



 JUNTA DE
 EXTREMADURA

ESTRATEGIA DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE EXTREMADURA 2025-2027



Título de la obra:

Estrategia de la Economía Social en Extremadura

Autores:

Ramón Sanguino Galván (Director de la Cátedra)

José Manuel Ausín Gómez

María Cristina Barriuso Iglesias

Ascensión Barroso Martínez

María Buenadicha Mateos

Óscar Rodrigo González López

Gala Patricia Rivera Fernández

Edilberto José Rodríguez Rivero

María Isabel Sánchez Hernández

Juan Luis Tato Jiménez

Lugar y año de edición:

Badajoz, España

Primera edición, septiembre 2025

ISBN: 978-84-09-76885-1

© 2025 Todos los derechos reservados.

Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la reprografía y el tratamiento informático.

Entidades colaboradoras



JUNTA DE EXTREMADURA

Consejería de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Sostenible

ESTRATEGIA DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE EXTREMADURA (2025-2027)





CONTENIDO

Prólogos	11
Introducción	19
Contexto. Economía Social y Estrategia	27
Análisis DAFO de la Economía Social en Extremadura	51
Propósito, misión, visión y valores	69
Eje estratégico I. Personas	77
Eje estratégico II. Transformación digital	91
Eje estratégico III. Innovación y competitividad	111
Eje estratégico IV. Territorio y Sostenibilidad	125
Eje estratégico V. Formación y profesionalización	143
Conclusiones	161

A top-down view of a person's hands assembling colorful plastic gears (teal, red, blue, orange, yellow) on a dark grey desk. A white keyboard is visible on the left, and business charts with bar graphs and percentages are scattered in the background. A semi-transparent yellow rectangle is overlaid on the right side of the image, containing the title text.

ESTRATEGIA DE LA ECONOMÍA SOCIAL EN EXTREMADURA PRÓLOGO

El año 2025 ha sido declarado por Naciones Unidas como el Año Internacional de las Cooperativas y dado este hecho, adquiere un simbolismo y un valor aún mayor la Estrategia de la Economía Social de Extremadura 2025-2027 que se presenta en este documento.

Con este documento, situamos a nuestra región en sintonía con un movimiento global que reconoce el papel esencial de las cooperativas y el resto de las entidades de la economía social en la construcción de un mejor futuro.

La Estrategia de Economía Social de Extremadura 2025-2027 es un documento que refleja el compromiso firme de Extremadura con un modelo de desarrollo económico centrado en el empleo, las personas y el territorio: la Economía Social.

Porque no es solo una hoja de ruta para el próximo trienio, es una declaración de intenciones de la Junta de Extremadura y de la Consejería de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Sostenible que apuesta por el modelo de economía social como motor para hacer frente a los grandes retos de nuestro tiempo: la globalización, la despoblación, las nuevas tecnologías, la sostenibilidad, etc.

Desde la Junta de Extremadura seguiremos trabajando para crear un entorno favorable que permita crecer a nuestras entidades de economía social, consolidar el empleo que generan y multiplicar su impacto en nuestros pueblos y ciudades.

Agradezco sinceramente a todas las personas, entidades e instituciones que han contribuido a esta Estrategia. El compromiso y la dedicación que han demostrado con su tierra, con sus pueblos y con su gente, es el mejor ejemplo de que otro modelo económico es posible y ya está en marcha.

Nace del trabajo conjunto y de la participación activa de numerosos agentes implicados. Quiero destacar, en particular, la implicación y el apoyo de las uniones de cooperativas -Cooperativas Agro-alimentarias, UCETA, UCETAEX y UCOTRANEX-, de las sociedades laborales -representadas por AEXLAB- y a Caja Rural de Extremadura, sin cuyo apoyo este documento no tendría sentido. Así como la generosa colaboración de la Universidad de Extremadura, que ha enriquecido el documento con un enfoque académico y científico riguroso. Por último, también quiero reconocer la labor de la Dirección General de Cooperativas y Economía Social,

que ha impulsado este proceso desde una visión integral de colaboración con el sector.

Este documento se alinea con los principales marcos estratégicos europeos y nacionales, como el Plan de Acción Europeo para la Economía Social y la Estrategia Española de Economía Social 2023–2027, contribuyendo desde nuestra región, con su visión y sus objetivos y líneas de acción particulares al desarrollo de la economía social.

Y es que, a lo largo de su historia, Extremadura ha sido siempre una tierra en la que la colaboración, la solidaridad y el arraigo han formado parte de nuestra forma de vivir y de entender la vida. Este legado se manifiesta, hoy en día, en el amplio ecosistema de entidades de la economía social que pueblan nuestro territorio, generando empleo y riqueza desde esos mismos valores que ayudaron a cimentar y construir esta región.

En cada rincón de Extremadura late la fuerza transformadora de un modelo que cuida, une y genera oportunidades: la economía social. Un modelo que ya ha demostrado que no es solo una alternativa, sino que ya es una realidad consolidada que está impulsando un cambio transformador en nuestra tierra.

Por ello, invito a todos los ciudadanos, instituciones y administraciones a hacer suya esta Estrategia, a sentirla como un compromiso colectivo con el futuro de Extremadura. Su éxito no depende tan solo de lo aquí expresado, sino de nuestra capacidad de cooperar, de sumar voluntades y de mantener vivos los valores que dan sentido a la economía social: la solidaridad, la democracia, la equidad y la sostenibilidad.

Esto no marca el final del camino, sino uno nuevo. Es el punto de partida hacia una nueva e ilusionante etapa en la que debemos avanzar juntos, con determinación y esperanza, para impulsar la economía social como motor de un futuro más justo, próspero y más humano para Extremadura y para los extremeños.

Mercedes Morán Álvarez

Consejera de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Sostenible de la Junta de Extremadura

En algunas comunidades autónomas de España se han desarrollado planes y estrategias de Economía Social encaminadas en buena medida a fortalecer el tejido empresarial social y su sostenibilidad, promoviendo la digitalización, la inclusión laboral, la economía circular y el desarrollo rural, entre otros aspectos. Estas iniciativas autonómicas trabajan en sintonía con los objetivos nacionales y europeos orientados hacia la consolidación de la Economía Social como un pilar fundamental en el modelo productivo español.

Las estrategias autonómicas que se encuentran vigentes son las siguientes: El Plan Estratégico para el impulso y la Modernización de la Economía Social de Andalucía (2023–2026); el Plan de Economía Social de Aragón (2022–2025); el Programa Estratégico de la Economía Social del Principado de Asturias (PEES) (2022–2025); el Plan Director de Economía Social de las Islas Baleares (2024–2027); la Estrategia de Economía Social de Castilla la Mancha (2023–2025); El Plan Estratégico de la Economía Social de Castilla y León (2021–2025); la Estrategia Gallega de Economía Social (2023–2026); el Pacto por la Economía Social de la Región de Murcia (2021–2024); el II Plan Integral de Economía Social (2021–2024) de Navarra y El Plan Estratégico Interdepartamental del País Vasco (2021–2024).

La Junta de Extremadura, a través de la Dirección General de Cooperativas y Economía Social de la Consejería de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Sostenible, ha encargado a la Cátedra de Mecenazgo de Economía Social y Cooperativismo (CESYC) de la Universidad de Extremadura, aprobada recientemente en Consejo de Gobierno, la Elaboración de la Estrategia de la Economía Social de Extremadura 2025–2027.

El propósito principal y los objetivos que dicha Cátedra tiene establecidos se pueden resumir del siguiente modo: “Desarrollar en Extremadura una arquitectura económica basada en el impulso de la Economía Social, generando oportunidades en el territorio y en las personas para luchar contra las desigualdades, que promueva el bienestar económico y social y que mejore la vida de las personas y su comunidad”. Por otro lado, en cuanto a su misión, se puede definir como “Visibilizar la Economía social y fomentar la actividad social y empresarial de Extremadura para conseguir un alto impacto en la sociedad, promoviendo los valores inherentes al desarrollo sostenible y al bienestar económico y social”.

Se han definido cinco Ejes Estratégicos y diferentes actuaciones que tienen como foco a las personas (mejorar su gestión y diseñar y aplicar medidas específicas para ello), la transformación digital (mejora de las infraestructuras y la tecnología y fomento del emprendimiento), la innovación y la competitividad (desarrollo sostenible y responsabilidad social y fortalecimiento de la innovación), territorio y sostenibilidad (impulso hacia

la transición verde y la mejora de la contribución de la economía social a la cohesión y vertebración territorial) y profesionalización y formación (fomento de capacidad técnica y desarrollo de competencias específicas y creación de redes de aprendizaje y comunidades de prácticas). Adicionalmente a estos, se ha incluido un eje transversal sobre visibilidad de las entidades de la Economía Social en Extremadura.

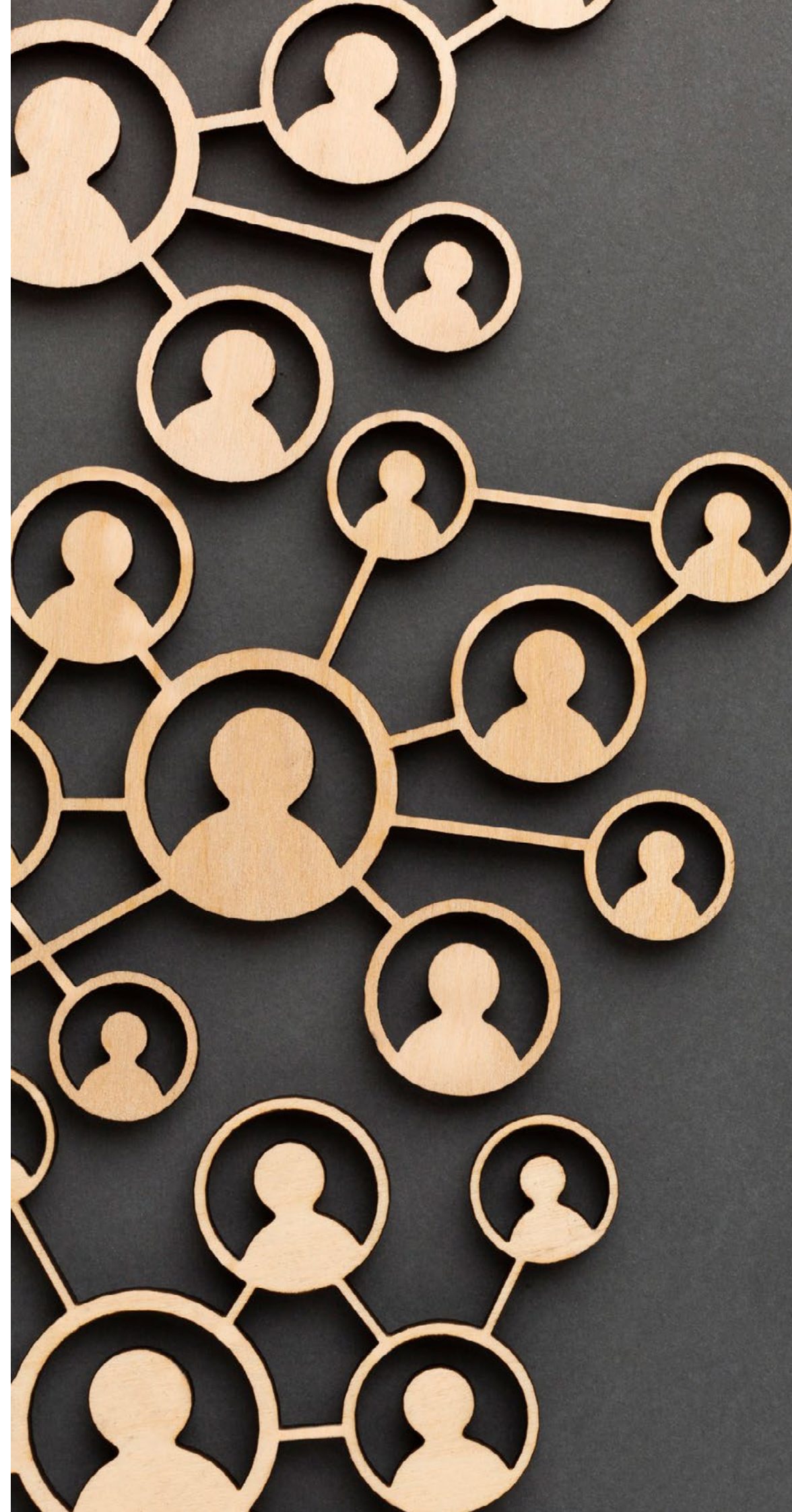
Para acometer estas tareas, un grupo de profesores universitarios (liderados por el Director de la Cátedra, Dr. Ramón Sanguino Galván, Catedrático de Universidad del área de Organización de Empresas) perteneciente a los departamentos de Dirección de Empresas y Sociología, Economía Financiera y Contabilidad y Economía, han redactado la Estrategia de Economía Social. Para ello, se han realizado diferentes reuniones con entidades representativas del sector entre las que se incluyen la Dirección General de Cooperativas y Economía Social, Cooperativas Agroalimentarias de Extremadura, UCETA, UCETAEX, AEXLAB y UCOTRANEX. Se cuenta además con la colaboración de la Caja Rural de Extremadura.

El documento ha sido compartido con el resto de Entidades de la Economía Social como son: ONCE, Cáritas y Cruz Roja, Centros Especiales de Empleo, Empresas de Inserción, Sociedades Agrarias de Transformación (SAT) y Fundaciones y Asociaciones.

Sin duda este documento tendrá un impacto muy relevante en nuestra Comunidad Autónoma en la que necesitamos potenciar el emprendimiento, la empleabilidad y la digitalización en las zonas rurales con mayor tasa de despoblación y trabajar para desarrollar de manera efectiva una Economía Verde y Circular. Todo ello debe repercutir en una política de sostenibilidad real que nos permita avanzar hacia un mayor impacto económico y social de la actividad formativa y del desarrollo empresarial de Extremadura.

Pedro M. Fernández Salguero

Rector de la Universidad de Extremadura





ESTRATEGIA DE LA ECONOMÍA SOCIAL EN EXTREMADURA 1. INTRODUCCIÓN

Introducción

La elaboración de la Estrategia de Economía Social de Extremadura 2025-2027 encuentra su principal fundamento en el artículo 4 de la Ley 3/2022 de 17 de marzo, de medidas ante el Reto Demográfico y Territorial. Dicho precepto establece la obligación de desarrollar una estrategia regional que promueva y fortalezca la economía social como un modelo empresarial basado en la cooperación, la inclusión social y la sostenibilidad. En este marco normativo, la Junta de Extremadura ha impulsado la presente estrategia con el objetivo de consolidar un ecosistema que favorezca el crecimiento de este sector y su adaptación a los nuevos desafíos socioeconómicos, en armonía con las directrices europeas y nacionales en la materia.

En el artículo 4 (apartado c) referido a los objetivos estratégicos de la Ley, se reconoce que “la puesta en valor del capital humano del medido rural, priorizando actuaciones que generen oportunidades, especialmente para mujeres, jóvenes, personas con discapacidad y otros grupos vulnerables, y fomentando la formación y los mecanismos de participación tanto individuales como colectivos y el desarrollo de una economía social solidaria”.

Además, también se reconoce en el Capítulo II, en la sección de Medidas de fomento de la Economía Social y de puesta en valor de jóvenes y mujeres en el medio rural, el establecimiento de una Estrategia Regional de Economía Social con el objetivo de desarrollar instrumentos que impulsen este tipo de actividades con especial atención al fomento del empleo en todos los sectores con incidencia en el medio rural.

La economía social se basa en valores fundamentales como la primacía de las personas sobre el capital, la gestión participativa y la aplicación de los resultados en función del interés colectivo. Su estructura empresarial no solo fomenta la cohesión territorial y la igualdad de oportunidades, sino que también representa un motor de innovación y desarrollo sostenible. Además, este modelo económico se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y con las políticas europeas de inclusión y digitalización, lo que refuerza su papel en la configuración de un futuro más equitativo.

El proceso de elaboración de la estrategia ha seguido un enfoque participativo e inclusivo. En primer lugar, la Junta de Extremadura solicitó a la Universidad de Extremadura, a través de su Cátedra de Economía Social y Cooperativismo (CESYC) la coordinación del proyecto. Posteriormente, se llevaron a cabo diversas reuniones y mesas de trabajo con los actores clave del sector, entre los meses de octubre y diciembre de 2024, entre ellos:

- Caja Rural de Extremadura.
- Cooperativas Agroalimentarias de Extremadura.
- Unión de Cooperativas de Trabajo Asociado de Extremadura (UCETA).
- Unión de Cooperativas Extremeñas de Trabajo Asociado de Educación (UCETAEX).
- Asociación Extremeña de Sociedades Laborales (AEXLAB).
- Asociación de Cooperativas de Transporte (UCO-TRANEX).

Estas sesiones permitieron recoger información relevante sobre la situación actual del sector y definir líneas estratégicas adecuadas a las necesidades del territorio.

Además, el documento ha sido revisado y enriquecido con las aportaciones del resto de entidades de Economía Social en Extremadura, a saber:

- Sociedades Agrarias de Transformación (SAT).
- Centros Especiales de Empleo (CEE) y Empresas de Inserción.
- Organizaciones de la economía social de no mercado, como fundaciones y asociaciones.
- Entidades singulares (Cáritas, ONCE, Cruz Roja).

Se han considerado experiencias previas y tendencias regionales a nivel nacional en materia de economía social,

garantizando así una visión amplia e integradora en la formulación de la estrategia.

Por último, y no menos importante, se ha compartido con los grupos políticos de la Asamblea de Extremadura en febrero de 2025; y ha sido presentada en el Consejo Superior de Cooperativismo celebrado en marzo de 2025.

En la elaboración conjunta de un equipo multidisciplinar de profesores universitarios se han tenido en cuenta el resto de los planes estratégicos vigentes en Extremadura que guían el desarrollo económico regional, si bien se ha hecho más énfasis en aquellos ejes estratégicos que tenían relación con la estrategia en cuestión. Esto es, en el Eje 2 (transformación digital) se hace una referencia continua a la Estrategia de Transformación Digital 2024, adaptándola a las particularidades de las entidades de Economía Social. En cuanto a la Estrategia de Empleo y Competitividad Empresarial 2020/2025 y el Plan de Empleo de Extremadura han sido tenidos en cuenta fundamentalmente en la elaboración del Eje 3 (Innovación y Competitividad). Finalmente, tanto los ODS como la Estrategia RIS3, la Economía Verde y Circular e incluso El Plan Estratégico de Cooperativas Agroalimentarias, y algunos otros aspectos más relacionados con la sostenibilidad, han sido estudiados para la definición de las estrategias y acciones (e indicadores) del eje 4 (Territorio y sostenibilidad).

El resultado final se estructura en torno a cinco ejes estratégicos fundamentales:

1. **Personas.** Fomento del empleo y la formación en economía social para garantizar la inclusión laboral y la mejora de competencias.
2. **Transformación digital.** Adaptación de las entidades de economía social a las nuevas tecnologías para mejorar su competitividad y eficiencia.
3. **Innovación y competitividad.** Implementación de modelos de negocio sostenibles y diferenciados, que permitan a las entidades crecer y consolidarse en el mercado.
4. **Territorio y sostenibilidad.** Desarrollo de iniciativas que fomenten el equilibrio territorial y el impacto positivo en el medio ambiente.
5. **Formación y profesionalización.** Refuerzo de la capacitación de los trabajadores y gestores del sector, con programas formativos adaptados a las necesidades actuales.

Cada uno de estos ejes se materializa en una serie de medidas y acciones diseñadas para fortalecer el ecosistema de la economía social en Extremadura, garantizando su adaptación a las nuevas demandas del mercado y su impacto positivo en la comunidad.

En conclusión, la Estrategia de Economía Social de Extremadura 2025-2027 representa una apuesta firme por un modelo económico más justo, sostenible e inclusivo, consolidando la posición de la economía social como un pilar esencial del desarrollo regional. La implementación efectiva de esta estrategia permitirá fortalecer el tejido empresarial de economía social en la región, promoviendo un crecimiento equilibrado y sostenible que responda a los retos sociales y económicos del futuro.



ESTRATEGIA DE LA ECONOMÍA SOCIAL EN EXTREMADURA

2. CONTEXTO



Contexto. Economía Social y Estrategia

En el ámbito académico, pero al mismo tiempo con un enfoque práctico, la **Economía Social** se ha definido como:

“Conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, con autonomía de decisión y libertad de adhesión, creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando y en las que la eventual distribución entre los socios de beneficios o excedentes, así como la toma de decisiones, no están ligados directamente con el capital o cotizaciones aportados por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos. La Economía Social también agrupa a aquellas entidades privadas organizadas formalmente con autonomía de decisión y libertad de adhesión que producen servicios de no mercado a favor de las familias, cuyos excedentes, si los hubiera, no pueden ser apropiados por los agentes económicos que las crean, controlan o financian”

Una **estrategia de Economía Social** de un territorio es un conjunto de políticas y acciones diseñadas para promover el desarrollo económico y social a través de prácticas concretas que giran en torno a varios componentes clave que, con mayor o menor profusión, suelen estar siempre presentes. Vamos a comentarlos uno a uno, sin que su orden de exposición quiera indicar necesariamente mayor importancia desde el punto de vista teórico.

Comenzamos con la **participación comunitaria**. Cualquier estrategia de Economía Social involucra a la comunidad en la toma de decisiones y en la puesta en marcha de proyectos, asegurando que las iniciativas respondan en principio a las necesidades y prioridades locales.

En segundo lugar, las estrategias de Economía Social se motivan y se sustancian por un objetivo de base, que es el **desarrollo local**. Se trata en definitiva de que las estrategias estén enfocadas en utilizar recursos endógenos (locales) para satisfacer las necesidades de la comunidad, fomentando la cohesión social y el empoderamiento de los habitantes.

En tercer lugar, y como paradigma dominante actualmente en el mundo, las estrategias promueven la **sostenibilidad**. Es decir, no se concibe en el momento actual ningún intento de desarrollar un territorio que no pase por incentivar prácticas empresariales sostenibles que respeten el medio ambiente, que apuesten por la igualdad, o que busquen la justicia social, entre otros aspectos, y promuevan el desarrollo a largo plazo.

Seguidamente, en cuarto lugar, señalamos la **creación de empleo**. Una estrategia de Economía Social generalmente promueve la generación de empleo a través de la creación y apoyo a cooperativas, empresas sociales y otras formas de economía solidaria. En quinto lugar y ligado a lo anterior, está la **inclusión social**. Las estrategias de Economía Social buscan integrar a todos los colectivos vulnerables en el mercado laboral y en la vida económica del territorio, reduciendo desigualdades y fomentando la equidad. Por último, en sexto lugar, y cerrando los elementos clave ya señalados, está el **fomento de la capacitación de las personas y la innovación en general de las economías**. Así, las estrategias de Economía Social fomentan la adopción de nuevas tecnologías y la formación continua de las personas trabajadoras y emprendedoras, para mejorar la competitividad y eficiencia de las entidades del sector.

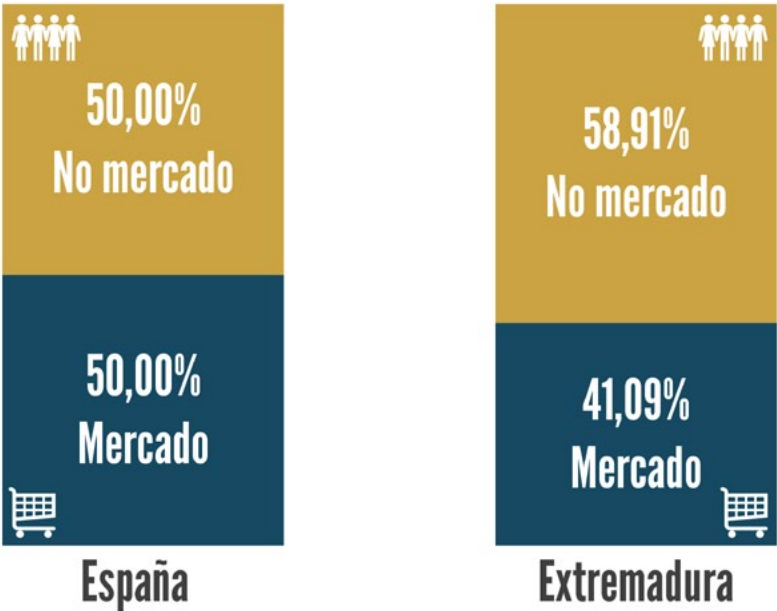
2.1. CONTEXTO. LAS GRANDES CIFRAS DE LA ECONOMÍA SOCIAL EN EXTREMADURA.

En total, siguiendo las estadísticas del CIRIEC-España se trata de 2.387 entidades en diferentes familias de la Economía Social, que proporcionan empleo directo a 20.736 trabajadores y generan un volumen de negocio de 2.511 millones de euros. Estas cifras hacen referencia al año 2019 (Libro Blanco de la Economía Social en Extremadura, 2022). Teniendo en cuenta las macromagnitudes de la Economía Extremeña, podemos señalar que el volumen de empleo

de la Economía Social Extremeña representa un 5,44 % del total del empleo extremeño; mientras que su volumen de negocio, relativizado en términos de producto interior bruto (P.I.B.) total de Extremadura supone un 12,24%.



Las grandes familias de la Economía Social se clasifican tanto para España como para Extremadura en dos **tipos** fundamentales de entidades: de economía de mercado y de economía de no mercado. Comparando la coparticipación porcentual de esos grandes tipos de productores (de mercado y de no mercado) tanto en Extremadura como en España observamos que prácticamente el 50% del total de empleo directo ofrecido por la Economía Social de Extremadura lo hacen en productores de mercado, y el otro 50% en productores de no mercado; mientras tanto, estos porcentajes no son tan semejantes en el conjunto de la Economía Social española: productores de mercado 41,09% y productores de no mercado 58,91%.



Las principales magnitudes fueron medidas teniendo en cuenta la siguiente clasificación:

1. Productores de mercado

- Cooperativas.
 - Agraolimentarias y de explotación comunitaria de la tierra.
 - Trabajo asociado.
 - Consumidores y usuarios.
 - Crédito.
 - Servicios.
 - Transportes.
 - Enseñanza (de consumo).
 - Vivienda.
 - Otras y sin clasificar.
- Sociedades Laborales.
- Sociedades agrarias de transformación (SAT).
- Centros especiales de empleo (CEE).
- Empresas de Inserción.

2. Productores no de mercado

- Asociaciones.
- Fundaciones.

Por su parte y por lo que corresponde a los porcentajes de coparticipación de las cifras de negocio, los productores de mercado son responsables de casi un 90% de la facturación en Extremadura (frente a casi el 10% de los de no mercado); mientras que, para el caso del conjunto de la Economía Social española estos porcentajes son algo disimilares con un 77% para los productores de mercado y un 23% para los productores de no mercado.

Analizando más detalladamente las entidades productoras de economía de mercado en la Economía Social extremeña frente a las correspondientes en el conjunto nacional, las cooperativas en primer término (60,21%) y los centros especiales de empleo (25,27%), así como las sociedades laborales 14,52% son las que proporcionan un mayor volumen de empleo directo. Sin embargo, estos porcentajes, aunque análogos, en el conjunto nacional solo son aproximadamente semejantes. A saber: cooperativas 68,39%, centros especiales de empleo 20,38% y sociedades laborales 11,03%.

Además, si comparamos la estructura de distribución de la facturación por tipos de entidades productoras de mercado en la Economía Social extremeña frente a la Economía Social española, resulta que: en Extremadura casi un 90% de la facturación se debe a las cooperativas, casi un 7% a las sociedades laborales y casi un 6% a los centros especiales de empleo. La distribución resulta muy parecida en el conjunto español. Así el 81,97% de la facturación de la Economía Social española se debe a las cooperativas; el 7,72% a las sociedades laborales y un 6,81% a los centros especiales de empleo. El resto de tipos de entidades, se dispusieran de datos o no para ellas, resultan bastante más minoritarias, tanto en suelo extremeño como nacional.

La carencia de información estadística y la diversidad de concordancia entre las diferentes fuentes disponibles dificultan el ajuste detallado y pormenorizado de la familia y de las entidades de la Economía Social, tanto en Extremadura como en España, pero la orientación general de grandes valores y grandes números se mantiene entre unas fuentes y otras y en la estructura de composiciones y contribuciones de unos tipos de entidades y familias frente a otras, tanto en el conjunto español como en la Economía Social extremeña.

En un esfuerzo de actualización de estas cifras, acudimos a las Estadísticas de Entidades de Economía Social Inscritas en la Seguridad Social, informe con datos del cuarto trimestre del año 2024. Informe realizado por la Subdirección General de Estadística y Análisis Sociolaboral de la Secretaría de Estado de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Economía Social del Gobierno de España.

La Estadística de Entidades de Economía Social inscritas en la Seguridad Social tiene por objeto proporcionar información del número sociedades cooperativas y sociedades laborales en situación de alta en la Seguridad Social, así como del empleo generado por las mismas. Además, se ofrecen datos sobre los trabajadores de estas entidades.

Los datos anteriores a 2020 (que serían los que se podrían comparar con los publicados en el Libro Blanco de la Economía Social de Extremadura, 2022) proceden de la antigua estadística Sociedades Cooperativas y Sociedades Laborales inscritas en la Seguridad Social, que ha sido sustituida. Para poder hacer comparaciones con la nueva metodología, se han republicado los datos del primer y segundo trimestre de 2020. En cuanto a las cooperativas en Extremadura, con las precisiones metodológicas antes comentadas.

	TOTAL	TOTAL SALVO SOLO AUTÓNOMOS (1)	SOLO AUTÓNOMOS (2)
EXTREMADURA	556	472	84
Badajoz	399	327	72
Cáceres	157	145	12

(1) Sociedades cooperativas generales, su plantilla está formada por trabajadores de cualquier régimen. Se excluyen las formadas solamente por trabajadores del régimen de autónomos

(2) Sociedades cooperativas cuya plantilla está formada íntegramente por trabajadores del Régimen de Autónomos.

Tabla 1. Sociedades cooperativas por régimen de cotización. Fuente: Ministerio de Trabajo y Economía Social del Gobierno de España.

Si hacemos referencia a los centros de cotización de sociedades cooperativas por sector de actividad.

	TOTAL	AGRARIO	INDUSTRIA	CONSTRUCCIÓN	SERVICIOS
EXTREMADURA	600	88	139	19	354
Badajoz	406	73	100	16	217
Cáceres	194	15	39	3	137

Tabla 2. Centros de cotización de sociedades cooperativas por sector. Fuente: Ministerio de Trabajo y Economía Social del Gobierno de España.

En cuanto al empleo que generan.

	TOTAL	R. GENERAL (1)	RETA
EXTREMADURA	5724	5065	659
Badajoz	4114	3602	512
Cáceres	1610	1463	147

(1) Además del Régimen General incluye otros regímenes de la Seguridad Social diferentes al de autónomos.

Tabla 3. Trabajadores de sociedades cooperativas por régimen de cotización. Fuente: Ministerio de Trabajo y Economía Social del Gobierno de España.

	HOMBRES	R. GENERAL (1)	RETA
EXTREMADURA	3384	2951	433
Badajoz	2467	2147	320
Cáceres	917	804	113

(1) Además del Régimen General incluye otros regímenes de la Seguridad Social diferentes al de autónomos.

Tabla 3a. Trabajadores varones de sociedades cooperativas por régimen de cotización. Fuente: Ministerio de Trabajo y Economía Social del Gobierno de España.

	MUJERES	R. GENERAL (1)	RETA
EXTREMADURA	2340	2114	226
Badajoz	1647	1455	192
Cáceres	693	659	34

(1) Además del Régimen General incluye otros regímenes de la Seguridad Social diferentes al de autónomos.

Tabla 3b. Trabajadoras mujeres de sociedades cooperativas por régimen de cotización. Fuente: Ministerio de Trabajo y Economía Social del Gobierno de España.

En cuanto a las sociedades laborales en Extremadura, con las mismas precisiones metodológicas.

	TOTAL	ANÓNIMAS	LIMITADAS
EXTREMADURA	184	34	150
Badajoz	140	24	116
Cáceres	44	10	34

Tabla 4. Sociedades laborales por tipo de sociedad. Fuente: Ministerio de Trabajo y Economía Social del Gobierno de España.

Si hacemos referencia a los centros de cotización de sociedades cooperativas por sector de actividad.

	TOTAL	AGRARIO	INDUSTRIA	CONSTRUCCIÓN	SERVICIOS
EXTREMADURA	193	5	33	22	133
Badajoz	149	4	22	16	107
Cáceres	44	1	11	6	26

Tabla 5. Centros de cotización de sociedades laborales por régimen de cotización y sector. Fuente: Ministerio de Trabajo y Economía Social del Gobierno de España.

	ANÓNIMAS	AGRARIO	INDUSTRIA	CONSTRUCCIÓN	SERVICIOS
EXTREMADURA	34	1	7	2	24
Badajoz	24	1	5	1	17
Cáceres	10	-	2	1	7

Tabla 5a. Centros de cotización de sociedades laborales anónimas por régimen de cotización y sector. Fuente: Ministerio de Trabajo y Economía Social del Gobierno de España.

	LIMITADAS	AGRARIO	INDUSTRIA	CONSTRUCCIÓN	SERVICIOS
EXTREMADURA	159	4	26	20	109
Badajoz	125	3	17	15	90
Cáceres	34	1	9	5	19

Tabla 5b. Centros de cotización de sociedades laborales limitadas por régimen de cotización y sector. Fuente: Ministerio de Trabajo y Economía Social del Gobierno de España.

En cuanto al empleo que generan.

	TOTAL	HOMBRE	MUJER
EXTREMADURA	1577	1115	462
Badajoz	1302	953	349
Cáceres	275	162	113

Tabla 6. Trabajadores de sociedades laborales por sexo. Fuente: Ministerio de Trabajo y Economía Social del Gobierno de España.

	ANÓNIMAS	HOMBRE	MUJER
EXTREMADURA	263	179	84
Badajoz	216	136	80
Cáceres	47	43	4

Tabla 6a. Trabajadores de sociedades laborales anónimas por sexo. Fuente: Ministerio de Trabajo y Economía Social del Gobierno de España.

	LIMITADAS	HOMBRE	MUJER
EXTREMADURA	1314	936	378
Badajoz	1086	817	269
Cáceres	228	119	109

Tabla 6b. Trabajadores de sociedades laborales limitadas por sexo. Fuente: Ministerio de Trabajo y Economía Social del Gobierno de España.

2.2. ANTECEDENTES

El 9 de diciembre de 2021, la Comisión Europea aprobó el **Plan de Acción Europeo para la Economía Social**, en su Comunicación al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones “Construir una economía que funcione para las personas. un plan de acción para la Economía Social” (COM/2021/778 final). Este Plan señala que su objetivo es fomentar la innovación social, apoyar el desarrollo de la Economía Social e impulsar su poder transformador social y económico, proponiendo una serie de acciones para el período 2021-2030.

En España, la Economía Social está regulada a nivel estatal por la **Ley española 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social** que establece un marco jurídico propio para las entidades que conforman el sector, sin por ello sustituir la normativa vigente para cada una de ellas. En el artículo 2 de esta ley se define de forma explícita la Economía Social en los siguientes términos. “Se denomina Economía Social al conjunto de las actividades económicas y empresariales, que en el ámbito privado llevan a cabo aquellas entidades que, de conformidad con los principios recogidos en el artículo 4, persiguen bien el interés colectivo de sus integrantes, bien el interés general económico o social, o ambos”.

Los **principios** que se recogen en el artículo 4, a los que hace referencia la definición son:

- Primacía de las personas y del fin social sobre el capital.
- 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.

El artículo 8 de la Ley 5/2011 dispone que los poderes públicos, en el ámbito de sus respectivas competencias, incorporarán entre sus objetivos el desarrollo de políticas orientadas a la promoción de la Economía Social y en su disposición adicional séptima, instaba al Gobierno a aprobar, en el plazo de seis meses desde la entrada en vigor de la Ley, un programa de impulso de las entidades de Economía Social. Tras la finalización de este programa, por acuerdo de consejo de ministros de 29 de diciembre de 2017, se aprobó la primera **Estrategia Española de Economía Social 2017-2020**. Finalizada la vigencia de la anterior, por acuerdo de consejo de ministros de 11 de abril, se aprobó la actual **Estrategia Española de Economía Social 2023-2027 (EEES)** que renueva el compromiso del Gobierno de España con la Economía Social.

La nueva EEES 2023-2027 actualiza la estrategia anterior y parte de las necesidades detectadas en la evaluación del impacto de su antecesora, adaptándose, además, al contexto económico y social actual, donde ha de operar como un motor de transformación.

A su vez, cada comunidad autónoma puede desarrollar normativas específicas que complementen la Ley estatal para adaptarse a las particularidades de su territorio y apoyar de forma explícita el desarrollo de la Economía Social en la región.

En la Comunidad Autónoma de Extremadura, la **Ley 2/1998, de 26 de marzo, de Cooperativas de Extremadura** regulaba las cooperativas y otras entidades de Economía Social. La **ley 15/2010, de 9 de diciembre, de Responsabilidad Social de Extremadura** proporciona un marco general para la Economía Social, integrando cooperativas y otras entidades del sector. La **Ley 5/2018, de 3 de mayo, de Sociedades Cooperativas de Extremadura**, actualiza la regulación específica para el sector cooperativo.

En España, en algunas comunidades autónomas, existen planes y estrategias de Economía Social orientadas fundamentalmente a fortalecer el tejido empresarial social y su sostenibilidad, promoviendo la digitalización, la inclusión laboral, la economía circular y el desarrollo rural, entre otros aspectos. Estas iniciativas autonómicas trabajan en sintonía con los objetivos nacionales y europeos para consolidar la Economía Social como un pilar fundamental en el modelo productivo español.

Las estrategias autonómicas vigentes son las siguientes. El Plan Estratégico para el impulso y la Modernización de la Economía Social (2023-2026) de Andalucía; el Plan de Economía Social de Aragón (2022-2025); el Programa Estratégico de la Economía Social del Principado de Asturias

(PEES) (2022-2025); el Plan Director de Economía Social de las Islas Baleares (2024-2027); la Estrategia de Economía Social (2023-2025) de Castilla la Mancha; El Plan Estratégico de la Economía Social de Castilla y León (2021-2015); la Estrategia Gallega de Economía Social (2023-2026); el Pacto por la Economía Social de la Región de Murcia(2021-2024); el II Plan Integral de Economía Social (2021-2024) de Navarra; El Plan Estratégico Interdepartamental del País Vasco (2021-2024).

Un análisis preliminar de las temáticas abordadas en estos 10 planes y de las relaciones entre ellos, se muestra en la Figura 1 a continuación, realizada con ATLAS.ti, una herramienta para el análisis cualitativo de grandes corpus de datos de texto.

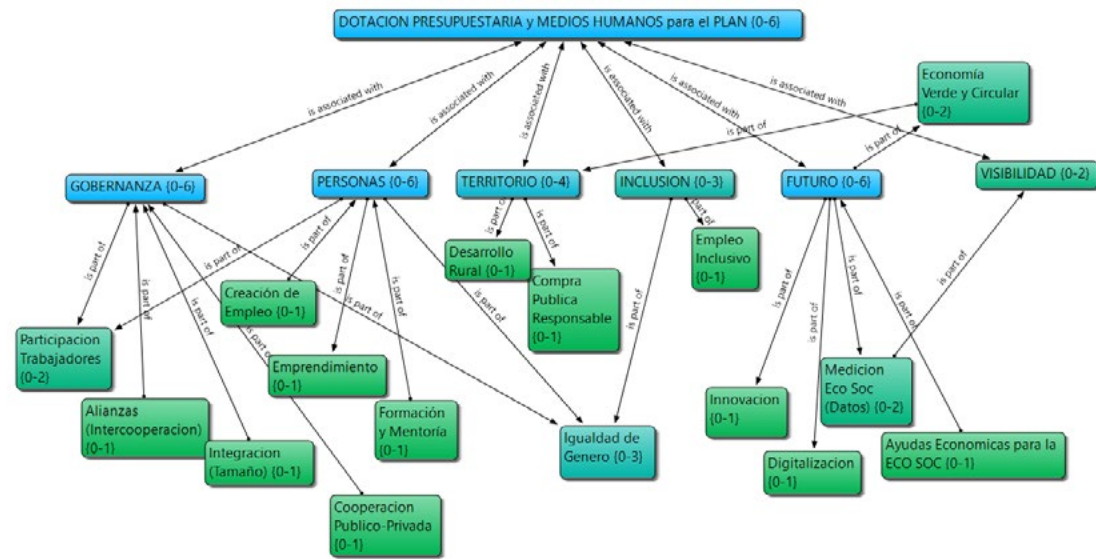


Figura 1. Resultado inicial del análisis comparativo.

Para su elaboración, se adoptó en un primer momento un enfoque deductivo. Así, se partió de los cuatro grandes bloques temáticos en los que suele dividirse una estrategia de Economía Social, y que podemos encontrar, por ejemplo, como los cuatro pilares en los que se asienta la estrategia de Economía Social de la ciudad de Valencia, la actual capital española de la Economía Social, a saber. las personas, el territorio, la inclusión y el futuro. Cabe en este punto señalar que, la comunidad autónoma de Valencia, a pesar de la relevancia que tiene en la Economía Social, no la ha regulado, ni ha establecido ninguna medida de fomento, más allá de un programa de apoyo a la Economía Social.

En ATLAS.ti, los colores en una red se usan para representar aspectos específicos como la densidad y la cantidad o tipo de enlaces entre los nodos, facilitando la interpretación visual de las relaciones entre códigos, citas y otros elementos. La densidad se refiere al número de conexiones existentes

en comparación con el número total posible entre los nodos de la red. Los temas (nodos) más densos son aquellos con más conexiones y aparecen en colores más intensos o saturados. Los que tienen con menor densidad o pocos enlaces aparecen con colores más claros o suaves.

La densidad del tema también se muestra con el primer valor que aparece a su lado. Este valor indica cuántas conexiones o enlaces directos tiene ese tema con otros elementos de la red. Un número alto refleja un nodo central o influyente, con muchas relaciones hacia o desde otros nodos. En cuanto al segundo número, muestra los pesos o fuerza de las conexiones. El peso está asociado a la intensidad, frecuencia y la relevancia de las relaciones.

En un segundo momento, y completando el enfoque de manera inductiva, se incorporaron dos grandes bloques temáticos, la gobernanza y la visibilidad. De manera global, en las distintas estrategias se indica de manera explícita o implícita, que estos temas exigen de dotación presupuestaria y de medios humanos para su puesta en funcionamiento, además de sistemas de indicadores de medición y control.

La estructura de temas y subtemas que emana del estudio comparativo de los planes analizados, y sin menoscabo de las interrelaciones observadas entre ellos, es la siguiente:

- **Personas.** La atención se pone en la creación de empleo, el emprendimiento, la formación y la mentoría. Aunque el subtema de la igualdad, y en concreto la igualdad de género, es entendido como transversal a todos los bloques temáticos, sí que pertenece al bloque de personas. No todos los planes analizados tratan este asunto transversal a la Economía Social de igual manera, habiendo planes en los que la igualdad subyace a todo el plan, como el caso de Navarra, a otros en los que la igualdad de género por ejemplo ni se nombra, como es el caso del plan de Castilla y León.
- **Territorio.** El desarrollo rural y la compra pública responsable con impacto en el territorio son los dos grandes subtemas encontrados en los planes y pertenecientes a este bloque. De manera especial aparece vinculada al territorio cualquier medida que esté alineada con la economía circular, que a su vez se conecta de forma directa con el bloque de futuro.
- **Inclusión.** El empleo inclusivo, fundamentalmente de personas con discapacidad, es el tema central de este bloque. La inclusión de la mujer en la Economía Social también es un tema importante en los planes que apuestan por la igualdad de género.

- **Futuro.** Los subtemas de este bloque son el fomento de la innovación en la Economía Social, la necesaria digitalización, la apuesta por poner en marcha sistemas de medición y recogida de datos que permitan una mejor gestión. También forman parte de este bloque todas las referencias relativas a las ayudas económicas que se ponen a disposición de las distintas familias de la Economía Social para su desarrollo desde los gobiernos autonómicos.
- **Gobernanza.** Se presta especial atención a la cooperación público-privada, la Integración de las entidades, principalmente la integración cooperativa, para incrementar su tamaño y su competitividad, y el fomento de alianzas entre las entidades del tercer sector (intercooperación). También se aborda el tema de la participación de los trabajadores en las distintas organizaciones.
- **Visibilidad.** Por último, este bloque incide en cualquier medida que impulse el conocimiento de la Economía Social por parte de los distintos agentes de interés, especialmente por la ciudadanía, reivindicando el papel que juega en la economía y en el desarrollo del territorio.
- **Economía Verde y Circular.** Esta categoría, incluida por ser tendencia, efectivamente aparece en los planes analizados, y lo hace con una clara vinculación con el territorio, así como con un futuro sostenible.”

Si atendemos a las particularidades de cada estrategia se puede ver cómo, aunque en cierta medida compartan algunos objetivos o rasgos comunes, difieren en sus prioridades, que se ofrecen como retos, objetivos, acciones e indicadores.

Comenzando por el **Plan Estratégico para el impulso y la Modernización de la Economía Social (PIMESA) (2023-2026) de Andalucía**, de la Consejería de Empleo, Empresa y Trabajo Autónomo, y que está disponible en la página web de la Junta de Andalucía, pone el foco en crear una marca/imagen fuerza para la Economía Social, que la defina, y la identifique. Este plan pone también el acento, de forma complementaria a este eje principal, en incrementar el tamaño de las empresas de la Economía Social y en su internacionalización. La adjudicación de contratos públicos para el sector también es prioritaria y está relacionado con lo anterior. Para la consecución de los objetivos estratégicos está previsto un presupuesto inicial total de 10.836.000 euros, pero esta previsión puede ser objeto de ampliación conforme se vayan implementando las medidas.

Cabe destacar que el plan ha sido elaborado a través de un modelo de gobernanza participativo, que supone que

todos los agentes implicados han participado, desde las familias, o entidades, del sector de la Economía Social, hasta las distintas instituciones públicas involucradas. Hay que mencionar también el papel relevante que ha jugado el Consejo Andaluz de Entidades de Economía Social como máximo órgano de coordinación y participación en materia de economía social, y la participación del Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa (CIRIEC) en el estudio de diagnóstico que dio lugar al plan. En el caso extremeño, también CIRIEC ha estado respaldando la radiografía que se hizo recientemente de la Economía Social.

El plan andaluz, lleva asociado un programa de seguimiento y evaluación. La idea, que consideramos muy oportuna y recomendable para Extremadura, es que el plan se analice mientras se implanta, y una vez finalizado, mediante informes de seguimiento anuales, una evaluación intermedia, y un informe de evaluación final.

El **Plan de Economía Social de Aragón (2022-2025)**, que se expone en el portal de transparencia de la comunidad autónoma, es fruto de un proceso participativo coordinado por el departamento de Economía, Planificación y Empleo. Al frente, se pone en marcha el Consejo Aragonés de la Economía Social como máximo órgano de coordinación, interlocución y participación en esta materia en Aragón. También se va a incluir representación del sector en los órganos de participación del Consejo Económico y Social de Aragón.

El plan aragonés se articula básicamente en torno a tres pilares: el reconocimiento, la coordinación e instrumentación de políticas que vertebran el territorio, las medidas de apoyo y la integración del sector. Con un presupuesto de 20 millones en 2022, se pretende concluir 2025 con un total de 80 millones destinados a la Economía Social. Es reseñable que en la presentación del plan se señaló de forma explícita que Aragón tenía que llegar a ser “un referente de futuro en Economía Social”. Cabe destacar también que Aragón tiene actualmente su Ley de Economía Social en tramitación en las Cortes, y que entienden este plan de Economía Social como un acompañamiento necesario al proyecto legislativo.

Entre las medidas del plan aragonés, señalamos la puesta en marcha de formación específica y bonificada en áreas fundamentales para la modernización del sector como por ejemplo el marketing digital para cooperativas. Otros aspectos innovadores de este plan, e interesantes para considerarlos también en Extremadura, son iniciativas como la intención de hacer un estudio de necesidades y oportunidades en el sector por comarcas para poder impulsar después acciones concretas de Economía Social adaptadas

a cada realidad, así como crear una red de Economía Social para fomentar el empleo en zonas poco pobladas, además de favorecer la cooperación entre las propias entidades que componen el sector en la región.

Entre las medidas del plan destaca también la puesta en marcha de una aceleradora para empresas de economía social, fruto de la colaboración entre Aragón Exterior (AREX) y el Centro de Empresas e Innovación de Aragón (CEEIARAGON), que es el centro de referencia en Aragón para la creación y desarrollo de proyectos empresariales innovadores, especialmente de base tecnológica. La idea es también desarrollar un programa de mentoring para el que entidades ya consolidadas asesoren y compartan su experiencia con otras de nueva creación en temas de financiación o internacionalización.

El plan aragonés incluye también incentivos fiscales por inversión en entidades de la Economía Social, así como la inclusión de criterios de adjudicación a las empresas de la Economía Social en las licitaciones públicas del Gobierno de Aragón. Además, como reconocimiento al sector, se declara el 24 de febrero como el “Día de la Economía Social en Aragón” y se quiere convocar el “Sello Aragón Economía Social” para distinguir a las entidades que destaquen. A todo esto hay que sumar todas las ayudas del Instituto Aragonés de Empleo (INAEM) para apoyar el empleo en cooperativas y sociedades laborales e impulsar su competitividad. También hay que sumar las subvenciones dirigidas a empresas de inserción y centros especiales de empleo, y las subvenciones para la difusión de la Economía Social en Aragón.

El **Programa Estratégico de la Economía Social del Principado de Asturias (PEES) (2022-2025)** se caracteriza por la incorporación de la innovación social como elemento transversal a todos los ejes y medidas porque se entiende como la herramienta necesaria para resolver los problemas existentes y transformar los territorios. La partida presupuestaria asignada para 2022 fue de 6.500.000 euros para el periodo de los cuatro años hasta 2025, depende de la Consejería de Empleo, Industria y Turismo y está expuesto a texto completo en el portal de transparencia del principado.

Para la elaboración de este plan, tal y como se está haciendo en Extremadura, se contó con la universidad. En concreto, se tuvo en cuenta un estudio de diagnóstico llevado a cabo por personal investigador de la Universidad de Oviedo en el año 2020. Primero se analizó la situación de las empresas de la Economía Social desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo, luego se realizó un análisis interno de debilidades y fortalezas, y otro externo de oportunidades y amenazas, para concluir con una serie de propuestas y recomendaciones para la mejora del sector. Este trabajo de diagnóstico,

al que se sumó la estrategia, ha dado después lugar a otras publicaciones, ya de carácter académico, vinculando la estrategia con la innovación social. Por ejemplo, destaca el trabajo de Álvarez González et al. (2023) que indaga sobre el fomento de la Economía Social en el marco del Principado de Asturias, teniendo en cuenta las características del entorno regional, cada vez más periférico, en lo que se refiere a la consolidación demográfica y a la generación de actividad económica.

El **Plan Director de Economía Social de las Islas Baleares (2024-2027)**, de la Consejería de Empresa, Empleo y Energía del Gobierno Balear, es de reciente aprobación. Entre las actuaciones previstas dentro del plan se señala la de contar con una estructura administrativa estable para facilitar las iniciativas, a la vez que se impulse y se haga un seguimiento de las estrategias y resultados. Se pretende también mejorar la formación de los agentes que intervienen en el proceso de creación y tutorización de las entidades de la Economía Social. Otro aspecto destacado es el fomento de la profesionalización del sector para conseguir una mejor eficiencia y consecución de resultados. El Gobierno de Baleares ha destinado más de 4 millones de euros para su desarrollo hasta 2027.

La **Estrategia de Economía Social (2023-2025) de Castilla la Mancha**, de la Consejería de Economía, Empresas y Empleo, es la primera de la región, cuenta con más de 100 medidas y un presupuesto de 12 millones de euros hasta 2026. Esta estrategia aborda de manera específica la Economía Social como vertebradora del territorio. La lucha contra la despoblación puede hacerse a través del fomento de la Economía Social y en Castilla la Mancha quieren apostar por la Economía Social para favorecer el mantenimiento, o incluso el crecimiento, de la población de zonas rurales y pequeños municipios. Así, cuando se presentó el plan de la Comunidad Autónoma de Castilla la Mancha se señaló que “la voluntad, compartida con el sector, es férrea, como nuestro compromiso; y estamos alineados con las estrategias nacional y europea para que la economía social siga siendo un importante agente de cambio en la región”.

El **Plan Estratégico de la Economía Social de Castilla y León (2021-2025)**, disponible en la página web de la Comunidad Autónoma, ha sido promovido desde la Consejería de Industria, Comercio y Empleo, e impulsado por la Dirección General de Economía Social y Autónomos. Con una dotación de 113 millones de euros, el plan se enfoca de manera específica en promover y favorecer la incorporación de las personas con algún tipo de discapacidad a la vida laboral, y también de las personas en riesgo de exclusión social. También se focaliza en el emprendimiento social y las actividades de difusión y promoción de la Economía Social con

especial fomento de la formación y la investigación en el área.

Entre las medidas innovadoras de este plan destaca la creación de una Cátedra de Economía Social. Además, se aboga por el impulso a la transición de empleo protegido a ordinario. Es decir, el plan de Castilla y León hace referencia a las iniciativas y políticas destinadas a facilitar que las personas que trabajan en empleos protegidos (como en centros especiales de empleo para personas con discapacidad) puedan pasar a empleos ordinarios en el mercado laboral general. El objetivo es promover la inclusión laboral y la integración de estos trabajadores en el mercado laboral convencional, ofreciendo apoyo y recursos para que puedan desarrollar las habilidades y competencias necesarias para competir en igualdad de condiciones. Esto incluye formación, orientación laboral, incentivos para las empresas que contraten a estos trabajadores, y otras medidas de apoyo.

También se prevé la financiación de inversiones generadoras de empleo como, por ejemplo, subvenciones y ayudas económicas para proyectos que puedan crear nuevos puestos de trabajo, especialmente en sectores estratégicos y sostenibles, y el fomento del emprendimiento colectivo, ya que el plan promueve la creación y consolidación de cooperativas, sociedades laborales y otras formas de Economía Social. Esto incluye apoyo financiero, formación y asesoramiento para que estos proyectos puedan desarrollarse y ser sostenibles a largo plazo.

La **Estrategia Gallega de Economía Social (2023-2026)** es el segundo plan de la comunidad gallega y cuenta con 74 millones de euros con la aspiración de generar 4.000 empleos y posicionar el modelo social en los sectores tecnológico, verde e industrial. La estrategia tiene tres focos principales: primero las personas, poniendo la atención en mejorar su capacitación; segundo las empresas, haciendo que consigan atraer talento para darles más capacidad competitiva; y tercero la gobernanza, fomentando el trabajo en red. En términos generales, este documento mira a Europa y entiende la estrategia como herramienta necesaria para que las entidades de la Economía Social de Galicia se alineen con las prioridades europeas de sostenibilidad, innovación y digitalización.

Con relación a la sostenibilidad, se apuesta por la economía verde y circular, pero también la azul. La estrategia gallega aboga por agilizar trámites administrativos para intentar reducir por debajo de los 37 días el tiempo de constitución de una empresa, e incrementar la presencia de mujeres y jóvenes al sector. En concreto, destaca una iniciativa concreta para que la Economía Social cuente con mujeres directivas y otra para impulsar la consolidación de las entidades de Economía Social y su crecimiento. También es

reseñable una mención específica a la inter-cooperación entre entidades transfronterizas, mirando a la colaboración con Portugal.

El Pacto por la Economía Social de la Región de Murcia (2021-2024), el quinto pacto de este tipo en la comunidad autónoma, destaca por señalar a la Economía Social como un vector de transición ecológica. Así, se enlaza la Economía Verde y la Economía Circular de manera directa con la Economía Social. La vinculación de este plan con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Agenda 2030 de Naciones Unidas es indiscutible. En la misma línea, son destacables otros vínculos de la estrategia con la Responsabilidad Social Empresarial (RSC), la contratación responsable a través de la reserva de contratación y las cláusulas sociales inclusivas, o la economía de los cuidados. El presupuesto anual ha estado en torno a los 6 millones de euros.

Destacamos que recientemente ha salido en prensa, con motivo de la entrega de premios 2024 de la Asociación de Empresas de Sociedades Laborales y Empresas Participadas de la Región de Murcia (Amusal), que la Comunidad Autónoma de Murcia ya trabaja en la elaboración del VI Pacto Regional por la Economía Social para el periodo 2025-2028 que dará continuidad al vigente.

El II Plan Integral de Economía Social (2021-2024) de Navarra, que está publicado en su portal de transparencia, se enmarca en la Consejería de Desarrollo Económico y Empresarial y en la Dirección General de Política Empresarial, Proyección Internacional y Trabajo.

Navarra, que quiere ser una referencia en la Economía Social en el contexto de Europa, diseñó su plan caracterizándose por su enfoque de género a través de dos vías. Por un lado, con una línea estratégica específica de carácter transversal que trata de forma directa el enfoque de género en la Economía Social, y por otro, a través de una guía práctica que orienta sobre cómo transversalizar la perspectiva de género en el diseño, implementación y evaluación de las acciones del plan.

En concreto, el documento está enfocado hacia cuatro grandes líneas estratégicas: personas; empresas y entidades; sector; sociedad y territorio. Con él se ha pretendido contribuir a una mayor cohesión social y territorial; trabajar por el mantenimiento, recuperación y creación de empleo equitativo, inclusivo y sostenible; y fomentar la implantación de modelos basados en la Economía Social y en las personas. Recientemente, en el marco del 10º Día de la Economía Social, se presentó el III Plan Integral de Economía Social de Navarra (2025-2028), que busca consolidar y fortalecer el modelo de Economía Social en la región, un ámbito que

ha demostrado ser esencial para el desarrollo sostenible y la cohesión social.

Este nuevo plan se estructura en cinco líneas estratégicas. El fortalecimiento del ecosistema de la Economía Social con énfasis en la promoción de la formación y la colaboración público-privada; la visibilidad y comunicación, con medidas en pro del fortalecimiento de la marca Navarra como referente en economía social; el fomento del empleo de calidad, promoviendo la incorporación de nuevos socios a las cooperativas, el empleo inclusivo y digno, con especial atención a colectivos vulnerables y el apoyo a la cohesión social y territorial.

La innovación y digitalización, integrando a las entidades de Economía Social en el ecosistema de innovación de Navarra; la sostenibilidad y equidad, promoviendo la evaluación y medición del impacto de las acciones del plan y continuando con el impulso a la equidad de género mediante diagnósticos y medidas específicas.

Por último, el **Plan Estratégico Interdepartamental del País Vasco (2021-2024)** está enraizado en la idea de que Euskadi es un referente mundial en Economía Social, cooperativismo de trabajo asociado y sociedades laborales. La idea fuerza del plan es que “el emprendimiento colectivo es la forma de hacer empresa cuya característica principal es el arraigo territorial”. Además, se pone de manifiesto que la Economía Social enlaza con el lema del Gobierno Vasco “Euskadi, bien común”.

El presupuesto que se presenta no es comparable con el resto de planes estratégicos analizados, ya que asciende a un total de 328.521.625 euros para el periodo 2021-2024. Este plan está muy enfocado a fomentar el emprendimiento en Economía Social y dotar a las empresas existentes de herramientas de gestión que las modernice y las haga competitivas. Tiene la singularidad de señalar la necesidad de difundir la RSC en las empresas vascas, especialmente en las pymes, y apoyarlas para que realicen sus memorias de sostenibilidad.

Destacamos que este plan responde a un mandato parlamentario, es un plan interdepartamental, participativo e integrador que, por primera vez, abarca a todas las familias de Economía Social. Con una metodología participativa, se asume el papel clave de la Economía Social en los tiempos actuales como motor de desarrollo territorial, empleo solidario, inclusivo y de calidad, y como elemento transformador de la sociedad. En definitiva, es un plan que alinea los valores de la Economía Social con la RSE y los ODS.

Partiendo de esta primera aproximación deductiva, y una vez analizados los planes de forma pormenorizada, la Figura 2 muestra los resultados obtenidos del análisis ampliado

utilizando la inducción, aspectos no contemplados en el análisis previo en forma de nuevas categorías o nuevos subtemas, las relaciones entre ellos, así como la importancia relativa de cada asunto en el conjunto de los documentos.

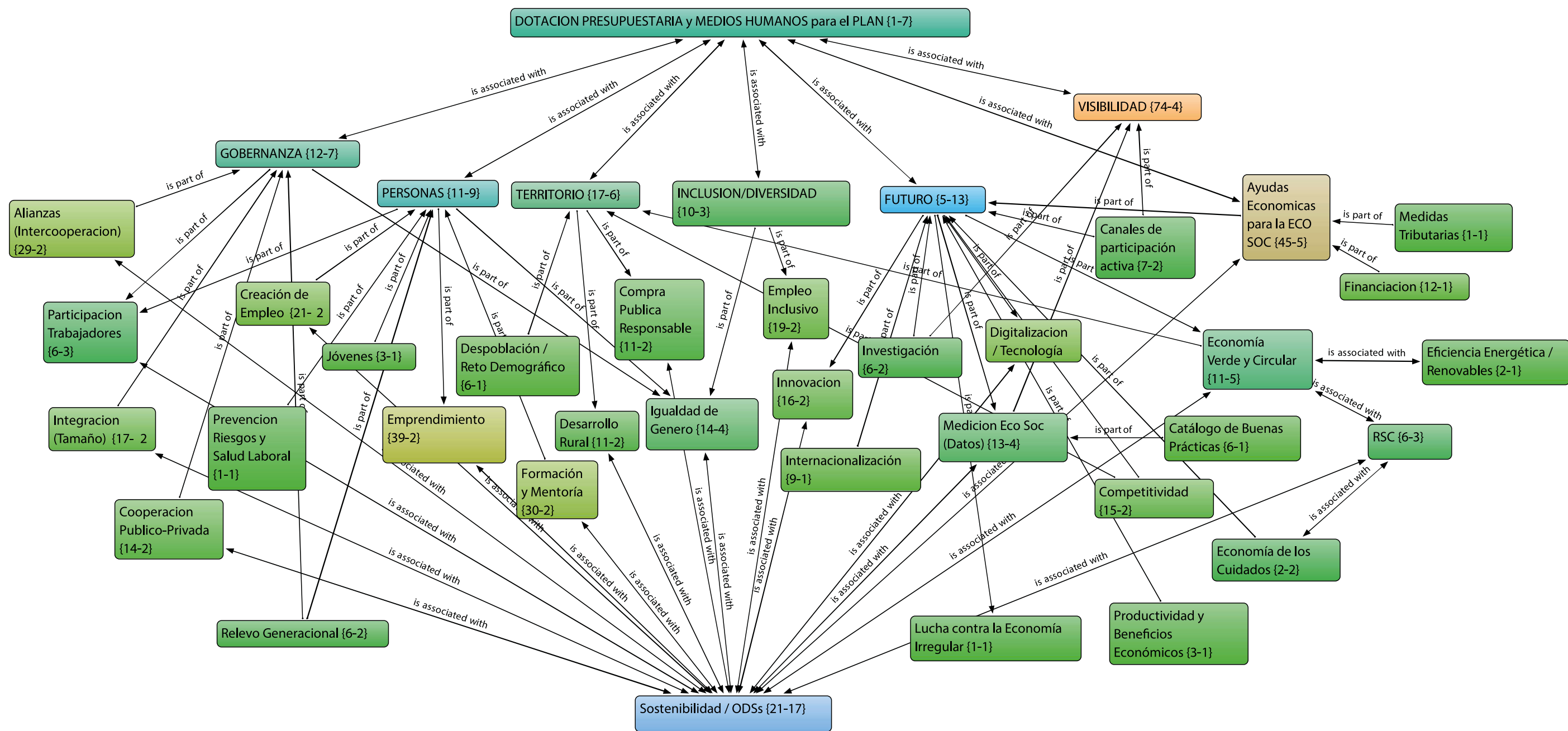


Figura 2. Temas relevantes en los planes estratégicos de Economía Social. Fuente. Elaboración propia.

A stylized lightbulb graphic on the left side of the page. The bulb is white with a blue outline and contains a blue, flame-like pattern. It is set against a light blue background. The base of the bulb is a series of horizontal lines.

ESTRATEGIA DE LA ECONOMÍA SOCIAL EN EXTREMADURA 3. ANÁLISIS DAFO

Análisis DAFO de la Economía Social en Extremadura

La matriz DAFO debe su nombre a las iniciales en español “Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades” (en inglés SWOT, por Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

Estas metodologías permiten a las empresas identificar oportunidades, anticiparse a amenazas y adaptarse a un entorno competitivo en constante cambio. DAFO sigue siendo una herramienta muy útil para establecer las estrategias empresariales, teniendo en cuenta el objeto de estudio de mercado en función de los objetivos del proyecto, y con ayuda de métodos modernos como Big Data y Business Intelligence, que complementan su enfoque clásico, ofrece una visión más dinámica y precisa.

El análisis DAFO es una herramienta de planificación estratégica que permite evaluar tanto los factores internos como externos que afectan a una organización o proyecto. Su objetivo es identificar las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas, para facilitar la toma de decisiones informadas y el desarrollo de estrategias efectivas.

Por tanto, sus principales **componentes** son:

- **Debilidades.** Factores internos que limitan el desempeño óptimo de la organización y representan áreas que requieren mejoras para mantener la competitividad.
- **Amenazas.** Elementos externos que podrían perjudicar a la organización, como la aparición de nuevos

competidores, cambios regulatorios o crisis económicas.

- **Fortalezas.** Aspectos positivos internos que diferencian a la organización de sus competidores, como recursos valiosos, competencias clave o ventajas competitivas.
- **Oportunidades.** Factores externos que la organización puede aprovechar para su beneficio, como tendencias de mercado favorables o cambios en el entorno que ofrecen ventajas potenciales.

	Origen interno (atributos de las entidades)	Origen externo (atributos del entorno)
Negativos	Factores negativos que dificultan alcanzar objetivos.	Factores negativos que dificultan alcanzar objetivos.
Positivos	Factores positivos que ayudan a alcanzar objetivos.	Factores positivos que ayudan a alcanzar objetivos.

3.1. DAFO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE EXTREMADURA.

A continuación, revisamos las componentes que hemos visto con la herramienta DAFO aplicadas a nuestra región, a las entidades de la Economía Social.

Debilidades de la Economía Social en Extremadura

Entre las principales **debilidades** de la Economía Social de Extremadura se encuentran las siguientes:

1. Dificultades en la profesionalización.

A pesar de su relevancia, muchas entidades de Economía Social en Extremadura no logran profesionalizar sus estructuras directivas y técnicas. Esto limita su capacidad de gestión eficiente y crecimiento. El problema, en muchos casos, radica en la dificultad para encontrar personas o profesionales con el perfil que se demanda.

2. Falta de formación.

Cada vez más profesionales son los responsables de la dirección o gestión de las organizaciones de la Economía Social. Salvo en algunas de las familias (que cuentan con un gran nivel de asociados graduados o licenciados universitarios), todavía queda mucho camino por recorrer en cuanto a la formación técnica y cooperativa de los socios en general. La raíz de esta carencia proviene, en gran medida, de una falta de cultura empresarial y

financiera, sin una visión de conjunto.

3. Poco emprendimiento en el sector.

En general, no existe formación para el emprendimiento en Economía Social en la educación preuniversitaria ni en la universitaria lo que aún agudiza más la falta de emprendimiento dentro del sector.

4. Falta de asesoramiento para el emprendimiento.

Hay falta de conocimiento acerca de las opciones que ofrece la Economía Social. Es deseable que las asesorías, los PAE (Puntos de Acompañamiento Empresarial) o, en general, centros de apoyo al emprendimiento, conozcan las fórmulas empresariales que ofrece la Economía Social.

Por esto es esencial y muy importante que se cuente con técnicos de emprendimiento en Economía Social, al menos en todos los Puntos de Acompañamiento Empresarial (PAEs) de la región.

Hace falta que quienes estén informando en los PAE conozcan qué es la Economía Social y sepan asesorar sobre esas posibilidades de empleo y sus características.

5. Relevo generacional.

Tradicionalmente las sociedades de Economía Social han constituido el soporte de la población en el medio rural. La falta de relevo generacional unida a otros factores como el escaso éxito en las políticas de incorporación de jóvenes a la actividad económica, hace que esa tendencia pueda empezar a cambiar en los próximos años.

6. Incapacidad de captación de jóvenes en paro.

Nuestra comunidad autónoma presenta cifras de paro juvenil significativas con una mayor incidencia en las mujeres. Pero las entidades de Economía Social, a pesar de las oportunidades de empleo que pueden ofrecer, y su misma necesidad de contratar jóvenes formados, no son capaces de llegar a ellos para que formen parte de sus fórmulas empresariales.

7. Escasa dimensión, aspectos financieros y competitividad.

Aunque este tipo de empresas son los verdaderos actores y motores económicos en Extremadura, tienen una limitada fuerza financiera en la mayoría de los casos. Esto afecta a su falta de competitividad

efectiva con otros modelos empresariales y en los mercados externos.

Además, existe una alta dependencia de fondos públicos en algunas familias para desarrollar su actividad. El sector no percibe que haya un verdadero apoyo porque las cuantías que ofrecen las diferentes administraciones públicas, incentivos o subvenciones, son cuantías insuficientes.

La presencia de la Economía Social extremeña en sectores tecnológicos y en actividades de alto crecimiento y alto valor añadido, es todavía muy escasa. Además, la digitalización del sector, en general, es todavía insuficiente y no permite así aprovechar el avance de la transformación digital y del aprovechamiento de sus beneficios.

Con excepciones muy notables, y en determinados productos, la discreta dimensión empresarial y la escasa fuerza financiera dificultan el acceso a nuevos mercados.

8. Alta dependencia del mercado local.

Aunque algunas empresas de la Economía Social extremeña logran operar en mercados internacionales, la mayoría aún depende del mercado local y regional por las limitaciones de las comunicaciones, especialmente por vía férrea, lo que limita sus opciones y las hace más vulnerables a los intercambios comerciales. Esto dificulta la internacionalización de nuestra Economía Social. Esta realidad se retroalimenta con la falta de recursos financieros.

9. Visibilidad limitada.

La falta de visibilización es una cuestión transversal en esta matriz. A pesar de que tradicionalmente son empresas muy bien asentadas en el territorio, hay una gran parte de la población que no es consciente de su labor ni de su importancia en la economía regional. En este sentido, destacamos la falta de información y de estadísticas adecuadas que ayuden a conocer mejor la situación del sector y de poder ofrecer análisis y estudios con mayor precisión.

Hay que tener en cuenta que el valor social que aporta la Economía Social de No Mercedo es un intangible muy difícil de medir.

La visibilidad es claramente la mayor debilidad del sector, aunque bien es cierto que se están realizando trabajos para paliarla, como claro ejemplo se expone

el Plan de Medios llevado a cabo por la Dirección General de Economía Social y Cooperativas en estos meses de finales de 2024.

10. Dificultad de comunicación entre administraciones.

Hay una falta de comunicación entre las diferentes administraciones, Junta de Extremadura y Seguridad Social, o la Agencia Tributaria, por ejemplo, lo que dificulta el conocimiento del número exacto de entidades de Economía Social que están activas, poniendo énfasis en que los listados disponibles están obsoletos. La dificultad en organizar estas estadísticas supone también perder de vista su relevancia en el conjunto de la economía regional.

Además, se observa una falta de información sobre el alcance que han tenido las políticas públicas de apoyo a la Economía Social.

Amenazas de la Economía Social en Extremadura

Entre las principales **amenazas** de la Economía Social de Extremadura se encuentran las siguientes:

1. Competencia de grandes empresas y fondos de inversión.

Las grandes empresas en el sector de la alimentación y del transporte, con recursos y capacidades superiores, representan una amenaza constante para organizaciones que se encuentran dentro de la Economía Social en términos de competitividad, investigación y acceso a los mercados.

Los recursos financieros con que cuentan esas otras empresas las hacen resistir mejor las dificultades que enfrentan cada día. Este hecho, conjugado con otros, limita la capacidad de crecimiento particularmente en el sector cooperativo agroalimentario.

Esta afección no es relevante para el resto de familias de la Economía Social de Extremadura.

2. Volatilidad de los mercados agrícolas.

Las distintas familias de la Economía Social están expuestas a la globalización de los mercados, con una gran fluctuación de precios, de oferta estacional de productos agrícolas y de regulaciones, lo que puede afectar a su sostenibilidad financiera a largo plazo.

A esto hay que añadir las diferencias en los requisitos de empleo y de productos fitosanitarios, en el caso de las cooperativas agroalimentarias, que se imponen

en Europa frente a la falta de su exigibilidad y de control en las importaciones de países terceros.

3. Desafíos normativos, regulaciones cambiantes, poco realistas y complejas.

Por regla general, en muchos casos, las regulaciones (sean europeas, nacionales o regionales) suelen no estar en consonancia con las necesidades del sector. Además, en muchos casos suelen ser regulaciones complejas y difíciles de implantar. Esta situación se agrava en el caso de las pequeñas entidades puesto que no cuentan con los recursos necesarios para adaptarse rápidamente a esos cambios o exigencias legislativas.

Como se acaba de apuntar, la creciente complejidad y los constantes cambios en las normativas que afectan a todos los sectores (agroalimentario, transporte, trabajo y educación, sociedades laborales), añaden mayor carga de trabajo y presión a las empresas de Economía Social, que a menudo no cuentan con los recursos para adaptarse rápidamente a estos cambios, ni financiera ni laboralmente. Las diferentes regulaciones (laborales, fiscales, etc) afectan al desarrollo de la actividad empresarial.

4. Paro juvenil.

Extremadura tiene una preocupante tasa de desempleo que afecta en mayor medida a jóvenes y, dentro de este grupo, especialmente a las mujeres.

5. Nacimientos y despoblación.

La tendencia de nacimientos en la última década en Extremadura es descendente, tan sólo corregida levemente en el último año. A esto se añade que afrontamos un proceso inexorable de despoblación rural hacia los núcleos de población más grandes dentro de la Comunidad o hacia otros destinos fuera de ella. Aunque la Economía Social es un sostén esencial en zonas rurales, no puede, por sí sola, paliar o solucionar la alta tasa de desempleo juvenil y la continua migración.

6. Confusión sobre conceptos.

Debido a la aparición de nuevos términos como “empresas sociales”, “empresas solidarias”, “empresas con propósito” o “empresas con impacto”, pueden llevar a confusión puesto que no tienen por qué corresponderse siempre con los principios y

valores de la Economía Social.

7. Falta de conocimientos por parte de las asesorías.

La falta de conocimientos de los asesores para ofertar posibles soluciones dentro de la Economía Social hace que se pierdan oportunidades de empleo estable. Es deseable una formación específica dirigida a los responsables de las asesorías en los PAE, pero, en general, en todas las asesorías empresariales.

8. Desconocimiento, dispersión e infradotación de recursos en la Administración.

El desconocimiento de qué es la Economía Social y su realidad es una carencia que debe superarse para lograr la visibilización. Aunque éste no es el único objetivo, su desconocimiento no beneficia su análisis ni su tratamiento en las diferentes políticas que se pudieran implementar.

Esto afecta también a las distintas administraciones públicas puesto que la dispersión de competencias y fondos repartibles en estas entidades no contribuyen a su consideración como conjunto económico y social. De ahí que se manifieste una necesidad de apoyo real, a través de ayudas de mayor cuantía financiera por parte de la administración.

Las ayudas, subvenciones, registros, etc que competen a la Economía Social están repartidas entre diferentes consejerías. Esto dificulta que las políticas que se quieran aplicar a las entidades de la Economía Social lleguen con facilidad al sector y de esta manera se reduce su efectividad, además que dificulta el seguimiento y sus estadísticas.

Falta de dotación de recursos humanos y presupuestarios en los departamentos específicos que atienden a la Economía Social en la Administración Autonómica.

Salvo en el caso de la Dirección General de Cooperativas y Economía Social y alguna otra dependencia de la Junta de Extremadura, competente en este asunto, tanto en la administración autonómica como en la local, existe un gran desconocimiento acerca de las familias que componen la Economía Social, así como de su concepto, normativa que le afecta, realidad económica, etc.

9. Emprendimiento.

Como en el resto de las actividades económicas en nuestra región, el nivel de emprendimiento es muy

escaso.

Como se ha apuntado anteriormente, la reciente incorporación de conceptos de propósitos empresariales y valores sociales en las demás empresas mercantiles hace que se diluya la esencia diferencial de la Economía Social. Este hecho, unido a la escasa participación social, puede amenazar el modelo de empresa de estas entidades al incidir de manera negativa sobre el emprendimiento juvenil que pudiera dirigirse específicamente a ellas.

Fortalezas de la Economía Social en Extremadura

Entre las principales **fortalezas** de la Economía Social de Extremadura se encuentran las siguientes:

1. Dependencia del sector primario.

Las sociedades cooperativas agroalimentarias y las de trabajo asociado son las mayoritarias en Extremadura, tanto por su facturación como por el empleo y la actividad que generan. Sin embargo, aunque la agricultura (sector primario) supone un 7% del VAB en la región, su importancia es vital al estar presente, de una manera muy amplia, a lo largo de todo el territorio.

También, esta relación de dependencia se propone como fortaleza debido a la amplia variedad de productos agroalimentarios y por su calidad.

2. Fundamentos de Economía Social.

Los mismos principios o fundamentos en los que se basan los modelos empresariales de la Economía Social son características básicas de su fortaleza. De manera general, podemos referirnos a ellos resaltando la participación democrática (en la participación de la vida diaria de la empresa y en su gestión) y primacía del trabajo y del factor humano frente al capital, tanto en los procesos de toma de decisiones como en la distribución del beneficio.

3. Sostenibilidad económica, social y del territorio.

Las distintas familias de la Economía Social de Extremadura juegan un papel fundamental en el desarrollo económico y la cohesión social al ayudar a mantener la población en el medio rural. En su conjunto, suponen la mejor red social que podría necesitar nuestro territorio para su progreso.

Si solo consideramos a las cooperativas agroalimentarias en Extremadura, estas suponen

alrededor de dos terceras partes de la actividad agraria y generan un volumen de negocio de 2.000 millones de euros aproximadamente. Esta solvencia económica les proporciona estabilidad empresarial, fortaleza económica y capacidad de inversión.

El empleo que generan estas entidades es de calidad, estable y está muy implantado en el medio rural en toda la región. Por lo tanto, son motores de desarrollo territorial y contribuyen a frenar la despoblación.

4. Resiliencia.

Todas estas familias presentan una alta capacidad para afrontar las situaciones económicas adversas y saber adaptarse a las nuevas realidades.

5. Diversificación.

En todos los sectores económicos, todas estas organizaciones han demostrado una alta capacidad de adaptación a la realidad cambiante de los últimos años. Su amplia presencia en el territorio garantiza la supervivencia de áreas rurales y semiurbanas, aportando soluciones colectivas a problemas comunes debido a sus especiales características como empresas de participación.

6. Apoyo institucional.

El sector de la Economía Social está presente en todas las políticas públicas de empleo mediante programas de incentivos a la inversión, formación, empleo, incorporación de jóvenes agricultores, apoyo a la mujer rural y su incorporación a los órganos directivos y de toma de decisiones en las cooperativas, incentivos para la visibilización de su actividad en general, contratación de personas con discapacidad, ...

7. Contribución al empleo en el medio rural.

Todas estas entidades son fundamentales en la generación de empleo estable, especialmente en zonas rurales donde son nexo social esencial.

8. Modelo económico inclusivo, solidario y de cohesión social.

En estas entidades, las personas son el centro de las empresas y están por encima del capital. Por esta razón, constituyen un modelo empresarial democrático, inclusivo, equitativo y sostenible. Posibilitan una mayor diversificación económica y relaciones comerciales, considerándose esenciales

en la lucha contra la despoblación, desarrollo económico y la inclusión de colectivos vulnerables.

9. Innovación en la economía verde y circular.

Las familias de la Economía Social tienen como componente sustancial las bases de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y de la economía verde y circular.

En este ámbito, en nuestra región se están desarrollando iniciativas basadas en la especialización en sectores estratégicos y emergentes como energía, agroalimentario y economía circular, gracias a la innovación e investigación.

10. Marco normativo pionero.

La innovación extremeña en la regulación sobre Economía Social es incuestionable. Desde la primera ley de sociedades cooperativas (anterior en un año a la nacional) a su actualización con la reciente Ley 9/2018, pasando por la ley de cooperativas especiales entre otras muchas normas que han ido y siguen sirviendo de apoyo al sector.

Oportunidades de la Economía Social en Extremadura

Entre las principales **oportunidades** de la Economía Social de Extremadura se encuentran las siguientes:

1. Fondos europeos, nacionales y programas de apoyo.

La Unión Europea, en general, y España en nuestro caso, sigue apoyando e impulsando a la Economía Social, al considerarse clave dentro de la Estrategia Industrial de la Unión Europea. A ella se dedican fondos y programas específicos, destinados a los fines que cubren las familias que componen esta forma jurídica de empresa. Así, aspectos como la integración social, el empleo estable, etc. son oportunidades para que estas empresas accedan a recursos humanos y financiación. La Unión Europea quiere crear un entorno propio para la Economía Social en el que se enmarca el Plan de Acción Europeo de Economía Social y promoción del Consejo Europeo de Economía Social. Ante este panorama económico se hace necesaria una mayor asignación de fondos, más cuantiosos.

En este apartado, podemos destacar las oportunidades que se tienen en la Economía Social de Extremadura para cubrir sus necesidades de formación y relevo generacional. Es de vital importancia la incorporación de jóvenes

y particularmente de mujeres a estas familias societarias, mediante programas de formación específicos.

2. Creciente demanda.

El aumento de la conciencia social sobre el consumo de productos ecológicos, de servicios educativos y sociales, así como el incremento de la concienciación acerca de un consumo más responsable, supone una gran oportunidad para estas entidades y su posicionamiento en el mercado. Extremadura es de las comunidades españolas con más superficie dedicada a la agricultura ecológica, donde predominan las mujeres al frente de estas explotaciones, lo que supone una oportunidad para reducir la brecha de género y el paro femenino en la región. Además, el hecho de que la Economía Social esté alineada con esta conciencia social se muestra como una oportunidad para alcanzar mayor expansión y crecimiento.

3. Innovación tecnológica.

Todas estas empresas tienen la oportunidad de incorporar nuevas tecnologías en logística, formación, gestión, producción y comercialización para mejorar su eficiencia y sostenibilidad.

4. Revitalización y revalorización de las entidades de Economía Social.

Aunque con muchos años de vida en nuestra Comunidad, la fórmula asociativa se ha vuelto especialmente relevante precisamente por ser un modelo empresarial estable, justo e integrador. Esto está contribuyendo a la percepción positiva que tiene la sociedad hacia modelos empresariales basados en la Economía Social.

Por esto, se hace muy necesario que la población, en general, sea consciente de la importancia de estas familias. Se hace necesaria la visibilización de la labor que desempeñan todas las empresas del sector en el día a día de nuestra Comunidad.

5. Modelo empresarial sostenible.

Existe una tendencia creciente a favor de la sostenibilidad y la responsabilidad social en los mercados, tanto laboral como de productos. Esta es una gran oportunidad para un tipo de empresas que tienen esos requisitos en sus mismas bases fundacionales (bases que recoge la Alianza

Cooperativa Internacional).

6. Egresados universitarios.

Dado que muchos de los jóvenes, especialmente los egresados de la Universidad de Extremadura comparten los valores y principios de la Economía Social, pueden incorporarse a este tipo de proyectos empresariales y desarrollar su actividad profesional en ellas.

7. Consejo Superior del Cooperativismo en Extremadura.

Este órgano puede jugar un papel importante en la visibilización de la Economía Social de Extremadura.

Es de destacar que el 21 de febrero de 2024 se creó la Confederación Extremeña de Sociedades Cooperativas (CesCoop). Esta plataforma la crearon Cooperativas Agro-alimentarias Extremadura, la Unión de Cooperativas de Enseñanza de Trabajo Asociado de Extremadura (UCETAEX), la Unión de Cooperativas de Trabajo Asociado de Extremadura (UCETA) y la Unión de Cooperativas de Transportistas de Extremadura (UCOTRANEX). Suponen el máximo órgano de representación del cooperativismo extremeño como resultado de una iniciativa común para impulsar su crecimiento regional.

8. Campaña en medios de comunicación.

La Dirección General de Cooperativas y Economía Social, de la Junta de Extremadura, ha llevado a cabo una campaña de divulgación a través de representantes de empresas de la Economía Social en diferentes medios de comunicación. Esto ayuda no sólo a conocer su relevancia sino a que se visibilice más su presencia.

Como resumen y de manera gráfica, el análisis DAFO de la situación de la Economía Social de Extremadura se puede resumir en la siguiente matriz.



	ORIGEN INTERNO	ORIGEN EXTERNO
NEGATIVOS	DEBILIDADES Dificultades en la profesionalización. Falta de formación. Poco emprendimiento en el sector. Falta de asesoramiento para el emprendimiento. Relevo generacional. Incapacidad de captación de jóvenes en paro. Escasa dimensión, aspectos financieros y competitividad. Alta dependencia del mercado local. Visibilidad limitada. Dificultad de comunicación entre administraciones.	AMENAZAS Competencia de grandes empresas y fondos de inversión. Volatilidad de los mercados agrícolas. Desafíos normativos, regulaciones cambiantes, poco realistas y complejas. Paro juvenil. Nacimientos y despoblación. Confusión sobre conceptos. Falta de conocimientos por parte de las asesorías. Desconocimiento, dispersión e infradotación de recursos en la Administración. Emprendimiento.
POSITIVOS	FORTALEZAS Dependencia del sector primario. Fundamentos de Economía Social. Sostenibilidad económica, social y del territorio. Resiliencia. Diversificación. Apoyo institucional. Contribución al empleo en el medio rural. Modelo económico inclusivo, solidario y de cohesión social. Innovación en la economía verde y circular. Marco normativo pionero.	OPORTUNIDADES Fondos europeos, nacionales y programas de apoyo. Creciente demanda. Innovación tecnológica. Revitalización y revalorización de las entidades de Economía Social. Modelo empresarial sostenible. Egresados universitarios. Consejo Superior del Cooperativismo en Extremadura. Campaña en medios de comunicación.

Cuadro Resumen 1. Análisis DAFO.

ESTRATEGIA DE LA ECONOMÍA SOCIAL EN EXTREMADURA

4. PROPÓSITO, MISIÓN, VISIÓN Y VALORES



Propósito, misión, visión y valores

Este apartado está dedicado a exponer la misión y la visión de la Estrategia de la Economía Social en Extremadura 2025/2027, así como la identificación de los ejes estratégicos en torno a los cuales se articula la Estrategia, todo ello sustentado en los resultados del análisis DAFO.

Con la declaración del Propósito pretendemos articular el movimiento que el presente plan persigue promover en los diferentes actores explicando la aspiración del mismo, especificando con claridad la misión, visión y valores del plan para darle un significado concreto y adaptado al sector de la economía social. Con nuestra Misión estableceremos de qué manera cumpliremos el propósito, guiando la toma de decisiones e informando las políticas de economía social. En nuestra Visión se traza un panorama de cómo será el futuro de la economía social si el plan tiene éxito. Finalmente, los Valores representan las formas deseadas de trabajar (o la cultura) que los actores interesados deben adoptar para avanzar en el propósito, misión y visión de la economía social extremeña. Los valores condicionarán los comportamientos de los actores y les ayudarán a entender qué se espera de ellos.

PROPÓSITO

Desarrollar en Extremadura un modelo económico basado en el impulso de la Economía Social, generando oportunidades en el territorio y en las personas para luchar contra las desigualdades, que promueva el bienestar económico y social y mejore la vida de las personas y su comunidad.

MISIÓN

Visibilizar la Economía social y fomentar la actividad social y empresarial de Extremadura para conseguir un alto impacto en la sociedad, promoviendo los valores inherentes al desarrollo sostenible y al bienestar económico y social, priorizando a las personas.

VISIÓN

Conseguir que los modelos empresariales de la economía social se conviertan y consoliden como el modelo de emprendimiento colectivo más extendido en la actividad empresarial extremeña. Para ello trabajaremos con todos los actores necesarios, dotándoles de las herramientas y conocimientos precisos para desarrollar todo su potencial social y económico, formando parte activa y responsable de la sociedad extremeña.

VALORES

1. Desarrollo económico y territorial. Compromiso con el impulso de la economía extremeña, la creación de riqueza y la revitalización de las comunidades rurales, promoviendo el arraigo poblacional en los territorios.

2. Bienestar y equidad social. Enfoque en el bienestar colectivo y la equidad, eliminando desigualdades y promoviendo una sociedad más justa.

3. Sostenibilidad y protección ambiental. Promoción de la sostenibilidad a través de prácticas responsables y la conservación del medioambiente, integrando la economía social con el cuidado ecológico.

4. Solidaridad y cooperación. Fortalecimiento de la economía social mediante la colaboración, el apoyo mutuo y la visibilidad en diversos sectores económicos.

5. Desarrollo humano y calidad de empleo. Compromiso con el desarrollo personal de los socios/as y trabajadores/as, asegurando empleo de calidad y participación activa en la toma de decisiones.

6. Innovación y responsabilidad social. Incentivar la innovación en el sector para responder a desafíos sociales y económicos, promoviendo responsabilidad y competencia en todas las acciones.

4.1. IDENTIFICACIÓN DE EJES ESTRATÉGICOS

El análisis DAFO de la Economía Social que se ha elaborado a partir de diversas fuentes secundarias y primarias, y con el refrendo de los principales actores relacionados con el sector, es la herramienta de referencia para la identificación de los ejes de actuación prioritarios que ha de contener la Estrategia Extremeña de la Economía Social 2025-2027. Estos ejes y sus líneas de actuación son los que se relacionan a continuación.

Como elemento consustancial definidor de un eje de actuación prioritario se ha estimado un aspecto global de interés para la Economía Social que aglutine un número elevado de ítems de las cuatro dimensiones del DAFO. Así, un eje de actuación prioritario ha de contener actuaciones que disminuyan las debilidades prioritarias para los actores relacionados con el sector, promuevan las fortalezas desarrolladas por el sector, sean capaces de neutralizar las amenazas identificadas, y aprovechen las oportunidades en beneficio en un marco de interés global para todos los actores del sector.

Así, se establecen cinco ejes estratégicos, cada uno estructurado en torno a diversas líneas de actuación prioritarias, las cuales serán posteriormente detalladas mediante objetivos específicos, estrategias claras, acciones concretas e indicadores clave que permitirán evaluar su impacto. En reconocimiento de la importancia fundamental que tiene la visibilidad de la economía social, este aspecto se propone como un eje transversal que impregnará e integrará de manera coherente y sistemática todos los ejes estratégicos, garantizando su presencia como un elemento central en cada iniciativa planteada.

Eje Estratégico 1. Personas

1. Cultivar y transmitir el orgullo de pertenencia.
2. Fortalecer una Cultura organizacional adaptativa y colaborativa .
3. Diseñar y aplicar medidas específicas de gestión de recursos humanos para los desafíos de las EES en Extremadura.

Eje Estratégico 2. Transformación digital

1. Mejora de la capacitación digital
2. Fomento de un ecosistema de innovación
3. Acceso a recursos financieros y tecnológicos.
4. Impulso a la competitividad y sostenibilidad en la economía social.

Eje Estratégico 3. Innovación y competitividad

1. Innovación social.
2. Alianzas estratégicas.
3. Educación y difusión.
4. Acceso a recursos y financiación

Eje Estratégico 4. Territorio y Sostenibilidad.

1. Potenciar la vertebración y cohesión territorial.
2. Potenciación de la sostenibilidad económica por parte de las EES.
3. Dotar de mayor visibilidad y difusión a las prácticas inherentes a la sostenibilidad social de las EES.
4. Priorización de las decisiones orientadas hacia la sostenibilidad medioambiental y la transición hacia una economía verde.

Eje Estratégico 5. Profesionalización y formación

1. Programas de formación en gestión, cultura empresarial y liderazgo.
2. Incorporar formación en economía social en sistemas educativos.
3. Profesionalización de los técnicos en Puntos de Acompañamiento Empresarial.
4. Formación para la sostenibilidad y digitalización.

Eje Estratégico transversal. Visibilidad

El eje de visibilidad eleva el reconocimiento público y la legitimidad de las entidades de Economía Social en Extremadura, reforzando su impacto socioeconómico, valores diferenciales y protagonismo en la agenda pública para un desarrollo inclusivo y sostenible.



**ESTRATEGIA DE LA
ECONOMÍA SOCIAL EN
EXTREMADURA
5. EJE ESTRATÉGICO I.
PERSONAS**



Eje estratégico I. Personas

La economía social desempeña un papel fundamental en la estructura económica y social de Extremadura. Con una amplia gama de entidades que operan en sectores como la agricultura, la educación, la salud y los servicios sociales, la economía social contribuye significativamente al desarrollo regional. Algunos de los beneficios más destacados de la economía social en Extremadura son.

- 1. Creación de empleo.** Las entidades de economía social son importantes generadoras de empleo en la región, ofreciendo oportunidades laborales también a personas que a menudo enfrentan dificultades para acceder al mercado laboral tradicional.
- 2. Apoyo a comunidades Vulnerables.** Muchas entidades de economía social se centran en brindar servicios a poblaciones vulnerables, promoviendo la inclusión social y la igualdad de oportunidades.
- 3. Fomento del desarrollo local.** A través de su enfoque en la sostenibilidad y la cooperación, las entidades de economía social contribuyen al desarrollo local, impulsando la economía de comunidades pequeñas y rurales.

Las personas son el recurso crítico para el desarrollo y la sostenibilidad de las organizaciones que operan en la economía social. El conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que poseen las personas son esenciales para el funcionamiento eficaz de cualquier organización. Pero en el contexto de la economía social, donde las entidades buscan no solo la viabilidad económica, sino también el bienestar

social, el capital humano se convierte en un activo de gran valor que influye directamente los resultados y el impacto social de estas organizaciones.

La efectividad y sostenibilidad de las entidades de economía social (EES) están significativamente influenciadas por las competencias y el compromiso de los individuos involucrados. Además, no puede obviarse la importancia de las competencias digitales, como impulsoras esenciales para el emprendimiento social y la gran oportunidad actual para la economía social extremeña de invertir en el dominio de las nuevas posibilidades digitales y maximizar los beneficios que ofrecen.

La relación entre las personas y el éxito de las entidades de economía social es innegable. Las organizaciones que logran fomentar un alto nivel de compromiso entre las personas que las conforman tienden a tener mejores resultados en sus prácticas organizativas, lo que se traduce en un rendimiento superior. Las entidades que logran desarrollar un entorno laboral positivo, donde se valoran las aportaciones de los individuos y se fomenta el trabajo en equipo, tienden a ser más resilientes y a generar un mayor impacto social.

Además, la economía social en Extremadura ha demostrado ser resiliente ante crisis económicas, adaptándose a las nuevas realidades y buscando oportunidades de innovación. La inversión en las personas se ha convertido en una prioridad para muchas de estas organizaciones, reconociendo que un equipo comprometido y capacitado es la clave para lograr un impacto social duradero.

La Estrategia de la Economía Social en Extremadura, a través de su eje "Personas" reconoce el papel fundamental del capital humano como motor de transformación. Esta visión estratégica resulta crucial para el futuro de la región, donde el desarrollo de las capacidades humanas se perfila como elemento clave para construir una sociedad más equitativa y sostenible, trascendiendo los objetivos meramente económicos para alcanzar un verdadero impacto social.

Las EES que inviertan estratégicamente en su capital humano no solo optimizarán su rendimiento organizativo, sino que contribuirán significativamente al desarrollo sostenible de Extremadura. Esta inversión en el desarrollo de competencias, bienestar del personal y de los miembros de la entidad, fortalece la resiliencia organizacional y mejora la capacidad para generar impacto social positivo, posicionando a la región hacia un futuro más equitativo y competitivo.

Aunque se hace complicado generalizar acerca de los desafíos en la gestión de recursos humanos en las EES en Extremadura debido a la diversidad de modelos agrupados en la misma denominación, la gestión de personas en las entidades de economía social se enfrenta a varios desafíos

para lograr su eficacia operativa y el cumplimiento de sus objetivos sociales. A través de una revisión de la situación actual, es posible identificar ciertos puntos clave que configuran el eje "personas" en las entidades de economía social de Extremadura.

Las entidades de economía social, guiadas por valores de solidaridad y bienestar social, enfrentan importantes desafíos en la gestión de personas, quienes deben desempeñar sus funciones de manera eficiente sin comprometer su propio bienestar ni el de la organización. Abordar estos desafíos es crucial para asegurar la sostenibilidad y el éxito de las EES en Extremadura, donde una gestión efectiva del talento resulta fundamental para alcanzar sus objetivos y perdurar en el tiempo.

5.1. OBJETIVO

El eje estratégico de personas en la economía social de Extremadura debe impulsar la adopción de medidas que logren que las personas sean el centro y la clave del éxito, tanto en resultados de la organización como en el bienestar de sus miembros y que esto se traslade a que sean entidades con una huella positiva conocida y valorada internamente y en su entorno.

Por tanto, podemos plantear el **objetivo general**.

"Colocar a las personas en el centro de las EES, promoviendo su reconocimiento como principal motor del éxito y lograr un incremento en los indicadores propuestos en el horizonte temporal 25/27"

El objetivo establecido es específico, ya que sitúa a las personas en el núcleo de la organización, asegurando que las acciones estén centradas en ellas. Es medible, dado que se evaluará a través de indicadores definidos previamente, lo que permite un seguimiento claro de los avances. Además, es alcanzable, pues se fundamenta en estrategias viables y prácticas, evitando metas inalcanzables. También es relevante, ya que busca fortalecer el impacto social y organizacional, alineándose con los valores esenciales de la institución. Por último, cuenta con un tiempo determinado, ya que se ha fijado diciembre de 2027 como el plazo límite para su implementación y evaluación, asegurando así un horizonte temporal concreto y manejable.

Todo ello permitirá mejorar los resultados organizacionales y el bienestar de sus miembros, consolidando así a las entidades de economía social como organizaciones que generan un impacto positivo, tanto en su interior como en su entorno, y que son reconocidas y valoradas por su contribución a la sociedad.

5.2. ESTRATEGIAS

Al aplicar las siguientes estrategias propuestas, una entidad de economía social no solo puede mejorar su funcionamiento interno, sino también potenciar su impacto social y su reputación en el entorno, contribuyendo a la sostenibilidad y el éxito a largo plazo. Para cada estrategia se plantean acciones e indicadores propuestos.

A continuación, se presentan las estrategias que guiarán esta transformación:

- 1. Cultivar y transmitir el orgullo de pertenencia.**
- 2. Fortalecer una Cultura organizacional adaptativa y colaborativa .**
- 3. Diseñar y aplicar medidas específicas de gestión de recursos humanos para los desafíos de las EES en Extremadura.**

1. Cultivar y transmitir el orgullo de pertenencia

Esta estrategia en una organización de economía social permite fortalecer el sentido de comunidad y cooperación entre los miembros, lo cual es fundamental en estos entornos debido a su enfoque en el bien común y no solo en el beneficio económico. Para llevar a cabo esta estrategia, es fundamental el reconocimiento y celebración de logros. Es crucial reconocer tanto los logros individuales como los de equipo. Un reconocimiento sincero y constante refuerza el sentido de pertenencia de los colaboradores y demuestra que la organización valora las contribuciones de cada persona. Además, es esencial conocer y promover rituales y tradiciones propias de las EES. Inventariar, compartir y crear rituales dentro de la empresa puede ser una herramienta poderosa para fortalecer el sentido de comunidad y pertenencia entre los miembros. No solo afecta al personal que trabaja en la entidad sino a todos sus miembros. Para llevar a cabo esta estrategia, se proponen las siguientes acciones, con sus correspondientes indicadores.

1. Creación de alianzas con instituciones educativas para ofrecer programas de capacitación en línea y presenciales, facilitando el acceso a recursos educativos actualizados y de calidad sobre la importancia del compartir los objetivos, trabajar en común y reconocer y celebrar los logros

Indicador. Número de alianzas firmadas; cantidad de acuerdos con instituciones educativas en un año para acceder a recursos educativos actualizados y de calidad sobre la importancia del compartir los objetivos, trabajar en común y reconocer y celebrar

los logros.

2. Cursos de formación para que miembros de las EES dominen técnicas audiovisuales y se responsabilicen de difundir fuera los logros en distintos medios y Redes Sociales.

Indicador. Número de participantes en los cursos; cantidad de alumnos de las EES que completan la formación en técnicas audiovisuales para difundir fuera los logros.

3. Promover alianzas entre EES que les permitan obtener economías de escala en formación, asesoramientos profesionales, y eventos festivos para visibilizar en conjunto el orgullo de pertenencia a las EES y la huella positiva en los entornos

Indicador. Número de eventos y programas conjuntos; cantidad de eventos y formaciones organizadas en conjunto entre las EES para visibilizar en conjunto el orgullo de pertenencia a las EES y la huella positiva.

4. Promover una Plataforma de Reconocimiento de las EES donde los empleados puedan reconocer a sus compañeros en tiempo real, reconocer logros destacados, como “Logro del Mes”, logros de antigüedad, o premios por logros específicos. Además, también se deben registrar reconocimientos de los logros de la entidad para que sean conocidos y valorados por todos los miembros.

Indicador. Frecuencia de uso de la plataforma; número de reconocimientos realizados en la plataforma digital (diarios, semanales, mensuales).

5. Creación de unos premios anuales de EES extremeñas en distintas categorías donde se destaquen los valores genuinos de las EES y su huella positiva en las personas que las conforman y en el entorno.

Indicador. Participación en la ceremonia de premios. Número de asistentes al evento de entrega de premios (presencial o virtual).

2. Fomentar la cultura organizacional adaptativa y colaborativa

Implementar esta estrategia puede ayudar a las EES a adaptarse mejor a los cambios y a fomentar un entorno de trabajo más colaborativo y comprometido. Se trata de fortalecer la cultura organizacional adaptativa y colaborativa en un entorno organizacional que fomenta tanto la capa-

cidad de cambio y adaptación de los empleados como la colaboración y el trabajo en equipo. En este tipo de cultura, la organización está preparada para ajustarse rápidamente a los cambios del entorno y a las nuevas demandas del mercado, mientras que se promueve un ambiente inclusivo donde las personas trabajan juntas hacia objetivos comunes.

Para esta estrategia es fundamental desarrollar competencias de liderazgo participativo, a través de programas de liderazgo que capaciten a los empleados para dirigir equipos y gestionar proyectos, promoviendo una cultura de compromiso y responsabilidad compartida; fomentar el compromiso de las personas, trabajar en el compromiso y orgullo de pertenencia a la EES, y crear grupos de embajadores para dar visibilidad al sector fuera de las empresas de economía social y promover la cultura del cambio mediante nuevas prácticas o introducir tecnologías de manera gradual y con comunicación clara, para que el cambio sea visto como una oportunidad de mejora y crecimiento. Para llevar a cabo esta estrategia, se proponen las siguientes acciones, con sus correspondientes indicadores.

1. Desarrollo de programas de formación continua que abarquen desde habilidades de liderazgo y comunicación básicas hasta competencias avanzadas, diseñados en colaboración con expertos del sector.

Indicador. Número de programas de formación ofrecidos sobre habilidades de liderazgo y comunicación.

2. Financiar actividades dirigidas a crear conciencia sobre la importancia del compromiso de los miembros de las entidades (creación y desarrollo) y su difusión hacia el entorno.

Indicador. Número de actividades financiadas sobre la importancia del compromiso.

3. Ofrecer cursos online basados en experiencias positivas sobre adaptación a los cambios y compartir los conocimientos sobre estrategias y beneficios.

Indicador. Número de participantes Inscritos en los cursos online para aprendizaje de adaptación a los cambios; cantidad de miembros de las EES que se inscriben en los cursos.

4. Actividades de formación para que miembros de las EES desarrollen habilidades audiovisuales y compartan videos con otros miembros de sus experiencias positivas al hacer cosas nuevas.

Indicador. Número de participantes en la formación; cantidad de miembros de las EES que completan la formación en habilidades audiovisuales y confección de videos experienciales.

3. Diseñar y aplicar medidas específicas de gestión de recursos humanos

Implantar y mantener medidas de gestión de recursos humanos en una EES es fundamental para asegurar su viabilidad, eficacia y capacidad de generar impacto social. Las entidades de economía social, aunque están impulsadas por valores de solidaridad y bienestar social, no son ajenas a las dificultades que surgen en la gestión de personas. Es preciso implantar herramientas de gestión de recursos humanos en las EES, que permitan diseñar puestos actualizados y competitivos para mantener empleos de calidad que atraigan a nuevas generaciones; herramientas de captación de talento y formación por la necesidad de adaptación puesto/persona desde el inicio (reclutamiento y selección) y de manera continua (formación); planes de carrera justos y motivadores que promuevan el crecimiento profesional y retengan talento; compensaciones y reconocimientos justos y que reconozcan el buen trabajo y la dedicación y medidas de gestión de la diversidad que permitan aprovechar la diversidad para enriquecer la cultura organizativa, impulsar la innovación y mejorar la toma de decisiones. Para llevar a cabo esta estrategia, se proponen las siguientes acciones, con sus correspondientes indicadores.

1. Programas de asesoramiento técnico que incluyan consultorías personalizadas para aplicar las diferentes herramientas de recursos humanos y para potenciar el atractivo organizacional interno (hacia las personas que forman parte de la entidad) y externo (hacia las personas del entorno de la entidad). Incluye diagnóstico de necesidades, propuesta de implantación de herramientas y seguimiento.

Indicador. Número de consultorías realizadas; cantidad de sesiones de asesoramiento técnico de herramientas de RRHH financiadas

2. Plataforma para publicar y difundir los casos de éxito en gestión de personas permite poner en valor estas experiencias, aumentar su visibilidad y fomentar un efecto imitación en otras organizaciones. Este efecto imitación, se refiere a la tendencia de replicar prácticas o estrategias exitosas que observan en otras entidades. Al visibilizar casos de éxito, las entidades pueden inspirar a otras a adoptar prácticas similares, promoviendo mejoras en el sector y estableciendo referentes positivos.

Indicador. Frecuencia de uso de la plataforma; número de experiencias publicadas en la plataforma (diarios, semanales, mensuales).

3. Formación en gestión de recursos humanos para ayudar a las entidades a planificar y gestionar la diversidad de sus entidades y que redunde en beneficios para la entidad y el entorno.

Indicador. Número de participantes en la formación para gestionar la diversidad.

4. Promover la colaboración entre EES e instituciones educativas para la captación de talento joven con las competencias adecuadas para los últimos cursos y trabajos fin de estudios (charlas de las EES y cooperación activa).

Indicador. Número de charlas con Instituciones educativas para la atracción del talento joven; cantidad de charlas en instituciones educativas para realizar trabajos fin de estudios sobre EES, prácticas, ofertas de vacantes, etc.

Poner realmente a las personas en el centro de la estrategia de las EES y comprometerse con la huella interna y externa que dejan, es un propósito incuestionable, ambicioso e ineludible en estos momentos tan decisivos de la economía social en Extremadura.

La economía social en Extremadura enfrenta desafíos clave en la gestión de su capital humano, como la resistencia al cambio y la falta de recursos para atraer y desarrollar talento. Sin embargo, aprovechar el potencial de los estudios de grado en empresa de la Universidad de Extremadura y centros de formación profesional puede ser una ventaja estratégica.

Es crucial que las EES adopten una cultura de cambio e inviertan en el desarrollo de competencias, fortaleciendo así su capacidad de adaptación y sostenibilidad.

Las estrategias propuestas se centran en fomentar.

1. Orgullo de pertenencia. Fomentar y transmitir el orgullo de pertenencia fortalece la comunidad y cooperación en la organización, esenciales en las EES por su enfoque en el bien común.

2. Cultura organizacional adaptativa. Crear una cultura que favorezca la adaptación al cambio y la colaboración, promoviendo un ambiente inclusivo que permita a los miembros trabajar juntos hacia objetivos comunes.

3. Gestión de recursos humanos profesional. Implementar y mantener prácticas efectivas en la gestión de personas, garantizando la viabilidad, eficiencia y el impacto social de la organización.

Además, se plantean acciones concretas y se establecen indicadores claros para facilitar un seguimiento efectivo, promoviendo así la mejora continua en la gestión de estas organizaciones. La visibilidad de estas acciones y logros es fundamental, no solo dentro de la gran familia de las EES, sino también hacia su entorno. Este enfoque estratégico en recursos humanos, apoyado por políticas públicas y una gestión eficaz, permitirá a las EES ser no solo sostenibles, sino también altamente competitivas, maximizando su impacto social y económico en Extremadura.

Estrategia 1	Cultivar y transmitir el orgullo de pertenencia
Descripción	Fortalecer el sentido de comunidad y cooperación entre los miembros de la EES, resaltando la relevancia de los logros individuales y colectivos.
Acción	Indicador
Creación de alianzas con instituciones educativas para programas de capacitación sobre compartir objetivos y celebrar logros.	Número de alianzas firmadas.
Cursos de formación en técnicas audiovisuales para difundir éxitos.	Número de pParticipantes en los cursos.
Promover alianzas entre EES para economías de escala (formación, asesoría, eventos) y visibilizar el orgullo de pertenencia.	Número de eventos y programas conjuntos entre EES.
Plataforma de Reconocimiento de compañeros/as y logros destacados.	Frecuencia de uso de la plataforma (reconocimientos digitales).
Creación de premios anuales de EES extremeñas que destaquen valores y huella positiva.	Participación en la ceremonia de premios
Estrategia 2	Fomentar la cultura organizacional adaptativa y colaborativa
Descripción	Favorecer la capacidad de cambio y la colaboración en un entorno en el que los empleados participen activamente en la resolución de problemas y trabajen de manera conjunta hacia objetivos comunes.
Acción	Indicador
Desarrollo de programas de formación continua en liderazgo y comunicación.	Número de programas de formación sobre liderazgo y comunicación.
Financiar actividades para concienciar sobre el compromiso y difundirlo.	Número de actividades financiadas sobre el compromiso.
Ofrecer cursos online sobre adaptación a los cambios y compartir experiencias.	Número de participantes inscritos en los cursos online.
Actividades de formación en habilidades audiovisuales para difundir éxitos de adaptación.	Número de participantes en la formación audiovisual (miembros que completan la capacitación).
Estrategia 3	Diseñar y aplicar medidas específicas de gestión de recursos humanos
Descripción	Profesionalizar la gestión de personas en las EES para retener el talento e impulsar la competitividad, asegurando inclusión y enfoque social.
Acción	Indicador
Programas de asesoramiento técnico para aplicar herramientas de RRHH y mejorar el atractivo organizacional.	Número de consultorías realizadas
Plataforma para publicar y difundir casos de éxito en gestión de personas y fomentar efecto imitación.	Frecuencia de uso de la plataforma de casos de éxito.
Formación en gestión de recursos humanos para planificar y gestionar la diversidad.	Número de participantes en la formación para gestionar la diversidad.
Promover la colaboración entre EES e instituciones educativas para captar talento joven.	Número de charlas con instituciones educativas para atraer talento joven.

**ESTRATEGIA DE LA
ECONOMÍA SOCIAL EN
EXTREMADURA
6. EJE ESTRATÉGICO II.
TRANSFORMACIÓN DIGITAL**

Eje estratégico II. Transformación digital

La **transformación digital** es un proceso crucial para cualquier entidad que busque utilizar las nuevas tecnologías para optimizar sus operaciones, aumentar la eficiencia y adaptarse a un entorno económico y social en constante cambio. En el ámbito de la economía social, este proceso no sólo se centra en la sostenibilidad financiera, sino que también refuerza la capacidad de estas organizaciones para cumplir con su misión social.

Históricamente, las entidades de economía social se han enfrentado a limitaciones significativas en relación con los recursos financieros y tecnológicos. Sin embargo, la adopción de herramientas como el Big Data y la Inteligencia Artificial presenta oportunidades valiosas para superar, al menos en parte, estas barreras, mejorando la eficiencia interna y ampliando el impacto en las comunidades a las que sirven. La transformación digital permite a estas organizaciones ofrecer mejores servicios, adaptarse rápidamente a las nuevas demandas y optimizar el uso de recursos de todo tipo.

No obstante, este proceso implica un cambio profundo en la manera de operar y crear valor, exigiendo una transformación cultural donde la innovación y la adaptabilidad sean aspectos fundamentales. A pesar de los desafíos que implica el implementar estos cambios, estos son imprescindibles para mantener la competitividad en un entorno que demanda un uso creciente de las nuevas tecnologías. La transformación digital en la economía social de Extremadura se debe apoyar en herramientas clave como:

- **Big Data.** Permite analizar grandes volúmenes de datos para optimizar procesos, anticipar tendencias y personalizar servicios, mejorando la eficiencia operativa.
- **Inteligencia Artificial (IA).** Facilita la automatización y personalización a través de chatbots y algoritmos predictivos, optimizando la asignación de recursos y mejorando la atención a beneficiarios.
- **Blockchain.** Asegura la transparencia y trazabilidad de operaciones y recursos, fortaleciendo la confianza en las transacciones y mejorando la competitividad en mercados específicos.
- **Plataformas digitales.** Mejoran la colaboración, visibilidad y acceso a la información entre organizaciones, facilitando la gestión de proyectos y ampliando la presencia pública.

La implementación de estas tecnologías no sólo mejora la eficiencia, sino que también potencia un impacto social positivo y sostenible. Además, la digitalización contribuye significativamente a la inclusión social y a la cohesión comunitaria, facilitando el acceso a servicios esenciales y creando nuevas oportunidades de participación. De esta forma, la transformación digital se consolida como un motor fundamental para el desarrollo sostenible y el bienestar social, especialmente en regiones como Extremadura, donde la economía social es crucial para la generación de empleo y el fortalecimiento del tejido social.

La economía social extremeña atraviesa una transformación digital, esencial para su futuro, aunque su implementación es desigual entre las distintas entidades que la componen. Los indicadores sobre el uso de tecnologías en hogares y organizaciones revelan una cierta brecha digital respecto a la media nacional, lo que representa un desafío importante para el sector.

Además, la transformación digital se enfrenta a otros obstáculos significativos, como son la falta de recursos financieros y humanos. Muchas entidades, principalmente las pequeñas y rurales, carecen de los medios necesarios para realizar las inversiones necesarias en tecnología o para formar a las personas involucradas, generándose así una brecha digital que afecta a su competitividad. No obstante, hay ejemplos alentadores de transformación digital en cooperativas que han implementado plataformas digitales para gestionar recursos y mejorar la comunicación; estos casos demuestran el potencial de la tecnología para superar barreras y ampliar el impacto social y económico.

Otro desafío, especialmente acusado en entidades con estructuras tradicionales, es la resistencia al cambio, moti-

vado por el temor persistente a que la tecnología sustituya procesos y roles convencionales. Para progresar es crucial fomentar una cultura de innovación, y entender la digitalización como una oportunidad. En comparación con otras regiones, como Cataluña y el País Vasco, donde la digitalización ha avanzado más rápidamente gracias a estrategias específicas, Extremadura aún tiene mucho camino por recorrer.

En esta línea de mejora, se ha presentado recientemente la Estrategia de Transformación Digital 2027 (ETDE27), un marco integral para superar estos retos y consolidar un ecosistema digital que promueva el crecimiento económico y social en la región. En este sentido, el eje estratégico de transformación digital en la economía social en Extremadura debe alinearse con los esfuerzos y estrategias del ETDE27, promoviendo una inclusión digital efectiva, mejorando la conectividad y potenciando la innovación en el ámbito de las entidades de economía social. Este enfoque permitirá mejorar la competitividad del sector y fomentar un desarrollo sostenible y cohesionado que beneficie a toda la comunidad extremeña.

En conclusión, la economía social en Extremadura se encuentra en un momento decisivo y, aunque se han logrado avances en el acceso a tecnología y herramientas digitales, la capacitación y la integración efectiva de estas tecnologías siguen siendo un desafío. Por eso, es crucial implementar una estrategia coordinada que priorice la capacitación, el apoyo financiero y la colaboración entre entidades para mejorar la competitividad, sostenibilidad y cohesión social de la economía social en la región.

La digitalización ofrece **beneficios** clave para las entidades de economía social en Extremadura, fundamentales para su desarrollo y sostenibilidad en un contexto económico y social en constante cambio. Entre otros aspectos, permite mejorar la eficiencia operativa, incrementar el alcance y potenciar la innovación social, convirtiéndose en un factor diferenciador para responder a las necesidades de sus comunidades.

En primer lugar, la eficiencia operativa de las entidades de economía social se ve notablemente mejorada mediante la automatización de procesos que anteriormente consumían tiempo y recursos. Por ejemplo, la implementación de software de gestión optimiza tareas administrativas como la contabilidad, la facturación o la gestión de recursos humanos, permitiendo a las entidades centrarse más en su misión de bienestar social y desarrollo comunitario. Este tipo de automatización contribuye a fortalecer la sostenibilidad y las libera de tareas repetitivas.

En segundo lugar, el acceso a nuevos públicos se convierte en otra ventaja significativa. Las plataformas digitales y redes sociales permiten a las entidades de economía social superar barreras geográficas y llegar a audiencias más amplias, algo especialmente relevante en una región como Extremadura, donde muchas operan en áreas rurales. Este acceso digital permite dar visibilidad a su trabajo, captar socios y ampliar su base de beneficiarios y colaboradores, mejorando la conectividad y el impacto social de sus acciones.

En tercer lugar, la digitalización impulsa la innovación social al permitir que estas entidades desarrollen modelos de negocio y servicios adaptados a las necesidades cambiantes de sus comunidades. Tecnologías como aplicaciones móviles y plataformas de participación ciudadana facilitan la colaboración y el empoderamiento de las comunidades. Así, la economía social puede aprovechar la transformación digital para promover el progreso social, ambiental y económico, al mismo tiempo que facilita la inclusión y mejora de la calidad de vida.

Sin embargo, la digitalización también presenta **retos** significativos que requieren una atención estratégica para ser superados. Uno de los principales desafíos es la brecha digital, que afecta especialmente a las entidades más pequeñas y rurales, donde la falta de infraestructura adecuada y recursos financieros limita su capacidad para adoptar adecuadamente estas nuevas tecnologías. Esta carencia perpetúa desigualdades dentro del sector, y acentúa las diferencias en cuanto al acceso y aprovechamiento de los recursos digitales.

La resistencia al cambio es otro obstáculo relevante, ya que muchas organizaciones temen que la tecnología sustituya los procesos tradicionales o no confían plenamente en sus beneficios. Para superar esta resistencia es fundamental promover una cultura de innovación a través de programas de sensibilización y capacitación, que demuestren el valor añadido de la digitalización y permitan a estas entidades percibir sus ventajas prácticas para el cumplimiento de sus objetivos.

Por otro lado, existen barreras regulatorias que frenan el proceso de adopción tecnológica. Las normativas actuales no siempre reflejan la realidad digital ni ofrecen un marco claro sobre aspectos esenciales como la protección de datos y la privacidad, entre otros, generando incertidumbre y desincentivando la innovación. Una revisión y actualización de las regulaciones por parte de los responsables políticos permitiría ofrecer garantías y seguridad jurídica a las entidades que apuestan por este camino.

La digitalización demanda, además, un cambio cultural en estas entidades que ponga en valor la innovación, la colaboración y el aprendizaje continuo. Para ello, es necesario promover la creación de ecosistemas de innovación y redes colaborativas que impulsen la cooperación entre el sector público y privado y faciliten la implementación tecnológica en el sector de la economía social. La capacitación y especialización en competencias digitales para los trabajadores también se presentan como factores clave para que el sector pueda adaptarse de manera efectiva a la transformación digital.

En resumen, la digitalización en la economía social de Extremadura presenta oportunidades significativas, pero también desafíos que deben ser abordados mediante estrategias adecuadas y políticas públicas efectivas. Asegurar el acceso a recursos, capacitación y apoyo será esencial para maximizar las oportunidades que ofrece la transformación digital y garantizar la sostenibilidad y efectividad de estas organizaciones en el cumplimiento de su misión social.

6.1. OBJETIVOS

El eje estratégico de transformación digital en la economía social de Extremadura se centra en impulsar la adopción de tecnologías digitales, mejorar la eficiencia y la transparencia, y aumentar la competitividad a través de la innovación. El objetivo primordial se centraría en convertir al sector de la economía social en un referente de innovación digital al servicio del bienestar social y el desarrollo sostenible. Para ello, los esfuerzos deberían centrarse en facilitar la transformación digital integral del sector, garantizando la inclusión, eficiencia y sostenibilidad en las entidades sociales. En esta línea, se definen a continuación una serie de objetivos específicos que abarcan diversos aspectos fundamentales del proceso:

1. Impulsar la adopción de tecnologías digitales en las entidades del sector, desde herramientas básicas hasta tecnologías avanzadas, con el fin de optimizar procesos, mejorar la eficiencia operativa y aumentar la competitividad.
2. Mejorar la transparencia y la visibilidad del sector de la economía social, fomentando la confianza entre miembros y la comunidad, promoviendo el impacto social y económico de estas entidades.
3. Potenciar las competencias digitales de las personas a través de programas de formación continua, asegurando que estén capacitadas para utilizar efectivamente las herramientas digitales.
4. Facilitar la colaboración y el intercambio de

información entre organizaciones mediante la implementación de plataformas de comunicación y sistemas de gestión que mejoren la interacción con los beneficiarios y con otros actores sociales.

5. Establecer un ecosistema de innovación que fomente la colaboración entre entidades de economía social, empresas tecnológicas y universidades, desarrollando soluciones adaptadas a las necesidades del sector.

Una vez definidos los objetivos estratégicos, es crucial avanzar hacia la implementación de estrategias y acciones concretas.

6.2. ESTRATEGIAS

La transformación digital representa uno de los mayores retos estratégicos para las entidades de la economía social en Extremadura. Este proceso trasciende la mera adopción de tecnologías, ya que implica una transformación integral que requiere un cambio profundo en la cultura organizacional y en los modelos operativos. La diversidad que caracteriza al tejido de la economía social extremeña, con entidades que difieren en tamaño, ubicación geográfica y capacidad tecnológica, hace imprescindible diseñar estrategias flexibles y adaptadas a las distintas realidades organizacionales. A continuación, se presentan las estrategias fundamentales y las acciones específicas diseñadas para impulsar y optimizar el proceso de digitalización en el sector, considerando las particularidades del contexto extremeño y los objetivos estratégicos fijados.

1. Mejora de la capacitación digital.

La capacitación digital constituye el pilar sobre el que debe construirse cualquier proceso de transformación digital efectivo. Actualmente, muchas entidades del sector presentan carencias en cuanto a competencias digitales, tanto a nivel directivo como operativo, limitando su capacidad para aprovechar las oportunidades tecnológicas y adaptarse a un entorno cada vez más digitalizado. La estrategia de capacitación debe ofrecer formación continua que abarque desde habilidades básicas hasta competencias avanzadas, adaptándose a los diversos niveles de conocimiento. Para ello, se proponen las siguientes **acciones**, con sus correspondientes indicadores.

1. Programas de formación integral que cubran desde el uso básico de herramientas digitales hasta habilidades avanzadas, como el análisis de Big Data, la Inteligencia Artificial y la automatización,

adaptadas a las necesidades específicas de cada entidad y en colaboración con expertos del sector.

Indicador. Número de personas del contexto de la economía social que completan programas de formación en habilidades digitales al año.

2. Alianzas con universidades y centros de formación para ofrecer programas de capacitación online y presenciales, asegurando que los cursos y recursos educativos sean accesibles a entidades de todas las ubicaciones y tamaños.

Indicadores. Número de alianzas realizadas con instituciones académicas y centros de formación; número de entidades participantes por cada alianza.

3. Iniciativas de aprendizaje en el trabajo que permitan a las personas adquirir y aplicar habilidades digitales en su entorno laboral, fomentando el intercambio de conocimientos entre equipos.

Indicador. Proporción de personas de la entidad que participan en iniciativas de aprendizaje en el trabajo respecto al total de la plantilla.

4. Evaluación continua de competencias para medir el progreso de las personas y ajustar los programas de formación en función de las necesidades identificadas.

Indicador. Porcentaje de personas de la entidad con evaluaciones trimestrales o semestrales de competencias digitales.

5. Programas de vocación temprana en STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas) para fomentar el interés en las tecnologías digitales desde edades tempranas, con un enfoque especial en la inclusión de las niñas y jóvenes en el ámbito digital.

Indicador. Número de niñas y jóvenes inscritas en programas de vocación temprana en STEM en comparación con el total de participantes.

6. Formación en liderazgo digital, enfocada en la gestión del cambio y la planificación estratégica digital, para que las personas con capacidad de decisión lideren con éxito el proceso de transformación en sus entidades.

Indicador. Número de personas con capacidad de decisión que completan la formación en liderazgo digital anualmente respecto al total de líderes de la entidad.

2. Fomento de un ecosistema de innovación.

Desarrollar un ecosistema de innovación en torno a la economía social es esencial para impulsar la transformación digital y promover la colaboración entre diferentes actores, como entidades sociales, empresas tecnológicas, universidades y administraciones públicas. Este ecosistema debe permitir la creación de sinergias para el desarrollo de soluciones innovadoras adaptadas a las necesidades del sector. Para ello, se proponen las siguientes **acciones**, con sus respectivos indicadores:

1. Creación de centros de innovación social digital en puntos estratégicos de Extremadura, que actúen como incubadoras de proyectos, brindando acceso a recursos tecnológicos avanzados, asesoramiento y formación especializada. Estos centros funcionarán como espacios de colaboración donde las entidades puedan experimentar con tecnologías y desarrollar proyectos innovadores. Además, como alternativa, se propone crear secciones específicas de economía social en los centros regionales existentes.

Indicador. Número de centros de innovación social digital operativos y cantidad de proyectos innovadores desarrollados anualmente en cada centro.

2. Establecimiento de redes de colaboración y conocimiento compartido para facilitar el intercambio de buenas prácticas y experiencias en digitalización, acelerando el aprendizaje y fomentando el crecimiento del sector.

Indicador. Número de redes de colaboración activas y frecuencia de intercambio de prácticas y experiencias en digitalización entre las entidades participantes.

3. Desarrollo de proyectos colaborativos entre entidades de economía social y empresas tecnológicas, a ser posible regionales, para cocrear soluciones adaptadas, abordando los desafíos específicos de la región y del sector.

Indicador. Número de proyectos colaborativos lanzados anualmente entre entidades de economía social y empresas tecnológicas.

4. Eventos y talleres de innovación que refuercen la cultura de la innovación y la creatividad, promoviendo la cocreación y el trabajo colaborativo entre entidades y expertos tecnológicos.

Indicador. Cantidad de eventos y talleres de innovación realizados por año y número de

participantes por evento.

5. Hackathones y otros concursos de innovación que promuevan el desarrollo de soluciones digitales a los problemas específicos del sector social, incentivando la participación y la creatividad.

Indicador. Número de hackathones y concursos organizados anualmente y número de soluciones desarrolladas.

3. Acceso a recursos financieros y tecnológicos.

La falta de acceso a recursos financieros y tecnológicos es uno de los mayores obstáculos para la digitalización en la economía social extremeña. Muchas entidades no disponen del capital necesario para invertir en tecnología o contratar personal especializado. Superar esta barrera requiere la implementación de mecanismos de apoyo financiero y la mejora de la infraestructura digital en la región. Para ello, se proponen las siguientes **acciones**, con sus respectivos indicadores:

1. Líneas de financiación específicas para la adquisición de herramientas tecnológicas y la formación de personal, mediante subvenciones y financiación blanda adaptadas a las características del sector social.

Indicador. Número de entidades beneficiadas por líneas de financiación específicas y total anual de fondos asignados a estas entidades.

2. Incentivos fiscales para la digitalización, como deducciones fiscales para aquellas entidades que realicen inversiones significativas en tecnología.

Indicador. Cantidad de entidades que acceden a incentivos fiscales anualmente y valor total de las deducciones fiscales aplicadas.

3. Programas de asesoramiento técnico que incluyan consultorías personalizadas y servicios de mentoría, ayudando en la identificación de soluciones tecnológicas adecuadas y en la optimización de los recursos.

Indicador. Número de entidades que reciben consultoría técnica y mentoría anualmente y grado de satisfacción de las entidades con el asesoramiento recibido.

4. Mejora de la infraestructura digital en áreas rurales, asegurando el acceso a conectividad de alta velocidad y ampliando la red de fibra

óptica para permitir que todas las entidades, independientemente de su ubicación, puedan beneficiarse de todo el potencial de la digitalización.

Indicador. Porcentaje de áreas rurales con acceso a conectividad de alta velocidad y número de entidades rurales conectadas a la red de fibra óptica.

5. Creación, dentro del Centro Regional de Operaciones de Ciberseguridad (SOC), de una sección específica para la economía social, que mejore la protección de los sistemas y datos de toda la región y extienda servicios de seguridad en el sector, contribuyendo a un entorno digital confiable.

Indicador. Número de entidades de economía social atendidas por el SOC y cantidad de incidentes de seguridad detectados y gestionados en el sector anualmente.

6. Fondo de innovación y experimentación tecnológica que permita a las entidades del sector social probar tecnologías emergentes, como el internet de las cosas (IoT), blockchain e inteligencia artificial, aumentando así su competitividad.

Indicador. Número de entidades beneficiadas por el fondo de innovación y cantidad de proyectos de experimentación tecnológica financiados anualmente.

7. Formación en gestión financiera y tecnológica para ayudar a las entidades a planificar y gestionar eficazmente sus inversiones en digitalización, asegurando la sostenibilidad de sus proyectos tecnológicos.

Indicador. Número de personas formadas en gestión financiera y tecnológica y porcentaje de entidades que implementan planes de gestión de inversiones en digitalización.

4. Impulso a la competitividad y sostenibilidad en la economía social.

La transformación digital también implica adaptarse a un modelo productivo competitivo y sostenible. Para lograrlo, se requiere potenciar sectores estratégicos de la economía social, como el agrícola, industrial, turístico y audiovisual, facilitando el acceso a innovaciones tecnológicas que mejoren su competitividad y sostenibilidad. Para ello, se proponen las siguientes **acciones**, con sus respectivos indicadores:

1. Digitalización de procesos internos y de interacción

con el mercado, con la implementación de plataformas de comercio electrónico y experiencias digitales para clientes, apoyando así a las entidades en su modernización.

Indicador. Número de entidades que implementan plataformas de comercio electrónico y porcentaje de aumento en las interacciones digitales con clientes anualmente.

2. Promoción de la economía circular y la agricultura de precisión mediante el uso de tecnologías para optimizar procesos, mejorar la calidad de los productos y fortalecer la sostenibilidad en la cadena de valor.

Indicador. Número de entidades que adoptan prácticas de economía circular y agricultura de precisión y porcentaje de reducción de residuos o inputs por año.

3. Creación, dentro del Digital Innovation Hub (DIH) de la región, de una sección específica para la economía social, que ofrezca productos basados en tecnologías digitales y conecte a las entidades con el ecosistema de I+D+i, fortaleciendo así el ecosistema tecnológico local.

Indicador. Número de entidades de economía social que acceden a los servicios del DIH anualmente y cantidad de proyectos de innovación desarrollados en colaboración con el ecosistema de I+D+i.

4. Fomento de la economía verde y digitalización de servicios, incentivando la creación de entidades de economía social digitales en áreas rurales y apoyando la transformación de sectores estratégicos hacia modelos de producción sostenibles.

Indicador. Número de nuevas entidades de economía social digitalizadas en áreas rurales.

5. Programas de asesoramiento especializado y acompañamiento continuo para que las entidades de economía social en Extremadura puedan definir e implementar estrategias de digitalización que aumenten su grado de madurez digital y su escalabilidad.

Indicador. Número de entidades asesoradas anualmente.

Este enfoque coordinado y estratégico permitirá a las organizaciones de la economía social en Extremadura superar las barreras financieras y tecnológicas, aumentar su competitividad y posicionarse de manera efectiva para

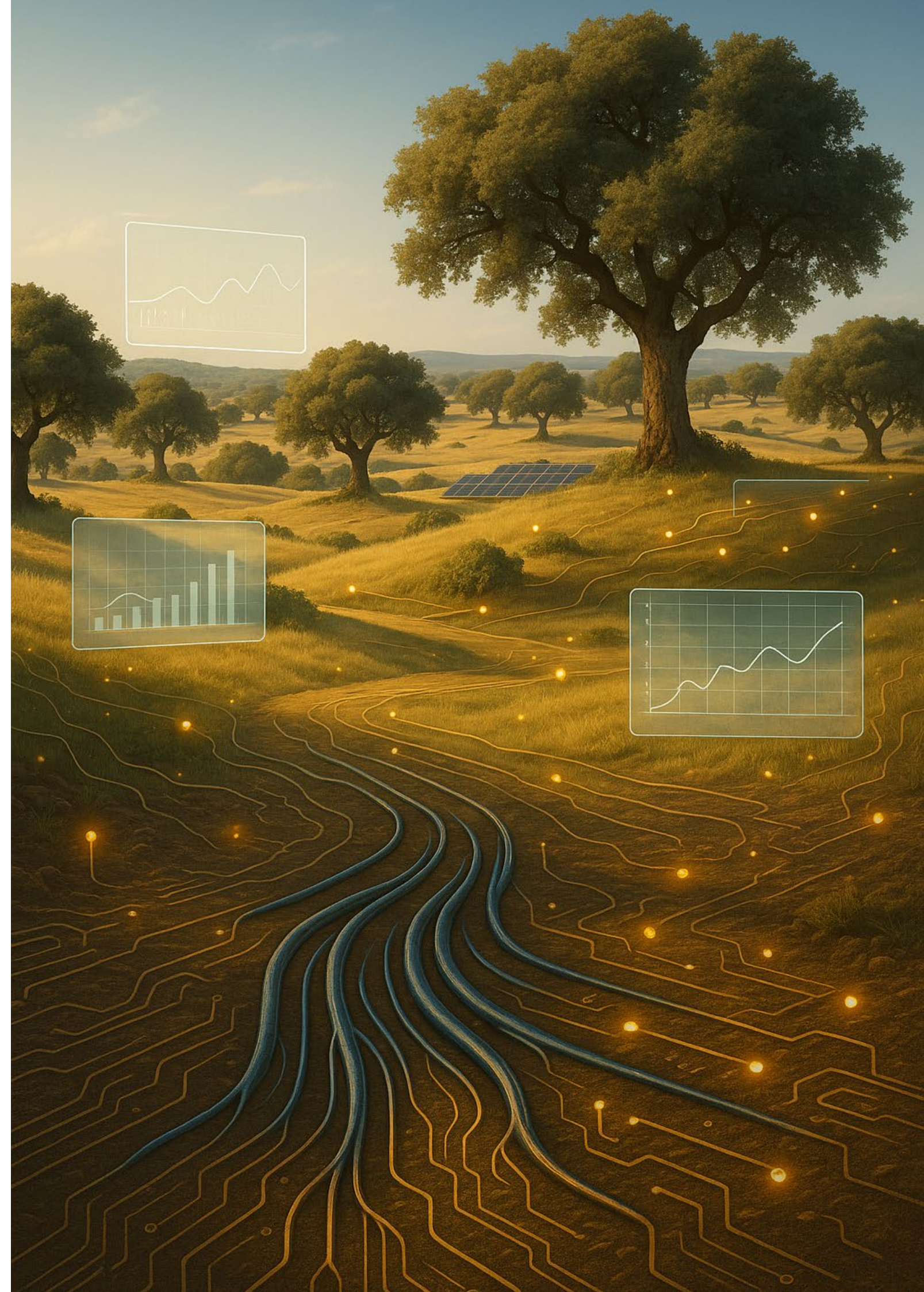
aprovechar las oportunidades que la transformación digital les ofrece.

La transformación digital se configura como un motor esencial para el desarrollo sostenible y la competitividad de las entidades de economía social en Extremadura. A pesar de las oportunidades significativas que brinda la digitalización, estas organizaciones se enfrentan con desafíos que requieren ser superados para asegurar un proceso inclusivo y equitativo. Es evidente que las entidades mayores han avanzado más en la adopción de nuevas tecnologías, mientras que las más pequeñas, especialmente en áreas rurales, aún tienen obstáculos que limitan su capacidad de aprovechar estos recursos. Sin embargo, la digitalización es crucial para optimizar la eficiencia operativa y asegurar la sostenibilidad en un entorno económico que demanda un uso creciente de la tecnología.

Las herramientas digitales, como el Big Data y la inteligencia artificial, ofrecen soluciones valiosas para mejorar procesos, facilitar la toma de decisiones y aumentar la transparencia. Para capitalizar estas oportunidades, se proponen varias estrategias: la mejora de la capacitación en competencias digitales, el desarrollo de incentivos financieros y la creación de un ecosistema de innovación que fomente la colaboración entre las entidades. Estas acciones son fundamentales para que las organizaciones de economía social no sólo adopten tecnologías, sino que también las integren efectivamente en sus operaciones.

En este contexto, las recomendaciones finales se centran en varios aspectos clave. Es esencial fortalecer las capacidades mediante la implementación de programas de capacitación continua que aseguren que todas las personas, independientemente de su nivel, tengan acceso a la formación necesaria para utilizar eficazmente las herramientas digitales. Además, se deben crear incentivos fiscales y líneas de financiación específicas para apoyar la digitalización. También es crucial fomentar una cultura de innovación dentro de las organizaciones, estableciendo alianzas estratégicas entre entidades y empresas tecnológicas para facilitar el intercambio de conocimientos.

Finalmente, es importante revisar y actualizar las normativas para que se adapten a la realidad digital actual, así como implementar un sistema de seguimiento basado en indicadores que evalúen el progreso en la digitalización. Siguiendo estas recomendaciones, la economía social de Extremadura estará mejor posicionada para enfrentar los desafíos de la transformación digital y aprovechar las oportunidades que esta conlleva, contribuyendo a un desarrollo más equitativo y sostenible.



Estrategia 1		Mejora de la capacitación digital	
Descripción		Capacitación digital como base para la transformación, con formación continua en habilidades básicas y avanzadas.	
Acción		Indicador	
Programas de formación integral en herramientas digitales y habilidades avanzadas (Big Data, IA, automatización).		Número de personas que completan programas de formación en habilidades digitales al año.	
Alianzas con universidades y centros de formación para capacitación accesible en ubicaciones variadas.		Número de alianzas realizadas y número de entidades participantes por cada alianza.	
Iniciativas de aprendizaje en el trabajo que fomenten el intercambio de conocimientos entre equipos.		Proporción de personas que participan en aprendizaje en el trabajo respecto al total de la entidad.	
Evaluación continua de competencias digitales para ajustar programas de formación.		Porcentaje de personas con evaluaciones trimestrales o semestrales de competencias digitales.	
Programas de vocación temprana en STEM para fomentar el interés en tecnologías digitales, especialmente en niñas y jóvenes.		Número de niñas y jóvenes inscritas en programas de vocación temprana en STEM en comparación con el total de participantes.	
Formación en liderazgo digital para personas con capacidad de decisión.		Número de personas con capacidad de decisión que completan la formación en liderazgo digital al año.	
Estrategia 2		Fomento de un ecosistema de innovación	
Descripción		Crear un ecosistema de innovación colaborativa para la economía social en alianza con empresas y universidades.	
Acción		Indicador	
Creación de centros de innovación social digital en puntos estratégicos.		Número de centros de innovación operativos y cantidad de proyectos innovadores desarrollados anualmente en cada centro.	
Establecimiento de redes de colaboración y conocimiento compartido para facilitar el intercambio de buenas prácticas en digitalización.		Número de redes de colaboración activas y frecuencia de intercambio de prácticas entre las entidades participantes.	
Desarrollo de proyectos colaborativos entre entidades de economía social y empresas tecnológicas para cocrear soluciones.		Número de proyectos colaborativos lanzados anualmente entre entidades y empresas tecnológicas.	
Organización de eventos y talleres de innovación para reforzar la cultura de la innovación y la creatividad.		Cantidad de eventos y talleres de innovación realizados anualmente y número de participantes por evento.	
Realización de hackathones y concursos de innovación para el desarrollo de soluciones digitales en el sector social.		Número de hackathones y concursos organizados anualmente y número de soluciones desarrolladas.	

Estrategia 3		Acceso a recursos financieros y tecnológicos	
Descripción		Facilitar recursos financieros y tecnológicos a entidades de economía social para la digitalización.	
Acción		Indicador	
Líneas de financiación específicas para la adquisición de herramientas tecnológicas y formación de personal.		Número de entidades beneficiadas y total anual de fondos asignados a estas entidades.	
Incentivos fiscales para la digitalización, como deducciones fiscales para entidades con inversiones en tecnología.		Cantidad de entidades que acceden a incentivos fiscales anualmente y valor total de deducciones fiscales aplicadas.	
Programas de asesoramiento técnico, consultorías y mentorías para identificar soluciones tecnológicas y optimizar recursos.		Número de entidades que reciben consultoría y mentoría anualmente y grado de satisfacción con el asesoramiento.	
Mejora de la infraestructura digital en áreas rurales para acceso a conectividad de alta velocidad y fibra óptica.		Porcentaje de áreas rurales con conectividad de alta velocidad y número de entidades conectadas a fibra óptica.	
Creación de una sección específica en el Centro Regional de Operaciones de Ciberseguridad (SOC) para el sector social.		Número de entidades atendidas por el SOC y cantidad de incidentes de seguridad gestionados anualmente.	
Fondo de innovación y experimentación para probar tecnologías emergentes como IoT, blockchain e IA.		Número de entidades beneficiadas y cantidad de proyectos de experimentación tecnológica financiados anualmente.	
Formación en gestión financiera y tecnológica para planificar inversiones en digitalización.		Número de personas formadas y porcentaje de entidades que implementan planes de gestión de inversiones en digitalización.	
Estrategia 4		Impulso a la competitividad y sostenibilidad	
Descripción		Adaptación a un modelo productivo competitivo y sostenible en sectores estratégicos.	
Acción		Indicador	
Digitalización de procesos internos y de interacción con el mercado mediante plataformas de comercio electrónico.		Número de entidades que implementan plataformas de comercio electrónico y aumento en interacciones digitales.	
Promoción de la economía circular y agricultura de precisión para mejorar calidad y sostenibilidad en la cadena de valor.		Número de entidades que adoptan prácticas de economía circular/ agricultura de precisión y reducción de residuos/inputs.	
Creación de una sección específica para economía social en el Digital Innovation Hub (DIH) que ofrezca productos y conecte con I+D+i.		Número de entidades que acceden a servicios del DIH y cantidad de proyectos desarrollados en colaboración con I+D+i.	
Fomento de la economía verde y digitalización en áreas rurales, apoyando modelos de producción sostenibles.		Número de nuevas entidades de economía social digitalizadas en áreas rurales.	
Programas de asesoramiento especializado y acompañamiento continuo		Número de entidades asesoradas anualmente	

Cuadro Resumen 3. Eje estratégico “Transformación digital”.



**ESTRATEGIA DE LA
ECONOMÍA SOCIAL EN
EXTREMADURA
7. EJE ESTRATÉGICO III.
INNOVACIÓN Y
COMPETITIVIDAD**

Eje estratégico III. Innovación y competitividad

Innovar y competir en economía social requiere de estrategias dirigidas a aumentar la capacidad de las organizaciones empresariales, al objeto de adaptarse y destacar en el actual mercado competitivo, sin renunciar a los principios de inclusión, solidaridad y sostenibilidad. Este enfoque se alinea con los Objetivos y metas de Desarrollo Sostenible (ODS) y tiene como propósito consolidar aquellos modelos de negocio que no solo sean rentables, sino que, además, tengan como pilar la generación de un impacto social y ambiental positivo. Estudios recientes destacan que este sector puede liderar el cambio hacia una economía justa y equitativa, contribuyendo significativamente a este desarrollo sostenible promoviendo sociedades más resilientes, inclusivas y democráticas.

Dentro del panorama económico global, la economía social, manifiesta su importancia en la capacidad para abordar problemas de desigualdad, desempleo estructural y crisis ambiental. Algunos estudios recientes han puesto de manifiesto que las organizaciones de economía social tienen el potencial de contribuir significativamente al cumplimiento de los ODS, particularmente en áreas como la reducción de la pobreza, la creación de empleo digno y el fortalecimiento de comunidades resilientes.

Abordar el desarrollo económico local y la innovación, así como reflexionar sobre cómo estos conceptos se pueden llegar a interconectar, resulta un evidente punto de partida para fortalecer el desarrollo endógeno de una comunidad o región y su capacidad de competir. Esto plantea un auténtico desafío para las organizaciones actuales llevándolas

a una reorientación de sus modelos de desarrollo. En este sentido, la economía social constituye un pilar clave para el desarrollo organizacional inclusivo y sostenible, combinando objetivos económicos con fuertes compromisos de ámbito social y ambiental.

Dado que el actual contexto empresarial se caracteriza por una aceleración tecnológica y un cada vez mayor requerimiento de sostenibilidad, estas organizaciones deben adoptar estrategias de innovación y competitividad que les permitan mantener su posición en el mercado y ampliar su impacto en la sociedad. Extremadura y su tradición cooperativa y de valores comunitarios ofrece una base sólida hacia oportunidades donde avanzar hacia modelos innovadores y competitivos. Y es que nuestra región tiene características únicas que pueden facilitar la implementación de estos modelos por lo que, con un enfoque estratégico adecuado, las organizaciones pueden aprovechar los recursos locales, fortalecer las redes comunitarias y potenciar un desarrollo sostenible.

La economía social se ve impulsada por la incorporación de innovaciones tecnológicas, el enfoque en la sostenibilidad y el apoyo proporcionado por políticas gubernamentales.

La innovación conlleva la idea de desarrollo de nuevos productos, servicios o modelos organizacionales cuyo fin es satisfacer aquellas necesidades sociales y/o ambientales que no están cubiertas adecuadamente por el mercado o el sector público.

Para el caso particular de Extremadura, lo anterior se podría traducir en la aplicación de una tecnología que permita optimizar la producción, su trazabilidad y el acceso a mercados globales; implementar infraestructuras de energía renovable gestionadas de manera colectiva por las organizaciones de ámbito social a fin reducir costes.

Por su parte, referirse a competitividad dentro de la economía social es dirigir los esfuerzos de las organizaciones y agentes implicados hacia una mejora de la eficiencia operativa y la calidad de los productos o servicios ofrecidos, buscando destacar en el mercado sin comprometer los valores de ámbito social y ambiental. Esto se logra mediante la optimización de recursos, el fortalecimiento del talento humano y el compromiso con la sostenibilidad.

Extremadura tiene una ventaja competitiva en sectores como la agroindustria, el turismo sostenible y la gestión de recursos naturales. En este sentido, las organizaciones y empresas de carácter social pueden llegar a diferenciarse a través de su compromiso con prácticas éticas y sostenibles mediante la adopción de estrategias que les permitan destacar sin comprometer los valores sociales y ambientales de la región.

Sin embargo, la innovación en economía social no es suficiente por sí misma dado que han de afrontar otros desafíos. Uno de los principales es la competencia con las empresas tradicionales que tienen modelos de negocio basados en la maximización de beneficios y, a menudo, mayores recursos, lo que puede dificultar la sostenibilidad de las empresas sociales en mercados altamente competitivos. Otro desafío al que han de enfrentarse las organizaciones de economía social es que a medida que estas crecen han de equilibrar su rentabilidad con el propósito social, así como mantener su misión social y ética sin perder el foco en las necesidades de las comunidades a las que sirven.

Por otra parte, las organizaciones de economía social a menudo carecen de las herramientas necesarias para medir de manera efectiva su impacto social y ambiental. Además, la falta de habilidades especializadas en marketing y comunicación puede dificultar la visibilidad y el apoyo de sus actividades.

En consecuencia, con todo lo anterior, los retos y desafíos a los que han de enfrentarse las organizaciones de economía social inducen a que la innovación en este sector requiera de actualización constante en áreas como la gestión sostenible, la tecnología y la legislación. Es por ello sumamente necesario abordar una capacitación continua, sin la cual las organizaciones bajo el paraguas de este sector pueden verse seriamente en desventaja con las organizaciones tradicionales en términos de competitividad y relevancia en el mercado.

7.1. OBJETIVOS

El eje estratégico de innovación y competitividad en la economía social de Extremadura se centra en potenciar la adopción de soluciones innovadoras y sostenibles que impulsen el desarrollo y la competitividad del sector. El objetivo principal es posicionar a las organizaciones de economía social como referentes en innovación al servicio del bienestar social y el crecimiento económico sostenible. Alineados con este objeto principal, se proponen como objetivos específicos:

- Impulsar la Innovación y la Digitalización. Integrar tecnologías avanzadas para mejorar la eficiencia, la competitividad y la adaptación al mercado.
- Fomentar la Sostenibilidad y el Impacto Social. Alinear las operaciones con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y priorizar el bienestar comunitario.
- Fortalecer la Competitividad y la Expansión. Diversificar fuentes de financiación, escalar modelos de

negocio sostenibles y mejorar la visibilidad de marca.

- Desarrollar el Talento y las Alianzas Estratégicas. Atraer talento especializado y construir redes de colaboración para potenciar la innovación y el crecimiento.
- Medir y Comunicar el Impacto: Implementar sistemas de evaluación para medir resultados sociales, económicos y ambientales, y comunicar los logros con transparencia.

Lograr estos objetivos requiere de una estrategia integral en el que se contemple una adecuada combinación de estrategias específicas en innovación y competitividad cimentadas en la tecnología, la sostenibilidad y el compromiso social.

7.2. ESTRATEGIAS

Desarrollar estrategias en innovación y competitividad para que las organizaciones de economía social logren sus objetivos de manera sostenible, competitiva y alineada con su misión, resulta sumamente necesario. La clave es adoptar una visión a largo plazo que incluya tecnología, colaboración, profesionalización y un enfoque en la comunidad. Esto permitirá que la economía social no solo se adapte a las demandas actuales, sino que también se convierta en un referente de impacto positivo en el contexto económico global. Un conjunto de estrategias que ayudarían a impulsar al sector en economía social hacia un mejor posicionamiento en el mercado y hacia una mayor competitividad en este podrían ser las siguientes.

1. Innovación Social.

Innovar socialmente desde los principios de las empresas de economía social es desarrollar soluciones creativas y sostenibles que respondan a los desafíos sociales, económicos y medioambientales, siempre desde la solidaridad, la equidad y la participación colectiva. Desde esta perspectiva se propone impulsar la creación de productos, servicios y modelos de negocio que generan impacto positivo en las comunidades, aprovechando recursos locales, el conocimiento compartido y la colaboración intersectorial. Integrar la innovación social en la cultura empresarial de las organizaciones de economía social puede favorecer su capacidad de adaptación y crecimiento, y contribuir de manera más efectiva al desarrollo inclusivo y sostenible. En este sentido, se proponen como acciones a desarrollar las siguientes:

- Desarrollar productos y servicios que aborden problemas sociales críticos, como la inclusión financiera o la gestión de residuos.

Indicador. Número de productos/servicios desarrollados por la organización que aborden problemas sociales críticos.

- Apostar por una participación comunitaria, mediante un diseño colaborativo de soluciones con las comunidades locales.

Indicador. Número de propuestas comunitarias implementadas en el desarrollo de soluciones.

- Generar proyectos de innovación abierta donde las comunidades, universidades y empresas trabajen en conjunto para resolver desafíos locales.

Indicador. Número de proyectos de innovación abierta desarrollados en conjunto con comunidades, universidades y empresas.

2. Alianzas Estratégicas.

Esta estrategia se fundamenta en la colaboración con otras organizaciones, instituciones públicas y privadas, y actores comunitarios para potenciar su impacto social y económico. Estas alianzas permiten compartir recursos, conocimientos y experiencias, facilitando el desarrollo de proyectos innovadores y sostenibles que respondan de manera más efectiva a las necesidades sociales. Al establecer redes de cooperación, las empresas de economía social fortalecen su capacidad de adaptación, aumentan su competitividad y amplían su alcance, contribuyendo así al bienestar colectivo y al desarrollo inclusivo de las comunidades. Para llevar a cabo esta estrategia, se proponen las siguientes acciones:

- Generar vínculos con empresas privadas, gobiernos y universidades para acceder a recursos y conocimientos especializados.

Indicador. Número de acuerdos o convenios firmados con empresas, gobiernos y universidades.

- Participar activamente en redes internacionales de economía social para compartir mejores prácticas y fomentar la innovación colectiva.

Indicador. Número de redes internacionales de economía social en las que la organización de economía social participa activamente.

- Alcanzar acuerdos de exportación ética mediante la promoción de productos locales en mercados

internacionales al amparo de los estándares del comercio justo.

Indicador. Número de acuerdos de exportación ética firmados bajo estándares de comercio justo.

3. Educación y difusión.

La estrategia de educación y difusión para las empresas de economía social resulta sumamente importante para promover valores, principios y prácticas sostenibles dentro de la sociedad. Con esta estrategia se busca fortalecer el conocimiento y la conciencia social sobre el impacto positivo de estas organizaciones, impulsando procesos formativos que desarrollen habilidades y competencias alineadas con la economía solidaria. Al mismo tiempo, la difusión de sus iniciativas a través de canales de comunicación efectivos puede llegar a contribuir a en la visibilizarían de su labor, atraer nuevos colaboradores y fomentar redes de cooperación. Al integrar la educación y la divulgación en su estrategia, las empresas de economía social consolidan su papel como agentes de transformación social y desarrollo inclusivo.

- Desarrollo de campañas de concienciación social, informando sobre la importancia de la economía social en el bienestar comunitaria.

Indicador. Número de personas sensibilizadas mediante campañas de economía social, desarrolladas a través de medios digitales, eventos presenciales y publicaciones en medios de comunicación.

- Integrando la economía social en los programas educativos y planes de estudio a fin de promover futuras generaciones de líderes sociales.

Indicador. Número de instituciones educativas que han incorporado contenidos sobre economía social en sus planes de estudio.

- Promoviendo centros de aprendizaje local para la formación continua en competencias clave.

Indicador. Número de participantes en programas de formación continua impartidos en centros de aprendizaje local, desglosada por nivel de especialización y áreas temáticas.

4. Acceso a recursos y financiación.

El acceso a recursos y financiación para empresas de economía social es fundamental para garantizar su sostenibilidad y crecimiento, dado que esto les permite desarrollar

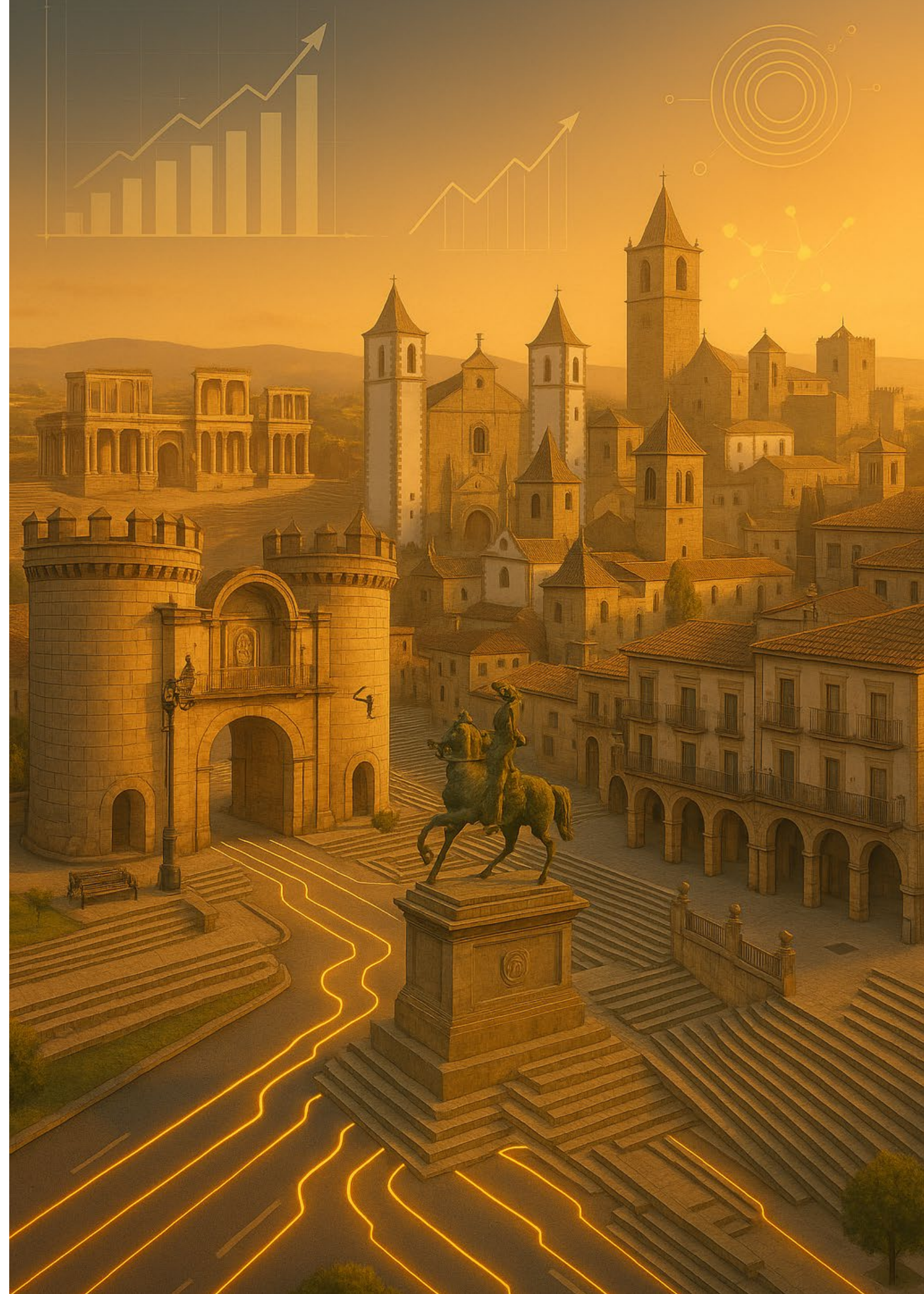
proyectos innovadores y cumplir con sus objetivos sociales. Esto implica la diversificación de fuentes de financiamiento, incluyendo fondos públicos, inversiones de impacto, microcréditos y alianzas con instituciones financieras éticas, adaptadas a las particularidades de estas organizaciones. Con esta estrategia se busca, además, fortalecer la capacidad de gestión financiera a través de formación y asesoramiento, promoviendo modelos de financiación participativa y solidaria que refuercen su compromiso con el desarrollo inclusivo y sostenible. Las acciones que se proponen al respecto son:

- Identificar oportunidades de financiación pública y privada específica para el sector de economía social.
- Diseñar productos financieros innovadores como microcréditos y crowdfunding para apoyar a pequeñas organizaciones.
- Apostar por una banca ética local comprometida con proyectos de impacto social.

La incorporación de procesos innovadores no solo impulsa la eficiencia operativa y el desarrollo de nuevos productos o servicios, sino que también refuerza su misión social al generar soluciones inclusivas y sostenibles. Combinar innovación social y tecnológica, entre otras actuaciones, permite a estas organizaciones diferenciarse en el mercado, mejorar su capacidad de respuesta a las necesidades sociales emergentes y fortalecer su posición competitiva. Con todo esto se pretende promover la creación de valor compartido, donde la competitividad no se mide únicamente en términos económicos, sino también por su impacto positivo en el bienestar comunitario y el desarrollo sostenible. Por tanto, la innovación adaptada a los principios de la economía social se configura como un motor esencial para su resiliencia, crecimiento y contribución al desarrollo económico inclusivo.

En el caso de Extremadura, la combinación de recursos naturales, tradiciones cooperativas y una visión estratégica representa una oportunidad única para consolidar este modelo como referente nacional e internacional. En nuestra región la estrategia de innovación y competitividad en las empresas de economía social se está consolidando como un pilar esencial para el desarrollo económico y social de la región. La ejecución de planes como la Estrategia de Empleo y Competitividad Empresarial de Extremadura 2020-2025 es prueba de ello, desde donde se busca aumentar la ocupación de la población activa, mejorar la calidad del empleo y fortalecer la conexión de las políticas de empleo con la actividad económica y la competitividad empresarial. Además, iniciativas como el Plan para la Empresa Competitiva Extremeña 2021-2023 y la Estrategia de Agenda

Digital de Extremadura 2021-2024 promueven la digitalización y modernización del tejido empresarial, facilitando la adopción de tecnologías emergentes y fomentando la creación de ecosistemas colaborativos digitales. Todas estas acciones están permitiendo a las empresas de economía social en Extremadura adaptarse a los cambios del mercado, mejorar su eficiencia operativa y ampliar su impacto social, contribuyendo significativamente al bienestar de las comunidades locales y al desarrollo sostenible de la región.



Estrategia 1	Innovación social
Descripción	Desarrollo de soluciones creativas y sostenibles para desafíos sociales, económicos y medioambientales.
Acción	Indicador
Creación de productos/servicios con impacto social. Diseño colaborativo con comunidades. Proyectos de innovación abierta.	Número de productos/servicios con impacto social. Número de propuestas comunitarias implementadas. Número de proyectos de innovación abierta.
Estrategia 2	Alianzas Estratégicas
Descripción	Colaboración con organizaciones, instituciones públicas y privadas, y actores comunitarios para potenciar su impacto social y económico.
Acción	Indicador
Vínculos con empresas, gobiernos y universidades. Participación en redes internacionales. Acuerdos de exportación ética.	Número de acuerdos con entidades. Número de redes internacionales activas. Número de acuerdos de exportación ética.
Estrategia 3	Educación y Difusión
Objetivo	Promoción de valores y principios de la economía social a través de la educación y la comunicación.
Acción	Indicador
Concienciación social: campañas de sensibilización. Programas educativos. Centros de aprendizaje local.	Número de personas sensibilizadas. Número de instituciones educativas con programas. Número de participantes en formación continua.
Estrategia 4	Acceso a Recursos y Financiación
Objetivo	Diversificación de fuentes de financiación y fortalecimiento de la gestión financiera.
Acción	Indicador
Identificación de financiación. Creación de productos financieros. Alianzas con banca ética.	Número de oportunidades de financiación. Número de productos financieros diseñados. Número de acuerdos con banca ética establecidos.

Cuadro Resumen 4. Eje estratégico “Innovación y Competitividad”.



ESTRATEGIA DE LA ECONOMÍA SOCIAL EN EXTREMADURA

8. EJE ESTRATÉGICO IV. TERRITORIO Y SOSTENIBILIDAD

Eje estratégico IV. Territorio y Sostenibilidad

La cohesión territorial es un concepto clave en el desarrollo equilibrado de una región, que busca reducir las disparidades entre territorios y fomentar un desarrollo armónico y sostenible. Este enfoque promueve la integración social, económica y ambiental de diferentes áreas, garantizando que todos los territorios, independientemente de su nivel de desarrollo o ubicación, tengan acceso equitativo a oportunidades, servicios básicos e infraestructuras. La cohesión territorial no solo busca disminuir las desigualdades entre regiones rurales y urbanas, sino también fortalecer los vínculos entre estas, promoviendo una mayor interacción y colaboración. En este sentido, las políticas de cohesión territorial son fundamentales para impulsar un crecimiento inclusivo, fortalecer el sentido de pertenencia y garantizar un desarrollo más justo y equilibrado para todos los habitantes de un territorio.

Debido a las particularidades del territorio y la actividad económica de Extremadura, se destaca la relevancia de las empresas y entidades de economía social como motor de dinamización económica y social. Estas organizaciones tienen un papel clave en la generación de empleo, la creación de nuevas oportunidades y en contribuir a evitar la despoblación, fortaleciendo así el arraigo de la población en el territorio.

Por su parte, la sostenibilidad es un principio de largo arraigo y tradición en las políticas públicas. Su primera definición aparece en el Informe Brundtland de 1987 titulado “Nuestro futuro común” y elaborado por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, que lo presenta como un

desarrollo capaz de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades. Desde entonces, se convirtió en un pilar esencial de las políticas europeas, desarrollándose ampliamente en varios documentos clave, entre otros, la Estrategia de Desarrollo Sostenible de la UE (2001), el Pacto Verde Europeo (2019), el Plan de Acción de la Economía Circular (2020) o la Estrategia de Adaptación al Cambio Climático (2021). A nivel global, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 representan un marco integrador adoptado por la ONU para abordar los grandes desafíos de la humanidad, estableciendo una hoja de ruta aplicable a todos los países e integrada en las políticas y estrategias nacionales, autonómicas y locales.

La sostenibilidad promueve el desarrollo, estructurándolo en tres pilares esenciales:

- Sostenibilidad económica, fomentando una estructura productiva competitiva y eficiente que genere empleo de calidad
- Sostenibilidad social, promoviendo la equidad y la eliminación de desigualdades entre individuos y entre territorios, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos.
- Sostenibilidad medioambiental, explotando los recursos naturales bajo un criterio racional que no limite su capacidad de regeneración, con el fin de preservar los recursos naturales y la calidad de vida en el largo plazo.

Por tanto, la Economía Social desempeña un papel fundamental como impulsora del desarrollo sostenible, un aspecto que la Junta de Extremadura ha reconocido al promover la creación de una estrategia orientado a fortalecer este modelo empresarial. Este enfoque busca no solo consolidar las entidades y empresas de economía social, sino también fomentar la prosperidad del territorio de manera equilibrada y sostenible, asegurando beneficios económicos, sociales y ambientales para la región.

Tomando como referencia los planes estratégicos de las entidades de economía social de España y de diversas comunidades autónomas (especialmente Navarra, Murcia, Castilla-La Mancha), considerando el marco general Extremadura 2030: Estrategia de Economía verde y circular, que es el plan de acción de la Junta de Extremadura para impulsar la transición a la economía verde y circular de toda la sociedad extremeña, la Estrategia ante el reto demográfico y territorial de Extremadura, y considerada la participación y aportaciones de diversos agentes de la Economía Social, se proponen acciones estratégicas e indicadores de medida en el eje estratégico Territorio y Sostenibilidad.

8.1. OBJETIVO

Como objetivo general del eje de sostenibilidad y territorio se propone: Impulsar un desarrollo sostenible en Extremadura a través de las empresas y entidades de economía social, fortaleciendo la sostenibilidad económica, social y medioambiental y promoviendo la cohesión territorial para lograr un impacto positivo y equitativo en el territorio.

Para alcanzar dicho objetivo general se plantean cuatro estrategias, así como determinadas acciones e indicadores de medida que permitan evaluar el grado de consecución de dicho objetivo. Las acciones propuestas implican la identificación y el aprovechamiento de las características específicas de cada lugar, así como la promoción de prácticas que fortalezcan la sostenibilidad económica, social y ambiental, asegurando que las acciones de las entidades de economía social estén alineadas con las necesidades y potencialidades del territorio en el que operan, contribuyendo al desarrollo local, la promoción de la cohesión social, la gestión responsable de los recursos naturales y la lucha contra la despoblación.

8.2. ESTRATEGIAS

1. Potenciar la vertebración y cohesión territorial.

Esta estrategia se enfoca en revitalizar las zonas rurales mediante acciones que promuevan el asentamiento poblacional, la creación de empleo y el desarrollo de infraestructuras. Mediante el apoyo a proyectos de turismo sostenible y la creación de cooperativas de vivienda y servicios básicos, se facilita el acceso a oportunidades en territorios despoblados. Además, al fomentar redes de colaboración intergeneracional y la visibilidad de las empresas locales en campañas regionales, se logra fortalecer el tejido social y económico del territorio, ayudando a frenar el despoblamiento y asegurar el desarrollo sostenible.

Acciones e indicadores:

1. Fomento de proyectos de turismo sostenible, fundamentalmente liderados por mujeres y jóvenes, para incentivar el desarrollo rural: Promover proyectos de turismo rural respetuoso con el medioambiente, para el desarrollo de actividades de ocio, de deportes de naturaleza, rutas gastronómicas, talleres tradicionales y turismo experiencial (alfarería, elaboración de alimentos tradicionales, restauración de muebles), avistamiento de fauna, astroturismo etc.

Indicador. Número de nuevos proyectos de turismo sostenible promovidos.

2. Apoyar el emprendimiento en economía social para dar respuesta a las necesidades de zonas rurales, favorecer el desarrollo local y la lucha contra la desertización social y empresarial del medio rural.

Indicador. Número de nuevas empresas y entidades de economía social creadas.

3. Incentivos para la reutilización de infraestructuras abandonadas: Utilizar terrenos y edificios abandonados para centros comunitarios.

Indicador. Número de infraestructuras rehabilitadas para usos comunitarios.

4. Creación de redes, virtuales y físicas, rurales y urbanas de colaboración intergeneracional rescatando la formación en antiguos oficios (cestería, alfarería, apicultura, etc) y el rescate de nichos de mercado mediante la revalorización de productos locales como tejidos ecológicos o muebles restaurados, la innovación en técnicas tradicionales (incorporación de tecnologías avanzadas como impresoras 3D o herramientas digitales para modernizar productos sin perder su esencia tradicional). Estas iniciativas pueden contribuir a preservar el patrimonio cultural, generar empleo, fortalecer redes entre áreas rurales y urbanas, así como construir redes de apoyo entre generaciones para compartir conocimientos.

Indicador. Número de redes de colaboración intergeneracional activa.

5. Promoción y visibilidad de empresas locales, favoreciendo el comercio de proximidad.: Incluir a empresas de economía social en campañas de comunicación regionales, resaltando su contribución al desarrollo sostenible y al fortalecimiento de la economía local. La visibilidad ayuda a que estas empresas sean reconocidas por su impacto positivo y a atraer inversión y apoyo comunitario.

Indicador. Número de empresas de economía social promovidas en campañas de comunicación regionales.

6. Promoción de la revitalización rural impulsando la creación de espacios de coworking rural: Establecer espacios de coworking rural y facilitar el teletrabajo para atraer y retener a jóvenes en las zonas rurales. Esta iniciativa crea una infraestructura de trabajo moderna en áreas despobladas, mejorando la calidad de vida y promoviendo el relevo generacional.

Indicador. Número de espacios de coworking rural o teletrabajo establecidos.

2. Potenciación de la sostenibilidad económica por parte de las EES.

Esta estrategia busca garantizar el crecimiento y la competitividad de las empresas y entidades de economía social mediante la implementación de modelos sostenibles que maximicen el uso de recursos y promuevan la eficiencia energética. Las acciones incluyen el fomento de la economía circular y de las finanzas éticas, que refuerzan el compromiso social y medioambiental, además de fomentar el relevo generacional mediante la capacitación de jóvenes en prácticas sostenibles. Además, la estrategia también aborda la importancia de la difusión de buenas prácticas y casos de éxito, contribuyendo a que las empresas de economía social ganen visibilidad y se conviertan en ejemplos de innovación y buenas prácticas para otras organizaciones.

Acciones e indicadores:

1. Fomento de la economía circular: Promover la transición a un modelo de economía circular, en contraposición a un modelo de economía lineal, en Extremadura apoyando a empresas de economía social en la gestión de residuos, reutilización de materiales y la optimización de procesos productivos incluyendo la adquisición y utilización de tecnologías que mejoren la gestión sostenible.

El objetivo de la economía circular es limitar drásticamente tanto la extracción de materia prima como la producción de residuos mediante la reducción, recuperación y reutilización tanto de los productos como de los materiales de una manera sistémica; se trata de extender el ciclo de vida de los productos, combatiendo, en la medida de lo posible la obsolescencia programada, tanto en sus propios procesos productivos como en la adquisición de sus medios de producción. En este sentido, el ecodiseño de los productos y de sus envases, así como la decisión de reparar en lugar de sustituir elementos electrónicos contribuirían al fomento de la economía circular.

Indicador. Número de EES beneficiarias de ayudas y apoyo a prácticas de economía circular.

2. Formación en sostenibilidad para jóvenes: Realizar talleres para capacitar a jóvenes en prácticas de sostenibilidad y economía circular. Las empresas y EES están comprometidas e inmersas de lleno en procesos de economía verde y circular,

como pone de manifiesto El Plan Estratégico de cooperativismo agroalimentario de Extremadura 2020-2025, mediante prácticas sostenibles como el aprovechamiento por parte de algunas cooperativas agroalimentarias de subproductos de otras cooperativas para darles un nuevo uso, obtener compost, cogenerar energía o crear nuevas líneas de negocio. La comunicación y visibilidad de las prácticas de economía circular entre los jóvenes contribuye a la concienciación, cambio en los patrones de consumo y predisposición a un consumo más responsable.

Indicadores: Número de actividades de formación en sostenibilidad dirigidas a jóvenes; Número de personas que reciben formación en sostenibilidad.

3. Iniciativas de relevo generacional: Facilitar la incorporación de jóvenes a empresas y EES mediante financiación, formación, difusión prácticas y mentorías. Acercar a las personas jóvenes los valores de la economía social; trabajar con el sector para ampliar la formación de las personas jóvenes en relación con el emprendimiento colectivo y el liderazgo participativo; facilitar, junto con el sector, el acceso de las personas jóvenes a prácticas en empresas de economía social; y diseñar un plan integral de apoyo a la detección y necesidades de empresas de economía social con problemas de relevo generacional.

Indicadores: Número de programas de formación en relevo generacional; Número de personas realizando prácticas en EES; Número de EES detectadas con problemas de relevo generacional.

4. Promover la inscripción de EES en el Registro de Empresas Socialmente Responsables (RESR) de Extremadura. Si bien la obtención de este certificado de responsabilidad social empresarial puede reportar importantes beneficios a las empresas y EES (como mejora de la reputación, imagen y clima interno de la organización), los agentes de la economía social consideran que los requisitos para la inscripción y registro son complejos y difíciles de conseguir para empresas y entidades de tamaño reducido.

Indicador. Número de empresas de Economía Social de nueva inscripción en el RESR.

5. Difusión y promoción de programas de finanzas éticas: Involucrar a entidades de economía social en proyectos de financiación ética y sostenible. La banca ética incorpora principios éticos y de

transparencia en el proceso de financiación. Los socios y ahorradores tienen derecho a saber dónde se invierte su dinero, no financiando proyectos éticamente reprobables y, a la vez, facilitan el crédito a colectivos tradicionalmente excluidos.

Indicador. Número de campañas de difusión sobre finanzas éticas realizadas; Número de participantes en programas de difusión de finanzas éticas.

6. Difusión de casos de éxito: Crear un repositorio o registro digital que documente y comparta casos de éxito en sostenibilidad económica entre empresas de economía social, facilitando el aprendizaje mutuo y motivando a nuevas iniciativas, desarrollando una red de buenas prácticas en la región.

Indicador. Número de casos de éxito documentados y difundidos.

3. Dotar de mayor visibilidad y difusión a las prácticas inherentes a la sostenibilidad social de las EES.

Las características inherentes a las empresas y entidades de economía social, poniendo a las personas en el centro, las convierten en referentes en materia de sostenibilidad social.

Acciones e indicadores:

1. Campañas que fomenten la igualdad de género en posiciones de liderazgo: Fomentar que más mujeres accedan a roles de liderazgo mediante programas de mentoría y capacitación, asegurando así que la estructura organizativa de las empresas de economía social refleje una mayor igualdad y que las decisiones tengan en cuenta perspectivas inclusivas.

Indicador. Número de campañas que fomenten la igualdad de género

2. Promoción del consumo responsable mediante foros y actividades de difusión: Implementar campañas de sensibilización y fomentar circuitos de consumo responsable a través de cooperativas de energía renovable y mercados sociales.

Indicador. Número de campañas de sensibilización de consumo responsable realizadas.

3. Potenciar y difundir nuevas oportunidades de negocio basados en la economía de los cuidados: Esta acción promueve la creación de cooperativas y otras entidades que presten servicios sociales

especializados en el cuidado de personas mayores y dependientes, donde las empresas de economía social pueden desempeñar un papel clave, especialmente en áreas rurales con baja densidad poblacional. La economía de los cuidados contribuye a fijar población local y a generar empleos de calidad.

Indicador. Número de actividades destinadas a potenciar y difundir la economía de los cuidados.

4. Promover la contratación responsable: Establecer requisitos específicos en los contratos de bienes y servicios, tales como la inclusión de personas en situación de vulnerabilidad (desempleados de larga duración, personas con discapacidad, entre otros) o priorizar la contratación de proveedores que demuestren prácticas socialmente responsables.

Indicador. Número de acciones que promuevan la contratación responsable.

5. Sensibilización y/o capacitación sobre normativa laboral y fiscal como medida para luchar contra la economía irregular. Realizar talleres y campañas de sensibilización para empleados y socios sobre la importancia de la economía formal, la normativa fiscal y los derechos laborales. Esto ayuda a generar conciencia sobre los efectos negativos de la economía irregular y la importancia de las prácticas legales. Especialmente puede contribuir a aflorar la economía sumergida de algunas actividades realizadas de manera irregular mediante la adopción de figuras de la economía social.

Indicador. Número de campañas de sensibilización y/o capacitación sobre normativa laboral y fiscal.

6. Cursos de formación para estudiantes de Secundaria, Formación Profesional y Universidad sobre la Economía social. Esta medida sensibiliza sobre modelos sostenibles y prepara a futuros profesionales para crear y gestionar iniciativas de economía social

Indicador. Número de jornadas, cursos y foros sobre Economía Social dirigidos a estudiantes de Secundaria, Formación Profesional y Universidad.

4. Priorización de las decisiones orientadas hacia la sostenibilidad medioambiental y la transición hacia una economía verde.

Esta estrategia se centra en minimizar el impacto ambiental de las empresas y entidades de economía social mediante

la promoción de prácticas de reducción de residuos, autoconsumo energético y movilidad sostenible. Con el apoyo a la agricultura ecológica y la educación ambiental inclusiva, esta estrategia no solo protege el medioambiente, sino que también empodera a las comunidades, especialmente a mujeres y jóvenes, para adoptar prácticas sostenibles. Además, mediante eventos de visibilidad, las empresas de economía social pueden mostrar públicamente sus logros medioambientales, fomentando la transparencia y atrayendo el interés de la comunidad.

Acciones e indicadores:

1. Subvenciones destinadas a EES que implanten sistemas de gestión ambiental y/o fomento de buenas prácticas en la gestión y reducción de residuos. Establecimiento de convenios entre centros de investigación y EES. Implementar prácticas de reducción, reutilización y reciclaje en procesos productivos mejorando la eficiencia en el uso de recursos, la reducción de los riesgos ambientales y la mejora de la imagen y reputación de las EES.

Indicador. Número de programas, ayudas y subvenciones destinadas a sistemas de gestión ambiental; Número de convenios suscritos entre centros de investigación-Junta de Extremadura y EES.

2. Ayudas técnicas y financieras para promover el autoconsumo energético y fomentar las comunidades energéticas locales. Fomentar instalaciones de energía solar y otras fuentes renovables. Esta medida persigue fortalecer el tejido empresarial extremeño promoviendo la eficiencia energética y el autoconsumo en empresas de economía social no solo para reducir el impacto ambiental y neutralidad de carbono, sino también para mejorar la competitividad empresarial. Impulsar comunidades energéticas en Extremadura, especialmente en zonas rurales, permitiría una gestión compartida de recursos renovables. Esto fomentaría el autoconsumo, reduciría la dependencia energética y promovería la cohesión social a través de la creación de proyectos cooperativos.

Indicadores: Número de programas y ayudas para promover sistemas de autoconsumo energético y creación de comunidades energéticas locales.

3. Desarrollar la movilidad sostenible: Apoyar el uso de transporte sostenible para reducir la huella de carbono.

Indicadores: Número de talleres y actividades orientados a la promoción de la movilidad sostenible; Número de programas, ayudas y subvenciones orientados al desarrollo de la movilidad sostenible.

4. Incentivos para agricultura, ganadería y otras actividades agrarias sostenibles y de precisión: Utilizar medidas para la gestión eficiente de recursos hídricos en explotaciones agrarias, como la inversión en tecnologías de riego y la implementación de prácticas agrícolas sostenibles, mejorando la competitividad del sector agrario.

Indicador. Número de proyectos agrarios sostenibles promovidos.

5. Programas de educación ambiental inclusiva: Realizar actividades de sensibilización sobre sostenibilidad orientadas preferentemente para mujeres y jóvenes.

Indicador. Número de EES participantes en talleres o actividades sobre sensibilización ambiental inclusiva.

6. Visibilidad de logros medioambientales: Organizar eventos y seminarios públicos para mostrar las buenas prácticas medioambientales implementadas por empresas de economía social, promoviendo su liderazgo natural en sostenibilidad.

Indicador. Número de eventos de visibilidad de buenas prácticas y logros medioambientales organizados.



Estrategia 1	Potenciar la vertebración y cohesión territorial
Descripción	Revitalizar zonas rurales fomentando asentamiento, empleo e infraestructuras, para fortalecer su tejido social y económico.
ACCIONES	INDICADORES
Fomento de proyectos de turismo sostenible, fundamentalmente liderados por mujeres y jóvenes para incentivar el desarrollo rural	Número de nuevos proyectos de turismo sostenible promovidos
Apoyar el emprendimiento en economía social para dar respuesta a las necesidades de zonas rurales, favorecer el desarrollo local y la lucha contra la desertización social y empresarial del medio rural	Número de nuevas empresas y entidades de economía social creadas
Incentivos para la reutilización de infraestructuras abandonadas	Número de infraestructuras rehabilitadas para usos comunitarios
Creación de redes virtuales y físicas, rurales y urbanas, de colaboración intergeneracional rescatando la formación en antiguos oficios y rescate de nichos de mercado	Número de redes de colaboración intergeneracional activas
Promoción y visibilidad de empresas locales favoreciendo el comercio de proximidad	Número de EES promovidas en campañas de comunicación regionales
Promoción de la revitalización rural impulsando la creación de espacios de coworking rural	Número de espacios de coworking rural o teletrabajo establecidos
Estrategia 2	Potenciación de la sostenibilidad económica por parte de las EES
Descripción	Fortalecer el crecimiento y la competitividad de las EES adoptando modelos sostenibles y promoviendo la eficiencia en el uso de recursos.
ACCIONES	INDICADORES
Fomento de la economía circular	Número de EES beneficiarias de ayudas y apoyo a prácticas de economía circular
Formación en sostenibilidad para jóvenes	Número de actividades de formación en sostenibilidad dirigidas a jóvenes Número de personas que reciben formación en sostenibilidad
Iniciativas de relevo generacional	Número de programas de formación en relevo generacional Número de personas realizando prácticas en EES Número de EES detectadas con problemas de relevo generacional
Promover la inscripción de EES en el registro de empresas socialmente responsables de Extremadura	Número de empresas de Economía Social de nueva inscripción en el RESR
Difusión y promoción de programas de finanzas éticas	Número de campañas de difusión sobre finanzas éticas realizadas Número de participantes en programas de difusión de finanzas éticas
Difusión de casos de éxito	Número de casos de éxito documentados y difundidos

Estrategia 3	Dotar de mayor visibilidad y difusión a las prácticas inherentes a la sostenibilidad social de las EES
Descripción	Impulsar la visibilidad de las prácticas de sostenibilidad social de las EES, destacando su enfoque centrado en las personas y posicionándolas como referentes de impacto social.
ACCIONES	INDICADORES
Campañas que fomenten la igualdad de género en las posiciones de liderazgo Promoción de consumo responsable en EES mediante foros Potenciar y difundir nuevas oportunidades de negocio basados en la economía de los cuidados Promover la contratación responsable Sensibilización y capacitación sobre normativa laboral y fiscal como medida para luchar contra la economía irregular Cursos de formación, jornadas y foros para estudiantes de secundaria y universidad sobre EES	Número de campañas que fomenten la igualdad de género Número de campañas de sensibilización de consumo responsable realizadas Número de actividades destinadas a potenciar y difundir la economía de los cuidados Número de acciones que promuevan la contratación responsable Número de campañas de sensibilización y/o capacitación sobre normativa laboral y fiscal Número de jornadas, cursos y foros sobre Economía Social para estudiantes de secundaria, formación profesional y universidad
Estrategia 4	Priorización de las decisiones orientadas hacia la sostenibilidad medioambiental y la transición hacia una economía verde
Descripción	Minimizar el impacto ambiental de las EES con prácticas de reducción de residuos, autoconsumo energético y movilidad sostenible.
ACCIONES	INDICADORES
Subvenciones destinadas a implantar sistemas de gestión ambiental y/o fomento de buenas prácticas en la gestión de residuos. Convenios entre centros de investigación y EES Ayudas técnicas y financieras para promover el autoconsumo energético y potenciar las comunidades energéticas locales Promoción y desarrollo de la movilidad sostenible Incentivos para agricultura, ganadería y otras actividades agrarias sostenibles y de precisión Programas de educación ambiental inclusiva Visibilidad de logros medioambientales	Número de programas, ayudas y subvenciones destinadas a sistemas de gestión ambiental y gestión de residuos. Número de convenios suscritos entre centros de investigación-Junta de Extremadura y EES. Número de programas y ayudas para promover sistemas de autoconsumo energético y creación de comunidades energéticas locales Número de talleres y/o actividades de sensibilización ambiental realizadas Número de proyectos agrarios sostenibles promovidos Número de EES participantes en talleres o actividades de sensibilización ambiental Número de eventos de visibilidad de buenas prácticas y logros medioambientales organizados

Cuadro Resumen 5. Eje estratégico “Territorio y Sostenibilidad”.



**ESTRATEGIA DE LA
ECONOMÍA SOCIAL EN
EXTREMADURA
9. EJE ESTRATÉGICO V.
FORMACIÓN Y
PROFESIONALIZACIÓN**

Eje estratégico V. Formación y profesionalización

La formación, capacitación y profesionalización son pilares fundamentales para el fortalecimiento del sector de la economía social, el cual desempeña un papel clave en el desarrollo sostenible, la inclusión social y la democratización económica en Extremadura. La Ley de Economía Social, en su artículo 4, establece principios orientadores como la primacía de las personas sobre el capital y la gestión democrática, subrayando la importancia de la formación para garantizar su implementación efectiva.

Además, la formación especializada no solo fortalece las competencias de quienes ya forman parte del sector, sino que fomenta la incorporación de nuevos talentos, alineados con los valores de la economía social. Según el Libro Blanco de la Economía Social de Extremadura (Sanguino Galván, Gallardo Vázquez, & Ausín Gómez, 2023), el desarrollo de este sector depende de estrategias integrales que incluyan la capacitación de actores clave y la sensibilización de la sociedad sobre sus principios y beneficios.

Con este eje se pretende diseñar estrategias concretas que potencien la profesionalización y formación en todos los niveles, desde los gestores de entidades hasta la ciudadanía, pasando por los puntos de acompañamiento empresarial (PAEs). Estas estrategias buscan no solo mejorar la eficiencia operativa, sino también consolidar el sector como motor de desarrollo económico y social en nuestra región.

El fortalecimiento de la formación y profesionalización de las personas en Extremadura es clave para impulsar su capacidad de generar empleo, cohesión social y competitividad. Actualmente, las entidades de este sector enfrentan

desafíos importantes, como la falta de visibilidad, cultura empresarial y financiera, la insuficiente formación técnica y cooperativa de sus socios, y la necesidad de programas de gestión y liderazgo.

Este eje tiene como objetivo principal desarrollar en las personas capacidades técnicas, estratégicas y directivas, que faciliten a las entidades de economía social, operar de manera más eficiente, innovadora y sostenible, promoviendo un entorno inclusivo y atractivo para nuevos talentos, especialmente jóvenes.

Para poder alcanzar dichas competencias en las personas y entidades de la economía social de Extremadura se desarrollarán programas de formación adaptados y accesibles, que alcancen un porcentaje significativo de las personas vinculadas al sector. Es necesario profesionalizar las estructuras directivas, desarrollar el emprendimiento y el liderazgo, fomentar el compromiso y la cultura de cambio y modernización, y crear alianzas estratégicas para poder optimizar recursos y atraer talento a este sector.

El Eje de Formación y profesionalización de la Estrategia de Economía Social en Extremadura 2025-2027 se articula a través de cuatro estrategias fundamentales, cada una diseñada para atender a un tipo específico de actor vinculado directa o indirectamente con la economía social. Estas incluyen: la formación en gestión y liderazgo para personal directivo y operativo; la incorporación de contenidos de economía social en el sistema educativo para sensibilizar a las nuevas generaciones; la profesionalización de técnicos de asesoramiento empresarial en puntos clave; y la capacitación para la sostenibilidad y digitalización de las entidades del sector. Cada estrategia se concreta mediante acciones específicas, cuyo progreso y efectividad se medirán a lo largo del tiempo mediante indicadores diseñados para evaluar su impacto.

9.1. ESTRATEGIAS

1. Programas de formación en gestión, cultura empresarial y liderazgo.

La profesionalización del personal que opera dentro del sector de la economía social es vital para su sostenibilidad y competitividad. Según el Principio Cooperativo de Educación, la formación de los socios y trabajadores garantiza la continuidad y adaptación del movimiento cooperativo frente a retos emergentes. En este contexto, la Ley de Cooperativas de Extremadura subraya la importancia de la educación y formación continua para el fortalecimiento de las capacidades directivas y operativas en las cooperativas.

La primera estrategia incluye programas de formación que aborden estas áreas mediante talleres prácticos, mentorías y cursos especializados, asegurando un impacto medible a través de indicadores.

Es fundamental formar a futuros líderes dentro de las organizaciones para asegurar tanto el relevo generacional como la continuidad de sus valores y principios fundacionales. Sin embargo, esta tarea suscita un interesante debate entre los actores del sector. Por un lado, se cuestiona si en las organizaciones más pequeñas resulta contraproducente tener múltiples líderes, mientras que otros sostienen que en empresas más numerosas es más sencillo identificar a individuos con potencial de liderazgo. Además, persiste la discusión sobre si la capacidad de liderazgo es una cualidad innata o puede desarrollarse a través de procesos de formación específicos. Independientemente de estas posturas, resulta esencial diseñar programas que permitan identificar y potenciar habilidades de liderazgo en todos los niveles organizativos para garantizar la sostenibilidad a largo plazo del sector de la economía social.

El objetivo general de la estrategia es desarrollar competencias empresariales y directivas en las entidades de economía social para mejorar su eficiencia operativa, la optimización en la toma de decisiones y la capacidad de liderazgo en entornos colaborativos.

Acciones e indicadores:

1. Cursos especializados en cultura empresarial, financiera, recursos humanos y liderazgo. Estos cursos profundizarán en formar talento, en habilidades esenciales para el éxito de las entidades, incluyendo planificación estratégica, análisis financiero, liderazgo basado en la motivación, puestos de trabajo atractivos, gestión de la diversidad y visión compartida. Podrán incluir itinerarios o planes de promoción justos, módulos sobre gestión de conflictos, comunicación efectiva y manejo de cambios organizativos que redunden en conjunto en un ambiente agradable para el trabajo, el bienestar, la motivación y la sostenibilidad organizacional.

Indicador. Número de personas que completan los cursos.

2. Jornadas presenciales y online sobre herramientas de gestión empresarial y liderazgo en economía social. Espacios formativos breves e intensivos, donde se presentarán herramientas específicas como software de gestión, metodologías ágiles, y

técnicas de análisis y mejora continua, todo aplicado al contexto de la economía social.

Indicador. Número de jornadas realizadas al año (o socios/as que participan en las mismas anualmente).

3. Talleres prácticos sobre gobernanza cooperativa y habilidades de liderazgo adaptativo. Talleres dinámicos con un enfoque participativo, en los que se trabajará la toma de decisiones democráticas, el fortalecimiento del compromiso entre los socios y la gestión del cambio en contextos cooperativos.

Indicador. Porcentaje de participantes que informan mejoras en sus competencias de liderazgo y gobernanza.

4. Creación de un programa de mentorías para líderes emergentes en economía social. Un sistema estructurado donde líderes experimentados guíen y apoyen a nuevos talentos dentro de las entidades de economía social. Las mentorías incluirán sesiones prácticas y seguimiento personalizado.

Indicador. Número de líderes emergentes que participan y completan el programa de mentoría.

5. Capacitación específica para mujeres en liderazgo cooperativo. Programas diseñados para mujeres que aborden tanto habilidades técnicas como desafíos específicos relacionados con el liderazgo en contextos de economía social.

Indicador. Mujeres participantes en los programas de liderazgo.

2. Incorporar formación en economía social en sistemas educativos.

Integrar la economía social en los currículos de enseñanza Secundaria, Universitaria y de Posgrado es crucial para sensibilizar a las nuevas generaciones y preparar a futuros líderes. El análisis de la oferta formativa en España revela una carencia significativa de programas relacionados con la economía social, lo cual limita su impacto potencial.

La importancia de incluir asignaturas obligatorias sobre Economía Social en los currículos de la ESO y en la Universidad radica en su capacidad transformadora tanto a nivel individual como social. Según la experiencia cooperativa de Mondragón, la educación cooperativa es un medio para fomentar una ciudadanía activa, solidaria y con un profundo sentido de responsabilidad hacia su entorno social. Esto se logra a través de procesos educativos que integran reflexión y acción, desarrollando habilidades técnicas, éticas y socia-

les que son fundamentales para el éxito de los modelos de economía social.

Hacer que estas asignaturas sean obligatorias, en lugar de optativas, refuerza el impacto positivo de la educación cooperativa al garantizar que todos los estudiantes, independientemente de sus intereses iniciales, adquieran una comprensión básica y valiosa de los principios de la economía social. Esto no solo fomenta la integración de valores de cooperación y sostenibilidad en los futuros profesionales, sino que también contribuye al desarrollo de una cultura que prioriza la equidad, la democracia y el bien común. Además, fortalece la identidad cooperativa y promueve una transformación social basada en valores compartidos.

Sin embargo, implementar este cambio conlleva importantes desafíos. La resistencia institucional al cambio curricular, la falta de materiales educativos actualizados y la necesidad de formar al personal docente en los principios de la economía social son barreras significativas. Aunque integrar estas asignaturas como obligatorias en los currículos educativos es crucial para construir una cultura de economía social, su éxito dependerá de la implementación de estrategias formativas innovadoras, participativas y sostenibles que aborden las dificultades inherentes al sistema educativo actual.

La segunda estrategia propone módulos formativos en economía social en niveles educativos básicos y avanzados. Según el Principio Cooperativo de Educación, acercar estos valores a los jóvenes fomenta su participación y contribuye a la continuidad del sector. Además, actividades como charlas y talleres en institutos, combinadas con programas de microcredenciales para estudiantes universitarios, pueden crear una base sólida de conocimientos y habilidades aplicables en el futuro.

En este sentido los cursos de microcredenciales son programas formativos breves y especializados que permiten a los participantes adquirir habilidades específicas en áreas concretas de conocimiento, con un enfoque práctico y aplicable. Estas microcredenciales, certificadas oficialmente, se diseñan para responder a necesidades inmediatas del mercado laboral y ofrecen flexibilidad tanto en contenido como en formato. En el ámbito de la economía social, estos cursos pueden incluir formación en gestión cooperativa, diseño de proyectos sostenibles o marketing especializado en entidades sociales, brindando a los estudiantes herramientas adaptadas a las demandas actuales del sector. Además, las microcredenciales representan una manera rápida y eficiente de formar a estudiantes en economía social sin necesidad de modificar los planes docentes existentes, un proceso que, aunque deseable y necesario a largo plazo, es complejo y tedioso. Mientras se logra la integración formal

de la economía social en los currículos educativos, estas credenciales pueden solventar temporalmente la falta de formación en esta materia, asegurando que los futuros profesionales dispongan de conocimientos básicos y competencias en este ámbito.

El objetivo general de la estrategia es promover el conocimiento y la sensibilización sobre la economía social desde etapas educativas tempranas para incentivar la participación futura en el sector.

Acciones e indicadores:

1. Desarrollo de módulos formativos sobre economía social en Formación Profesional, Educación Secundaria y Universidad. Diseño e implementación de módulos educativos en colaboración con centros formativos y universidades, foros para estudiantes, que incluyan el concepto de economía social, sus familias, sus principios básicos, requisitos para la creación de estas entidades, casos de éxito y metodologías prácticas.

Indicador. Número de módulos incorporados en programas educativos.

2. Programas de microcredenciales en economía social para estudiantes universitarios. Cursos cortos y altamente especializados que certifiquen habilidades concretas como gestión cooperativa, marketing en ES o diseño de proyectos en ES, promovidos junto a la Universidad de Extremadura.

Indicador. Incremento anual del número en inscripciones a cursos de microcredenciales.

3. Charlas y talleres en institutos de educación secundaria para fomentar el emprendimiento cooperativo y social. Actividades dinámicas en centros educativos que combinen charlas inspiradoras con talleres prácticos para que los estudiantes exploren el modelo de emprendimiento cooperativo.

Indicador. Número de institutos participantes en las charlas.

3. Profesionalización de los técnicos en Puntos de Acompañamiento Empresarial.

Los Puntos de Acompañamiento Empresarial (en adelante PAEs) desempeñan un papel esencial como intermediarios entre las entidades de economía social y los recursos disponibles. Por ello, su formación en los fundamentos de este modelo es indispensable. El Plan de Acción para la Econo-

mía Social de la UE destaca la importancia de capacitar a los técnicos en áreas como la gestión empresarial específica del sector y las tecnologías emergentes, asegurando un asesoramiento eficiente y especializado.

Es fundamental que la Administración y otras entidades locales responsables se sensibilicen sobre la necesidad de invertir y contribuir a la formación de los PAEs al ser estos la primera línea de contacto para muchas organizaciones, y su capacidad para brindar asesoramiento especializado en áreas como gestión cooperativa, legislación, sostenibilidad y digitalización puede marcar la diferencia en el desarrollo y consolidación de estos proyectos.

La formación específica para los técnicos de los PAEs asegura que puedan identificar oportunidades, ofrecer soluciones adaptadas y actuar como facilitadores de innovación y desarrollo sostenible en el sector. Invertir en su capacitación es, por tanto, una estrategia esencial para maximizar el impacto positivo de la economía social en Extremadura y garantizar un acompañamiento eficaz y alineado con las necesidades reales del sector.

La tercera estrategia plantea la creación de programas intensivos de formación para los técnicos, así como la generación de materiales prácticos que faciliten la implementación de proyectos en el ámbito de la economía social. Estos recursos, acompañados de plataformas digitales de apoyo, fortalecerán su capacidad para identificar oportunidades y brindar soluciones innovadoras.

El objetivo general de la estrategia es mejorar las capacidades y conocimientos de los técnicos en los PAE para que ofrezcan también información acerca de las opciones existentes en la economía social, con un asesoramiento más especializado y eficiente.

Acciones e indicadores:

1. Capacitar a los técnicos de los PAE en economía social y sus herramientas. Formación intensiva en los fundamentos, dinámicas y marcos legales de la economía social, con módulos específicos sobre asesoramiento y acompañamiento empresarial.

Indicador. Número de técnicos formados.

2. Creación de una red de apoyo técnico para el asesoramiento continuo. Plataforma en línea que facilite el intercambio de experiencias, la resolución de dudas y la actualización en herramientas y políticas relacionadas con la economía social.

Indicador. Número de consultas atendidas a través de la red.

3. Generación de materiales y guías prácticas para la gestión de proyectos cooperativos. Publicación de documentos y recursos multimedia diseñados para facilitar la creación, gestión y sostenibilidad de proyectos en el ámbito de la economía social.

Indicador. Número de materiales distribuidos.

4. Formación para la sostenibilidad y digitalización.

El Eje Estratégico de Formación y Profesionalización, en el marco de la Economía Social de Extremadura, tiene como objetivo clave fortalecer las competencias, habilidades y capacidades de las personas vinculadas al sector para fomentar su sostenibilidad, competitividad y alineación con los valores de sostenibilidad y digitalización. Esta área se presenta como complementaria y fundamental en relación con otros ejes, como el de Transformación Digital, al proporcionar las herramientas humanas necesarias para que los avances tecnológicos sean efectivamente adoptados y utilizados.

El Eje de Formación complementa y amplifica los esfuerzos del Eje de Transformación Digital, que se centra en la adopción de tecnologías para optimizar operaciones y generar impacto social. Mientras la transformación digital aborda aspectos estructurales y tecnológicos, el eje de formación asegura que las personas detrás de estas entidades tengan las competencias necesarias para implementar, adaptar y liderar dichos cambios.

En conjunto, ambos ejes crean un marco integral para el desarrollo de la economía social en Extremadura, combinando sostenibilidad, tecnología e innovación con el fortalecimiento del talento humano. Esto asegura una implementación efectiva de las estrategias y el cumplimiento de los objetivos para el horizonte 2025-2027.

El objetivo general de la estrategia es asegurar que las entidades de economía social estén preparadas para afrontar retos relacionados con la sostenibilidad y la transformación digital.

Acciones e indicadores:

1. Programas especializados en economía circular, transición ecológica y prácticas sostenibles. Cursos que combinen teoría y práctica sobre la implementación de modelos de negocios sostenibles, medioambientales, de eficiencia energética y economía circular.

Indicador. Número de entidades certificadas en sostenibilidad.

2. Formación en herramientas digitales y tecnologías emergentes. Programas que introduzcan a las entidades en tecnologías como IA, Big Data y herramientas colaborativas, adaptadas a las necesidades del sector, formación para actividades de base tecnológica, sectores estratégicos y sostenibles.

Indicador. Número de participantes en programas de digitalización.

3. Creación de proyectos piloto para implementar tecnologías en entidades de la economía social. Proyectos experimentales que aumenten, desarrollen e integren tecnologías avanzadas en la producción y gestión.

Indicador. Número de proyectos piloto exitosos.

El eje de formación, capacitación y profesionalización es esencial para garantizar la sostenibilidad y crecimiento de la economía social en Extremadura. Las estrategias descritas abordan diferentes perspectivas, asegurando que tanto los actores actuales como las nuevas generaciones y los puntos de asesoramiento cuenten con las herramientas necesarias para maximizar su impacto. Este enfoque holístico no solo contribuye al desarrollo económico, sino que también promueve una sociedad más inclusiva y equitativa, alineada con los valores del sector.

Como ya se ha comentado en el primer eje, la economía social en Extremadura se enfrenta a desafíos donde la formación y la profesionalización, de todas las personas vinculadas de manera directa o indirecta al sector, es clave para poder afrontarlos con éxito. La Universidad de Extremadura y los centros de formación profesional, como los institutos, son pilares esenciales en la formación de nuevos talentos y en el fortalecimiento de las competencias de aquellos que ya desempeñan roles directivos o de gestión en las organizaciones de la economía social.

Las **conclusiones** de la importancia de este eje podríamos enumerarlas de la siguiente manera.

1. La formación es esencial para el desarrollo del sector de la economía social en Extremadura, ya que permite fortalecer las capacidades internas de las empresas y generar en los ciudadanos una cultura que fomente este modelo empresarial.

2. Tanto la Ley Economía Social como la Ley de Cooperativas de Extremadura destacan que la capacitación es clave para garantizar que los principios de la economía social, como la primacía de las personas y la gestión democrática, se traduzcan en prácticas sostenibles y competitivas.

3. La sensibilización de la sociedad, a través de programas educativos y actividades de divulgación, es crucial para incrementar la visibilidad del sector, atraer nuevos talentos y consolidar su impacto.

4. Las administraciones públicas, al invertir en formación, no solo mejoran la profesionalización y la gobernanza de las empresas, sino que también contribuyen al logro de objetivos de desarrollo sostenible, cohesión social y generación de empleo de calidad, tal como señala el Plan de Acción de Economía Social de la UE.

5. Herramientas como las microcredenciales permiten responder de manera ágil a las necesidades del sector mientras se trabaja en la inclusión formal de la economía social en los currículos educativos.

6. El propio sector debe concienciarse de la importancia de invertir en formación interna, asegurando que sus miembros adquieren las competencias necesarias para enfrentar los retos del mercado, y de contribuir activamente a la formación de los Puntos de Asesoramiento Empresarial (PAEs), que desempeñan un papel crucial como intermediarios en el fortalecimiento y expansión del sector.

7. La formación y la sensibilización se convierten en estrategias imprescindibles para posicionar a la economía social como un motor de progreso inclusivo y sostenible en Extremadura.



Estrategia 1		Programas de formación en gestión, cultura empresarial y liderazgo	
Descripción		Fomentar competencias empresariales y directivas para fortalecer la sostenibilidad y competitividad del sector	
Acción		Indicador	
Cursos especializados en cultura empresarial, financiera, recursos humanos y liderazgo		Número de personas que completan los cursos	
Jornadas presenciales y online sobre herramientas de gestión empresarial y liderazgo		Número de jornadas realizadas al año (o socios/as participantes)	
Talleres prácticos sobre gobernanza cooperativa y habilidades de liderazgo adaptativo		Porcentaje de participantes que reportan mejoras en sus competencias de liderazgo y gobernanza (satisfacción)	
Creación de un programa de mentorías para líderes emergentes en economía social		Número de líderes emergentes que completan el programa de mentoría	
Capacitación específica para mujeres en liderazgo cooperativo		Proporción de mujeres participantes en los programas de liderazgo	
Estrategia 2		Incorporar formación en economía social en sistemas educativos	
Descripción		Introducir la economía social en la enseñanza para sensibilizar e inspirar a futuras generaciones.	
Acción		Indicador	
Desarrollo de módulos formativos sobre economía social en FP, educación secundaria y universidad		Número de módulos incorporados en programas educativos	
Programas de microcredenciales en economía social para estudiantes universitarios		Incremento anual en inscripciones a cursos de microcredenciales	
Charlas y talleres en institutos de educación secundaria para fomentar el emprendimiento cooperativo y social		Número de institutos participantes en las charlas	

Estrategia 3	Profesionalización de los técnicos en Puntos de Acompañamiento Empresarial
Descripción	Capacitar a los técnicos para brindar asesoramiento eficiente y especializado.
Acción	Indicador
Capacitar a los técnicos de los PAE en economía social y sus herramientas	Proporción de técnicos formados respecto al total en los PAE
Creación de una red de apoyo técnico para el asesoramiento continuo	Número de consultas atendidas a través de la red
Generación de materiales y guías prácticas para la gestión de proyectos cooperativos	Número de materiales distribuidos
Estrategia 4	Formación para la sostenibilidad y digitalización
Descripción	Preparar al sector para afrontar retos relacionados con la transición ecológica y la transformación digital.
Acción	Indicador
Programas especializados en economía circular, transición ecológica y prácticas sostenibles	Número de entidades certificadas en sostenibilidad
Formación en herramientas digitales y tecnologías emergentes	Número de participantes en programas de digitalización
Creación de proyectos piloto para implementar tecnologías en entidades de la economía social	Número de proyectos piloto exitosos

Cuadro Resumen 6. Eje estratégico “Formación y Profesionalización”.

A top-down view of a person's hands assembling colorful plastic gears (teal, red, blue, orange, yellow) on a dark grey desk. A white keyboard is visible on the left, and various business charts and documents are scattered around. A semi-transparent yellow rectangle with white text is overlaid on the right side of the image.

PLAN ESTRATÉGICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL EN EXTREMADURA CONCLUSIONES



Conclusiones

El **Plan Estratégico de Economía Social de Extremadura 2025** constituye un instrumento fundamental para consolidar a la economía social como motor de desarrollo inclusivo, sostenible y territorialmente equilibrado. De su análisis se desprenden varias conclusiones clave que orientan tanto la acción pública como la estrategia de las propias entidades del sector.

En primer lugar, **la innovación**, tanto social como tecnológica, se confirma como un **elemento transversal imprescindible**. La digitalización, la aplicación de herramientas de inteligencia artificial, la incorporación de procesos colaborativos y la adaptación a las transformaciones del mercado son factores que permitirán a las empresas de economía social mejorar su competitividad y, al mismo tiempo, reforzar su misión social. Extremadura cuenta con una base favorable: recursos naturales, una fuerte tradición cooperativa y el respaldo institucional de la Junta, lo que la posiciona para convertirse en referente nacional e internacional.

En segundo lugar, el plan subraya que **las personas deben situarse en el centro de la estrategia**. El capital humano es el principal activo de las entidades de economía social y, en consecuencia, su adecuada gestión y desarrollo se convierte en prioridad. Persisten desafíos como la resistencia al cambio, la falta de liderazgo participativo o la necesidad de profesionalización en todos los niveles

de la organización. No obstante, también existen fortalezas notables: el carácter inclusivo y solidario del modelo, la resiliencia demostrada frente a las crisis y el arraigo territorial de sus organizaciones. Reforzar la formación continua, garantizar el relevo generacional y fomentar la diversidad en equipos directivos serán factores decisivos para sostener el crecimiento.

En tercer lugar, la estrategia confirma la relevancia de la **creación de empleo inclusivo y de calidad** como vía para combatir la despoblación y asegurar cohesión social en zonas rurales. La economía social contribuye ya con más del 5% del empleo regional y más del 12% del PIB extremeño, con especial protagonismo del sector agroalimentario. Sin embargo, todavía enfrenta limitaciones vinculadas a la reducida dimensión empresarial, la dependencia del mercado local y la escasa presencia en sectores de alto valor añadido. El reto está en diversificar actividades, ganar escala mediante procesos de intercooperación e impulsar la internacionalización.

En cuarto lugar, el plan resalta la importancia de la **formación y sensibilización social**. La Universidad de Extremadura, los centros de FP y los organismos de apoyo deben jugar un papel determinante en la capacitación de nuevos talentos y en la mejora de competencias de directivos y gestores. A su vez, campañas de difusión y microcredenciales adaptadas al sector permitirán incrementar la visibilidad de la economía social y atraer a nuevas generaciones. En paralelo, la sensibilización de la sociedad en su conjunto contribuirá a consolidar la legitimidad del modelo y a generar una cultura favorable a la cooperación y la solidaridad.

Finalmente, se reconoce la necesidad de fortalecer la gobernanza y la colaboración público-privada. La coordinación institucional, la dotación de recursos financieros estables y el seguimiento mediante indicadores claros son condiciones esenciales para el éxito del plan. El fomento de alianzas estratégicas, tanto a nivel regional como transfronterizo (particularmente con Portugal), abre un horizonte de cooperación que puede situar a Extremadura a la vanguardia de la economía social en Europa.

En suma, las conclusiones del Plan apuntan a que la economía social extremeña se encuentra en un punto de inflexión. Su consolidación como motor económico y social dependerá de la capacidad de integrar innovación y tradición, de poner a las personas en el centro de las políticas, de garantizar

empleos inclusivos y de calidad, y de fortalecer las estructuras de cooperación. Se trata de un desafío ambicioso, pero alcanzable, que exige visión estratégica, compromiso institucional y la implicación activa de todos los agentes del sector.



 JUNTA DE
 EXTREMADURA

ESTRATEGIA DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE EXTREMADURA 2025-2027

