



MADRID

## DOCUMENTO BORRADOR



ESTRATEGIA MUNICIPAL  
**DE ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**  
DEL AYUNTAMIENTO DE MADRID  
2018-2025

---



# ÍNDICE

ÍNDICE.....	1
1. Introducción .....	3
2. Marco conceptual y descriptivo de la ESS.....	6
2.1 Aproximación a las cifras de la ESS madrileña .....	7
2.2 Aportación de la ESS a la ciudad de Madrid.....	8
3. Diseño de la Estrategia .....	11
3.1 Coproducción y corresponsabilidad .....	11
3.2 Proceso de elaboración de la Estrategia .....	11
3.3 Agentes participantes .....	13
3.4 Marco conceptual .....	14
4. Desarrollo de la Estrategia .....	17
4.1 Objetivos estratégicos.....	17
4.2 Ejes estratégicos.....	18
4.3 Metas.....	22
4.4 Factores de freno e impulso para la consecución de las metas.....	24
4.5 Líneas de actuación .....	28
5. Coordinación y seguimiento de la Estrategia.....	67
5.1 Coordinación .....	67
5.2 Seguimiento .....	67

# INTRODUCCIÓN



ESTRATEGIA MUNICIPAL  
**DE ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**  
DEL AYUNTAMIENTO DE MADRID  
2018-2025

---



## 1. INTRODUCCIÓN

---

La Estrategia de Economía Social y Solidaria de la ciudad de Madrid 2017-2025 define y concreta una importante apuesta municipal por transformar la economía de la ciudad hacia modelos más democráticos, inclusivos y sostenibles social y ecológicamente, situando por primera vez la economía social y solidaria (de aquí en adelante, ESS) en el centro de las políticas económicas.

Una Estrategia para los próximos ocho años liderada por el Ayuntamiento y coproducida por el ámbito de la ESS que se marca como horizonte ocho objetivos estratégicos a los que se aspira a llegar a través de cuatro ejes estratégicos: i) líneas de actuación para lograr una mayor centralidad de la ESS en la planificación económica de la ciudad, ii) el acercamiento de esta realidad económica a la ciudadanía, iii) la territorialización de la ESS y iv) un mayor nacimiento, diversificación y fortalecimiento del tejido productivo de la ESS desde la innovación y el conocimiento. El punto de partida en Madrid en cuanto a la implantación de la ESS es tan insuficiente, que poner los cimientos para su crecimiento y consolidación ocupará buena parte de los esfuerzos de los próximos años, lo cual se concreta en un plan de impulso 2017-2019.

Una Estrategia que es el resultado de un proceso de discusión entre todas/os las/os agentes que, consciente o inconscientemente, son parte activa de la ESS madrileña. Iniciativas de empresas, organizaciones y comunidades que, a través de sus prácticas, están transformando la economía de la ciudad desde principios como la sostenibilidad, la democracia y la inclusión, y que están demostrando su capacidad para ofrecer mejores soluciones a las necesidades sociales y ecológicas existentes. Esta Estrategia se define a partir de ocho elementos básicos de identidad sobre los que pivota el contenido sustantivo de los objetivos estratégicos, las líneas de actuación y las acciones sobre las que se desplegará:

- Una Estrategia municipal que tiene al Ayuntamiento, a través del Área de Economía y Hacienda, como promotor y responsable principal de su ejecución, y que cuenta con áreas y distritos para su ejecución y con estructuras estables de participación a nivel institucional, territorial y de ciudad para garantizar la calidad y continuidad en su implementación.
- Una Estrategia participada por agentes sociales de la ciudad que se sienten parte del cambio económico necesario para lograr mayor cohesión social, inclusión laboral, respeto medioambiental, democracia económica e igualdad de género.
- Una Estrategia que combina la necesaria visión a largo plazo –a través de un horizonte a ocho años vista que plantee cambios profundos– con un marco de planes de acción bianuales que garanticen la acción en el corto plazo.
- Una Estrategia que reconoce e incluye a todos los niveles la diversidad de prácticas económicas transformadoras que operan en la ciudad en el marco de la ESS.
- Una Estrategia que sea útil para mejorar la vida de la gente, permitiendo que se transformen los barrios a través del trabajo colectivo de sus vecinos y vecinas como protagonistas del tránsito hacia un nuevo modelo económico y territorial de ciudad.
- Una Estrategia inclusiva que incorpore una visión equitativa de género, clase, etnia, etc. en todos sus objetivos y actuaciones y que establezca a la ESS como herramienta transversal.



- Una Estrategia que tenga presente la importancia de la equidad intergeneracional, la sostenibilidad de la vida y el respeto por los ritmos de regeneración de la naturaleza.
- Una Estrategia abierta y viva que pueda ser mejorada en su proceso de implementación incorporando nuevas líneas de actuación o adaptando sus planteamientos.

La definición de las líneas de actuación y acciones que se acometerán en los próximos ocho años se inscribe de forma coherente en un marco de oportunidad basado en un análisis que combina e interrelaciona las características propias del ámbito de la ESS, las condiciones socioeconómicas que ofrece Madrid para su desarrollo económico y los cambios socioculturales que se están produciendo en la sociedad española a partir de la profunda crisis económica que ha sufrido el país.

La ESS, avalada por los datos de crecimiento y calidad en el empleo, emerge en este contexto como una apuesta política y económica necesaria para mejorar tanto las condiciones de empleabilidad y desarrollo profesional de las madrileñas y los madrileños como la satisfacción de las necesidades favoreciendo una mayor cohesión social y territorial. La articulación virtuosa de la economía pública con la ESS es un factor clave que recoge de forma transversal esta Estrategia para lograr que desde la iniciativa social y comunitaria, sobre la que crece una parte muy importante de los proyectos de empleo y de consumo, se produzca una transformación impulsada desde las prácticas económicas en los territorios y en los trabajos más invisibilizados y desvalorizados vinculados al cuidado de la vida.

El esfuerzo colectivo por hacer realidad esta Estrategia sólo es el primer paso necesario para hacer que Madrid camine, junto a otras muchas ciudades del mundo, hacia el logro de una economía más justa y democrática que genere un mayor bienestar social. Los siguientes pasos serán la puesta en marcha de las líneas de actuación y acciones que recoge este documento.

# MARCO CONCEPTUAL Y DESCRIPTIVO DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA



ESTRATEGIA MUNICIPAL  
**DE ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**  
DEL AYUNTAMIENTO DE MADRID  
2018-2025

---



## 2. MARCO CONCEPTUAL Y DESCRIPTIVO DE LA ESS

---

A lo largo de este documento se maneja el concepto de Economía Social y Solidaria, incluyendo por consiguiente ambas dimensiones. No obstante, dado que las mismas han contado con un desarrollo histórico diferente y mantienen ciertos rasgos distintivos, se muestran a continuación, para una mejor comprensión del término, las características fundamentales que definen a cada una de ellas –Economía Social y Economía Solidaria–.

Por Economía Social se entiende “el 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 ligadas directamente al capital o a las cotizaciones que aporta cada persona socia –correspondiéndole un voto a cada una de ellas– o se llevan a cabo en todo caso mediante procesos democráticos y participativos de toma de decisiones. La economía social también agrupa a aquellas organizaciones privadas organizadas formalmente con autonomía de decisión y libertad de adhesión que producen servicios no de mercado en favor de las familias, y cuyos excedentes, si los hubiera, no pueden pasar a ser propiedad de los agentes económicos que los crean, los controlan o los financian”.<sup>1</sup>

La Economía Solidaria, que nace de la Economía Social, “(...) es un proyecto de acción colectiva (incluyendo prácticas estratégicas de transformación y cotidianas de reproducción) dirigido a contrarrestar las tendencias socialmente negativas del sistema existente, con la perspectiva –actual o potencial– de construir un sistema económico alternativo que responda al principio ético de reproducción y desarrollo de la vida. (...)”<sup>2</sup>

Entendida de manera amplia, la ESS incluye en su conjunto a las cooperativas, mutualidades, sociedades laborales, empresas de inserción, centros especiales de empleo, asociaciones y fundaciones del Tercer Sector Social e iniciativas ciudadanas (grupos de consumo, bancos de tiempo, mercados de intercambio, etc.). Todas ellas reúnen una serie de principios definitorios que a su vez las diferencian de otros modelos económicos:

- **Compromiso con el entorno y el medio ambiente.** Promoción del desarrollo local, vinculación con el territorio, búsqueda de la sostenibilidad ambiental y vital y apuesta por actuar conforme a criterios ecológicos.
- **Cooperación frente a la competitividad.** Se apuesta por el trabajo en red, la intercooperación y la búsqueda de sinergias, basando las relaciones en la solidaridad, la confianza y la ayuda mutua.

---

<sup>1</sup> Chaves Ávila, R. y Monzón, J. L. (CIRIEC). (2012). La Economía Social en la Unión Europea 2012. Comité Económico y Social Europeo de la Unión Europea, Bruselas, p. 23

<sup>2</sup> Coraggio, J. L. (2015). La Economía Social y Solidaria (ESS): Niveles y alcances de acción de sus actores.



- **Primacía de las personas frente al capital.** Contrariamente al modelo económico convencional que coloca al capital en el centro, la ESS coloca a las personas en el centro de la actividad económica, poniéndolas en valor y priorizándolas.
- **Gestión interna democrática y participativa.** Se trata de seguir modelos de gestión horizontales y democráticos, donde exista un reparto de poder y participación en la toma de decisiones y donde prime la transparencia.

En Madrid, múltiples y diversas iniciativas privadas y sociales, así como una serie de políticas públicas, han ido impulsando la ESS a lo largo del tiempo. Todo ello influido a su vez por los contextos económicos cambiantes, que han ido moldeando el devenir de este modelo económico.

La ESS, tanto en el ámbito estatal como en la realidad madrileña, es un ámbito económico que muestra un crecimiento paulatino de empleo y una mayor resistencia en épocas de crisis respecto al modelo económico convencional, lo que se refleja en una menor tasa de cierre de empresas, una menor destrucción de puestos de trabajo y una gestión empresarial que aporta una mayor calidad y mejores condiciones laborales. Todo esto se debe en gran medida a los principios, valores (solidaridad, responsabilidad, etc.) y mecanismos con que cuentan las entidades de ESS para decidir colectivamente cómo adaptarse a la coyuntura económica.

## 2.1 APROXIMACIÓN A LAS CIFRAS DE LA ESS MADRILEÑA

Aproximándonos a la realidad urbana madrileña, las tipologías de ESS con mayor dimensión en términos cuantitativos son las asociaciones y fundaciones del Tercer Sector social (6.000), las sociedades laborales (631), las cooperativas (522), las iniciativas ciudadanas (90), las entidades de finanzas éticas (40), los centros especiales de empleo (50) y las empresas de inserción y mutualidades (15)<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Área de Gobierno de Economía y Hacienda. Ayuntamiento de Madrid (2017). *Diagnóstico de la Economía Social y Solidaria de la ciudad de Madrid*.



Infograma 1: Datos agregados de la ESS de la ciudad de Madrid.

**7.345 entidades, empresas e iniciativas ciudadanas de ESS en la ciudad de Madrid.**



Fuente: elaboración propia a partir de afiliación de MCVL<sup>4</sup> (2015) y de otras fuentes y registros.

Todas ellas suman un total aproximado de 18.500 personas trabajadoras, que representan alrededor del 1% de las personas afiliadas en la ciudad de Madrid: con una mayoría de hombres que de mujeres –si bien estas se sitúan en categorías laborales superiores–; concentradas mayoritariamente en las cohortes de mediana y mayor edad; con un nivel de estudios superiores y principalmente procedentes del Estado español. Además de todas las anteriores, conviene destacar todas aquellas personas vinculadas con la ESS en forma de consumidoras, voluntarias y mutualistas.

La ESS madrileña representa un ámbito económico compuesto por empresas y entidades sociales de diferentes dimensiones y concentradas mayoritariamente en el sector social, pero con presencia en una gran parte de los sectores de actividad existentes, incluidos aquellos de alto valor añadido e innovadores. Desde el punto de vista territorial, destaca la elevada concentración de establecimientos y empleos en la llamada almendra central de la ciudad.

## 2.2 APORTACIÓN DE LA ESS A LA CIUDAD DE MADRID

La ESS aporta a la ciudad propuestas que abordan desde los principales desafíos sociales de la ciudad (compatibilidad entre vida y trabajo, flujos migratorios, envejecimiento, desigualdad socioeconómica, etc.) hasta la prestación de servicios avanzados de alto valor añadido en sectores estratégicos.

La ESS representa también una forma de emprendimiento para todas aquellas personas que quieran, de forma colectiva, materializar proyectos de vida basados en valores y principios éticos y al servicio del entorno. Es un modelo económico que, por su propia naturaleza, busca al mismo tiempo la rentabilidad económica y la consecución de otra serie de objetivos y fines como el arraigo al territorio, la generación de bienestar, el cuidado del medio ambiente, el

<sup>4</sup> Muestra Continua de Vidas Laborales.



impulso de la actividad económica y el desarrollo comunitario de manera descentralizada desde los distritos, por lo que contribuye también a la disminución de la fractura territorial existente entre los diferentes barrios de la ciudad.

En un momento histórico en el que nuevas tendencias como la robotización del empleo o las nuevas fórmulas de trabajo que están surgiendo coinciden en el tiempo con una falta de propuestas políticas en torno a la vida, el tiempo libre, el trabajo y la naturaleza, la ESS aporta a Madrid la oportunidad para transformar el modelo productivo de la ciudad hacia uno que imbrique progreso, innovación y sostenibilidad ambiental y de la vida (visibilizando e introduciendo los cuidados en el sistema productivo para hacerlo más humano, dignificante y compatible con la vida).

# DISEÑO DE LA ESTRATEGIA



ESTRATEGIA MUNICIPAL  
**DE ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**  
DEL AYUNTAMIENTO DE MADRID  
2018-2025

---



## 3 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

---

### 3.1 COPRODUCCIÓN Y CORRESPONSABILIDAD

La Estrategia de la ESS para la ciudad de Madrid es el resultado de un proceso de coproducción de políticas públicas liderado por el Ayuntamiento de Madrid. Con la apuesta de impulsar la ESS en la ciudad para contribuir al necesario cambio de modelo socioeconómico urbano, el Ayuntamiento de Madrid ha abierto un espacio para el encuentro, el diálogo y la reflexión-acción con el ámbito de la ESS para:

- En primer lugar, analizar y recoger las necesidades de la ESS, las cuales han quedado plasmadas en el informe “Diagnóstico de la ESS en la ciudad de Madrid”.
- En segundo lugar, establecer un proceso participativo con el ámbito de la ESS madrileña para codiseñar las políticas públicas que pueden dar respuesta a estas necesidades. Dicho proceso tiene como resultado la presente Estrategia.
- Por último, diseñar un sistema de seguimiento y evaluación de la Estrategia que apueste por la corresponsabilidad y el liderazgo compartido en la ejecución de las líneas de actuación que se presentan en la Estrategia. (Este sistema se esboza en el apartado 5 de este mismo documento).

### 3.2 PROCESO DE ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La Estrategia de la ESS para la ciudad de Madrid y el Informe diagnóstico previo (“Diagnóstico de partida de la ESS en la ciudad de Madrid”) son el resultado de un año de trabajo con el Área de Economía y Hacienda del Ayuntamiento de Madrid al frente. A lo largo de este tiempo se han sucedido múltiples espacios de reflexión y trabajo conjunto en los que se ha implicado a numerosas personas y entidades vinculadas al ámbito de la ESS de la ciudad.

A continuación se resume en el siguiente cuadro el proceso metodológico seguido para la elaboración de esta Estrategia.



Cuadro 1: Proceso de elaboración de la Estrategia de ESS.

<b>DIAGNÓSTICO DE LA ESS EN LA CIUDAD DE MADRID</b>	<b>OBJETIVO</b>	
		<p>Analizar la situación de la ESS en la ciudad de Madrid, tomando en cuenta la perspectiva territorial, sectorial y jurídico-administrativa e integrando en el análisis a los/las distintos/as agentes implicados/as, de cara a establecer un diagnóstico de la situación y un marco de oportunidad para su desarrollo en la ciudad de Madrid.</p>
<b>FORO MUNICIPAL DE ESS</b>	<b>TEMAS TRATADOS EN EL FORO</b>	
		<p>Presentación de el "Diagnóstico de la ESS en la ciudad de Madrid".</p>
		<p>Presentación del proceso de trabajo participativo de la estrategia.</p>
		<p>Primera reunión de los grupos de trabajo estratégicos.</p>
<b>TRES REUNIONES DE GRUPOS DE TRABAJO ESTRATÉGICOS</b>	<b>TEMAS TRATADOS EN LAS REUNIONES</b>	<b>PARTICIPANTES</b>
		<p>Validación de los objetivos estratégicos y del marco de oportunidad procedentes de la fase anterior de diagnóstico.</p>
		<p>Elaboración de metas y escenarios esperados.</p>
		<p>Elaboración de líneas de actuación y acciones para alcanzar las metas previstas.</p>
		<p>Identificación y análisis de factores de freno y de impulso del plan para el diseño de una estrategia resiliente.</p>
		<p>↓</p>
		<p><b>NÚMERO DE INSTITUCIONES Y ENTIDADES PARTICIPANTES:</b> <b>78</b></p>
<b>GRUPOS</b>	<p><b>PERSONAS EXPERTAS PARTICIPANTES:</b> <b>118</b></p>	
	<p>1. Herramientas para el desarrollo del tejido productivo y para la financiación de la ESS.</p>	
	<p>2. ESS ligada al territorio.</p>	
	<p>3. ESS ligada a la gestión de los servicios públicos.</p>	
	<p>4. Desarrollo sectorial de la ESS.</p>	
	<p>5. Sensibilización e incidencia de la ESS.</p>	
	<p>6. Innovación y conocimiento en la ESS.</p>	
<b>GRUPO DE CONTRASTE</b>	<b>TEMAS TRATADOS EN LAS REUNIONES</b>	<b>PARTICIPANTES</b>
		<p>Resiliencia del plan.</p>
		<p>Personal de las entidades representativas de la ESS en Madrid.</p>
		<p>Personal municipal del Ayuntamiento y de las diferentes áreas.</p>
<b>TRABAJO CON LAS ÁREAS MUNICIPALES</b>	<b>TEMAS TRATADOS EN LAS REUNIONES</b>	
		<p>Aportaciones de las áreas municipales a la estrategia.</p>
		<p>Involucración de las áreas en la ejecución de las acciones de la estrategia</p>
<b>PROCESO PARTICIPATIVO EN MADRID DECIDE</b>	<b>OBJETIVO</b>	
		<p>Recoger la opinión y aportaciones de los y las ciudadanos/as de Madrid sobre la estrategia</p>

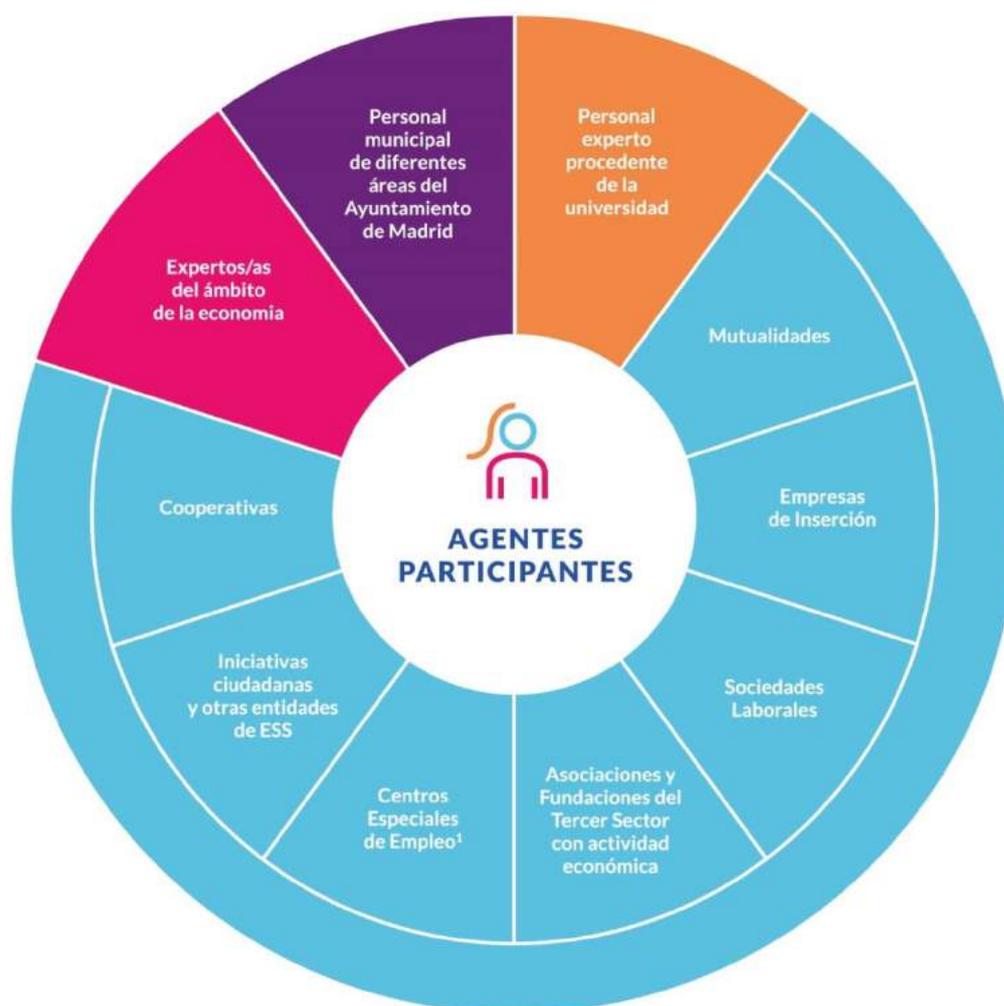


### 3.3 AGENTES PARTICIPANTES

En este proceso de diálogo, para el diagnóstico conjunto y el codiseño de las líneas de actuación y las acciones que tendrán como resultado el crecimiento y fortalecimiento del ámbito de la ESS madrileña, se ha buscado la presencia y representatividad de todas las familias que integran la ESS según la Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social, y que tienen presencia en el tejido socioeconómico del municipio, así como de otras personas expertas de este ámbito.

La siguiente imagen especifica todos los y las agentes participantes en el proceso de elaboración de la Estrategia de ESS del Ayuntamiento de Madrid.

Cuadro 2: Agentes participantes en el proceso de elaboración de la estrategia.



<sup>1</sup> CEE cuyas entidades promotoras o bien los propios centros correspondan a fórmulas de ESS.



### 3.4 MARCO CONCEPTUAL

La elaboración de la Estrategia contempla una serie de elementos que tratan de definirla en su conjunto y establecen los aspectos clave para su comprensión y posterior seguimiento y evaluación. Estos elementos son:

#### Objetivos estratégicos

Definen un horizonte hacia el que mirar, es decir, objetivos generales que buscan establecer la misión del Ayuntamiento de Madrid en torno a la ESS, en un marco temporal de ocho años.

#### Ejes estratégicos

Son apuestas estratégicas que definen y determinan las áreas de trabajo prioritarias para esta estrategia de ESS del Ayuntamiento de Madrid. Son los caminos elegidos para transitar hacia la consecución de las metas y los objetivos estratégicos.

#### Metas

Establecen los resultados esperados a la finalización de la Estrategia, conseguidos tras la realización de las acciones.

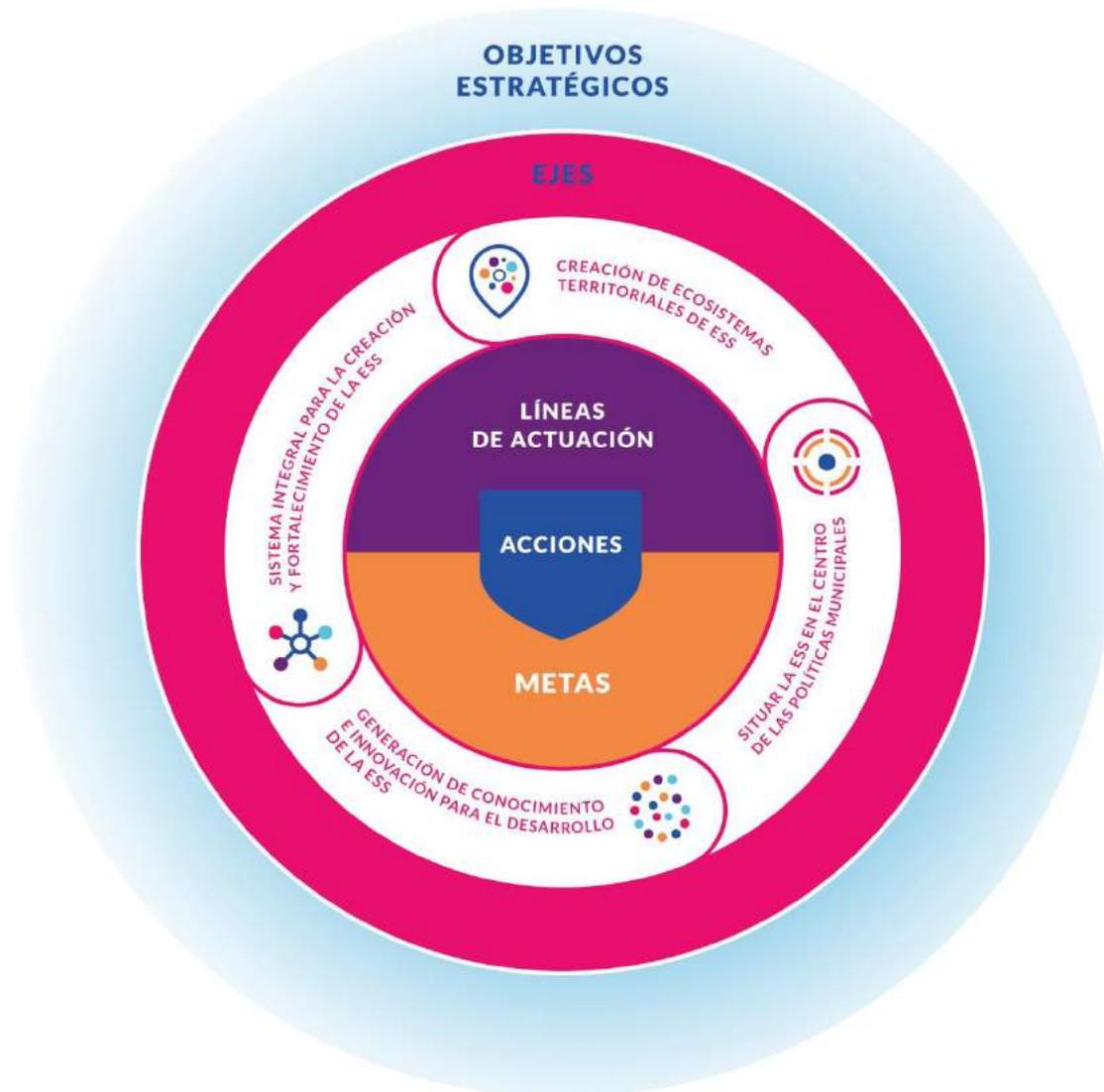
#### Líneas de actuación y acciones

Las líneas de actuación indican medidas a poner en marcha durante la ejecución de la Estrategia de ESS. Cada una de ellas incorpora acciones concretas a llevar a cabo por el Ayuntamiento de Madrid hasta 2025.

En el cuadro siguiente se muestra el desarrollo conceptual de estos elementos:



Cuadro 3: Elementos de la estrategia.



# DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA



ESTRATEGIA MUNICIPAL  
**DE ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**  
DEL AYUNTAMIENTO DE MADRID  
2018-2025

---



## 4 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

### 4.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los **ocho objetivos** que se han establecido para la Estrategia son:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
1	Reforzar, a través de la ESS, el vínculo entre la economía y las necesidades de las personas y de las comunidades, poniendo la sostenibilidad de la vida en el centro de la economía.
2	Visibilizar la ESS como modelo económico transformador, tanto por su viabilidad y capacidad de adaptación a los cambios, como por sus valores y prácticas.
3	Amplificar la transversalidad de la ESS en todos los sectores económicos de la ciudad, fortaleciéndose en aquellos donde ya está presente, mejorando su presencia en los sectores de alto valor añadido, y revalorizando aquellos otros aún invisibilizados pero fundamentales para el bienestar social y medioambiental.
4	Impulsar la ESS como factor de desarrollo territorial integrado y comunitario, capaz de crear empresas y empleos estables generadores de cohesión social y empoderamiento en la economía.
5	Incorporar la ESS a las políticas económicas de la ciudad, normalizando su presencia en todas las estrategias de empleo, inclusión y desarrollo económico e incorporando a la gestión municipal mecanismos, servicios y políticas estables que estimulen el desarrollo de la ESS.
6	Fortalecer las entidades de la ESS mejorando su gestión, las competencias de las personas y entidades que la integran y las posibilidades de financiación, impulsando así mismo el surgimiento de nuevas iniciativas de ESS.
7	Lograr que la ESS sea un modelo referencial de corresponsabilidad en la incorporación de la diversidad social y la igualdad a todos los niveles.
8	Intensificar el papel de la ESS como agente motor de conocimiento e innovación capaz de generar plataformas plurales para la evaluación, sistematización, análisis, incidencia y distribución de saberes, experiencias y políticas.



## 4.2 EJES ESTRATÉGICOS

Las **cuatro apuestas** de esta Estrategia son:

EJES		
	<b>CREACIÓN DE ECOSISTEMAS TERRITORIALES DE ESS</b>	Los ecosistemas, a través de centros territoriales para el desarrollo de la ESS situados en 4 áreas geográficas, prestarán servicio localmente y servirán como espacios de articulación territorial y de intercooperación. Serán lugares de referencia: puntos de información, espacios para la visibilización y celebración de logros y propiciarán el intercambio de experiencias. Estos ecosistemas harán de la ESS un agente clave para el desarrollo territorial a través de la emergencia de actividades innovadoras, económicamente viables y socialmente útiles.
	<b>SITUAR LA ESS EN EL CENTRO DE LAS POLÍTICAS MUNICIPALES</b>	Este eje busca incorporar la ESS a la cultura municipal. El Ayuntamiento de Madrid pondrá en marcha una estrategia de despliegue que fomente la interiorización de la ESS en las estructuras del gobierno local y que impregne las políticas públicas que se lleven a cabo desde las diferentes áreas de gobierno a través de una estrategia transversal y coordinada.
	<b>GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA ESS</b>	Este eje contempla la participación activa de la ESS en los ámbitos existentes en Madrid que están generando conocimiento e innovación; el desarrollo de un espacio propio de la ESS que auspicie procesos ligados a la investigación, la innovación, el desarrollo y la transferencia, que sea propulsor de cambios internos en el sector y de su incorporación activa en los espacios más cualificados de la ciudad.
	<b>SISTEMA INTEGRAL PARA LA CREACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE LA ESS</b>	Este eje apuesta por el crecimiento de la ESS y propone el diseño y desarrollo de un sistema de herramientas que habilite vías efectivas para el fortalecimiento y consolidación de las entidades de la ESS como un actor relevante en la ciudad. Se trata de crecer y ganar centralidad aumentando así la capacidad transformadora.

### Eje 1: Creación de ecosistemas territoriales de ESS

La vida transcurre situada en territorios concretos. Los barrios son el espacio clave en el que resolvemos nuestras necesidades y por tanto donde generamos actividad económica, desarrollo local y bienestar individual y comunitario. Este plan apuesta por articular las relaciones comunitarias en torno al impulso de la ESS en los barrios de Madrid.

Para lograrlo, se propone la generación de ecosistemas territoriales de desarrollo de la ESS en cuatro áreas geográficas de la ciudad: Almendra Central, Corona Sur-Suroeste, Corona Este y



Corona Norte, que posteriormente se irán desplegando en los propios distritos de la ciudad. Estos ecosistemas pondrán en relación a las personas, las organizaciones y los recursos del territorio para desarrollar diferentes líneas de actuación: promoción y consolidación del trabajo asociado; dinamización del tejido socioeconómico: sensibilización y cocreación de un relato que ponga en valor las prácticas cooperativas de los barrios de producción y consumo sostenible; apoyo a la transformación del tejido comercial de proximidad; y consolidación de iniciativas ciudadanas.

De este modo, la ESS formará orgánicamente parte de la red de acciones e intervenciones que se producen en el territorio, aportando además su visión en la detección de necesidades, la planificación y el diseño de las políticas públicas que se implementan en los barrios de la ciudad. Será una apuesta clave en el desarrollo de empleos estables y dignos para la ciudadanía, promoviendo el desarrollo de servicios vinculados a las necesidades y demandas del propio territorio a través de la emergencia de actividades innovadoras, económicamente viables y socialmente útiles.

Todo lo anterior conlleva la **creación de centros territoriales para el desarrollo de la ESS**. Estos centros son un lugar de referencia para la ESS, prestarán servicio a los sectores básicos de este ámbito y servirán también para articular espacios de intercooperación que harán posibles las sinergias y complementariedades entre personas, entidades de distinto tipo y organizaciones sociales. Serán centros de referencia: puntos de información, espacios para la visibilización y celebración de logros, propicios para el intercambio de experiencias tanto dentro de cada territorio como entre ellos.

Estos centros podrán contar con:

- Oficinas para la creación, acompañamiento y financiación de las entidades de ESS.
- Clústeres<sup>5</sup> sectoriales de ESS.
- Servicio de dinamización de la ESS en los barrios.
- Mesas articuladoras de desarrollo económico.
- Programas de fomento de la ESS en los territorios.
- Espacio dedicado a la investigación, documentación, innovación y transferencia en ESS.

Estos centros no son espacios idénticos, sino que en función de las características territoriales cada uno contará con una identidad propia, lo que conlleva que los servicios que les dan forma no tengan que ser equivalentes.

## Eje 2: Situar la ESS en el centro de las políticas municipales

La administración local tiene un elevado impacto en el desarrollo socioeconómico de la ciudad y en el bienestar de la ciudadanía. Una administración orientada a generar ciudades

---

<sup>5</sup> “Una agrupación de empresas e instituciones relacionadas entre sí, pertenecientes a un mismo sector o segmento de mercado, que se encuentran próximas geográficamente y que colaboran para ser más competitivos.” (Michael Porter).



inteligentes y resilientes tiene que optar por un modelo de desarrollo socioeconómico acorde con esa apuesta de ciudad. Por tanto, debe ser sensible al desarrollo de la ESS en el diseño e implementación de las políticas que impulsa.

En este eje, el reto es incorporar la ESS a la cultura municipal. Esto significa que el Ayuntamiento de Madrid pondrá en marcha una estrategia de despliegue que fomente la interiorización de la ESS en las estructuras del Gobierno local y que impregne las políticas públicas que se lleven a cabo desde las diferentes áreas de gobierno a través de una estrategia transversal y coordinada.

Se trata de incorporar de forma transversal, pero también específica, la ESS en dos esferas de la Administración local:

- La ESS formará parte del universo simbólico del Ayuntamiento, tanto del equipo de gobierno y de su forma de entender la ciudad, como del personal funcionario y/o laboral del municipio. Además, formará parte del relato de la ciudad que el Ayuntamiento transmite y comunica a la ciudadanía madrileña.
- La ESS estará presente en el diseño y la planificación de las políticas públicas así como en la práctica municipal (especialmente en las prácticas de compra pública y contratación), impulsando las experiencias de la ESS como elementos motores de un modelo de desarrollo económico y social inclusivo y distribuido, impulsando nuevos procesos de cogestión público-social que incorporen a la ciudadanía como agente activo en el ejercicio de la economía de la ciudad, e incorporándose más en la prestación de los servicios municipales.

### Eje 3: Generación de conocimiento e innovación para el desarrollo de la ESS

La ESS debe jugar un papel clave en la resignificación del concepto de innovación, trascendiendo la idea de este concepto en los procesos productivos o tecnológicos para ampliar los límites hacia la innovación social, organizacional y ciudadana, en los que la ESS tiene un extenso desarrollo. Este ámbito de la innovación propio de la ESS ofrece un interesante campo de experimentación en la coproducción de políticas municipales. Las prácticas organizacionales de la ESS y su orientación al mercado son un valor diferencial propio basado en una constante y dinámica producción de conocimiento aplicado. Esta acumulación histórica de saberes y experiencias es una base muy relevante sobre la que avanzar a través de las líneas de actuación que promueve este eje.

La innovación surge en los espacios donde lo diverso se encuentra e interacciona. Interacción entre ideas, personas, organizaciones o colectivos que operan en un entorno concreto que plantea desafíos, retos o necesidades que deben responderse desde el paradigma de la sostenibilidad social, ambiental y económica.

La ESS apuesta por espacios para la generación de conocimientos a partir de la reflexión participada que incluya la diversidad de miradas sobre los desafíos que deben encontrar



respuesta en un desarrollo socioeconómico democrático, justo y sostenible. Espacios creativos inclusivos en los que se encuentre la Universidad, el movimiento sindical, los movimientos sociales, las iniciativas comunitarias, las Administraciones Públicas, las organizaciones de la ESS (entidades, grupos de entidades, entidades representativas, etc.).

En este eje se apuesta por varias líneas de trabajo: por una parte, la participación activa de la ESS en los ámbitos existentes en Madrid que están generando conocimiento e innovación; por otra, el desarrollo de un espacio propio de la ESS que auspicie procesos ligados a la investigación, la innovación, el desarrollo y la transferencia que sean por un lado propulsores de cambios internos en el ámbito y que por otro se incorporen activamente en los espacios más cualificados de la ciudad.

#### Eje 4: Sistema integral para la creación y el fortalecimiento de la ESS

Este eje es una apuesta por el crecimiento de la ESS, es decir, por la creación de nuevas entidades y el fortalecimiento de la que ya existen. Significa fomentar la presencia en todos los sectores de actividad económica y especialmente en aquellos que identifican las tendencias económicas para el desarrollo de la ciudad. Crecer implica aumentar la viabilidad económica de los proyectos, dotarse de recursos propios y tener capacidad de inversión. Crecer lleva consigo avanzar en los procesos de articulación entre entidades, aumentar la intercooperación y tener estructuras representativas más fuertes y visibles. Significa además estar presentes en el imaginario de la ciudad, ser parte del relato de la ciudad. Una ciudad por la ESS: porque Madrid es cooperación, equidad, sostenibilidad, compromiso, trabajo digno y riqueza distribuida.

En ese salto de escala, la ESS debe reinventarse sin perder su esencia, sus señas de identidad, sus prácticas innovadoras y resilientes, su orientación hacia la democracia radical y hacia la economía plural. Se trata de crecer y ganar centralidad, aumentando así la capacidad transformadora.

Para ello se propone el diseño y desarrollo de un sistema de herramientas que, desde una perspectiva integral, habilite vías efectivas para el fortalecimiento y consolidación de las entidades de la ESS como actores relevantes en la ciudad.

Estas herramientas incluyen tanto la creación de espacios municipales referentes, programas específicos de formación, medidas de apoyo a la financiación y desarrollo normativo sensible, como acciones de comunicación y difusión que contribuyan al posicionamiento y reconocimiento de la ESS.



### 4.3 METAS

En esta Estrategia se han definido **las siguientes veintiuna metas, a conseguir en los ocho años de ejecución prevista:**

METAS	
	<h4>CREACIÓN DE ECOSISTEMAS TERRITORIALES DE ESS</h4>
<p>Se ha incrementado la presencia de la ESS en los servicios anclados al territorio: consumo familiar y comercio de proximidad.</p>	
<p>Se ha incrementado la presencia de la ESS en los sectores que mejoran el bienestar social medioambiental y aquellos sectores clave para el desarrollo de la ciudad.</p>	
<p>Se han dinamizado y articulado iniciativas vecinales comunitarias y cooperativas en los x distritos de Madrid.</p>	
<p>Se ha incrementado el conocimiento de la ESS por parte de las personas jóvenes que forman parte del sistema educativo de Madrid.</p>	
<p>Se han fortalecido o creado nuevas cooperativas de consumidores/as y usuarios para satisfacer necesidades básicas para la vida en los territorios: alimentación, vivienda, energía, cultura, salud...</p>	
	<h4>SITUAR LA ESS EN EL CENTRO DE LAS POLÍTICAS MUNICIPALES</h4>
<p>Se ha mejorado el conocimiento y reconocimiento de la ESS por parte del personal de todas las áreas municipales del Ayuntamiento de Madrid.</p>	
<p>Se ha producido un aumento significativo de la contratación y compra pública a la ESS por parte el Ayuntamiento de Madrid, a partir de instrumentos adecuados de los que dispone la administración para favorecerla.</p>	
<p>Las políticas municipales son participadas por la ESS a través del codiseño y la coplanificación de las mismas.</p>	
<p>Se ha incorporado la presencia y los valores de la ESS en el mensaje de ciudad que da el Ayuntamiento de Madrid y se ha divulgado este en los medios municipales.</p>	
<p>Existe una mayor visibilización de la economía de los cuidados, habiéndose fortalecido la articulación del sector a través de fórmulas de la ESS y mejorado la contratación pública y privada de servicios de este tipo.</p>	



## METAS



### GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA ESS

Se ha creado un ámbito específico de la ESS que permite el autoreconocimiento y la sistematización de las prácticas, el sentido de pertenencia, la innovación, la generación de nuevo conocimiento, el intercambio con otros agentes, marcos innovadores para el trabajo de cogestión público- social, etc.

Se cuenta con un sistema estable y confiable para la recogida y el análisis de los datos sobre la realidad de la ESS en la ciudad de Madrid

Se han generado modelos de transferencia no lucrativos y basados en los principios de ESS a partir de la incorporación de ésta en los espacios donde se genera conocimiento y/o prácticas innovadoras.

Se ha aumentado entre los/as emprendedores/as actuales y los y las potenciales emprendedores/as el conocimiento e interés por la ESS.



### SISTEMA INTEGRAL PARA LA CREACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE LA ESS

Se ha incrementado la creación de empleo de calidad por parte de las entidades de ESS, fomentando para ello el trabajo asociado y las prácticas de inclusión.

Se ha incrementado el consumo de productos y servicios de ESS por parte de la ciudadanía.

Se ha incrementado la representatividad de la ESS en la economía de la ciudad a partir del crecimiento del número de entidades, la conversión de iniciativas empresariales y la articulación de proyectos conjuntos.

Se han consolidado y fortalecido las entidades de ESS, tanto en número de personas socias o colaboradoras, como en su capacidad económica financiera y en términos de eficiencia en la gestión.

Las entidades de la ESS tienen acceso a una financiación adaptada a sus necesidades a través de la generación de servicios financieros adecuados para ellas y de la articulación de las herramientas de financiación alternativa que existen.

Se ha incrementado la intercooperación entre las entidades de ESS, con otras economías y se han fortalecido las redes existentes.

Se ha diversificado el perfil de personas que optan por la ESS como fórmula para el desarrollo de sus iniciativas económicas.



#### 4.4 FACTORES DE FRENO E IMPULSO PARA LA CONSECUCCIÓN DE LAS METAS

A lo largo del trabajo participativo realizado con diferentes grupos de personas para la elaboración de esta Estrategia, se identificaron por un lado factores que pueden obstaculizar el logro de las metas presentadas anteriormente, y por otro factores que pueden impulsar el alcance de las mismas.

Identificar y reconocer el impacto que estos factores tienen en el desarrollo del plan nos permite desplegar una estrategia resiliente, capaz de anticiparse, adaptarse y generar acciones que disminuyan el impacto de factores obstaculizadores o incrementen el de aquellos que impulsan la Estrategia.

Muchos de los factores que se comentan a continuación fueron recogidos ya en el documento “Diagnóstico de la ESS en la ciudad de Madrid”, donde también se realizó un trabajo exhaustivo en la identificación de los retos de la política municipal, de la ciudad de Madrid y de la propia ESS.

##### Factores obstaculizadores

###### *Limitaciones jurídicas y normativas*

Es necesario un entorno institucional sensible y flexible que impulse mecanismos de política pública favorables a la ESS. Aunque los entes locales carecen de capacidad para legislar, pueden ser influyentes al respecto. Por otra parte, la normativa municipal puede impulsar el crecimiento de la ESS a través de normas de compra y contratación pública responsable y a través de las cláusulas sociales.

Por su parte, la ESS tiene que estar presente en los foros en los que se debate y se recogen aportaciones en los procesos de reformas legislativas relevantes para su desarrollo, como la nueva Ley de Cooperativas de la Comunidad de Madrid o la Ley de Contratación estatal.

###### *El modelo vigente de contratación municipal*

Es necesaria una revisión de las fórmulas de contratación pública actuales que dejan fuera a la ESS (contratos integrales, hipercentralizados, etc.). El Ayuntamiento, de forma decidida, tiene que romper las dinámicas preexistentes e introducir cambios en las fórmulas de contratación pública favorables a la ESS.

###### *Limitado desarrollo de la cooperación público-social*

Con el fin de mejorar el actual modelo de gestión público-privada, se propone impulsar un nuevo modelo de gestión público-privada-social que emane de las prácticas de intercooperación propias de la ESS, basadas en relaciones de intercambio horizontales y orientadas a objetivos comunes claves en el desarrollo comunitario.

###### *Insuficientes recursos económicos al servicio del desarrollo de la ESS*



Además de compromiso político explícito, se requiere del apoyo económico suficiente para el desarrollo real de las líneas de actuación y acciones expuestas en esta Estrategia.

#### *Insuficiente transversalidad y coordinación entre las diferentes áreas de gobierno*

Muchas de las acciones recogidas en esta Estrategia serán viables si las diferentes áreas del Gobierno municipal se deciden a entender y practicar la transversalidad. Es necesaria una mayor alineación en la coordinación y comunicación para superar la actual parcelación y dispersión de competencias, así como evitar duplicidades.

Es necesario buscar puentes, sinergias y acciones conjuntas entre los diferentes planes municipales (Estrategia Alimentaria, Plan de Impulso del Consumo Sostenible, Plan Madrid Ciudad de los Cuidados, Plan de Empleo de la Ciudad de Madrid, Plan estratégico de Derechos Humanos del Ayuntamiento de Madrid, Estrategia Municipal de la ESS para la ciudad de Madrid, etc.).

Por otra parte, es necesario que la ESS esté más presente en aquellas áreas del Gobierno municipal más ligadas a la gestión y más alejadas de las cuestiones sociales.

#### *Los plazos limitados*

Los tiempos y el funcionamiento de la política son diferentes de los tiempos de consolidación que requiere la ESS. Una estrategia de estas características, para alcanzar las metas previstas, requiere de un compromiso a largo plazo con el desarrollo y consolidación del ámbito de la ESS. Muchas líneas de actuación prevén la creación de recursos estables en el tiempo para favorecer el desarrollo de la ESS, lo cual es clave y debe prevalecer a pesar de posibles cambios de gobierno.

#### *Escasa interiorización de la ESS*

Para lograr una administración municipal sensible a la ESS, es necesario que el personal municipal comprenda qué es la ESS, reconozca a sus agentes y se identifique con sus aportaciones en la línea de la mejora de la vida de la ciudad. Por este motivo, la formación al personal municipal –especialmente aquel personal que realiza asesoramiento para la creación de empresas y para quienes gestionan los fondos públicos de ayuda a las empresas de la ciudad– es una de las claves de esta Estrategia.

#### *Limitada visibilización de la ESS*

El relato municipal sobre la ciudad de Madrid debe incorporar de manera explícita la ESS, pero además de producir ese relato hay que asegurar que llegue a toda la ciudadanía, visibilizando la ESS como uno de los referentes culturales de la ciudad, en lo que se refiere por ejemplo a una nueva cultura laboral (a modo de ejemplo: si Madrid tiene más empresas propiedad de las personas trabajadoras, Madrid será una ciudad más justa en la que hay una mejor redistribución de la riqueza, etc.).

El relato municipal también debe romper la dicotomía entre consumidor/a y ciudadano/a comprometido/a. Esta es otra de las claves de la ESS, que considera el acto de consumir un acto capaz de transformar el entorno.



Es necesario tomar conciencia de la dificultad que supone hacer frente a la carga cultural del modelo económico predominante (individualismo, acumulación, competitividad, etc.), cuyo discurso está fuertemente interiorizado en la población. El trabajo de crear un nuevo relato es costoso y lento, y esta realidad debe permitir ajustar la temporalidad de las líneas de actuación y acciones orientadas a lograr este tipo de cambios de calado cultural.

#### *Debilidad de la representación de la ESS*

La ESS debe trabajar con decisión los procesos de confluencia en la representación e interlocución institucional entre las diferentes organizaciones representativas. Es necesario un trabajo de conocimiento mutuo y reconocimiento como parte de la ESS entre las diferentes familias que componen este ámbito.

#### *Debilidad como ámbito empresarial y económico*

La ESS necesita crecer y hacerlo ordenadamente, para así poder responder a las demandas procedentes del propio proceso de crecimiento.

Es preciso fortalecer a las empresas e iniciativas existentes, incorporando mejoras en la cultura, la organización y la gestión empresarial, de modo que mejore la eficiencia y productividad de este ámbito económico. Para ello hay que incorporar talento en la gestión y el desarrollo técnico de las organizaciones. Es necesario aumentar la presencia en sectores estratégicos e innovadores que hagan sostenible el futuro de la ESS. Crecer, superar la micro escala, no sólo por la vía del número de personas por empresa, sino explorando fórmulas de intercooperación y crecimiento en red.

Este crecimiento debe ser ordenado y consciente, en el sentido de crecer manteniendo las señas de identidad de la ESS, sin que se diluyan los criterios que son definitorios para así mantener el componente transformador y evitar que el concepto pueda ser cooptado.

#### *Falta de visibilización del valor añadido de la ESS*

Es necesario un relato de la ESS que hable de su capacidad como agente económico y de su aportación a la generación de riqueza y de empleo de calidad en la ciudad. Un relato que ponga en valor la capacidad de innovación, la calidad en los servicios, la capacidad de auto organización en redes de apoyo, etc., rompiendo la imagen estereotipada de la ESS como ámbito marginal ligado a los servicios sociales. Hay que visibilizar modelos de éxito existentes en sectores de mayor reconocimiento social.

#### *Poca presencia en los sectores económicos*

El crecimiento de la ESS en Madrid también implica permear en sectores económicos con una clara tendencia al alza y vinculados tradicionalmente al ámbito privado, así como apostar por la transformación de empresas.

#### *Necesidad de implicación de más agentes*

Es necesario sumar en este proceso a agentes diversos que se posicionen a favor de la ESS, como por ejemplo líderes de opinión, sindicatos, organizaciones de consumidores/as, etc.



## Factores de impulso

### *La ESS como apuesta del equipo de gobierno municipal*

Esta apuesta implica que el Ayuntamiento de Madrid puede poner al servicio del desarrollo y consolidación de la ESS: infraestructuras disponibles en la ciudad; la magnitud de una organización como la municipal, con toda su capacidad técnica y los conocimientos representados en el saber hacer del personal municipal; la capacidad económica del Ayuntamiento, especialmente su capacidad de contratación pública y compra pública. Todos estos elementos deben actuar como palanca de cambio favorable al desarrollo y consolidación de la ESS.

### *Los distritos como espacios de experimentación e impulso de la ESS*

Es necesaria una apuesta institucional por un mayor margen de acción para los distritos. La descentralización es una herramienta clave, ya que puede impulsar prototipos y ofrecer resultados en menos tiempo, los cuales una vez analizados y validados se pueden extrapolar al territorio más amplio de la ciudad.

### *Cambios culturales*

La ciudadanía está creando nuevos imaginarios sociales que ponen en el centro valores como la justicia, la sostenibilidad y la colaboración, los cuales son coherentes con la ESS, que a su vez debe ser capaz de poner en valor sus aportaciones a esa nueva cultura sociopolítica, laboral y del consumo, de forma que la ciudadanía se identifique con el modelo de la ESS.

### *La ESS es eficiente*

La ESS tiene la capacidad de ser más eficiente que una empresa mercantil, puesto que con el mismo coste permite mejorar las condiciones laborales y la calidad de la producción, pues no tiene que detraer recursos para repartir beneficios entre los socios de capital.

### *La ESS es capital humano*

Capital humano con formación y experiencia, con capacidad de adaptación al cambio, con flexibilidad y con capacidad de dar respuestas ágiles a situaciones cambiantes. Con alta capacidad para incorporar innovaciones y transferir experiencias de éxito procedentes de otros lugares.

### *La ESS está presente en la vida de la ciudadanía*

La ESS es capaz de detectar necesidades de la población en los espacios de proximidad, ya que estar cerca de la ciudadanía permite ajustar el servicio o producto a las necesidades concretas, frente a la tendencia a la estandarización de las grandes empresas, que carecen de esa flexibilidad y presencia próxima. La ESS aporta, además, el valor de lo cooperativo y lo colaborativo, puesto que apuesta por servicios o productos codiseñados con las personas que van a hacer uso de ellos.



#### 4.5 LÍNEAS DE ACTUACIÓN

La Estrategia contempla **dieciocho líneas de actuación y setenta y ocho acciones** para poner en marcha:

LÍNEAS DE ACTUACIÓN	
1	Oficinas para la creación, el acompañamiento y la financiación de la ESS.
2	Acciones de creación y dinamización de la ESS en los ecosistemas territoriales.
3	Sensibilización de la ESS en la educación formal (educación primaria y secundaria).
4	Apoyo a la inclusión para personas especialmente vulnerables en entidades de ESS.
5	Creación de un ámbito concreto para la investigación, documentación, innovación y transferencia en ESS.
6	Convenios de colaboración con universidades, centros de formación profesional y otros ámbitos de innovación para el desarrollo de iniciativas piloto de ESS.
7	Inversión municipal en proyectos innovadores de alto impacto social.
8	Economía Social y Solidaria: apoyo al desarrollo de entidades con alto valor tecnológico.
9	Programa de formación y sensibilización en ESS para personal municipal de servicios en el ámbito socioeconómico de la ciudad.
10	Programa de formación en ESS dirigido a la ciudadanía que recibe atención en los recursos municipales para la inserción laboral.
11	Diseño de un programa de comunicación en torno a la ESS en el municipio.
12	Contratación y compra pública responsable.
13	Programa de formación permanente y fortalecimiento para mejorar la competitividad de las entidades de ESS.
14	Apoyo a la financiación de las entidades de la ESS.
15	Apoyo a los procesos de intercooperación de la ESS.
16	Apoyo a la transformación y transmisión de empresas mercantiles en entidades de ESS.
17	Programa de articulación entre autónomos/as, comunidades de bienes, sociedades limitadas y otras fórmulas empresariales a través de la ESS.
18	Impulso de clústeres sectoriales de ESS y fomento de la participación en los que se impulsen desde el Ayuntamiento.



## LÍNEA DE ACTUACIÓN 1: OFICINAS PARA LA CREACIÓN, EL ACOMPAÑAMIENTO Y LA FINANCIACIÓN DE LA ESS

### DESCRIPCIÓN:

Apoyar en la creación y el fortalecimiento de las entidades de ESS en cada área territorial seleccionada, llevando a cabo formación, incubación de nuevas iniciativas y generando espacios de intercooperación con la comunidad. Estas oficinas tendrán las siguientes funciones:

- Información y apoyo a la creación de empresas de ESS.
- Facilitar el acceso de las empresas de ESS a los instrumentos financieros.
- Gestionar espacios para las nuevas empresas de ESS.
- Promover actividades en red e intercooperación.
- Acciones de visibilidad de la ESS.
- Facilitar la formación de personas emprendedoras y de personas provenientes de las entidades existentes.
- Realización de eventos marco para conocer iniciativas de éxito social y/o económico.
- Seguimiento específico de las nuevas empresas de ESS durante los primeros años.
- Detección en los territorios de ideas de negocio para la creación de nuevas actividades.
- Plan de captación de nuevos proyectos de ESS en todos los distritos de la ciudad.



ACCIONES	DESTINATARIOS/AS	AGENTES RESPONSABLES <i>AGENTES INVOLUCRADOS</i>	FECHAS DE EJECUCIÓN		
			2018	2019	EN ADELANTE
1- Creación y desarrollo de oficinas municipales.	ENTIDADES DE ESS  CIUDADANÍA	ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA  <i>JUNTAS MUNICIPALES DE DISTRITO</i>  ÁREA DE EQUIDAD, DERECHOS SOCIALES Y EMPLEO	X	X	X



## LÍNEA DE ACTUACIÓN 2: ACCIONES DE CREACIÓN Y DINAMIZACIÓN DE LA ESS EN LOS ECOSISTEMAS TERRITORIALES

### DESCRIPCIÓN:

Analizar y conocer las áreas territoriales y las necesidades que tiene la población para el desarrollo de los ecosistemas, e incorporar la ESS a las dinámicas de cada territorio, tanto desde la promoción de nuevas iniciativas (cubriendo las necesidades que se hayan detectados como no cubiertas), como desde el punto de vista de la demanda, dando a conocer la ESS entre los y las vecinas. Se pondrá especial hincapié en el sector de los cuidados y del consumo sostenible.

La promoción y el apoyo a la creación de nuevas iniciativas de ESS es uno de los pilares de esta línea, que contará para ello con distintas acciones interconectadas que favorezcan el crecimiento del tejido de la ESS, sobre todo a partir de la actuación de las oficinas de ESS tratadas en la línea anterior.

Otra de las acciones principales de esta línea será el impulso de las mesas de articulación de la ESS, que tienen como objetivo fomentar la creación de redes, sinergias y nodos entre las iniciativas de ESS y el resto del tejido económico de las áreas territoriales, así como de la ciudadanía. Estas mesas se crearán a partir de los y las agentes que están operando en los distritos, los/as dinamizadores/as vecinales, las asociaciones de comerciantes, etc., junto con las entidades de ESS que ya están presentes en el territorio. Se trata de generar acciones a nivel distrital, pero también interdistrital para fomentar el reequilibrio territorial y así contribuir a que se rompan las diferencias entre los distritos.

ACCIONES	DESTINATARIOS/AS	AGENTES RESPONSABLES <i>AGENTES INVOLUCRADOS</i>	FECHAS DE EJECUCIÓN		
			2018	2019	EN ADELANTE
2- Ayudas económicas dirigidas a la promoción de proyectos piloto dirigidos a facilitar la creación de nuevas entidades de ESS.	ENTIDADES DE ESS	ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA	X	X	X



ACCIONES	DESTINATARIOS/AS	AGENTES RESPONSABLES  <i>AGENTES INVOLUCRADOS</i>	FECHAS DE EJECUCIÓN		
			2018	2019	EN ADELANTE
3- Impulso de las Mesas de articulación de la ESS en cada ecosistema territorial a partir de los agentes que están operando en el distrito.	ENTIDADES DE ESS  TEJIDO ECONÓMICO	ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA  <i>JUNTAS MUNICIPALES DE DISTRITO</i>	X	X	X
4- Realización de mapeos periódicos que incorporen iniciativas económicas comunitarias existentes en cada área territorial, así como servicios e infraestructuras disponibles que puedan ser activados a través de la cogestión público-social.	ENTIDADES DE ESS  AYUNTAMIENTO	ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA  <i>JUNTAS MUNICIPALES DE DISTRITO</i>	X	X	X
5- Realización de diagnósticos periódicos de necesidades en los ecosistemas territoriales para promover iniciativas de ESS en relación a las necesidades no cubiertas.	ENTIDADES DE ESS	ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA  <i>JUNTAS MUNICIPALES DE DISTRITO</i>	X	X	X
6- Realización de eventos de promoción de la ESS en los ecosistemas territoriales, dando presencia a la ESS tanto en los espacios ya constituidos no propios como apoyando	CIUDADANÍA	ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA	X	X	X



ACCIONES	DESTINATARIOS/AS	AGENTES RESPONSABLES  AGENTES INVOLUCRADOS	FECHAS DE EJECUCIÓN		
			2018	2019	EN ADELANTE
los eventos específicos de ESS.	ENTIDADES DE ESS	JUNTAS MUNICIPALES DE DISTRITO  TODAS LAS ÁREAS DE GOBIERNO			
7- Sensibilización, formación y promoción en los territorios sobre consumo sostenible, cuidados, alimentación, finanzas, energía, vivienda, etc.	CIUDADANÍA	ÁREA DE SALUD, SEGURIDAD Y EMERGENCIAS  AREA DE POLÍTICAS DE GÉNERO Y DIVERSIDAD  JUNTAS MUNICIPALES DE DISTRITO  ÁREA DE EQUIDAD Y SERVICIOS SOCIALES  ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA	X	X	X



ACCIONES	DESTINATARIOS/AS	AGENTES RESPONSABLES  <i>AGENTES INVOLUCRADOS</i>	FECHAS DE EJECUCIÓN		
			2018	2019	EN ADELANTE
8- Proyecto piloto: "Incorporación de la ESS a las comunidades de residentes de los edificios (propietarios/as e inquilinos/as)".	CIUDADANÍA  ENTIDADES DE ESS	ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA  <i>JUNTAS MUNICIPALES DE DISTRITO</i>	X	X	
9- Proyecto piloto: "Estudio sobre las posibilidades de desarrollo de una moneda local y sobre su posible implantación en un marco restringido".	AYUNTAMIENTO	ÁREA DE SALUD, SEGURIDAD Y EMERGENCIAS  <i>ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA</i>	X		
10- Impulso de bancos de tiempo vinculados a iniciativas económicas ciudadanas.	CIUDADANÍA	ÁREA DE POLÍTICAS DE GÉNERO Y DIVERSIDAD  ÁREA DE EQUIDAD Y SERVICIOS SOCIALES Y EMPLEO  <i>JUNTAS</i>	X	X	X



ACCIONES	DESTINATARIOS/AS	AGENTES RESPONSABLES  <i>AGENTES INVOLUCRADOS</i>	FECHAS DE EJECUCIÓN		
			2018	2019	EN ADELANTE
		<i>MUNICIPALES DE DISTRITO</i>			
11- Creación y desarrollo de tiendas-vivero en locales comerciales en desuso que funcionen a su vez como puntos de información hacia los vecinos y vecinas.	ENTIDADES DE ESS  CIUDADANÍA	JUNTAS MUNICIPALES DE DISTRITO  <i>ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA</i>		X	X
12- Facilitar el acceso de iniciativas de ESS a puestos de los mercados municipales a través de acuerdos con asociaciones empresariales de comerciantes.	ENTIDADES DE ESS	<i>ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA</i>  <i>ÁREA EQUIDAD, DERECHOS SOCIALES Y EMPLEO</i>	X	X	X
13- Dotación de suelo público municipal para la construcción y gestión de vivienda de protección pública a través de entidades de ESS.	ENTIDADES DE ESS	<i>ÁREA DE DESARROLLO URBANO SOSTENIBLE</i>  <i>ÁREA EQUIDAD, DERECHOS SOCIALES Y EMPLEO</i>	X	X	X



ACCIONES	DESTINATARIOS/AS	AGENTES RESPONSABLES  <i>AGENTES INVOLUCRADOS</i>	FECHAS DE EJECUCIÓN		
			2018	2019	EN ADELANTE
14- Apertura de espacios públicos a las iniciativas de consumo sostenible, dando visibilidad a las impulsadas por las entidades de la ESS y, en general, del tejido local de los distritos.	ENTIDADES DE ESS CIUDADANÍA	ÁREA DE SALUD, SEGURIDAD Y EMERGENCIAS			
15- Cesión de espacios públicos e infraestructuras municipales para alojar iniciativas y proyectos impulsados desde entidades de la ESS.	ENTIDADES DE ESS	ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA  <i>JUNTAS MUNICIPALES DE DISTRITO</i>	X	X	X



### LÍNEA DE ACTUACIÓN 3: SENSIBILIZACIÓN DE LA ESS EN LA EDUCACIÓN FORMAL

#### DESCRIPCIÓN:

Acercar la ESS a la educación formal (Educación primaria, Educación Secundaria, Bachillerato y Formación Profesional) y proponer a los centros educativos la puesta en marcha de buenas prácticas y proyectos que la incorporen, en las que esté implicado el conjunto de la comunidad educativa.

ACCIONES	DESTINATARIOS/AS	AGENTES RESPONSABLES <i>AGENTES INVOLUCRADOS</i>	FECHAS DE EJECUCIÓN		
			2018	2019	EN ADELANTE
16-Análisis de buenas prácticas de la ESS que puedan ser replicadas en los centros educativos.	ENTIDADES DE ESS AYUNTAMIENTO	ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA		X	X
17-Apoyar la puesta en marcha de acciones de información, sensibilización y formación en ESS dirigidas al profesorado.	COMUNIDAD EDUCATIVA	JUNTAS MUNICIPALES DE DISTRITO		X	X
18-Favorecer la sensibilización de las AMPAS y los centros educativos dando a conocer las iniciativas existentes de ESS.	COMUNIDAD EDUCATIVA	JUNTAS MUNICIPALES DE DISTRITO		X	X



ACCIONES	DESTINATARIOS/AS	AGENTES RESPONSABLES <i>AGENTES INVOLUCRADOS</i>	FECHAS DE EJECUCIÓN		
			2018	2019	EN ADELANTE
19- Puesta en marcha de cooperativas escolares como modelos de interacción para diseñar en las aulas.	CENTROS EDUCATIVOS	JUNTAS MUNICIPALES DE DISTRITO		X	X
20- Elaboración de materiales didácticos inspiradores sobre ESS para el profesorado y los centros educativos.	CENTROS EDUCATIVOS	ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA  <i>JUNTAS MUNICIPALES DE DISTRITO</i>	X		
21- Incorporación de contenidos de ESS en el programa de formación anual del Instituto Municipal de Consumo.	CENTROS EDUCATIVOS	ÁREA DE SALUD, SEGURIDAD Y EMERGENCIAS  JUNTAS MUNICIPALES DE DISTRITO	X	X	X



## LÍNEA DE ACTUACIÓN 4: APOYO A LA INCLUSIÓN PARA PERSONAS ESPECIALMENTE VULNERABLES EN ENTIDADES DE ESS

## DESCRIPCIÓN:

La integración de personas con especiales dificultades de inserción laboral al mercado de trabajo para garantizar su autonomía económica y vital es uno de los principales retos de las sociedades actuales. La ESS es un instrumento muy valioso al respecto, en la medida en que sus iniciativas pueden contribuir a su incorporación directamente a través de sus entidades, además de favorecer la creación de nuevas iniciativas, ya sean éstas protegidas o no. La acción municipal despliega acciones interrelacionadas para conseguirlo.

ACCIONES	DESTINATARIOS/AS	AGENTES RESPONSABLES <i>AGENTES INVOLUCRADOS</i>	FECHAS DE EJECUCIÓN		
			2018	2019	EN ADELANTE
22-Acciones favorecedoras de la incorporación de personas con especiales dificultades de inserción laboral a empresas de ESS, a partir del diseño previo de un modelo de intervención.	PERSONAS CON DIFICULTADES DE INSERCIÓN LABORAL	ÁREA DE EQUIDAD, DERECHOS SOCIALES Y EMPLEO			
		ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA	X	X	X
		ÁREA DE POLÍTICAS DE GÉNERO Y DIVERSIDAD			
23-Acciones de formación y acompañamiento a personas con dificultades de inserción para la creación de empresas de ESS, ya sean de carácter	PERSONAS CON DIFICULTADES DE INSERCIÓN LABORAL	ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA	X	X	X
		ÁREA DE EQUIDAD,			



ACCIONES	DESTINATARIOS/AS	AGENTES RESPONSABLES <i>AGENTES INVOLUCRADOS</i>	FECHAS DE EJECUCIÓN		
			2018	2019	EN ADELANTE
autogestionado o tuteladas (EI y CEE).		DERECHOS SOCIALES Y EMPLEO  ÁREA DE POLÍTICAS DE GÉNERO Y DIVERSIDAD  ÁREA DE SALUD, SEGURIDAD Y EMERGENCIAS			
24-Proyectos pilotos de ESS con determinados colectivos con circunstancias especiales de inserción laboral que favorezcan la normalización de sus derechos laborales.	PERSONAS CON DIFICULTADES DE INSERCIÓN LABORAL	ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA  ÁREA DE SALUD, SEGURIDAD Y EMERGENCIAS  ÁREA DE POLÍTICAS DE GÉNERO Y DIVERSIDAD  ÁREA DE EQUIDAD, DERECHOS SOCIALES Y EMPLEO	X	X	X



## LÍNEA DE ACTUACIÓN 5: CREACIÓN DE UN ÁMBITO CONCRETO PARA LA INVESTIGACIÓN, DOCUMENTACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO EN ESS

### DESCRIPCIÓN:

Creación y desarrollo de un ámbito específico coparticipado de la ESS dedicado a la investigación, la innovación y la transferencia de conocimiento, abierto a distintos agentes de la innovación (centros *ad hoc*, universidades, grupos o personas expertas, entidades ciudadanas en procesos de elaboración de nuevas iniciativas, otras modalidades de empresas, etc.) y que permita asimismo poner en valor los elementos innovadores específicos de la ESS, en especial en lo que se refiere a sus valores y características de organización y gestión.

ACCIONES	DESTINATARIOS/AS	AGENTES RESPONSABLES <i>AGENTES INVOLUCRADOS</i>	FECHAS DE EJECUCIÓN		
			2018	2019	EN ADELANTE
25-Creación y desarrollo de un Observatorio de la ESS en la ciudad de Madrid: documentación, investigación, sistematización de información y transferencia de la ESS.	ENTIDADES DE ESS	ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA	X	X	X
26-Programa de formación específica para la promoción y gestión de la innovación en el seno de la ESS.	ENTIDADES DE ESS	ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA		X	X
27-Ayuda a la financiación de entidades para promover procesos de innovación y para su incorporación en programas de ámbito estatal, europeo e internacional.	ENTIDADES DE ESS	ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA			X



ACCIONES	DESTINATARIOS/AS	AGENTES RESPONSABLES <i>AGENTES INVOLUCRADOS</i>	FECHAS DE EJECUCIÓN		
			2018	2019	EN ADELANTE
28-Apoyo en la mejora del proceso de desarrollo del Balance Social de la ESS como instrumento de alto valor para una organización empresarial innovadora.	ENTIDADES DE ESS	ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA			X


**LÍNEA DE ACTUACIÓN 6: CONVENIOS DE COLABORACIÓN CON UNIVERSIDADES, CENTROS DE FORMACIÓN PROFESIONAL Y OTROS ÁMBITOS DE INNOVACIÓN PARA EL DESARROLLO DE INICIATIVAS PILOTO DE ESS**
**DESCRIPCIÓN:**

Desarrollar marcos de colaboración para la difusión de la ESS entre los y las estudiantes de últimos ciclos y para la creación de incubadoras de proyectos de ESS en los ámbitos universitario y de formación profesional, bajo la concepción del aprender haciendo. Asegurar la presencia de la ESS en los espacios de innovación ya existentes.

ACCIONES	DESTINATARIOS/AS	AGENTES RESPONSABLES <i>AGENTES INVOLUCRADOS</i>	FECHAS DE EJECUCIÓN		
			2018	2019	EN ADELANTE
29- Diseño y elaboración de proyectos de ESS para estudiantes de Universidad y Formación para el Empleo.	COMUNIDAD EDUCATIVA	ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA  <i>ÁREA DE EQUIDAD, DERECHO SOCIALES Y EMPLEO</i>			X
30- Creación, en los ciclos finales de estudio, de bancos de proyectos para incubar, que alienten la creación de nuevas iniciativas de ESS.	COMUNIDAD EDUCATIVA	ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA  <i>ÁREA DE EQUIDAD, DERECHOS SOCIALES Y EMPLEO</i>		X	X



ACCIONES	DESTINATARIOS/AS	AGENTES RESPONSABLES <i>AGENTES INVOLUCRADOS</i>	FECHAS DE EJECUCIÓN		
			2018	2019	EN ADELANTE
		COORDINACIÓN DE ALCALDÍA			
31- Programa de incorporación de la ESS en los espacios de producción del conocimiento e innovación existentes a través de becas y pasantías de innovación para profesionales de la ESS.	ENTIDADES DE ESS	ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA			X
32- Línea de becas y pasantías en entidades de la ESS para estudiantes de último ciclo, doctorandas/os y doctoradas/os.	ENTIDADES DE ESS COMUNIDAD EDUCATIVA	ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA			X
33- Dotación de becas para la realización de postgrados universitarios con contenido de ESS o relacionados con ésta.	CIUDADANÍA	ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA	X	X	X



## LÍNEA DE ACTUACIÓN 7: APOYO MUNICIPAL A PROYECTOS INNOVADORES DE ALTO IMPACTO SOCIAL

## DESCRIPCIÓN:

Fomentar el desarrollo de proyectos de ESS innovadores de alto impacto social, es decir, iniciativas que contribuyan a importantes cambios positivos y sostenibles en beneficio del entorno y la ciudadanía. Se trata, por una parte, de introducir a la ESS en nuevos ámbitos productivos, con capacidad para generar valor y, además, fomentar iniciativas con un alto compromiso respecto a la sostenibilidad social y ambiental y que contribuyan a mejorar significativamente las condiciones de vida de las personas involucradas. Ello contempla la posibilidad de apoyo cuando los procesos afronten dificultades especiales.

ACCIONES	DESTINATARIOS/AS	AGENTES RESPONSABLES  AGENTES INVOLUCRADOS	FECHAS DE EJECUCIÓN		
			2018	2019	EN ADELANTE
34-Dotación de una partida dedicada a la inversión en programas existentes de lanzamiento de proyectos de alto impacto.	ENTIDADES DE ESS	ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA			X
35-Creación de un fondo público de inversión que adquiera parte de la propiedad de proyectos con alta posibilidad de ser escalables.	ENTIDADES DE ESS	ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA			X
36-Dotación de una partida presupuestaria dedicada a la financiación de proyectos de riesgo o de baja garantía a través de las fundaciones de banca ética y finanzas alternativas.	ENTIDADES DE ESS	ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA		X	X



37- Programa de apoyo a proyectos de alto impacto que tengan acogida entre donantes o inversores/as y que utilicen para financiarse las plataformas de financiación colectiva.	ENTIDADES DE ESS	ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA			X
38- Difusión y preparación para la participación de las entidades de ESS en el programa de Compra Pública Innovadora.	ENTIDADES DE ESS	COORDINACIÓN DE ALCALDÍA  ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA	X	X	X


**LÍNEA DE ACTUACIÓN 8: E-CONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA: APOYO AL DESARROLLO DE ENTIDADES CON ALTO VALOR TECNOLÓGICO**
**DESCRIPCIÓN:**

La mejora de la base tecnológica de las entidades de la ESS es una apuesta aún muy necesaria. Para ello, se pretende contar con servicios de apoyo avanzados para la creación de empresas de ESS de base tecnológica, así como favorecer la mejora en este ámbito de las entidades ya existentes, impulsando igualmente el desarrollo de entidades de ESS en sectores estratégicos, desde apuestas colaborativas y contando con servicios de acompañamiento asistido entre entidades.

ACCIONES	DESTINATARIOS/AS	AGENTES RESPONSABLES <i>AGENTES INVOLUCRADOS</i>	FECHAS DE EJECUCIÓN		
			2018	2019	EN ADELANTE
39- Programas de asistencia experta, sistemas de autodiagnóstico y asistencia tecnológica especializada para la creación y el desarrollo de iniciativas, que faciliten el despliegue de la innovación en proyectos concretos.	ENTIDADES DE ESS	ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA		X	X
40- Apoyo específico a empresas estratégicas de la ESS a través del fomento de servicios avanzados de acompañamiento en ámbitos de alto valor dirigido a empresas tractoras y a potenciales empresas gacela.	ENTIDADES DE ESS	ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA			X



## LÍNEA DE ACTUACIÓN 9: PROGRAMA DE FORMACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN EN ESS PARA PERSONAL MUNICIPAL DE SERVICIOS EN EL ÁMBITO SOCIOECONÓMICO DE LA CIUDAD

### DESCRIPCIÓN:

Se pretende que el personal municipal conozca, comprenda y sea sensible a la estrategia de despliegue de la ESS en las políticas del Ayuntamiento, de tal forma que la ESS se vaya incorporando a la cultura municipal e impregne las políticas que se llevan a cabo desde las diferentes áreas de gobierno de la ciudad.

Esta línea de actuación tiene un desarrollo específico para el personal municipal vinculado al desarrollo económico y al empleo, así se trate del funcionariado encargado de la elaboración de las licitaciones públicas, del personal que diseña y coordina los servicios vinculados al desarrollo económico de la ciudad o del personal propio o dependiente de empresas adjudicatarias que atiende, orienta y asesora a la ciudadanía en los ámbitos relacionados con el desarrollo económico y el empleo, como la orientación laboral, el emprendimiento, la atención a empresas o la innovación.

ACCIONES	DESTINATARIOS/AS	AGENTES RESPONSABLES <i>AGENTES INVOLUCRADOS</i>	FECHAS DE EJECUCIÓN		
			2018	2019	EN ADELANTE
41- Campaña de sensibilización sobre ESS dirigida al personal municipal.	PERSONAL MUNICIPAL	ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA  <i>RESTO DE ÁREAS DE GOBIERNO</i>	X	X	X
42- Formación específica sobre ESS en el marco de la oferta anual de formación continua que el Ayuntamiento ofrece a su personal.	PERSONAL MUNICIPAL	GERENCIA DE LA CIUDAD (RRHH)  ÁREA DE ECONOMÍA Y		X	X



ACCIONES	DESTINATARIOS/AS	AGENTES RESPONSABLES <i>AGENTES INVOLUCRADOS</i>	FECHAS DE EJECUCIÓN		
			2018	2019	EN ADELANTE
		HACIENDA			
43- Difusión de la oferta formativa e informativa promovida por las entidades de ESS entre el personal municipal.	PERSONAL MUNICIPAL	GERENCIA DE LA CIUDAD (RRHH)	X	X	X
44- Formación específica en ESS dirigida al personal técnico prescriptor en la creación y desarrollo de empresas.	PERSONAL MUNICIPAL	ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA <i>JUNTAS MUNICIPALES DE DISTRITO</i> <i>ÁREAS DE GOBIERNO</i>	X	X	X
45- Formación específica en ESS dirigida al personal municipal vinculado con la contratación y compra pública.	PERSONAL MUNICIPAL	ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA <i>JUNTAS MUNICIPALES DE DISTRITO</i> <i>ÁREAS DE GOBIERNO</i>	X	X	X



## LÍNEA DE ACTUACIÓN 10: PROGRAMA DE FORMACIÓN EN ESS DIRIGIDO A LA CIUDADANÍA QUE RECIBE ATENCIÓN EN LOS RECURSOS MUNICIPALES PARA LA INSERCIÓN LABORAL

### DESCRIPCIÓN:

Generar espacios innovadores de formación dirigidos a toda la ciudadanía, con especial atención a las personas y los colectivos con mayores dificultades para la inserción sociolaboral, de acuerdo con los principios de equidad, trabajo y compromiso social, claves para el desarrollo de la ESS, contribuyendo a asegurar así que el desarrollo económico de la ciudad no deja fuera a nadie. Se incorporará a las acciones y planes formativos de la Agencia para el Empleo, así como de otros servicios municipales.

ACCIONES	DESTINATARIOS/AS	AGENTES RESPONSABLES <i>AGENTES INVOLUCRADOS</i>	FECHAS DE EJECUCIÓN		
			2018	2019	EN ADELANTE
46- Formación en ESS incluida en los talleres y cursos organizados por la Agencia para el Empleo y otros organismos municipales.	CIUDADANÍA	ÁREA DE EQUIDAD, DERECHOS SOCIALES Y EMPLEO		X	X
47- Formación en ESS en los Talleres municipales de Formación e Inserción (TFIE).	CIUDADANÍA	ÁREA DE EQUIDAD, DERECHOS SOCIALES Y EMPLEO	X	X	X
48- Formación en ESS en programas específicos de diversas áreas municipales vinculadas con la atención, la promoción y el apoyo al empleo y la inserción.	CIUDADANÍA	ÁREA DE EQUIDAD, DERECHOS SOCIALES Y EMPLEO		X	X



ACCIONES	DESTINATARIOS/AS	AGENTES RESPONSABLES  <i>AGENTES INVOLUCRADOS</i>	FECHAS DE EJECUCIÓN		
			2018	2019	EN ADELANTE
		ÁREA DE POLÍTICAS DE GÉNERO Y DIVERSIDAD			



## LÍNEA DE ACTUACIÓN 11: DISEÑO DE UN PROGRAMA DE COMUNICACIÓN EN TORNO A LA ESS EN EL MUNICIPIO

## DESCRIPCIÓN:

Diseño de un programa específico de comunicación entorno a la ESS que contemple en su desarrollo acciones dirigidas a distintos ámbitos: por una parte, el afianzamiento de las prácticas internas municipales que se concretan en esta estrategia para su divulgación activa entre la ciudadanía madrileña; además, la construcción de un relato de la ciudad como ámbito que estimula la ESS, generando un proceso doble de identidad y pertenencia y favoreciendo el conocimiento de las actividades y realizaciones de las entidades de la ESS en la ciudad de Madrid.

ACCIONES	DESTINATARIOS/AS	AGENTES RESPONSABLES <i>AGENTES INVOLUCRADOS</i>	FECHAS DE EJECUCIÓN		
			2018	2019	EN ADELANTE
49- Diseño e implementación de la estrategia global de comunicación sobre ESS y ciudad.	CIUDADANÍA	ÁREA DE GOBIERNO DE PORTAVOZ	X	X	X
50- Participación de la ESS e incorporación transversal de sus mensajes en eventos del Ayuntamiento.	ENTIDADES DE ESS	ÁREA DE GOBIERNO DE PORTAVOZ	X	X	X
51- Creación de lemas que visibilicen la ESS en el relato de ciudad que se transmite.	CIUDADANÍA	ÁREA DE GOBIERNO DE PORTAVOZ	X	X	X
52- Elaboración de un catálogo actualizado de las iniciativas existentes ofrecidas por la ESS que visibilice un conocimiento general y que facilite la labor de compra	PERSONAL MUNICIPAL	ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA	X	X	X



ACCIONES	DESTINATARIOS/AS	AGENTES RESPONSABLES <i>AGENTES INVOLUCRADOS</i>	FECHAS DE EJECUCIÓN		
			2018	2019	EN ADELANTE
pública responsable.	CIUDADANÍA				
53- Desarrollo de una Jornada anual de celebración de la ESS.	CIUDADANÍA	ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA	X	X	X
54- Apoyo a la visibilización de los eventos propios de las organizaciones representativas de la ESS.	ENTIDADES DE ESS CIUDADANÍA	ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA	X	X	X



## LÍNEA DE ACTUACIÓN 12: CONTRATACIÓN Y COMPRA PÚBLICA RESPONSABLE

### DESCRIPCIÓN:

Incorporación de la contratación y la compra pública responsable en las prácticas del Ayuntamiento, actuando de manera ejemplarizante y asumiendo su papel decisivo en la transformación del modelo económico de la ciudad, dada su importancia como ente consumidor y como contraparte de multitud de contratos con empresas y entidades de la sociedad civil en la prestación de servicios a la ciudadanía.

ACCIONES	DESTINATARIOS/AS	AGENTES RESPONSABLES <i>AGENTES INVOLUCRADOS</i>	FECHAS DE EJECUCIÓN		
			2018	2019	EN ADELANTE
55-Facilitar la accesibilidad y concurrencia de las entidades de la ESS en la contratación municipal.	ENTIDADES DE ESS	ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA  <i>TODAS LAS ÁREAS</i>  <i>JUNTAS MUNICIPALES DE DISTRITO</i>	X	X	X
56-Definición y desarrollo de acciones de análisis y mejora de la aplicación de las cláusulas sociales y medioambientales en el ámbito de la ESS, así como de acciones de conocimiento y difusión de buenas	ENTIDADES DE ESS  PERSONAL MUNICIPAL	ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA		X	X



ACCIONES	DESTINATARIOS/AS	AGENTES RESPONSABLES <i>AGENTES INVOLUCRADOS</i>	FECHAS DE EJECUCIÓN		
			2018	2019	EN ADELANTE
prácticas que puedan implementarse en Madrid.					
57-Seguimiento periódico y valoración del impacto de la aplicación de las cláusulas sociales y medioambientales en el desarrollo de la ESS.	ENTIDADES DE ESS	ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA			X
58-Creación de un grupo de trabajo específico para generar oferta ligada a la reserva de mercado, en especial para EI y CEE cuyas entidades promotoras sean entidades sin ánimo de lucro.	ENTIDADES DE ESS PERSONAL MUNICIPAL	ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA TODAS LAS ÁREAS	X		
59-Puesta en marcha de mecanismos de observación sobre la participación de CEE y EI en la contratación municipal.	ENTIDADES DE ESS PERSONAL MUNICIPAL	TODAS LAS ÁREAS		X	X



## LÍNEA DE ACTUACIÓN 13: PROGRAMA DE FORMACIÓN PERMANENTE Y FORTALECIMIENTO PARA MEJORAR EL DESARROLLO DE LAS ENTIDADES DE ESS

### DESCRIPCIÓN:

Fortalecer las capacidades técnicas, operativas y estratégicas de las entidades de la ESS para mejorar su competitividad y posicionamiento. Para ello, se establecen acciones que contribuyen a la gestión y transferencia de conocimiento entre las entidades, a la mejora de las situaciones de las entidades en situación de crisis y a la dotación de programas de aprendizaje abiertos y multidisciplinares que resuelvan las necesidades crecientes de la ESS. Es especialmente importante favorecer con estas acciones la incorporación efectiva de las mujeres en todos los niveles de la ESS, así como el apoyo a las iniciativas conformadas mayoritariamente por mujeres.

ACCIONES	DESTINATARIOS/AS	AGENTES RESPONSABLES <i>AGENTES INVOLUCRADOS</i>	FECHAS DE EJECUCIÓN		
			2018	2019	EN ADELANTE
60- Codiseño e implementación de un programa formativo estable y multifuncional encaminado a mejorar la competitividad y posicionamiento del tejido productivo de la ESS.	ENTIDADES DE ESS	ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA	X	X	X
61- Apoyo a las acciones formativas promovidas por las entidades de la ESS.	ENTIDADES DE ESS	ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA	X	X	X



ACCIONES	DESTINATARIOS/AS	AGENTES RESPONSABLES <i>AGENTES INVOLUCRADOS</i>	FECHAS DE EJECUCIÓN		
			2018	2019	EN ADELANTE
62- Apoyo a los procesos de internacionalización y/o de asentamiento en otros territorios del Estado.	ENTIDADES DE ESS	ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA	X	X	X
63- Promoción de certificaciones sociales a través de sistemas participativos de garantía.	ENTIDADES DE ESS	ÁREA DE SEGURIDAD Y SALUD  <i>OTRAS ÁREAS</i>	X	X	X



## LÍNEA DE ACTUACIÓN 14: APOYO A LA FINANCIACIÓN DE LAS ENTIDADES DE LA ESS

## DESCRIPCIÓN:

Ofrecer respuesta a las diversas necesidades existentes en las entidades de la ESS. Se prevén diversos tipos de instrumentos: municipales, público-privados e instrumentos privados, todos ellos coordinados.

Las ayudas económicas se dirigen a la mejora de la financiación, liquidez y capitalización de las entidades. Asimismo, se promueve la creación de fondos rotatorios, de capital Riesgo Semilla/ventura y otros instrumentos que potencien el ahorro de proximidad, como vías para facilitar la financiación de entidades, implicando a la ciudadanía.

ACCIONES	DESTINATARIOS/AS	AGENTES RESPONSABLES <i>AGENTES INVOLUCRADOS</i>	FECHAS DE EJECUCIÓN		
			2018	2019	EN ADELANTE
64- Ayudas económicas dirigidas a la capitalización de las entidades de la ESS.	ENTIDADES DE ESS	ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA	X	X	X
65- Ayudas económicas dirigidas a la liquidez de las entidades de la ESS.	ENTIDADES DE ESS	ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA	X	X	X
66- Creación de un Fondo Rotatorio.	ENTIDADES DE ESS	ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA	X	X	X



ACCIONES	DESTINATARIOS/AS	AGENTES RESPONSABLES <i>AGENTES INVOLUCRADOS</i>	FECHAS DE EJECUCIÓN		
			2018	2019	EN ADELANTE
67- Impulso al desarrollo de instrumentos que potencien el ahorro de proximidad y que financien iniciativas de ESS ligadas al territorio.	CIUDADANÍA	ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA			X
68- Firma de convenios con entidades financieras de la ESS y sociedades de garantía recíproca.	ENTIDADES DE ESS	ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA	X	X	X
69- Incorporación de los instrumentos de finanzas éticas en las prácticas financieras del Ayuntamiento.	AYUNTAMIENTO	ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA		X	X



## LÍNEA DE ACTUACIÓN 15: APOYO A LOS PROCESOS DE INTERCOOPERACIÓN DE LA ESS

### DESCRIPCIÓN:

Reforzar procesos de articulación de segundo y ulterior grado por parte de las iniciativas de la ESS, fortaleciendo las fórmulas estables de cooperación empresarial existentes y promoviendo la creación de nuevas. El objetivo es favorecer el crecimiento alcanzando mejores economías de escala, ampliar la oferta de bienes y servicios mejorando en la cadena de valor a través de la cooperación y el intercambio de conocimiento sectorial, favorecer la diversificación sectorial de las empresas de ESS y fortalecer, a través del ahorro de costes, la posición de la ESS dentro de determinados sectores.

Esta línea de actuación permite fortalecer el papel de las entidades representativas de economía social como articuladoras sectoriales de tejido productivo.

ACCIONES	DESTINATARIOS/AS	AGENTES RESPONSABLES <i>AGENTES INVOLUCRADOS</i>	FECHAS DE EJECUCIÓN		
			2018	2019	EN ADELANTE
70- Línea de subvenciones para el fomento de la intercooperación empresarial en la ESS.	ENTIDADES DE ESS  EMPRESAS ECONOMÍA CONVENCIONAL	ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA	X	X	X
71- Apoyo a las acciones fomentadas por las entidades representativas de la ESS para la articulación de proyectos de intercooperación entre sus asociadas.	ENTIDADES DE ESS	ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA	X	X	X


**LÍNEA DE ACTUACIÓN 16: APOYO A LA TRANSFORMACIÓN Y TRANSMISIÓN DE EMPRESAS MERCANTILES EN ENTIDADES DE ESS**
**DESCRIPCIÓN:**

Facilitar mecanismos para la conversión de empresas mercantiles en empresas de ESS, o para la adopción de prácticas cercanas o potencialmente asumibles a las que representa la ESS. Tiene por objeto tanto la modificación de la fórmula jurídica como la adaptación y apropiación de modelos de organización democráticos y horizontales, característicos de la ESS.

Un punto especial está dedicado a la transformación del tejido de proximidad (pequeño comercio, alimentación, arreglos y pequeñas reformas, talleres de manufactura y reparación, etc.), que son instrumentos clave de anclaje en el territorio. Asimismo, se dirige a empresas en situación de crisis con posibilidad de recuperación, traspasos, jubilaciones, etc. y cualquier otra situación susceptible de conversión.

ACCIONES	DESTINATARIOS/AS	AGENTES RESPONSABLES <i>AGENTES INVOLUCRADOS</i>	FECHAS DE EJECUCIÓN		
			2018	2019	EN ADELANTE
72-Elaboración de un inventario abierto de empresas existentes susceptibles de ser transformadas (empresas en crisis, traspasos, jubilaciones, etc.).	EMPRESAS ECONOMÍA CONVENCIONAL	ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA	X	X	X
73-Acciones de información y sensibilización dirigidas a las empresas existentes para su transformación en entidades de ESS.	EMPRESAS ECONOMÍA CONVENCIONAL CIUDADANÍA	ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA OTRAS ÁREAS	X	X	X



ACCIONES	DESTINATARIOS/AS	AGENTES RESPONSABLES <i>AGENTES INVOLUCRADOS</i>	FECHAS DE EJECUCIÓN		
			2018	2019	EN ADELANTE
74- Programa específico de apoyo en los procesos de transformación y transmisión de las empresas hacia entidades de la ESS.	EMPRESAS ECONOMÍA CONVENCIONAL	ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA	X	X	X



## LÍNEA DE ACTUACIÓN 17: PROGRAMA DE ARTICULACIÓN ENTRE AUTÓNOMOS/AS, COMUNIDADES DE BIENES, SOCIEDADES LIMITADAS Y OTRAS FÓRMULAS EMPRESARIALES A TRAVÉS DE LA ESS

### DESCRIPCIÓN:

Fomentar la articulación, a través de fórmulas de ESS, de realidades microempresariales, principalmente de autónomos/as. Las fórmulas de ESS son un instrumento idóneo para avanzar en la mejora de las condiciones de producción de muchas realidades microempresariales, ya sea por el lado de la integración, mancomunando servicios comunes o estableciendo sinergias para alcanzar más y mejor clientela.

ACCIONES	DESTINATARIOS/AS	AGENTES RESPONSABLES <i>AGENTES INVOLUCRADOS</i>	FECHAS DE EJECUCIÓN		
			2018	2019	EN ADELANTE
75-Acciones de sensibilización en ESS dirigidas a autónomos/as, comunidades de bienes, S.L. y otras fórmulas empresariales.	EMPRESAS ECONOMÍA CONVENCIONAL	ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA  <i>ÁREA DE EQUIDAD, DERECHOS SOCIALES Y EMPLEO</i>		X	X
76-Línea de apoyo a la creación de entidades de ESS que aglutinan a otro tipo de empresas o a profesionales independientes.	ENTIDADES DE ESS  EMPRESAS DE ECONOMÍA CONVENCIONAL	ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA		X	X



## LÍNEA DE ACTUACIÓN 18: IMPULSO DE AGRUPACIONES/CLÚSTERES SECTORIALES DE ESS Y FOMENTO DE LA PARTICIPACIÓN EN LOS CLÚSTERES ECONÓMICOS QUE SE IMPULSEN DESDE EL AYUNTAMIENTO

### DESCRIPCIÓN:

Mejorar la profesionalización, competitividad y eficiencia de las entidades de la ESS e impulsar la innovación y el desarrollo de tejido productivo en sectores clave. Los sectores estarán definidos a partir de su capacidad de innovación, su potencial sostenibilidad y su valor añadido. Esta línea de actuación está muy vinculada a las oficinas de ESS y al servicio de dinamización. Las agrupaciones/clústeres se apoyan en servicios de acompañamiento, incubación y formación e incorporan otros procesos más innovadores de intercambio y producción de conocimiento sectorial, con líneas más dirigidas a la investigación y a la cocreación de bienes y servicios con usuarios/as.

ACCIONES	DESTINATARIOS/AS	AGENTES RESPONSABLES <i>AGENTES INVOLUCRADOS</i>	FECHAS DE EJECUCIÓN		
			2018	2019	EN ADELANTE
77-Impulso y desarrollo de agrupaciones/clusters en ESS sectoriales, con especial atención en los ámbitos de Energía, Alimentación, Movilidad, Reciclaje y Cuidados.	ENTIDADES DE ESS	ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA	X	X	X
78-Detección de oportunidades de desarrollo económico para la selección de ámbitos productivos que puedan orientar el impulso de nuevas agrupaciones/clústeres.	AYUNTAMIENTO ENTIDADES DE ESS	ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA	X	X	X
79-Fomento de la participación de las entidades de ESS en las agrupaciones/clústeres sectoriales que impulse el	ENTIDADES DE ESS	ÁREA DE ECONOMÍA Y HACIENDA	X	X	X



ACCIONES	DESTINATARIOS/AS	AGENTES RESPONSABLES  <i>AGENTES INVOLUCRADOS</i>	FECHAS DE EJECUCIÓN		
			2018	2019	EN ADELANTE
Ayuntamiento.					



# COORDINACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA ESTRATEGIA





## 5 COORDINACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA ESTRATEGIA

---

### 5.1 COORDINACIÓN

El impulso y fortalecimiento de la ESS, ejes en los que se sustenta esta Estrategia, requieren del trabajo coordinado de diferentes actores.

A nivel institucional, la **Dirección General de Economía y Sector Público**, sobre la que recaen las principales competencias en este ámbito, es el órgano gestor de la Estrategia, que asume las tareas de coordinación y cuyas principales responsabilidades son:

- Elaboración de los Planes de Acción Anuales, en base al periodo temporal que establece la Estrategia (ocho años).
- Coordinación con las áreas de gobierno y Juntas Municipales de Distrito para el desarrollo de las líneas de actuación y acciones que incorpora la Estrategia.
- Definición de espacios de interlocución con actores representativos de la ESS durante las diversas fases de la ejecución de la Estrategia.

### 5.2 SEGUIMIENTO

Por seguimiento se entiende la recopilación sistemática de información y análisis durante el periodo de implementación de la Estrategia. La disponibilidad de información periódica contribuye a la mejora en la toma de decisiones y a su adaptación en base a la evolución del contexto. A su vez, es una herramienta valiosa para la correcta administración, gestión y coordinación en su conjunto y proporciona las bases para la realización de evaluaciones posteriores.

**El Consejo Consultivo de la ESS**, órgano en el que están presentes las principales entidades representativas de la ESS, tendrá también una destacada presencia, tanto en el marco de implementación, como en los espacios existentes de diseño y producción de políticas públicas de la ciudad de Madrid, así como en el seguimiento de esta Estrategia.

Se parte del convencimiento del valor añadido que representa la ESS en la conformación de nuevas dinámicas de trabajo, participación y coproducción de políticas públicas, con mayor capacidad de adaptación a la realidad y a las necesidades de la sociedad en su conjunto. Es esta lógica de construcción conjunta la que se pretende potenciar a través de las líneas de actuación y acciones incluidas en la Estrategia.

Para ofrecer una respuesta adecuada al proceso de diseño y ejecución compartida, esta Estrategia ha previsto la creación de espacios de interlocución permanente entre el ámbito institucional y el tejido social y productivo. Concretamente en el Consejo se crearán:



- **Grupos de trabajo:** son grupos que abordarán temáticas específicas, que pueden tener un carácter indefinido o temporal, y en el que participarán representantes del Consejo Consultivo y de las áreas de gobierno municipales, así como otras personas expertas en ESS a propuesta de los anteriores grupos. Entre sus funciones se sitúa el diseño participativo de líneas de intervención vinculadas a las líneas de actuación y acciones propuestas en la Estrategia y la detección de demandas relativas a su ejecución. Se trata por tanto de espacios operativos, analíticos y reflexivos.
- **Grupo de seguimiento:** estará conformado por representantes de entidades que forman parte del Consejo Consultivo y de las áreas de gobierno, y se encargará de analizar y emitir conclusiones y recomendaciones a partir de los informes de seguimiento y evaluación de la Estrategia.

Por otro lado, existirán **Espacios de debate**, como el Foro Abierto de la ESS. Este foro, como ámbito de participación ciudadana, tendrá entre sus funciones la deliberación, análisis, valoración y divulgación sobre la Estrategia, ya sea a nivel global o sobre aspectos específicos del mismo, contribuyendo a una estrategia de fortalecimiento de la ESS coparticipada y promoviendo su anclaje en el territorio –ambas señas de identidad de la ESS–.