nuevas condiciones para que las innovaciones sean económicamente viables. Estas condiciones incluyen las nuevas tecnologías, las cadenas de suministros, formas institucionales, las habilidades y los marcos regulatorios y fiscales. La innovación sistémica comúnmente involucra cambios en el sector público, sector privado, sector de la macroeconomía y del hogar por lo general durante largos períodos de tiempo.

Figura 6. Espiral de la innovación



Fuente: Young Foundation.

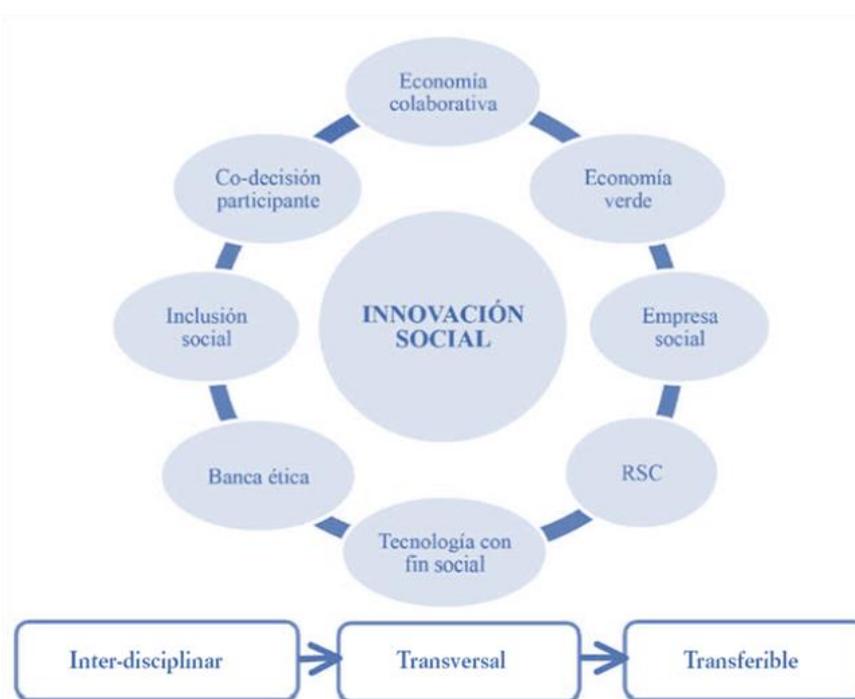
Como se ha puesto de manifiesto, la finalidad de la innovación social es producir un cambio social. El proceso cuenta con diferentes grupos de interés y utiliza herramientas del diseño social a través de técnicas de trabajo conjunto, colaborativo, realización de experimentos y nuevos modelos. Uno de los elementos de los que se hace un uso intensivo en este ámbito es el capital social. Dicho concepto engloba no solo las personas, sino también las normas y las redes sociales que contribuyen a la generación de acciones colectivas.

La cooperación entre instituciones públicas y ciudadanía es clave para el desarrollo exitoso de la propia innovación.

La innovación social incorpora un conjunto de dimensiones, engranaje que representa un “nuevo ecosistema del cambio y la transformación social a pequeña, mediana y gran escala”. En este sentido, Martínez-Celorio (2017) identifica ocho componentes dinámicos e interrelacionados entre sí y con las propias instituciones tradicionales: economía colaborativa; economía verde; empresa social; responsabilidad social corporativa; tecnología con fin social; banca ética; inclusión social; codecisión participante.

Como se aprecia, estas dimensiones aluden tanto a enfoques y metodologías, ámbitos temáticos en los que se ubican buena parte de los procesos de innovación social y recursos de financiación. A su vez, en este marco participan una multiplicidad de agentes y redes que no se adscriben de forma unívoca a cada uno de estos componentes, sino que están presentes de forma dinámica y con distintos roles.

Figura 7. Componentes de la innovación social.



Fuente: Martínez-Celorio 2017

Dada la complejidad de los procesos de innovación social, uno de los principales retos alude a la posibilidad de evaluar del impacto social que generan sus iniciativas. Con el objetivo de estandarizar procesos de medición, desde la Comisión Europea se crea en 2012 el Grupo de Expertos de la Comisión sobre Emprendimiento Social (GECES). Dentro del GECES existe un subgrupo de medición de impacto con el objetivo de definir una metodología europea que sea utilizada por las empresas para su cualificación como empresas sociales, por los fondos sujetos a la normativa de fondos de

emprendimiento social europeos para su cartera de inversiones y por las empresas sociales apoyadas en el programa EaSI como parte de su información pública.

En el marco de los principios en los que se ha basado la metodología europea de medición definida por GECES destaca:

- La empresa social debe ser la responsable de identificar su objetivo, grupos de interés, resultados relevantes para su misión y su teoría del cambio.
- La empresa social debe seleccionar los indicadores más apropiados para demostrar su impacto, dentro de un modelo básico definido, permitiéndoles seleccionar varios indicadores del modelo o adoptar otros indicando el motivo de la decisión.
- La empresa social debe poder demostrar que ha seguido una serie de pasos concretos para validar su enfoque de medición de impacto social.
- Aprender de la experiencia y ajustar y revisar los procesos y resultados será exigible en este sistema.

A partir de aquí, y como se ha mencionado, el ejercicio evaluativo analizará en qué medida el proyecto MARES ha contenido elementos innovadores, tanto desde sus actuaciones como desde las iniciativas que han participado en las mismas.

2. La innovación en el proyecto MARES

Los aspectos más innovadores del proyecto, señalados tanto por sus principales agentes clave como identificados desde la reflexión desarrollada por el equipo evaluador, fueron múltiples y variados. Este epígrafe recoge los más relevantes y replicables.

Así, desde el punto de vista de su diseño, el proyecto MARES representó un punto de inflexión positivo respecto a la forma de conceptualizar y materializar un programa de impulso y de generación de actividad económica en políticas municipales. Ello por dos motivos: impulsó el desarrollo de emprendimientos que también tuvieran vocación de transformación social, pero al mismo tiempo desde una perspectiva sectorial y no genérica. La confluencia de estos dos aspectos se debe considerar innovadora. Asimismo, la selección de los sectores concretos, basada en su doble lógica de tractora de actividad económica y ser fuente de sostenibilidad y transformación social, fue un aspecto muy innovador. Sin embargo, su hibridación con el territorio lo fue tanto.

Por otra parte, desde la perspectiva territorial, el proyecto MARES consiguió posicionarse como un actor capaz de generar una cierta dinamización sectorial. Por ejemplo, los eventos desarrollados por MARES lograron incorporar los debates de resiliencia urbana en las lógicas de algunos colectivos en el

territorio. Esto se considera innovador, a pesar de que en algunos distritos solo se alcanzaron resultados parciales. Para ello se desarrolló un importante esfuerzo de comunicación, aglutinando actividades de distintos perfiles, generalistas y específicas. MARES se convirtió, durante su ejecución, en el lugar de referencia de muchas personas y colectivos interesados por las tendencias más renovadoras en materia de ESS en los sectores de intervención, incluso más allá de los propios distritos donde se ejecutaron sus actuaciones.

Además, el proyecto MARES permitió generar metodologías innovadoras respecto a la promoción del desarrollo local y la resiliencia urbana. Ejemplos de ello fueron los laboratorios de competencias ciudadanas, gracias a los cuales se pudieron mapear los recursos territoriales existentes; y las cadenas de valor, mediante las que se identificaron necesidades no cubiertas e iniciativas. Si bien su conexión con la generación y consolidación de actividad económica no fue fácil, deben señalarse como elementos socialmente innovadores, en la medida en que incorporaron a los actores territoriales y produjeron recursos y materiales con los que replicar dichos procesos en otros contextos. En este sentido, uno de los aspectos más innovadores de estos procesos fue, precisamente, que se consiguió elaborar numerosos materiales con los que se pudo capitalizar el esfuerzo. Así, el proyecto logró producir conocimientos tangibles cristalizados en documentos metodológicos que pueden ser replicados más allá del proyecto. Se trata de guías, manuales, documentos que quedan como recursos para que en un futuro entidades sociales y hasta el propio ayuntamiento puedan darles uso. Como ejemplo, cabe citar la guía didáctica de las cadenas de valor³¹ y la guía didáctica de ESS³². El impacto de estos productos dependerá de que se activen oportunidades, algo que solo se podrá constatar a medio y largo plazo.

En relación con los procesos de acompañamiento de iniciativas, pueden diferenciarse varias cuestiones.

Por una parte, desde el punto de vista espacial, el proyecto MARES concibió la generación y transformación de espacios para la atracción y catalización de procesos de activación social, económica y territorial en distritos que tradicionalmente no han contado con ellos por situarse en áreas periféricas de la ciudad de Madrid. A pesar de que ello se cristalizó parcialmente, cabe destacar, en este sentido, que el proyecto contó con un espacio significativamente innovador en el ámbito de la alimentación en la ciudad de Madrid: el Gastrolab. Se trata de la única cocina pública para la incubación que cuenta con registro sanitario en la Comunidad de Madrid (solo hay tres en España). Su objetivo fue facilitar que llegase tejido productivo para consolidar su actividad, y, a su vez, contó con personal especializado en desarrollo productivo en el ámbito de la cocina, con una alta experiencia en el sector y en el acompañamiento empresarial, un mentorizaje financiero preciso. Representó, desde su apertura en abril de 2019, un espacio en el que las

³¹ <https://MARESmadrid.es/actualidad/cadenas-de-valor-guia-didactica/>.

³² <https://MARESmadrid.es/wp-content/materiales-MARES-mad/materiales-comunicacion/publicaciones/Guia-didactica-economia-social-y-solidaria-MARES.pdf>

personas emprendedoras pudieron interactuar y colaborar con otros agentes y personas en situación similar.

Foto 1. El gastrolab de Villaverde



Fuente: <https://MARESmadrid.es/alimentacion/manual-de-procedimiento-gastrolab-villaverde/>

Por otra parte, la oferta integrada del conjunto de servicios específicos para el emprendimiento proporcionada a las iniciativas que llegaron a los distintos MARES se considera innovadora desde distintos puntos de vista:

- Si bien no fueron actuaciones innovadoras tomados individualmente, el hecho de ofrecerlas de manera integrada por parte del proyecto sí lo fue, especialmente de cara a los proyectos incubados, que pudieron aprovechar todas las sinergias, tanto entre las actuaciones como entre las propias iniciativas.
- Asimismo, el grado en que estos servicios y actuaciones pudieron adaptarse a la situación y las necesidades particulares de cada iniciativa fue un elemento innovador respecto a otro tipo de procesos existentes. Ello derivó en la práctica en una suerte de modelo “circular” en la medida en que no se implementó de manera uniforme para todos los proyectos, sino que se articuló de manera flexible en cada caso. A pesar de ello y como se ha comentado, ello implicó una importante disipación de energía en el caso de aquellos proyectos demasiado incipientes, lo que pudo restar eficacia al esfuerzo en su conjunto en términos de resultados finales. Pero más allá de algunos elementos correctores que deben incorporarse, se considera que el principio de ajuste y adaptación a cada iniciativa fue positivo e innovador.
- Además, el asesoramiento incorporó en las personas emprendedoras la idea de que sus iniciativas debía generar impacto social desde su propio diseño, algo que podrá constatarse con el paso del tiempo y en aquellas con mayor grado de viabilidad para poder intentar medir dicho impacto.

- En particular, el programa de intercambio de socios/as con otras experiencias de distintos ecosistemas sectoriales de la ESS se considera innovador. Consistió, como ya se ha comentado, en la realización de estancias por parte de 21 proyectos emprendedores del proyecto MARES en empresas de referencia de sus sectores. Siete de estas estancias se hicieron en el extranjero. A las personas participantes del programa, se les encargó la realización de una memoria de análisis de la estancia y una propuesta de transferibilidad de los aprendizajes. Las experiencias extraídas y las vivencias enriquecieron tanto las iniciativas como a sus participantes y al conjunto de los ecosistemas.
- Los fablabs en tanto que espacios dotados de actividades en los que producir e hibridar formación, sensibilización y un cierto I+D, se consideran apuestas innovadoras. Ello se produjo en todos los sectores en los que se implementaron: movilidad, reciclaje y alimentación (a través del Gastrolab). En este sentido, se trató de un conjunto de elementos disruptivos y replicables desde el punto de vista del desarrollo de competencias y habilidades de las personas emprendedoras gracias a la participación de empresas relevantes de los sectores mencionados. En el caso del sector de alimentación se aprovechó la existencia del Gastrolab y se trabajó sobre determinados subsectores en donde existía mayor demanda (conservas, panadería, etc.) pero también del tejido social del territorio en el caso de talleres de sensibilización.
- Asociado a esto último, destaca por su innovación y replicabilidad la implementación de los laboratorios de innovación intergeneracional (iLABi): itinerarios formativos desde los que diseñar y poner en marcha proyectos socialmente innovadores desde el punto de vista sectorial en el ámbito de la ESS.
- El laboratorio asociado a la moda sostenible para configurar algunas iniciativas del subsector.
- Asimismo, MARES ha sido especialmente útil para la articulación de profesionales, en muchas ocasiones personas autónomas, para desarrollar sus actividades y escalarlas, convirtiéndolas en negocios viables. Este es un elemento replicable del proyecto.

Finalmente, las comunidades de aprendizaje orientadas a la práctica (CAP) representaron espacios significativamente innovadores en el contexto del proyecto MARES. Ello se puede analizar desde, al menos, tres puntos de vista.

En primer lugar, desde su conexión con los procesos de emprendimiento y en el fortalecimiento del tejido productivo desde los valores de la ESS. Sin ser su principal objetivo a priori, las CAP tuvieron una relación directa con la mejora competencial emprendedora, y el hecho de compartir conocimientos, aprendizajes, capital relacional, etc., ha fortalecido de los procesos emprendedores y la conformación y consolidación de los ecosistemas. Algunas respuestas cualitativas al cuestionario destinado a participantes de CAP así lo constataron: "apoyo y orientación eficaz a emprendedores", "compartir conocimiento y tener un espacio de

generación de alianzas con el sector", "compartir y solucionar en equipo mis problemas profesionales y saber que son los mismos que el resto de trabajadores de mi sector profesional" o "crear una comunidad de emprendedoras que nos ayuda a crecer a cada una en nuestro proyecto y como colectivo siendo otro elemento más de transformación positiva en el sector".

Ello es especialmente innovador dado que se trató de trabajar contenidos para los cuales no siempre existe conocimiento acumulado. Dos claros ejemplos de ello fueron las CAP de Gastrolab y de Moda Sostenible, que impulsaron de manera significativa los procesos de emprendimiento en los ecosistemas subsectoriales correspondientes. Ello se debió, entre otros factores, a:

- unas adecuadas metodologías para la selección de unas temáticas que "apasionaran" a sus participantes y que se sustentaron en el trabajo con cada MAR y la identificación de los nichos de generación potencial de conocimiento y aprendizaje en cada sector, pero con la flexibilidad suficiente como para incorporar temáticas que en un principio no habían sido consideradas (como fue el caso de la CAP de vivienda ecolaborativa)
- una facilitación inteligente por parte del proyecto, desdoblada en la figura del experto y del facilitador pedagógico, que contribuyeron a construir unas comunidades, haciendo hincapié en que los lazos afectivo-personales entre las personas participantes tienen un peso tan relevante como los más relacionados con la búsqueda de conocimiento. Ello se reflejó, aunque en menor medida, en el trabajo de conexión inter-sesiones entre los participantes que pudieran generar mayores sinergias y, por tanto, aprendizajes para ellos y el resto de participantes;
- la incorporación de unos contenidos concretos que tradujeran las temáticas referidas y que se centraran en resolver necesidades que las personas emprendedoras manifestaban a lo largo de su proceso emprendedor. Ello se desarrolló, además, en coordinación con los SSEE en cada uno de los MARES, por lo que contribuyó a fortalecer los ecosistemas sectoriales.

Con todo ello se consiguió construir espacios de confianza y apoyo mutuo desde los que entretejer soluciones a medida de las necesidades de las personas participantes y mejorar las competencias emprendedoras y ciudadanas de los participantes (ver capítulo 7) así como la densidad de los ecosistemas en algunos subsectores.

- En segundo lugar, en la medida en que una parte de la problemática de las iniciativas tenía que ver con la generación de una demanda adecuada y suficiente, las CAP tuvieron, indirectamente, un rol relevante en cuanto a la sensibilización y el trabajo en diversas

temáticas relacionadas con los desafíos que las iniciativas abordaban. Ejemplos concretos de ello fueron las CAP de huertas inclusivas comunitarias o comedores ecológicos, que estimularon la generación y consolidación de una mayor demanda de productos sostenibles y de cercanía que, indirectamente, repercutió positivamente en el ecosistema del sector de la producción y comercialización de alimentación sostenible. Si bien estos impactos son más indirectos, y no siempre se pueden identificar con iniciativas concretas como en el caso anterior, se considera por parte del equipo evaluador que las CAP fueron una herramienta importante en el trabajo conjunto sobre la oferta y la demanda que se realizaba desde el proyecto MARES.

- En tercer lugar, y confluyendo con lo anterior, las CAP representaron espacios de generación de conocimiento y reflexión acerca de los desafíos sociales. Gracias a ello, se pudieron generar una serie de productos concretos con un cierto grado de innovación en cuanto a sus contenidos, entre los que destacan manuales, recetarios, herramientas, protocolos, productos audiovisuales, eventos y jornadas.

3. La innovación de las iniciativas surgidas y consolidadas en el proyecto MARES

Las iniciativas que surgieron y se consolidaron en el proyecto MARES desarrollaron algunos aspectos que pueden considerarse socialmente innovadoras. Su identificación y dimensionamiento se ha efectuado a través de las 13 entrevistas a responsables de iniciativas y de un conjunto de preguntas dentro del cuestionario destinado a personas emprendedoras en las que expresaron su autopercepción sobre determinadas dimensiones concretas consideradas potencialmente disruptivas innovadoras.

En este sentido, las dimensiones de innovación social identificadas son las siguientes:

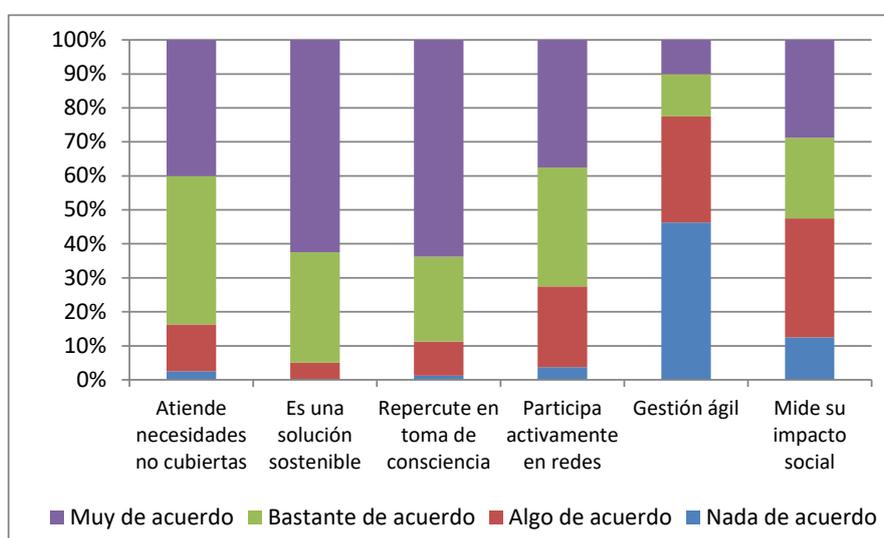
- Atención de necesidades no cubiertas por las empresas convencionales y las AAPP
- Representación de una solución sostenible social y ambientalmente para mejorar la calidad de vida de las personas
- Repercusión en la toma de conciencia ciudadana acerca de desafíos fundamentales para la convivencia y el planeta
- Participación activa en redes y alianzas sectoriales en las que desarrolla actuaciones concretas
- Empleo de metodologías ágiles para su gestión y la toma de decisiones
- Medición del impacto social y/o medioambiental que genera.

Como se observa, se trata de seis elementos que pueden contribuir significativamente a que una iniciativa sea socialmente innovadora. Algunos de ellos ya se habían corroborado, como es el caso de la participación en

redes y alianzas, y la mayoría de ellos formaron parte de otros instrumentos de recogida de información.

Una vez constatada la fiabilidad de la escala³³, los resultados indican una autopercepción generalmente positiva en casi todas las dimensiones de innovación social analizadas. Las dos excepciones son el uso de herramientas o metodologías de gestión ágil y la medición de su impacto social, ámbitos en los que las iniciativas no han desarrollado destrezas reseñables. En cuanto a aspectos más generales de la innovación social, como la atención de necesidades menos cubiertas por las AAPP o el sector privado o su repercusión en la toma de consciencia ciudadana respecto a los distintos temas que abordan, las iniciativas consideran que las respuestas que proporcionan a través de sus actuaciones son más positivas.

Gráfico 38. Grado en que las iniciativas surgidas y consolidadas en el proyecto MARES han sido socialmente innovadoras según criterio



Fuente: encuesta a personas e iniciativas emprendedoras.

Casos concretos de ello pueden identificarse en las iniciativas que han sido acompañadas e incubadas en los MARES³⁴. Tal es el caso de una consultora energética que no solamente impulsa soluciones energéticamente eficientes sino que, además, combate mediante sus actuaciones la pobreza energética de población vulnerable en la ciudad de Madrid. En este sentido, implementa intervenciones directas en hogares con un perfil vulnerable, empoderando a quienes la sufren, para que conozcan sus derechos en el mercado de la energía. Se trata, por tanto, de un triple componente innovador: atiende una necesidad poco cubierta por las AAPP (la pobreza energética³⁵); proporciona

³³ El alfa de Cronbach fue del 69,4% en las valoraciones iniciales, por lo que se considera que los ítems poseen suficiente consistencia interna y miden adecuadamente los cambios competenciales de los participantes. No obstante, al ser algo inferior al 70% sus resultados deben tomarse con mayor precaución desde el punto de vista estadístico

³⁴ Si bien no se mencionarán todas las iniciativas cuyas perspectivas pueden considerarse innovadoras, se ilustrarán algunos ejemplos significativos.

³⁵ Más allá de la existencia del bono social energético, que no solo no fomenta la eficiencia energética sino que además no abarca a todas las familias en pobreza energética.

una solución sostenible social y ambientalmente para mejorar la calidad de vida de las personas al contribuir a la eficiencia energética de la población más vulnerable, mejorando, por tanto, sus ingresos económicos; y, al mismo tiempo, repercute en la toma de conciencia ciudadana acerca de desafíos fundamentales para la convivencia y el planeta, como es un consumo energético responsable.

Más en general, el enfoque de las iniciativas introdujo una ligazón entre oferta y demanda, es decir, entre producción y consumo, que se tradujo en que casi el 90% de las mismas trabajasen, de alguna manera, en desarrollar un producto o servicio pero a la vez en llevar a cabo actuaciones que repercutieran en la toma de conciencia acerca de la necesidad de hacer un consumo más responsable y de cooperar para ello. Existen ejemplos en todos los sectores. En el caso de la alimentación, destaca una iniciativa que trabajó en el ajuste de la demanda y la oferta de producción ecológica a través de la digitalización de los productores y una asesoría personalizada de desarrollo de software que permita desarrollar conectar a los productores entre sí, y a su vez con los consumidores (sobre todo grupos de consumo), con especial hincapié en la comercialización de la producción y en la intercooperación entre productores. De manera análoga, también se ha producido en el ámbito de la comercialización y el consumo mediante la generación de modelos de supermercados cooperativos.

Otro elemento que el proyecto MARES contribuyó a desarrollar y que se tradujo en un trabajo positivo en las dimensiones identificadas como socialmente innovadoras fue la multiplicidad de procesos de agregación de oferta. Un ejemplo muy fructífero se produjo en el sector del reciclaje y, en particular, en relación con la moda sostenible, en donde como consecuencia del trabajo en el MAR de reciclaje (tanto desde la formación³⁶ en moda sostenible, el proceso de intercambio de socios, el acompañamiento de los SSEE y la CAP correspondiente) se conformó una asociación que nuclea a numerosas productoras de moda sostenible que no solamente impulsa la producción artesana, sostenible y tradicional de ropa sino también su difusión, comercialización y venta del producto y la sensibilización y formación en el reciclaje de materiales. Por tanto, atiende a varias dimensiones que pueden considerarse socialmente innovadoras, al proporcionar una solución sostenible, pero a la vez repercutiendo en la toma de conciencia de quienes que se acercan al mundo de la moda y a la vez mediante la conformación de una alianza sectorial en torno a las actividades que desarrollan.

La innovación social también tuvo como impulsora los procesos de anclaje y conexión entre empresas convencionales e iniciativas de ESS surgidas y consolidadas en el proyecto MARES. Un ejemplo paradigmático de ello se constató en el sector de la movilidad, en el cual, en un trabajo coordinado entre el MAR y los SSEE se produjo un acercamiento entre una gran empresa de comercialización de productos de mobiliario y una iniciativa de reparto en

³⁶ Aquí hay que destacar tanto la formación para el empleo como la desarrollada en el Laboratorio de Iniciativas Textiles para el autoempleo cooperativo.

bicicleta. Si bien ello ya ha sido mencionado a lo largo del presente informe, debe subrayarse cómo este proceso generó elementos socialmente innovadores, al repercutir en la concienciación por una movilidad más sostenible a la vez que facilitó la conformación de un ecosistema en el subsector y el establecimiento de una serie de alianzas con otras iniciativas del mismo ámbito. Otra de estas iniciativas del subsector, que participó en casi toda la variada oferta de servicios que se proporcionaban desde el proyecto MARES, no solo se encuentra integrada en una red en el ámbito europeo en el subsector sino que, además, sustenta sus actividades como iniciativa en el trabajo colaborativo y la dignificación de la profesión de repartidor, representando una solución social y medioambientalmente sostenible al desafío de la movilidad.

Finalmente, la innovación social de las iniciativas del proyecto MARES también tuvo una perspectiva territorial. Quizás en menor medida, pero algunas iniciativas enraizaron su actividad en el entorno urbano en el que surgieron y desplegaron sus actuaciones para proporcionar soluciones socialmente sostenibles e innovadoras en un contexto en el que ni el mercado ni las políticas públicas lo hacen. Uno de los casos que mejor lo ilustran es el de la creación de la primera cooperativa de consumo de cuidados en proximidad, gestionada por y para familias de Vallecas que proporciona atención domiciliaria a familias vulnerables que necesiten atención, cuidados y servicios en el hogar. Se trata de una iniciativa que, por una parte, supone una solución social y medioambientalmente sostenible, puesto que proporciona un servicio de cercanía, destinado a familias del territorio, haciendo aflorar una economía invisibilizada y sumergida. Por otra parte, atiende necesidades no cubiertas por las empresas convencionales y las AAPP en la medida en que llena un hueco en el mundo de los cuidados desde una perspectiva ética conformada por trabajadoras del sector y gracias al cual un conjunto de familias vulnerables puede acceder a servicios de cuidados. A su vez, al generar investigación y un discurso sobre el papel de la economía social en el sector de los cuidados con el objetivo de generar su propia demanda, repercute en la toma de conciencia de la ciudadanía respecto al valor de su trabajo y a cómo se puede abordar desde una iniciativa de la ESS. Y por último, genera alianzas y redes de afecto y compañerismo entre las trabajadoras empleadas de hogar, un sector fuertemente invisibilizado, en el que los roles de género impuestos condenan a sus integrantes a la precariedad laboral y al escaso reconocimiento social.

Finalmente, y más allá de ejemplos concretos, el ejercicio evaluativo ha procurado caracterizar aquellas iniciativas que se consideran más socialmente innovadoras, de manera que se puedan hallar unas características que las identifiquen. Si bien este ejercicio tiene una débil robustez desde el punto de vista estadístico, puede dar pistas sobre algunos elementos que las iniciativas que se consideran más socialmente innovadoras poseen en común y que sean distintas de aquellas que no se consideran como tales.

Para ello se han seleccionado las iniciativas según dos grupos: uno compuesto por las iniciativas que se autoperceben como socialmente innovadoras por

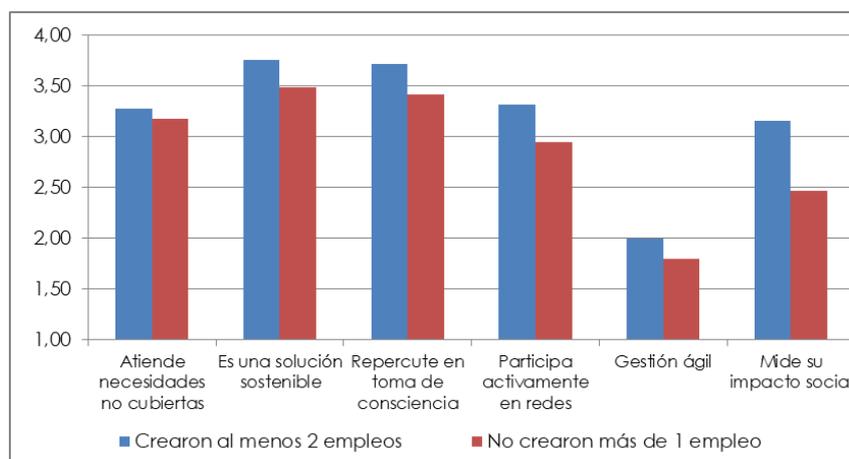
encima del valor medio del conjunto de todas las iniciativas (aproximadamente 3 sobre 4), y el resto. En este sentido, las iniciativas más innovadoras:

- Tienen una mayor probabilidad de generar más de un empleo a tiempo completo. En este sentido, mientras que el 21% de las iniciativas “menos innovadoras” generó más de un empleo, esta proporción ascendió al 42% entre las “más innovadoras”. Esta diferencia es significativa al 5%³⁷.
- Están más integradas digitalmente, tanto desde el punto de vista de las visitas web que recibe como, sobre todo, de su penetración a través de las redes sociales. Por ejemplo, entre las que tienen más innovadoras hay casi el doble de probabilidad de tener más de 100 seguidores de Twitter.
- Asimismo, tienen mayor probabilidad de consolidar empleo. En este sentido, si solo el 2% de las empresas menos innovadoras consolidó más de 2 empleos, esta proporción trepó al 24% entre las más innovadoras.
- Tienen una mayor probabilidad de tener más 100 clientes o más. Tal es así, que solo el 11% de las iniciativas menos innovadoras alcanza este nivel mientras que son el 28% entre las más innovadoras. Al igual que ocurre con el empleo, esta diferencia es significativa al 5%.
- Su probabilidad de generar más de 50.000€ de ingresos es también superior. De hecho, entre las más innovadoras, un 55% facturó más de 50.000€ mientras que esta proporción fue del 24% entre las menos innovadoras.
- Además, es más probable que hayan sido incubadas al menos 18 meses.

En particular, y dada la relación identificada entre la autopercepción de la innovación por parte de las entidades y la generación de empleo neto, se han analizado aquellas dimensiones de dicha autopercepción mejor asociadas a la generación de puestos de trabajo en las iniciativas participantes del proyecto MARES. En este sentido, las dimensiones que mejor se correlacionaron con la creación neta de empleo fueron la medición del impacto social, la integración en redes y alianzas, la consideración de ser una solución social y ambientalmente sostenible y la repercusión de las iniciativas en la toma de consciencia respecto al desafío que abordaron.

³⁷ Ello quiere decir que la probabilidad de que las diferencias entre los dos grupos se deban al azar es inferior al 5%.

Gráfico 39. Autopercepción de la innovación social de las iniciativas según hayan creado o no al menos 2 empleos netos a tiempo completo



Fuente: encuesta a personas e iniciativas emprendedoras.

Ello quiere decir que las entidades que se consideraron más socialmente innovadoras en estas dimensiones concretas, se asociaron a una creación de empleo más robusta (de más de un empleo neto desde que se constituyeron o se involucraron en el proyecto MARES). En particular, la dimensión más directamente vinculada a la generación de más de un empleo fue la medición del impacto social. En este sentido, de entre las iniciativas que prestan menos atención a esta cuestión, solo el 16% generaron más de un empleo neto. En cambio, de entre aquellas que manifestaron una mayor disposición a incorporar la medición de impacto social entre sus procesos y actuaciones, un 45% generaron al menos un empleo neto. Esta diferencia entre las entidades más y menos innovadoras es significativa al 5%. Ello puede constatarse igualmente en el gráfico: la valoración media de su autopercepción en este ítem entre aquellas más generadoras de empleo neto fue de 3,16 sobre 4, mientras entre las que no crearon más de un empleo, esta valoración media fue de 2,47 sobre 4. Si bien hubo otros ítems mejor valorados y, por tanto, más presentes en la autopercepción de las iniciativas, en ninguno hubo una mayor diferencia entre los dos tipos de emprendimientos analizados.

En definitiva, se puede afirmar que una mayor autopercepción de innovación social se asoció a mayor generación y consolidación de empleo, facturación y digitalización. Y que la medición del impacto social se asocia a iniciativas generadoras de empleo neto entre las que surgieron o se consolidaron al calor del proyecto MARES.

10. CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS

1. Introducción

Las conclusiones que se formulan a continuación se derivan del análisis anteriormente efectuado. Valoran de manera crítica los aspectos más relevantes que caracterizaron el diseño y la implementación del proyecto desde el punto de vista, fundamentalmente, de la generación y consolidación de actividad económica, la generación de ecosistemas sectoriales y las mejoras de las competencias de las personas emprendedoras. Su objetivo es identificar los elementos clave que explican sus principales resultados en este sentido y formular unas lecciones aprendidas que, en un futuro, sirvan para configurar actuaciones basadas en la evidencia y con impacto económico y social.

2. Conclusiones

Las conclusiones más relevantes de la evaluación del proyecto MARES se articulan alrededor de las siguientes perspectivas:

Perspectiva de las políticas públicas

Desde el punto de vista de las **políticas públicas**, el proyecto MARES supuso un punto de inflexión en el fortalecimiento y la promoción económica, fundamentalmente sectorial, a través de la ESS. De hecho, y como señaló un agente clave, "nunca se había producido una alianza para el fortalecimiento de la ESS como este en Madrid y eso impulsó a las personas, capacidades y recursos". Este es uno de los legados más significativos del proyecto, en tanto que, tomado de manera agregada, supuso un avance en la generación de un conjunto de actuaciones pioneras en esta materia.

Perspectiva del diseño

Por una parte, la **configuración sectorial** o **clusterización** adoptada en el proyecto así como la selección concreta de los sectores se consideran positivas en la medida en que es una manera de optimizar los procesos de fomento de la activación económica y a la vez se sustentaban en trabajos previos por parte del Ayuntamiento de Madrid. Si bien la realidad sectorial desde el punto de vista de la ESS era diversa según el sector, se considera que la identificación de la alimentación, energía, reciclaje, movilidad y cuidados fue un elemento que generó valor y que removió la realidad de cada uno de los sectores. La única observación al respecto, en todo caso menor, es la exclusión del sector cultural y artístico como potencial motor de activación económica, no solo por sus múltiples relaciones con lo productivo sino también

por su capacidad para la transformación social y ciudadana, tanto personal como colectiva.

Por otra parte, uno de los elementos críticos del proyecto MARES fue **el enganche entre las perspectivas sectorial y territorial**. En este sentido, el proceso evaluativo llega a las siguientes conclusiones.

En primer lugar, la **selección de los territorios**, si bien siguió criterios de cohesión y justicia distributiva, lo cual es considerado positivo, tuvo menos en cuenta su realidad productiva y el grado de vulnerabilidad de las personas y los colectivos que allí residían. En este sentido, la conexión entre la identificación territorial y sectorial fue un punto crítico en virtud de que no se previó suficientemente, por parte del proyecto, hasta qué punto los recursos existentes en los territorios podían ser generadores de actividad económica significativa desde la perspectiva de la ESS. El meritorio trabajo generado en los laboratorios de competencia y la identificación de cadenas de valor territoriales no fue suficiente para atraer una actividad económica que era, originalmente, poco densa y muy desarticulada en distritos desfavorecidos y con graves dificultades sociales. Ello fue uno de los elementos que influyó en los resultados alcanzados en materia de generación y consolidación de iniciativas.

Relacionado con lo anterior, pero como elemento complementario, debe analizarse el rol que tuvieron los espacios denominados MARES en la configuración de la conexión entre lo sectorial y lo territorial. Como se ha argumentado, los MARES fueron la bisagra entre lo sectorial y lo territorial, el lugar clave donde se produciría la polinización entre agentes en cada uno de los sectores cuyas sinergias darían como resultado la generación o consolidación de los ecosistemas. En este sentido, las actuaciones del proyecto funcionarían como combustible y los espacios como los contenedores en los cuales se albergaría a los agentes para producir estos efectos. Por tanto, desde el propio diseño del proyecto, el peso que tenían los espacios concretos era fundamental, y cualquier elemento que pudiera alterar su puesta en marcha o funcionamiento iba a tener un efecto significativo en los resultados. En este sentido, el retraso en la inauguración de algunos edificios y la inadecuación de otros que no estaban pensados para albergar los MARES, pero que finalmente lo hicieron, tuvo impactos relevantes sobre los resultados del proyecto.

Finalmente, un tercer elemento crítico relacionado con el diseño del engarce sectorial y territorial fue la ausencia de un distrito concreto para impulsar el ecosistema sectorial de los cuidados. Si bien la idea era que el sector fuese transversal, ni se le dotó con los recursos suficientes para ello ni se tuvo en cuenta que era, a priori, el sector menos desarrollado desde el punto de vista empresarial puesto que las iniciativas eran precarias, aisladas y sin reconocimiento social. Además, no existía ninguna política previa municipal. En este sentido, su selección como sector transversal no contribuyó a que alcanzara resultados equivalentes a otros sectores, en donde existía un

ecosistema previo más robusto o desarrollados en territorios concretos, sobre todo si eran centrales, como el caso de la energía.

Como resultado de todo ello, el grado de desarrollo de cada uno de los sectores en los territorios fue fuertemente desigual. Por una parte, ello estuvo condicionado por la propia situación del ecosistema. Como se ha corroborado, el sector de alimentación poseía desde el inicio de un ecosistema menos endeble que, por ejemplo, reciclaje o cuidados. Por otra parte, la masa de iniciativas de la ESS sectoriales en cada territorio era, en ocasiones, nula o casi nula. Ello condujo a que el proyecto empezara casi desde cero en algunos sectores y territorios, lo cual se tradujo en que los avances registrados, si bien fueron significativos, no se derivaron en creaciones de empresas y de empleo más relevantes en términos absolutos.

Perspectiva de las actuaciones del proyecto

Desde el punto de vista de sus actuaciones, el análisis del proyecto MARES ha arribado a las siguientes conclusiones.

En primer lugar, el proyecto consiguió articular un conjunto de actividades relativamente innovador, tomadas en términos agregados, para la generación y consolidación de actividad económica en el marco de la ESS. Se trató de un acompañamiento con una visión integral del proceso, flexible y a la vez basado en la especialización técnica. En este sentido, las valoraciones de las personas emprendedoras fueron positivas, lo que da cuenta de que el proyecto se adaptó a sus necesidades y que las iniciativas se sintieron acompañadas durante el proceso.

Uno de los elementos críticos en relación con la eficacia de estas actuaciones fue que el bajo nivel inicial con el que llegaban las iniciativas desde el punto de vista de su maduración como proyectos empresariales viables hizo que los SSEE del proyecto disiparan una enorme cantidad de energía en iniciativas o "proyectos de iniciativas" difícilmente viables, de manera que la falta de un filtro inicial que pudiera centrar mejor la intervención en aquellas iniciativas más viables pudo haber restado impacto al proyecto. Si bien ello hay que compensarlo con otros elementos a considerar (grado de innovación social, carácter piloto del proyecto, etc.), no puede dejar de señalarse que desde un punto de vista exclusivamente productivo, ello restó eficacia al esfuerzo.

En segundo lugar, el acople entre estrategias sectoriales y territoriales experimentó dificultades. Ello por varios motivos. Por una parte, por una cierta asincronía de las actuaciones desplegadas por el proyecto, que desembocó en que la agitación y dinamización no siempre pudieron conectar con las necesidades y potencialidades de cada territorio para generar ecosistemas de iniciativas, en parte debido al escaso dinamismo territorial. Por otra parte, no se consiguió tener los cuatro espacios denominados MARES a tiempo, con los impactos que ello tuvo en los resultados del proyecto. Dada la relevancia que estos tenían desde el diseño del proyecto, esta circunstancia tuvo un peso

importante en los resultados de algunos sectores en términos del número de iniciativas generadas y de las sinergias que se produjeron entre ellas en los espacios MARES. Aquí debe subrayarse que la resiliencia del proyecto fue muy singular, en la medida en que se procuró reponer a la falta de los espacios adecuados desde los que impulsar los ecosistemas sectoriales en movilidad y reciclaje, y a la tardía puesta en marcha del Gastrolab en alimentación. En este sentido, la puesta en marcha de elementos innovadores como los Fablabs fue sumamente positiva, aunque no del todo como para compensar la inadecuación de los espacios mencionada.

En tercer lugar, tampoco se logró una interconexión adecuada entre los cinco clústeres sectoriales. La experiencia de trabajar en territorios con necesidades y circunstancias diferentes hizo que la cooperación fuera más al interior de cada ecosistema que entre los mismos.

Finalmente, el proyecto contó con un conjunto de metodologías y actuaciones innovadoras en el marco del acompañamiento, la formación y la generación de una serie de productos con los que se capitalizaron dichas metodologías. Tanto la implementación de los procesos de acompañamiento, los fablabs como las comunidades de aprendizaje (CAP), así como los laboratorios de formación-acción, fueron elementos que impulsaron significativamente los ecosistemas sectoriales. En particular, las CAP jugaron un rol relevante en la cohesión de algunos ecosistemas subsectoriales, generando aprendizajes e interacciones de alto rendimiento y reforzando los procesos de acompañamiento, en coordinación con los SSEE.

Perspectiva de los resultados en términos de generación y consolidación de actividad económica en el ámbito de la ESS

El proceso de evaluación concluye que el proyecto logró resultados promisorios desde el punto de vista de la generación y consolidación de actividad económica.

En **términos agregados**, se consiguió alcanzar los objetivos planteados en relación con la dimensión sectorial en materia de generación y consolidación de actividad económica. Se estima que se generaron y consolidaron aproximadamente unas 142 iniciativas, de las que alrededor de 48 se constituyeron durante el proceso de MARES, y se pusieron en pie algunos ecosistemas, otros se consolidaron y, en general, se sentaron las bases para un desarrollo ulterior. El proceso de evaluación reconoce que se trata, en términos agregados, de un ecosistema aún frágil, precariamente instalado en el territorio, con iniciativas que en general aun cuentan con pocos clientes y proveedores, fundamentalmente prestadoras de servicios. Iniciativas cuya mayor preocupación es elevar sus ingresos y conseguir financiación para seguir adelante. Pero no debe soslayarse que el proyecto ha supuesto un espaldarazo importante en la constitución de numerosos emprendimientos económicamente viables en el marco de la ESS. Iniciativas que en general se conectan entre sí, conforman alianzas y redes y son digitalmente activas.

Teniendo en cuenta que en algunos sectores prácticamente no existía un ecosistema que las albergara, debe reconocerse que la contribución del proyecto MARES ha sido relevante.

En relación con el **empleo generado** por los emprendimientos surgidos y consolidados desde MARES, el proceso de evaluación considera que los 244 puestos de trabajo (153 a tiempo completo y 91 a tiempo parcial) representan una cuantía meritoria, a tenor de la debilidad de los ecosistemas sectoriales preexistentes y generados. Debe tenerse en cuenta que solo el 40% de las iniciativas generaron empleo neto. Lo mismo puede decirse del número de empleos consolidados, que se estimó en 227 (153 a tiempo completo y 74 a tiempo parcial). Por tanto, la generación y consolidación de empleos se considera un avance importante para la puesta en marcha de un ecosistema de la ESS en la ciudad de Madrid. Sus sostenibilidad a medio y largo plazo están por ver en un contexto de máxima incertidumbre como el actual.

En cuanto a la **facturación**, y también en volúmenes agregados, las iniciativas que han conformado el ecosistema que ha surgido o se ha consolidado con el proyecto MARES ha conseguido, hasta el mes de febrero de 2020, un total de 8.773.000€ desde que se constituyeron, en el caso de las nuevas, y desde que se involucraron en el proyecto MARES, en el caso de las ya existentes. Esto significa que la facturación media de las iniciativas, desde que participaron en el proyecto MARES es de 61.700€ en todo ese período. Aproximadamente un 27% del total facturado corresponde con empresas nuevas, cuya media de facturación ronda los 43.400€. Ello vuelve a subrayar la fragilidad de la mayor parte de las iniciativas, pero también el impulso que, desde el proyecto, ha conseguido fructificar desde el punto de vista financiero.

Más allá de estos aspectos tangibles, fundamentales, pero que no agotan el abanico de impactos que las iniciativas generan en la sociedad, el proceso evaluativo ha identificado algunos **elementos socialmente innovadores en las iniciativas**. Destacan el grado en que el ecosistema ha estado conformado por proyectos que se han autopercebido como fuertemente conectados en alianzas y redes, que han atendido necesidades poco cubiertas por las AAPP, proporcionando soluciones sostenibles social y ambientalmente repercutiendo, a la vez, en la toma de conciencia sobre determinados desafíos sociales. Ello ha podido ejemplificarse a lo largo del presente documento en iniciativas concretas cuyas actuaciones han merecido el calificativo de innovadoras. Y, lo que es más importante, se ha encontrado una correlación relevante entre la autopercepción de la innovación social por parte de las iniciativas y su **capacidad para la generación de empleo**. Por tanto, impulsar soluciones innovadoras con viabilidad económica en el mercado no solo es algo positivo en sí mismo, sino que la propia innovación social fortalece la capacidad de las iniciativas para generar empleo.

En definitiva, el balance de los resultados es promisorio en el contexto de un ecosistema que, en términos agregados, revela una importante fragilidad, pero que a la vez se muestra optimista y con visos de consolidarse, siempre

que las políticas públicas sigan acompañando el esfuerzo de las personas emprendedoras por sacar adelante sus iniciativas.

En cuanto a los resultados en términos de los **ecosistemas sectoriales** de iniciativas emprendedoras, el análisis ha detectado un importante grado de heterogeneidad en su desarrollo. A pesar de ello, se pueden extraer algunas conclusiones transversales a todos:

- Los sectores que han podido sustentarse en ecosistemas sectoriales previamente existentes más robustos han generado mejores resultados. Tal es el caso, fundamentalmente, de alimentación, que aglutinó el 29% del empleo y el 39% de la facturación total del ecosistema.
- Los sectores que para el desarrollo de sus actuaciones han contado con espacios adecuados, también han obtenido mejores resultados. Ello se ha reflejado, además de en el sector alimentario, en el ecosistema de energía, que no solo ha sido uno de los mejor conectados internamente sino que ha servido para albergar actividades relativas a otros sectores.
- Los sectores instalados en distritos periféricos, con mayores necesidades, con espacios inadecuados y que partían de ecosistemas sectoriales preexistentes más frágiles, han obtenido peores resultados agregados.

Sobre esta base, se pueden diferenciar dos grados de desarrollo en los ecosistemas sectoriales en el proyecto MARES:

- Ecosistemas algo más consolidados que el resto, con mayor número de iniciativas generadoras de empleo, facturación, innovación y viabilidad. Estos son los casos de los ecosistemas de alimentación y energía.
- Ecosistemas más débiles compuestos por iniciativas con mayores dificultades de viabilidad, pero socialmente innovadoras y transicionando lentamente hacia una mayor consolidación. Tales son los casos del sector de la movilidad, reciclaje y cuidados. Aquí debe diferenciarse, asimismo, los casos de movilidad y reciclaje en virtud de dos elementos:
 - ya existían algunas iniciativas sectoriales económicamente viables en el marco de la ESS (sobre todo empresas de inserción en el caso de reciclaje y cooperativas en la movilidad)
 - al mismo tiempo, había iniciativas que, si bien no pertenecían al mundo empresarial, formaban parte del tejido de movimientos sociales, vecinales y locales para abordar los retos correspondientes.

Por el contrario, el sector de cuidados prácticamente partía de cero en términos de ecosistema, especialmente en algunos de los subsectores que abordó, por lo que los avances generados, más en términos de número de iniciativas generadas como de su viabilidad, ha sido importante.

Teniendo todo ello en cuenta, se considera que desde el proyecto se avanzó en la consolidación de los primeros y en la configuración y conformación de los segundos. Especialmente merece la pena destacar algunos subsectores

que han tenido un éxito relevante gracias al proyecto MARES, como el de los supermercados cooperativos en el sector alimentario, la ciclomensajería en movilidad, la moda sostenible en reciclaje, la instalación y gestión de energías renovables en energía, y los espacios de crianza alternativos a los convencionales en el sector de cuidados. Si bien el grado en que cada uno de ellos ha podido generar una masa crítica significativa de iniciativas viables ha sido variable, hay que destacar el esfuerzo llevado a cabo desde el proyecto por consolidar o, directamente, generar un ecosistema alrededor de dichos subsectores.

De manera complementaria, y si bien el proceso de evaluación no se ha centrado en aspectos territoriales que no estuvieran directamente vinculados con la generación y consolidación de iniciativas económicas viables, hay que señalar que en algunos casos, los ecosistemas de iniciativas se hibridaron con las realidades territoriales pertenecientes a los entornos urbanos de sus correspondientes MARES. No obstante, ello no se produjo de forma generalizada, de manera que el impacto desde este punto de vista ha sido menor, si bien para un correcto dimensionamiento del mismo haya que dejar pasar un lapso suficiente para notar los posibles cambios. En todo caso, se ha podido constatar que la dimensión territorial ha sido subsidiaria a la dimensión sectorial, que ha sido el motor del proyecto MARES. En este sentido, se ha detectado una cierta discontinuidad entre unos objetivos demasiado generales de transformación urbana y unas apuestas sectoriales sin vincularlas a análisis específicas de su implementación en el territorio. La falta de un diagnóstico que uniera lo sectorial a lo territorial hizo que el impacto en los territorios fuera débil, y a su vez debilitó los propios impactos sectoriales del proyecto.

Perspectiva de las mejoras competenciales de los participantes del proyecto

Las personas que participaron en el proyecto MARES manifestaron haber mejorado significativamente sus niveles competenciales tras su paso por el proyecto. Ello se produjo tanto en una serie de competencias *soft* para el emprendimiento, como otras más específicas, y, asimismo, en competencias y hábitos de ciudadanía. Además, se encontró un paralelismo entre la generación de empleo por parte de las iniciativas y las mejoras competenciales de las personas emprendedoras titulares de las mismas.

Las conclusiones más relevantes en relación con estos progresos son las siguientes.

- Por una parte, tanto el proceso de incubación como las actuaciones que se han producido al margen de las interacciones en los MARES han conseguido precipitar e impulsar, en algunos casos más que en otros, una mejora competencial de sus participantes.
- Por otra parte, hay que señalar que para diseñar e implementar un proyecto que pretende, entre otras cosas, generar ecosistemas de iniciativas económicamente viables y generadoras de empleo, es

fundamental elevar el nivel de ciertas competencias emprendedoras, cuyo desarrollo puede repercutir positivamente en sus habilidades, tanto sociales como de emprendimiento, y por tanto fortalecer sus iniciativas. Ello se ha constatado en el proyecto MARES.

Perspectiva de innovación y replicabilidad del proyecto

Una de las motivaciones fundamentales que orientaron el diseño y la implementación del proyecto MARES fue que sus actuaciones pudieran contener elementos innovadores que pudieran ser replicables en otras situaciones y contextos. En este sentido, el ejercicio evaluativo ha procurado recoger algunos de estos elementos. Destacan, especialmente, su perspectiva sectorial, la implementación conjunta de una serie de servicios adaptados a las necesidades de los procesos emprendedores, los intercambios experienciales, herramientas formativas flexibles (como las CAP o las formaciones en los fablabs), la puesta en marcha del Gastrolab, entre otros.

Sobre esta base, el ejercicio evaluativo ha llegado a las siguientes conclusiones:

- El proyecto contó con elementos innovadores que pueden ser replicables, con independencia de que deban ser contextualizados en entornos sociales y territoriales que pueden ser de distinta naturaleza.
- Estos elementos proporcionaron dos elementos claves que contribuyeron a consolidar el proyecto: eficacia y resiliencia, mejorando sus resultados³⁸, entre otros, desde el punto de vista de la generación y consolidación de iniciativas y del ecosistema en términos agregados. En particular, las actuaciones más innovadoras del proyecto fueron importantes para visibilizar, poner en valor e impulsar ecosistemas inexistentes o invisibilizados y a consolidar otros algo más sólidos.
- Además, las actuaciones concretas consideradas innovadoras tuvieron una fuerte aceptación por parte de las personas que pudieron participar de las mismas. Tales son los casos, por ejemplo, de los intercambios de experiencias, las comunidades de aprendizaje y, en términos generales, el acompañamiento empresarial.
- Si bien es difícil determinar en qué medida las actuaciones innovadoras por parte del proyecto se trasladaron a las iniciativas emprendedoras que fueron acompañadas, cabe volver a señalar cómo aquellas iniciativas con una autopercepción más elevada de su grado de innovación fueron, en general, las que mayor capacidad de generación de empleo mostraron. Esta conexión entre innovación y empleo, y en particular en relación con la medición del impacto social, ha sido uno de los hallazgos más relevantes del ejercicio evaluativo.

³⁸ O evitando que empeoraran de una manera más significativa, como fue el caso de los fablabs ante la inadecuación de algunos espacios MARES.

- Por último, la innovación del proyecto MARES ha contribuido a que el proyecto en su conjunto suponga un antes y un después en dos aspectos:
 - La realidad de la ESS en la ciudad de Madrid, y particularmente, en los ecosistemas de alimentación, movilidad, reciclaje, energía y cuidados.
 - Las respuestas de políticas públicas locales para el impulso de ecosistemas sectoriales en la ESS. Ninguna administración local que pretenda impulsar la ESS desde el punto de vista sectorial deberá ignorar la experiencia del proyecto MARES si quiere alcanzar sus objetivos.

3. Lecciones aprendidas

Finalmente, el ejercicio evaluativo considera que, tras el análisis del proyecto MARES, es posible extraer un conjunto de lecciones aprendidas en forma de decálogo con el propósito de que sirvan de orientación al diseño e implementación de proyectos innovadores en materia de impulso de la ESS en el ámbito local. Brevemente:

1. Es posible desarrollar **políticas de impulso de la economía** sobre la base de modelos más inclusivos socialmente y a la vez generadores de empleo. La ESS ha llegado para quedarse, tanto desde el punto de vista de las políticas públicas como desde la percepción ciudadana. Pero para aprovechar mejor este contexto puede ser interesante, por una parte, disminuir el nivel de ambición en sus formulaciones con independencia de que las convocatorias puedan animar a experimentaciones y formulaciones “épicas” y de cambio sistémico³⁹; y, por otra, integrar en el diseño e implementación de sus actuaciones a agentes clave con mayores vínculos con el ámbito empresarial de la economía convencional y con distintos niveles de la institucionalidad local para establecer marcos de cooperación más eficaces, algo cuya escasez ha reducido el alcance o escala de procesos impulsados, especialmente de cara a la generación y consolidación de iniciativas.
2. La **clusterización sectorial** es una vía positiva para el desarrollo del ecosistema en el ámbito de la ESS, aunque para ello se deben tejer intervenciones que sean, por una parte, diferenciales en cada uno de los sectores concretos que se pretenda desarrollar y, por otra parte, más coordinadas entre los distintos clústeres. En particular, si se pretende incluir un sector concreto de manera transversal, hay que pensar muy bien qué características iniciales posee su ecosistema de iniciativas y agentes clave, marco institucional, etc., y con qué recursos dotar sus actuaciones para que los resultados que se obtengan no se vean perjudicados.

³⁹ Combinar la promoción de cambios de mentalidad y dinámicos social y económico sectoriales y territoriales implica “matar demasiados pájaros de un mismo tiro”.

3. Si se desea **tener impacto territorial**, además de sectorial, y se pretende que descansa en un conjunto de espacios singulares que sirvan para irradiar las actuaciones que allí se desarrollen y las interacciones que se produzcan, es necesario que, desde el inicio de un proyecto, se incorporen tres elementos. En primer lugar, conocer muy bien las necesidades y los recursos para emprender de un conjunto de territorios, mediante la elaboración de un diagnóstico desde el cual seleccionar territorios de intervención más concretos. Por ejemplo, a través de un estudio del conjunto de distritos vulnerables de la ciudad de Madrid que fuera previo a la selección de los que finalmente participaran. En segundo lugar, contar con la habilitación de los espacios mencionados. Sin un sustento empírico de los territorios de intervención y de unos espacios concretos habilitados el impacto territorial será, en buena medida, subsidiario del sectorial. En tercer lugar, diseñar y desarrollar actuaciones territoriales y sectoriales más acotadas en el tiempo y muy bien coordinadas. En este sentido, se ha percibido un cierto desajuste en el arranque del proceso de agitación o dinamización y el inicio del trabajo a nivel sectorial, lo que ha podido limitar la integración del enfoque territorial dentro de las estrategias sectoriales. Aun así, permanece un elemento de difícil solución: ¿cómo generar dinamismo social y económico en un determinado territorio sobre la base del impulso a un determinado sector, por más amplio que éste sea?
4. Un **acompañamiento** a la medida de las iniciativas será más eficiente en términos de activación económica y de empleo si existe un filtro previo sobre la base del cual no disipar energías en proyectos de pre-empresariado difícilmente viables. Para poner en marcha algún mecanismo que preseleccione las iniciativas que vayan a incorporarse a procesos de acompañamiento es necesario mejorar los mecanismos de coordinación entre las áreas más vinculadas a los desarrollos sectoriales y espaciales/territoriales del proyecto. De lo contrario, puede ser más eficiente centrar el proyecto en entidades e iniciativas ya existentes y trabajar para su consolidación que, además de en ello, también generar nuevas.
5. La **generación de empleo** en el ámbito de la ESS es más lenta que en la economía convencional, pero a la vez es más resiliente. Por ello hay que prever que el acompañamiento individualizado a las iniciativas tiene que ocupar un lapso prolongado y que sus resultados no siempre van a poder ser inmediatos ni comparables en términos de una determinada inversión económica. Su impacto debe ser medido en intervalos más largos de tiempo para captar toda su dimensión. No obstante, un mayor período de incubación no garantiza per se la viabilidad de una iniciativa, por lo que hay que seleccionar mejor aquellas con las que se vaya a trabajar.
6. En cuanto a los **resultados sectoriales**, las iniciativas pertenecientes a sectores que parten de condiciones más ventajosas estarán mejor situados para aprovechar los procesos de acompañamiento empresarial. Ello implica que para conseguir un desarrollo sectorial más

- equilibrado, se deben instrumentar mecanismos (en forma de actuaciones, procesos, etc.) que compensen estas desigualdades.
7. En general, pero sobre todo en sectores con ecosistemas de iniciativas más precarias, la promoción de soluciones que solamente atiendan las necesidades y problemas de los segmentos que los sufren no es suficiente si no se dota a dichas soluciones de un **sólido sustento de negocio**. Todo problema tiene una solución, pero no toda solución tiene sentido de mercado, especialmente si no existe un ecosistema cohesionado que la albergue.
 8. Es necesario seguir trabajando en el ámbito de la participación a través de **mecanismos virtuales**. Pueden ser muy eficientes si se compaginan con el resto de actuaciones.
 9. El impulso de la **innovación social** y de las mejoras competenciales se asocian a una mayor capacidad de generación de empleo.
 10. Para una **medición de resultados e impactos** más exhaustiva, es preciso incorporar el ejercicio evaluativo desde el inicio del proyecto y dotarlo de mayores recursos.

4. El Legado del proyecto MARES

El término “legado” se deriva del vocablo latino *legātum* cuya idea hace referencia a los elementos materiales o simbólicos que una persona deja a sus sucesores, lo que transmite a otros, que pueden ser elementos tangibles y concretos o simbólicos, como el ejemplo y los valores éticos. En este sentido, puede afirmarse que el legado del proyecto MARES es aquello que deja a sus diferentes actores clave y a la ciudad de Madrid en general, y que, para quienes tienen la responsabilidad de desarrollar políticas públicas, se convierte en algo clave, si es que se pretende seguir estimulando un tipo de activación económica que genere, a su vez, una mayor resiliencia en la ciudad.

En este sentido, y de manera muy sintética, el ejercicio evaluativo ha revelado cinco elementos que constituyen el legado del proyecto MARES:

1. **Espacio del gastrolab:** como se ha mencionado se trata de la primera cocina incubadora pública de emprendimientos alimentarios de la Comunidad de Madrid. A pesar de haberse inaugurado a pocos meses de finalizar el proyecto, su impacto fue relevante. Se trata de una infraestructura que, adecuadamente mantenida, puede ser fundamental para la promoción de iniciativas del mundo de la alimentación en la ciudad de Madrid.
2. **Las metodologías y los productos:** el proyecto MARES capitalizó una serie de metodologías de intervención en forma de protocolos, guías, informes, etc., que pueden servir de orientación para futuras intervenciones en el ámbito de la ESS. Este fue uno de los aspectos más innovadores del proyecto.

3. Las **iniciativas**: el proyecto MARES generó y consolidó alrededor de 142 iniciativas en el ámbito de la ESS en los cinco sectores de intervención. Con sus fortalezas y debilidades, representan un gran legado del proyecto y simbolizan el impulso que éste le dio a la ESS en la ciudad de Madrid.
4. Los **ecosistemas**: más allá de las propias iniciativas, uno de los legados claves del proyecto MARES ha sido su contribución a la generación y consolidación de cinco ecosistemas sectoriales en el ámbito de la ESS en la ciudad de Madrid. Cada uno con características distintas, pero en proceso de consolidación, si bien a ritmos muy heterogéneos. Las relaciones tejidas alrededor de los procesos precipitados por el proyecto son, a pesar de su carácter intangible, uno de los grandes legados de MARES. Y ello no solo incluye a las iniciativas sino a todos los actores que, en mayor o menor medida, participaron y participan de su configuración en términos agregados.
5. La **experiencia**: finalmente, el proyecto MARES se ha quedado en las vivencias y experiencias de numerosas personas emprendedoras, actores clave dentro del sector público y privado, y población en general, en la medida en que el haber estado involucrados en sus actuaciones ha significado un cambio en su perspectiva sobre la ESS y su capacidad para generar medios de vida para las personas y ser fuente de sostenibilidad y resiliencia para la ciudad de Madrid.

11. BIBLIOGRAFÍA

- Alboan (2006): "De la ciudadanía local a la global y de la ciudadanía global a la local. El camino andado". Diputación de Gipuzkoa. Gobierno Vasco.
- Alonso et alia (2004): "Prevención de la A la Z. Glosario sobre prevención del abuso de drogas". Centros de estudios sobre Promoción de la Salud
- Auge (1992): "Los no-lugares: espacios del anonimato: una antropología de la sobremodernidad", Gedisa, Barcelona.
- Campbell, D.T. y Stanley, J.C. (1966). *Experimental and quasi-experimental designs for research*. Chicago: Rand McNally
- Fundación Carasso (2019): "La Economía Social y Solidaria en España como ecosistema favorable para la transformación social".
- Kroger et alia (1998): "Guía para la evaluación de las intervenciones preventivas en el ámbito de las drogodependencias. Manual para responsables de planificación y evaluación de programas". Ed. EMCDDA-OEDT. Lisboa.
- Martínez-Celorrio (2017): "La innovación social: orígenes, tendencias y ambivalencias". *Sistema: Revista de ciencias sociales*, ISSN 0210-0223, N° 247, 2017, págs. 61-88.
- McLelland (1973): "Testing for competence rather than for intelligence", Harvard University.
- Meny y Thoenig (1992): "Las políticas públicas". Versión española, 1ª edición Barcelona, Ariel, 1992
- Patton (1987): "How to use qualitative methods in evaluation". Newbury Park, London, New Dehli Sage Publications
- Rossi y Freeman (1993): "Evaluation: A systematic approach". Newbury Oark: Sage.
- Scriven (1972): "Pros and cons about goal-free evaluation". *Journal of Educational Evaluation*, 3(4), 1-7.
- Stufflebeam (1987): "Evaluación sistemática".
- Weiss (1972): "Evaluation Research: Methods of Assessing Program Effectiveness, Harvard University.
- Weiss (1983): "The stakeholder approach to evaluation: Origins and promise", *New Directions for Evaluations*, 1983, issue 17, pp. 3-14.

12. ANEXO I: LISTADO DE INICIATIVAS A LAS QUE SE ENVIÓ EL CUESTIONARIO

Nº	Nombre
1	"Bicihangares"/Doña Cicleta
2	2DEECOLOGICO
3	4 semillas
4	A TODA BIELA
5	A tres Calles
6	Achipámpanos SL
7	AECE (ciclologística)
8	ALBERGUE 'LA KALLE'
9	ALBUFERA ENERGY STORAGE
10	ALTRAPO LAB
11	AMASA (PANCOMOTEGUSTA)
12	Anasory Fotoscrak
13	Asociación de Creadores Textiles de Madrid (ACTM)
14	ASOCIACIÓN EL OLIVAR
15	ASOCIACION EN LA BRECHA
16	Asociación Española de Moda Sostenible - AMSE
17	Asociación La Rueda - RAEE
18	Asociación Moda Sostenible
19	Asociación Parkeri
20	ASOCIACIÓN PRANA
21	ASTURCILLA/ Kikiricoop soc.coop.asturiana
22	Atelier 15
23	ATO2
24	Aupa
25	B2FABRIC
26	BICIHEART
27	Bicillecas
28	Bicisalud
29	BIOCARROTCAKES
30	Biodiversia S Coop Mad
31	BIOLÍBERE
32	Booooo
33	cabrakadabra
34	Canela y Coco
35	Caracol de Cadalso
36	CENTRAL DE COMPRAS ECOLÓGICA
37	Cero
38	CERVEZAS ECOLÓGICAS GABARRERA
39	Chocolates SantMar
40	CiclaLab
41	CICLOMECÁNICA. Asociación de Talleres de mecánicos de bici
42	CRUDO
43	Cuidar al Cuidador
44	Cultivarte agroambientales
45	CUSTOMIZANDO
46	Dataliko
47	Dedocar
48	Deixalles
49	Dejando Huella
50	Dinamiza Villaverde
51	Dubi Dubi - Música y Creimiento
52	Dulces Alfajores
53	Economías BioRegionales
54	Ecosecha

55	Ecuidana (Nadarinas)
56	EL ÁRBOL CUEVA
57	EL ARBOL DEL PAN
58	EL ARENERO
59	El Ecoelectricista
60	Electric Sun Mobility (ESM)
61	Elektrum cars
62	EN BICI POR LA MOVILIDAD
63	En Bici por Tu Ciudad. Cyclists' School
64	En Movimiento
65	Enara restauración y reciclaje de mobiliario
66	Encuentro
67	Energy Flow Concept
68	Entre arrullos
69	Espacio Rojo
70	Espiral
71	eVoltify
72	Exquisito Genuino
73	FARO
74	Festt
75	Food and care
76	Fundació FUTUR
77	FUNDACIÓN ÁMBITOS
78	GADA7
79	GARBANCITA ECOLÓGICA
80	Genuino
81	Germinando
82	Goteo S. Coop. Mad.
83	Hermanas Budare
84	Hortelana
85	IDEA COOP ALIMENTACIÓN
86	IMPLÍCATE
87	JUEGOS ECODIVERSOS
88	Kaia
89	Kitchen Artesana
90	Komons SLL
91	La casita de la Dehesa
92	La Corriente
93	LA GÜERTA CICLISTA
94	LA HUERTA DE LEO
95	La Huerta Pingarron
96	LA MECHA
97	La Mira Asociación
98	La Monda Solutions- Foodeka
99	La oveja negra
100	LA PÁJARA CICLOMENSAJERÍA
101	La Textilera
102	La Tobariega
103	La traditionelle
104	LA VEGANA VALLEKANA
105	La Vesoría
106	Laboratorio de Cuidados Urbanos
107	Las Memes
108	LAS POLISH
109	Lluriga
110	LosFigueroa
111	LUCIA DE GUSTIN
112	Madrid Km0
113	Madrid Outdoor Education
114	MADRILEÑAM

115	Madrizbio
116	Maimadhara
117	Mas ternura
118	Mayores en forma
119	Miogas
120	Moringa Smile
121	MovidaS
122	Mujeres con Energía
123	Mymo
124	Netsolar
125	Ni Las Migas
126	Nice to eat you
127	Otro tiempo
128	Pangea Educación y Deporte en la Naturaleza S.L.
129	PANICOESCENICO PRODUCCIONES, S.L.
130	PARTO EN CASA MADRID
131	Plant on demand
132	Proyecto CIDECA/ El Refugio Azul
133	PROYECTO FRÉI FONDO DE RECURSOS ESCÉNICOS
134	PSICOLOGIFY
135	Pylon-Network
136	ReBive
137	RecuMadrid
138	Ricuras de mi tierra
139	SEMPITERNA
140	SIMSS
141	Socaire
142	Solencoop
143	Solidanca
144	Som Energía
145	Sun Lorenzo
146	Supermercado cooperativo Lavapies
147	SUPERMERCADO COOPERATIVO MALASAÑA
148	Tasca Barea SLL
149	TOMATOMATES
150	Transdiversa
151	Transitando
152	Tricimad
153	TU RINCÓN ECOLÓGICO
154	TukTuK Ecomobility
155	UNALUNA CAMISETAS
156	UNINICIO
157	UPCYCLING MADRID
158	Urban Safari
159	Ururu
160	Venuenbici
161	VERCON S. Coop. Mad
162	Vortex, forense tecnológico
163	WOODSPIN

13. ANEXO II: CUESTIONARIO A INICIATIVAS EMPRENDEDORAS

DATOS BÁSICOS:

1. Sexo:

- a) Hombre
- b) Mujer
- c) Otro/no binario

2. Edad:

- a) 18-29
- b) 30-39
- c) 40-49
- d) 50 o más

3. ¿Tenías experiencia en emprender antes de involucrarte en MARES? Marca lo que corresponda.

- a) Sí
- b) No

A. PROCESO DE EMPRENDIMIENTO EN MARES

4. Tu iniciativa:

- a) Se puso en marcha con el programa MARES
- b) Ya existía cuando se puso en marcha el programa MARES
- c) Todavía no se ha puesto en marcha pero sigue en proceso tras MARES
- d) No se ha puesto en marcha y no sigue en proceso de hacerlo

5. ¿En qué sector se sitúa o situaba tu iniciativa?

- a) Energía
- b) Alimentación
- c) Reciclaje

- d) Movilidad
- e) Cuidados

6. ¿Tu iniciativa estuvo incubada en MARES? Si es así: ¿durante cuántos meses (si no lo estuvo marca 0 meses)? _____
7. Si has contestado A o C en la pregunta 4: valora de 1 a 4 (1 = nada, 2 = algo, 3 = bastante, 4= mucho; No hizo falta) en qué medida consideras que el Programa MARES fue importante para:

	1	2	3	4	No hizo falta
Despertar tu espíritu emprendedor en la economía social y solidaria					
Orientarte para desarrollar tu idea					
Formarte para desarrollar tus habilidades emprendedoras					
Acoplarte mejor a otras personas para desarrollar tu iniciativa					
Reducir costes y crear sinergias con otras iniciativas gracias mediante el proceso de incubación					
Asesorarte acerca de aspectos jurídicos fundamentales para poner en marcha tu iniciativa					
Tener un plan de negocio que contemple las tendencias del mercado, clientes, proveedores y competidores.					
Identificar socios y alianzas con quienes desarrollar la iniciativa					
Identificar y acompañarte a conseguir financiación para tu iniciativa					
Testar tu producto antes de lanzarlo al mercado					

8. Si has contestado B en la pregunta 4: valora de 1 a 4 (1 = nada, 2 = algo, 3 = bastante, 4= mucho; No hizo falta) en qué medida consideras que el Programa MARES fue importante para

	1	2	3	4	No hizo falta
Inspirarte con nuevas ideas					
Desarrollar tus habilidades emprendedoras					
Estudiar cambios en la forma jurídica de tu iniciativa					
Implementar cambios en la actividad de tu iniciativa					
Identificar y acercarte a potenciales nuevos clientes o proveedores					
Adaptar o fortalecer el plan de negocios a las oportunidades y tendencias del mercado					

Identificar nuevas alianzas para escalar tu iniciativa

Identificar y acompañarte a conseguir nuevas fuentes de financiación

Testar un nuevo producto antes de lanzarlo al mercado

B. CARACTERÍSTICAS DE TU INICIATIVA (itinerario solo si ha contestado A o B a la pregunta 4)

9. ¿Cuál es la forma jurídica de tu iniciativa?

- a) Autónomo
- b) Cooperativa (de consumo, trabajo, servicios, etc.)
- c) Sociedad Limitada
- d) Asociación
- e) Otro: _____

10. ¿Durante cuánto tiempo lleva funcionando tu iniciativa?

Nº de meses:

--

11. ¿Tu iniciativa dispone actualmente de sede física?

- a) Sí
- b) Sí, pero la comparto con otras iniciativas fuera de espacios de MARES
- c) Sí, sigo en espacios de MARES
- d) No, pero no la necesitas
- e) No, y te gustaría tener
- f) Otro caso: _____

12. Tu iniciativa (marca más de una opción si es necesario):

- a) Fabrica y vende un producto
- b) Presta un servicio
- c) Otro caso; _____

13. ¿Cuál es el principal reto que tiene actualmente tu iniciativa? (marca 3 como máximo)

- a) Adaptarse a un entorno jurídico de incertidumbre
- b) Mejorar tus ingresos económicos
- c) Conseguir financiación
- d) Incrementar la eficiencia en la toma de decisiones

- e) Conseguir una mayor sensibilización social respecto al reto que aborda
- f) Incorporar la digitalización en productos, procesos y posicionamiento
- g) Otro: _____

14. ¿Aproximadamente cuántos clientes y proveedores tiene actualmente tu iniciativa?

Nº de clientes y proveedores

Nº de clientes	Nº de proveedores

15. ¿Tu iniciativa trabaja en red y/o se integra en alianzas y para qué? Marca si es así en los casos en los que corresponda.

Difundir tu iniciativa y sensibilizar sobre el reto que aborda	Prestar un servicio o producto	Intercambiar experiencias

16. ¿Tu iniciativa utiliza herramientas digitales? Si es así, marca, aproximadamente, el número de seguidores en cada una de ellas marca 0 en la que NO corresponda)

Página web (Nº visitas)	Facebook (Nº contactos)	Twitter (Nº seguidores)

17. ¿Cuántos puestos de trabajo....

- a) tenía tu iniciativa cuando se involucró en MARES? (si tu iniciativa no estaba constituida marca 0)
- b) generó desde que se involucró en MARES?
- c) tiene actualmente?

Tiempo completo	Tiempo parcial

18. ¿Aproximadamente, cuánto ha facturado tu iniciativa desde que se puso en marcha o, en caso de ya existir cuando contactaste con MARES?

- a) De momento, nada
- b) Menos de 20.000€
- c) 20.000-50.000€
- d) 50.000€-100.000€
- e) Más de 100.000€: _____

19. Aparte del trabajo asociado a esta iniciativa: ¿desempeñas otra actividad que te genere ingresos?

- a) Sí, la mayor parte de mis ingresos provienen de otra actividad económica
- b) Sí, desempeño una actividad complementaria que me genera algunos ingresos adicionales
- c) No

20. ¿Cómo son las perspectivas de futuro de su iniciativa?

- a) Buenas:
- b) Similares a las actuales
- c) Malas

C. INNOVACIÓN (itinerario solo si ha contestado A o B a la pregunta 4)

21. ¿Estás de acuerdo con estas frases relativas a tu iniciativa?

	Nada de acuerdo	Algo de acuerdo	Bastante de acuerdo	Muy de acuerdo
Atiende necesidades no cubiertas por las empresas convencionales y las AAPP				
Proporciona una solución sostenible social y ambientalmente para mejorar la calidad de vida de las personas				
Repercute en la toma de conciencia ciudadana acerca de desafíos fundamentales para la convivencia y el planeta				
Participa activamente en redes y alianzas sectoriales en las que desarrollas actuaciones concretas				
Emplea metodologías ágiles para su gestión y la toma de decisiones (SCRUM, Kanban, eXtreme Programming, etc.)				
Mide el impacto social y/o medioambiental que genera.				

D. SI NO HAS PUESTO EN MARCHA TU INICIATIVA...

22. Solo si ha contestado C o D a la pregunta 6. Si no ha puesto en marcha aun su iniciativa: ¿por qué no lo ha hecho?

- a) Insuficiente madurez del proyecto (escasa viabilidad, elevados riesgos, desintegración de equipos, etc.)
- b) Dificultades legales
- c) Dificultades financieras

d) Otras: _____

E. VALORACIÓN DEL PROCESO

23. Señala, del 1 al 4 (1= nada, 4 = mucho) o N/A (no aplica, si no has participado) el grado en que las siguientes actividad/es del proyecto MARES han contribuido al desarrollo de tu iniciativa

- a) Laboratorio de competencias
- b) Comunidades de aprendizaje
- c) Formación específica o Talleres en *FabLabs*
- d) Actuaciones de sensibilización
- e) Servicios de acompañamiento de iniciativas/emprendimientos
- f) Otra: _____

24. Según tu experiencia, el programa MARES:

	Nada de acuerdo	Algo de acuerdo	Bastante de acuerdo	Muy de acuerdo
Trabajó con tu iniciativa de forma individualizada y ajustándose a tus necesidades				
Contaba con un conocimiento adecuado y específico de tu subsector				
Te hizo sentir acompañado y cuidado				
Contó con unos espacios adecuados para el trabajo contigo				
Facilitó que establecieras colaboraciones con otros agentes				
Generó un ecosistema de empresas sociales en tu sector del cual te sientes parte				

25. ¿Qué productos concretos desarrollados en MARES te han resultado útiles en el proceso de puesta en marcha y/o consolidación de su negocio y PARA QUÉ? Ejemplos: guías, manuales, informes, revistas, etc.

F. ¿CÓMO TE AUTOPERCIBES EN UN CONJUNTO DE ASPECTOS ANTES DE INVOLUCRARTE Y AHORA, TRAS TU PASO POR MARES?

26. ¿En qué medida (1 = poco o nada, 2 = algo, 3 = bastante, 4 = mucho) estás de acuerdo con estas frases?⁴⁰

	Antes de involucrarte en MARES	Actualmente y tras tu paso por MARES
Confías en tus posibilidades para alcanzar tus objetivos profesionales		
Te levantas todos los días con ganas de desempeñar tu actividad		
Tomas la iniciativa y asumes riesgos calculados		
Sabes comunicar ideas y emociones de manera adecuada		

G. CONTINUIDAD

27. ¿Cómo continúas en contacto con MARES? (marca lo que corresponda)

- a) Tu iniciativa sigue instalada en los espacios de MARES
- b) Tu iniciativa sigue desarrollando o va a desarrollar actuaciones con otras procedentes de MARES
- c) Mantienes relaciones (profesionales o personales) con iniciativas y personas procedentes de MARES

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

⁴⁰ Ejemplo: “¿En qué medida confiabas en tus posibilidades para alcanzar tus objetivos de emprendimiento antes de involucrarte en MARES y actualmente tras tu paso por MARES?”

14. ANEXO III: CUESTIONARIO A PARTICIPANTES DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE (CAP)

P.1 DATOS BÁSICOS:

1. Sexo:

- a) Hombre
- b) Mujer
- c) Otro/no binario

2. Edad:

- a) 18-29
- b) 30-39
- c) 40-49
- d) 50 o más

3. ¿En qué CAP ha participado? Si ha sido más de una, señala en la que mayor implicación has tenido.

- a) Talleres de bici de Madrid (Vehículos)
- b) Feminismos y movilidad
- c) Soluciones de movilidad al trabajo
- d) Comedores escolares
- e) Huertas inclusivas comunitarias
- f) Gastrolab
- g) Convenios de cesion de materiales a entidades y proyectos
- h) Comercialización de moda sostenible
- i) Prototipado de rehabilitación de viviendas
- j) Autoconsumo
- k) Energía ecofeminista
- l) Educación infantil y crianza compartida

m) Conciliación corresponsabilidad en la ESS

y

n) Cuidando en la familia

Otra: _____

P.2 DESARROLLO Y VALORACIÓN DE LA CAP

Para responder a las siguientes preguntas piensa en la CAP en la que participaste. Si lo hiciste en más de una, piensa en aquella a la que más tiempo has dedicado.

4. ¿Cuál fue tu nivel de participación en la CAP?

- a) Participaste regularmente en las reuniones
- b) Participaste en algunas reuniones
- c) Estabas interesado/a en informarte y fuiste en alguna ocasión puntual

5. ¿Cuál es la vinculación que tenías con la temática que se abordó en la CAP en la que participaste?

- a) Tenías experiencia profesional previa en esta temática
- b) Querías incorporarte profesionalmente dentro de esta temática
- c) Incrementar tu conocimiento en la temática, sin un interés profesional
- d) Otra:_____

6. En relación con tu participación en la CAP: ¿Qué expectativas tenías (de 1 = ninguna a 4 = muchas) respecto a los siguientes elementos y en qué medida valoras que se cumplieron (de 1 = nada a 4 = mucho)?

	Expectativas				Valoración			
	1	2	3	4	1	2	3	4
a) Conectarte con otras personas con similares inquietudes								
b) Adquirir conocimiento sobre temáticas que te interesan profesionalmente								
c) Adquirir conocimiento sobre temáticas que te interesan personalmente								
d) Sentirte parte de un grupo con el que transformar la realidad que te rodea								
e) Buscar soluciones a problemas profesionales concretos relacionados con tu día a día								

7. En tu CAP, 154valora (de 1 = nada a 4 = mucho) los siguientes elementos:

	1	2	3	4
a) La metodología utilizada aterrizó adecuadamente las temáticas que se planteaban				
b) Los/as dinamizadores/as orientaron y facilitaron de forma				

- satisfactoria las reuniones
- c) Los/as dinamizadores/as poseían un conocimiento adecuado de la materia concreta que se desarrollaba
- d) Los espacios eran adecuados

8. La CAP ha tenido continuidad una vez finalizado el proyecto MARES:

- a) Sí
- b) No

P.3 IMPACTO PROFESIONAL DE LA CAP

9. ¿Tienes una iniciativa empresarial o emprendedora en funcionamiento?

- a) Sí
- b) No

10. Si ha contestado sí a las P9: ¿Tu iniciativa fue asesorada desde el proyecto MARES?

- a) Sí
- b) No

11. Si ha contestado sí a las P9: A continuación se presentan afirmaciones sobre las posibles contribuciones de tu participación en la CAP para el desarrollo de tu iniciativa empresarial. Por favor, indica tu grado de acuerdo o desacuerdo (de 1 = nada de acuerdo a 4 = muy de acuerdo)

- a) Conozco en mayor medida el contexto y problemáticas a las que pretendía dar respuesta mi iniciativa en un inicio, fortaleciendo los planteamientos de partida.
- b) Se han generado sinergias con otras personas/entidades/redes que han permitido ampliar y reforzar la iniciativa.
- c) He adquirido conocimientos temáticos (legal, técnico, herramientas, metodologías etc.) para fortalecer la viabilidad de la iniciativa.
- d) He adquirido aprendizajes para la gestión de equipos, lo que ha contribuido positivamente al desarrollo de la iniciativa.
- e) He conocido experiencias inspiradoras para mejorar aspectos

	1	2	3	4
a)				
b)				
c)				
d)				
e)				

de la iniciativa.

- f) La interacción que se ha generado ha incrementado las oportunidades de negocio.

P.4 IMPACTO PERSONAL DE LA CAP

12. ¿En qué medida (de 1 = nada a 4 = mucho) estás de acuerdo con estas frases?

	Antes de involucrarte en la CAP	Actualmente
a) Sé expresar mis ideas en público sin ponerme nervioso/a		
b) Busco la solución a un problema aunque otros me digan que no la hay		
c) Exijo que se respeten mis derechos aunque otros no estén de acuerdo		
d) Me reservo un poco de tiempo cada día para poder trabajar tranquilo sin ser molestado/a		
e) Me gusta tener responsabilidades		
f) Sé ceder en mis planteamientos iniciales cuando la situación lo requiere		
g) Aun rodeado de gente con conocimiento y experiencia, me siento capaz de aportar al debate		
h) Respeto las opiniones de los demás aunque me molesten		
i) Ayudo a los demás a solucionar problemas o a conseguir sus objetivos		

13. ¿En qué medida (de 1 = nada a 4 = mucho) has incorporado estos hábitos en tu vida cotidiana desde que te involucraste en la CAP?

	Antes de involucrarte en la CAP	Actualmente
a) Hablo regularmente con mis vecinos sobre los problemas que afectan a mi barrio, distrito o ciudad		
b) Participo en actividades con impacto social para transformar mi barrio, distrito o ciudad		
c) Hago una parte significativa de la compra en tiendas de barrio		
d) Compró productos ecológicos, de comercio justo y/o de entidades de economía social y		

solidaria

- e) Regalo o llevo a un punto de recogida aquella ropa que ya no utilizo
- f) Hablo con amigos/as a menudo sobre la importancia de adoptar conductas de consumo sostenibles
- g) Hago la mayor parte de mis desplazamientos en transporte público o bici
- h) Hago un consumo energético responsable y eficiente en mi hogar

P.5 VALORACIÓN FINAL

14. Finalmente, define en una frase lo que ha significado para ti participar en las CAPS.