Modelo Organizativo para la Transformación Social

Sumario

1. Propósito Transformador.... 3
   Componentes clave del propósito transformador:.... 3
2. Sujetos Implicados.... 3
   Dimensiones clave:.... 4
      a. Comunidad destinataria.... 4
      b. Comunidad promotora.... 4
      c. Comunidad ampliada y aliados.... 4
   Lectura crítica transversal: Interseccionalidad y reconocimiento.... 4
   ¿Qué implica esto para el modelo organizativo?.... 5
3. Infraestructura Solidaria.... 5
   a. Recursos clave.... 5
   b. Actividades clave.... 5
   c. Alianzas clave.... 6
En resumen:.... 6
4. Oferta Social Transformadora.... 7
   ¿Qué forma toma esta oferta transformadora?.... 7
   Criterios para una oferta coherente con la ESS.... 7
   ¿Cómo se construye esta oferta?.... 8
5. Gobernanza Democrática.... 8
   ¿Qué entendemos por gobernanza democrática?.... 8
   Dimensiones clave:.... 9
      a. Estructura de poder.... 9
      b. Participación efectiva.... 9
      c. Transparencia.... 9
      d. Cultura organizativa.... 9
   Herramientas y prácticas concretas:.... 9
   ¿Qué hace que una gobernanza sea verdaderamente democrática?.... 10
En síntesis:.... 10
   ¿Qué es un ecosistema colaborativo?.... 10
   Tipologías de relaciones dentro del ecosistema:.... 10
      a. Redes del sector de la ESS.... 10
      b. Alianzas con movimientos sociales.... 11
      c. Colaboración con administraciones públicas.... 11
      d. Relaciones comunitarias y territoriales.... 11
   ¿Cómo se cuida un ecosistema colaborativo?.... 11
   En resumen:.... 11
7. Sostenibilidad Plural.... 11
   El enfoque de sostenibilidad plural.... 12
   Fuentes posibles de ingresos en el marco ESS:.... 12
   En paralelo: estructura de costes responsable.... 12

Instrumentos de gestión coherente:..... 13
Riesgos comunes a vigilar:..... 13
En síntesis:..... 13
8. Indicadores de Impacto Transformador..... 13
¿Qué es un impacto transformador?..... 14
Tipos de indicadores transformadores..... 14
1. Indicadores de empoderamiento y autonomía..... 14
2. Indicadores de fortalecimiento comunitario..... 14
3. Indicadores de justicia y equidad interna..... 14
4. Indicadores de sostenibilidad ecológica..... 14
5. Indicadores de cambio cultural o simbólico..... 15
¿Cómo se construyen estos indicadores?..... 15
Cuestiones éticas clave:..... 15
En resumen:..... 15
9. Certificaciones Éticas y Auditoría Social..... 15
¿Por qué es importante certificar(se) en la ESS?..... 16
Herramientas clave en el ecosistema de la ESS:..... 16
1. Auditoría Social (REAS Red de Redes)..... 16
2. Balance del Bien Común..... 16
3. Certificaciones temáticas específicas..... 16
Criterios para decidir qué certificaciones utilizar:..... 17
Buenas prácticas:..... 17
En síntesis:..... 17
10. Herramienta Visual y Síntesis del Modelo..... 17
El Canvas de ESS: una estructura al servicio del cambio..... 18
Estructura sugerida del lienzo:..... 18
¿Cómo usar esta herramienta?..... 18
En resumen:..... 19

1. Propósito Transformador

Una organización social o de la Economía Social y Solidaria no nace para “ocupar un nicho de mercado”, ni se mide por su capacidad de generar beneficios económicos. Su punto de partida es radicalmente distinto: **existe para transformar la realidad**. Esta transformación puede adoptar múltiples formas: fortalecer los derechos de colectivos vulnerados, democratizar el acceso a recursos, sostener bienes comunes, regenerar ecosistemas, crear alternativas al modelo productivo dominante o construir comunidad frente a la lógica individualista.

El propósito transformador es, por tanto, **una formulación explícita del sentido profundo de la organización**, una brújula ética y política que orienta sus decisiones cotidianas, sus relaciones y sus resultados esperados. No debe confundirse con la “misión institucional” que tantas veces queda enunciada de forma genérica o vaciada de compromiso. Aquí se trata de poner palabras concretas al **para qué** de lo que hacemos, y hacerlo desde una lectura crítica del contexto.

Este propósito no es estático: **debe construirse colectivamente**, ser revisado de forma periódica, y vincularse al territorio, a las luchas sociales y a las transformaciones deseadas. El marco de referencia puede estar anclado en la Carta de Principios de la ESS (como propone REAS), en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (con mirada crítica), en marcos de derechos humanos o en referentes del ecofeminismo, el antirracismo o la justicia climática.

Componentes clave del propósito transformador:

1. **Diagnóstico de la realidad que se quiere transformar**
   ¿Qué formas de injusticia o exclusión estructural motivan la existencia de la organización?
2. **Hipótesis de cambio**
   ¿Qué contribución concreta pretende hacer la organización a esa transformación? ¿Desde qué enfoque o enfoque(s)?
3. **Relación con los sujetos implicados**
   ¿Cómo se vincula este propósito con las personas y colectivos con los que se trabaja, no como beneficiarios sino como protagonistas?
4. **Coherencia con los valores de la ESS**
   ¿En qué medida el propósito está alineado con valores como la equidad, la sostenibilidad, la cooperación y la democracia económica?
5. **Posicionamiento político**
   ¿Desde qué lugar se enuncia ese propósito? ¿Qué alianzas y qué confrontaciones implica?

El desarrollo de este propósito no debe quedarse en el plano simbólico. Requiere **operativizarse en los objetivos, las prácticas y los mecanismos de evaluación**. Solo así

puede evitar el riesgo de convertirse en una declaración estética sin consecuencias reales.

2. Sujetos Implicados

En las organizaciones del ámbito social y solidario, el concepto tradicional de “cliente” pierde sentido. No se trata de ofrecer un producto o servicio a un consumidor, sino de **tejer relaciones transformadoras entre sujetos sociales diversos**, que participan en distintos grados del proyecto colectivo.

Los sujetos implicados constituyen el entramado humano, político y organizativo de la entidad. Reconocerlos y comprender sus relaciones es clave para garantizar la coherencia con los valores de la ESS, evitar dinámicas asistencialistas y sostener procesos de construcción colectiva.

Más que hablar de “público objetivo” o “segmentos de mercado”, hablamos de **comunidades interdependientes**, con roles diferenciados pero que deben entenderse desde la reciprocidad, la corresponsabilidad y el respeto mutuo.

Dimensiones clave:

a. Comunidad destinataria

Incluye a las personas, colectivos o territorios que reciben el impacto directo de la acción de la organización. En el paradigma tradicional, serían los “usuarios”, “beneficiarios” o “clientes”.
Pero en el marco de la ESS, esta comunidad es reconocida como **sujeto activo**, con capacidad de agencia, no como objeto de intervención.

- ¿Cómo participan estas personas en la definición de las acciones que les afectan?
- ¿Cómo se evita la reproducción de relaciones verticales o paternalistas?

b. Comunidad promotora

Es el núcleo impulsor de la organización: personas socias, cooperativistas, integrantes del equipo técnico o voluntariado estable.
En estructuras democráticas, esta comunidad **tiene la responsabilidad de sostener el proyecto**, velar por su coherencia ética y abrir espacios de participación.

- ¿Qué mecanismos existen para la participación horizontal?
- ¿Cómo se cuidan las relaciones internas y se redistribuye el poder?

c. Comunidad ampliada y aliados

Engloba a organizaciones aliadas, redes, instituciones públicas, movimientos sociales, consumidores conscientes, medios afines…
Su papel es sostener y ampliar el impacto de la organización, articularse en redes y fortalecer un **ecosistema transformador**.

- ¿Qué tipo de relaciones se establecen con otras entidades? ¿Son funcionales o estratégicas?

- ¿Se participa en espacios de co-construcción política o solo en redes operativas?

Lectura crítica transversal: Interseccionalidad y reconocimiento

En toda caracterización de los sujetos implicados, debe aplicarse una **mirada interseccional** que reconozca cómo se entrecruzan opresiones de clase, género, etnia, edad, orientación sexual o diversidad funcional.
La organización debe preguntarse si sus prácticas reproducen exclusiones, si están pensadas desde una perspectiva universalista o situada, y qué mecanismos existen para asegurar el **reconocimiento y la redistribución justa del poder**.

¿Qué implica esto para el modelo organizativo?

- Definir con claridad **quiénes son los sujetos de referencia**.
- Establecer mecanismos explícitos de **diálogo y rendición de cuentas**.
- Diseñar estructuras **que permitan la participación efectiva**, no solo formal.
- Desplegar estrategias de comunicación que no instrumentalicen ni cosifiquen a los colectivos implicados.

3. Infraestructura Solidaria

Toda organización necesita una base material y operativa para funcionar: recursos, actividades, alianzas. Pero en el caso de las organizaciones sociales y solidarias, no basta con que esta infraestructura sea “eficiente” o “viable”. Debe estar profundamente alineada con el **propósito transformador** y los **valores éticos** que la organización promueve.

La infraestructura solidaria se refiere, por tanto, al **conjunto de medios, relaciones y prácticas que permiten a una organización sostener su acción**, pero lo hace desde una lógica que cuestiona la neutralidad de los medios: no cualquier recurso, proveedor o práctica vale si contradice los fines.

a. Recursos clave

Los recursos no se piensan solo en términos de activos económicos o materiales, sino también como **recursos comunitarios, simbólicos y relacionales**.
Ejemplos:

- Infraestructuras compartidas (locales de uso comunitario, espacios cedidos).
- Tecnología libre o apropiada (software libre, hardware reacondicionado).
- Conocimientos colectivos (saberes comunitarios, redes de apoyo mutuo).
- Recursos intangibles (confianza social, legitimidad, reputación).

Preguntas orientadoras:

- ¿Qué recursos empleamos que provienen del bien común o de la solidaridad social?
- ¿Qué recursos usamos que contradicen nuestra ética (por origen, huella, forma de adquisición)?
- ¿Cómo podemos sustituir recursos dependientes por alternativas comunitarias o sostenibles?

b. Actividades clave

Aquí identificamos las funciones esenciales para cumplir el propósito de la organización. No sólo las operativas, sino también las que **sostienen la dimensión política, ética y comunitaria**.

Ejemplos:

- Formación y sensibilización política.
- Producción o co-creación de bienes o servicios.
- Incidencia pública o comunitaria.
- Acompañamiento o facilitación de procesos.
- Cuidado interno del equipo y de las relaciones.

Criterios:

- ¿Cómo se distribuyen estas actividades? ¿Qué tareas invisibles hay?
- ¿Quién decide qué actividades son prioritarias?
- ¿Cómo se equilibran actividades productivas con tareas de reproducción social y sostenibilidad emocional?

c. Alianzas clave

Las organizaciones sociales no se sostienen en el vacío. **Tejen relaciones de interdependencia** con otras entidades, comunidades, administraciones públicas, redes, movimientos…
Estas alianzas no deben evaluarse sólo por su utilidad táctica, sino por su **afinidad ética y estratégica**.

Ejemplos:

- Red de ESS (como REAS, CAIS, XES…)
- Convenios público-comunitarios.
- Cooperativas proveedoras éticas.
- Redes feministas, ecologistas, antirracistas.

Claves críticas:

- ¿Estamos estableciendo alianzas que fortalecen nuestras prácticas o que nos diluyen?
- ¿Con quién nos relacionamos y con quién no? ¿Qué exclusiones revela eso?
- ¿Somos aliados útiles para otros movimientos o sectores? ¿Cómo nos posicionamos en lo colectivo?

En resumen:

La infraestructura solidaria no es una mera "plataforma de funcionamiento", sino una **expresión práctica de los valores de la organización**. Preguntarnos por los recursos, actividades y alianzas desde este prisma implica no separar medios y fines. Es la diferencia entre usar una camioneta contaminante para llevar alimentos ecológicos… o preguntarse cómo hacer del transporte parte de la solución, no del problema.

4. Oferta Social Transformadora

(*Antes: Propuesta de valor*)

En los modelos empresariales convencionales, la "propuesta de valor" se entiende como la combinación de productos, servicios y beneficios que una organización ofrece para atraer y retener a sus clientes. Esta lógica parte de una relación de intercambio económico, donde el centro es la **utilidad percibida por quien paga**.

En el marco de la Economía Social y Solidaria, esta lógica se subvierte. La pregunta no es "¿qué vendemos y a quién?", sino **¿qué ofrecemos colectivamente que contribuya a la transformación que buscamos?**. Se trata de una oferta entendida como **aportación social con sentido**, no como mercancía intercambiable.

¿Qué forma toma esta oferta transformadora?

La oferta de una organización solidaria puede combinar diversos tipos de aportes:

- **Bienes o servicios éticos**, accesibles, sostenibles y culturalmente adecuados.
- **Acompañamientos y procesos comunitarios** que fortalecen capacidades colectivas.
- **Proyectos de incidencia** que cuestionan estructuras de poder o abren espacios de participación.
- **Saberes compartidos**: formación, publicaciones, metodologías.
- **Espacios, redes o tecnologías abiertas** que se ponen a disposición del común.

En todos los casos, la clave está en que la oferta no sea solo **"útil"**, sino **coherente**, **transformadora** y **alineada con el propósito de la organización**.

Criterios para una oferta coherente con la ESS

1. **Relevancia social**
   La oferta debe responder a necesidades reales, identificadas junto a los sujetos implicados. No se trata de “crear demanda” artificial, sino de hacer frente a **problemáticas estructurales o invisibilizadas**.
2. **Pertinencia cultural y territorial**
   Lo que se ofrece debe tener sentido en el contexto concreto: reconocer los códigos, los ritmos, las historias y las prácticas del territorio o comunidad en la que se interviene. Una misma solución no sirve igual en un barrio popular que en un entorno rural o migrante.
3. **Sostenibilidad ecológica**
   Tanto en el proceso como en el resultado, la oferta debe reducir su impacto ambiental: materiales, logística, ciclo de vida, huella energética o hídrica. El criterio no es solo técnico, sino **ecopolítico**.
4. **Accesibilidad y enfoque de cuidados**
   Una organización transformadora no puede ofrecer algo que excluye a parte de la población. Esto incluye:
   - Lenguaje comprensible y diverso.
   - Acceso físico y digital adaptado.
   - Cuidado del ritmo, los tiempos y las condiciones de participación.
   - Consideración de las tareas de cuidados que recaen sobre quienes participan.
5. **Innovación emancipadora**
   Innovar, sí, pero **no para imponer soluciones tecnocráticas**, sino para abrir caminos que fortalezcan la autonomía, la apropiación comunitaria y la democratización del conocimiento.
6. **Valor no mercantilizado**
   Una oferta puede tener precio (como en una cooperativa de servicios), pero no debe regirse por la lógica del máximo beneficio. El valor debe tener **una dimensión ética, política y relacional**, más allá del intercambio monetario.

¿Cómo se construye esta oferta?

La oferta no es algo que se diseña en solitario desde un despacho. Debe ser el resultado de un **proceso colectivo, dialógico y situado**:

- Escuchar a las comunidades implicadas.
- Detectar necesidades latentes, no solo explícitas.
- Identificar qué capacidades hay para responder desde lo propio.

- Prototipar, validar, revisar.
- Explicitar los límites: ¿qué no podemos ni queremos ofrecer?

Este proceso es inseparable de la **identidad organizativa**. Una oferta sólida y coherente es una forma de expresar, en la práctica, quiénes somos, qué defendemos y cómo nos relacionamos con el mundo.

5. Gobernanza Democrática

(*Antes: Relaciones con los clientes*)

En el modelo empresarial convencional, este bloque describe cómo se gestiona la "relación con los clientes": canales de comunicación, fidelización, atención al cliente, etc. En la ESS, sustituimos esa lógica relacional mercantil por una mucho más ambiciosa: **la democratización de la organización**. Ya no se trata de "relacionarse con", sino de **compartir poder**, construir estructuras horizontales y garantizar el derecho a participar en las decisiones que afectan a la comunidad implicada.

¿Qué entendemos por gobernanza democrática?

La gobernanza democrática es la **forma en que se estructura el poder dentro de la organización**, cómo se toman las decisiones, cómo se garantiza la rendición de cuentas, y cómo se evita la concentración o reproducción de desigualdades internas.

No basta con tener una asamblea o una junta: hablamos de una cultura organizativa basada en la **horizontalidad, la corresponsabilidad y la transparencia**.

Dimensiones clave:

a. Estructura de poder

- ¿Quién decide qué?
- ¿Qué órganos existen (asamblea, consejo rector, comisiones mixtas)?
- ¿Cómo se aseguran los equilibrios de poder entre distintas figuras (técnicos, base social, voluntariado, personas usuarias)?
- ¿Se reproduce verticalidad entre financiadores, técnicos y colectivos implicados?

b. Participación efectiva

- ¿Cómo se favorece que las personas realmente participen?
- ¿Existen barreras (horarios, lenguaje, complejidad, informalidad tóxica)?
- ¿Se cuidan los espacios para que nadie imponga su voz por encima de otras?
- ¿Hay formación en toma de decisiones y dinámicas de grupo?

  La democracia no es solo voto: es acceso a la información, posibilidad real de incidir, y condiciones materiales que lo permitan.

c. Transparencia

- ¿Qué información se comparte y cómo?
- ¿Quién tiene acceso a los datos económicos, estratégicos o políticos?
- ¿Se facilita la comprensión de los documentos clave?
- ¿Existen espacios periódicos de rendición de cuentas y evaluación colectiva?

d. Cultura organizativa

- ¿Qué valores informan las relaciones internas?
- ¿Cómo se resuelven los conflictos?
- ¿Cómo se gestionan los liderazgos para que no se eternicen ni se personalicen?
- ¿Hay reconocimiento simbólico, redistribución del tiempo, cuidados organizativos?

Herramientas y prácticas concretas:

- Manuales de convivencia y códigos éticos construidos de forma participativa.
- Protocolos de cuidados y corresponsabilidad.
- Auditorías sociales (como las promovidas por REAS).
- Ruedas de participación rotativas, facilitación profesional, límites a mandatos.
- Sistemas de toma de decisiones basados en el consenso, la sociocracia o metodologías adaptadas.

¿Qué hace que una gobernanza sea verdaderamente democrática?

Una gobernanza democrática no se define por las intenciones, sino por su **capacidad de redistribuir el poder, hacer visibles las tensiones y sostener la participación más allá del papel**.
Es especialmente importante cuando la organización crece, se profesionaliza o accede a fondos públicos: sin mecanismos sólidos, la participación tiende a diluirse y la gestión a volverse opaca.

En síntesis:

Una gobernanza democrática no es un adorno institucional, sino una forma de garantizar que el poder circula, que las voces diversas se escuchan y que el proyecto es realmente colectivo.
No hay transformación social sin transformación de la forma en que se decide y se convive.

6. **Ecosistema Colaborativo**

(*Antes: Alianzas estratégicas y relaciones externas*)

En el modelo empresarial clásico, este bloque se refiere a los “socios clave” o a las alianzas necesarias para optimizar recursos, acceder a canales o asegurar ventajas competitivas.
Pero desde el enfoque de la Economía Social y Solidaria, **la colaboración no es un medio para ganar cuota de mercado**, sino **una forma de existencia política, ética y estratégica**. Ninguna organización transformadora puede pretender cambiar el mundo actuando sola.

¿Qué es un ecosistema colaborativo?

Un ecosistema colaborativo es el **entramado de relaciones, redes, vínculos y espacios compartidos** en los que una organización se inscribe y que contribuyen a sostener, potenciar o replicar sus prácticas.

Estas relaciones se tejen no solo por eficiencia o utilidad táctica, sino por **afiliación ideológica, apoyo mutuo y compromiso con una construcción común**.

Tipologías de relaciones dentro del ecosistema:

a. Redes del sector de la ESS

- Redes territoriales: REAS, XES, CAIS, Mercado Social…
- Plataformas temáticas: soberanía alimentaria, cuidados, economía feminista.
- Espacios europeos o internacionales: RIPESS, Social Economy Europe…

Estas redes permiten defender intereses comunes, acceder a recursos colectivos, compartir aprendizajes y construir narrativas compartidas.

b. Alianzas con movimientos sociales

Las organizaciones de la ESS no deben vivir en una burbuja técnica. **Aliarse con movimientos ecologistas, feministas, antirracistas, por la vivienda o la salud pública** permite reforzar la raíz política del proyecto y construir agendas interseccionales.

c. Colaboración con administraciones públicas

Lejos de una lógica de clientelismo o dependencia, muchas organizaciones construyen relaciones **público-comunitarias**: no solo como proveedoras de servicios, sino como **co-gestoras del bien común**.

Claves:

- Convenios y co-diseño de políticas públicas.
- Interlocución técnica y política.
- Defensa del interés general desde el enfoque de derechos.

d. Relaciones comunitarias y territoriales

El ecosistema también incluye el **entorno cercano**: asociaciones vecinales, colectivos informales, centros sociales, parroquias, agrupaciones culturales…

Estar anclado en el territorio implica **tejer relaciones de confianza, reciprocidad y escucha**, más allá de los proyectos concretos.

¿Cómo se cuida un ecosistema colaborativo?

1. **Con reciprocidad real**: no sólo pedir apoyo, sino ofrecer recursos, contactos, conocimientos.
2. **Con coherencia ética**: elegir con quién se colabora también es una declaración política.
3. **Con sostenibilidad relacional**: no quemar vínculos ni instrumentalizar relaciones.
4. **Con presencia activa**: participar en los espacios comunes, no sólo "estar" de forma simbólica.
5. **Con mirada estratégica a largo plazo**: construir alianzas que resistan más allá de los ciclos de financiación.

En resumen:

Una organización social y solidaria no es un ente aislado, sino **una pieza de una constelación de resistencias, cuidados y alternativas**. Fortalecer el ecosistema colaborativo no es una tarea "complementaria", sino central para multiplicar el impacto, sostenerse colectivamente y no perder el horizonte político.

7. Sostenibilidad Plural

(*Antes: estructura de ingresos y costes*)

En los marcos de negocio convencionales, esta sección se centra en los flujos de ingresos, la estructura de costes y el margen de beneficio. Pero en la Economía Social y Solidaria, **la viabilidad económica no se separa de la coherencia ética ni de la sostenibilidad integral (social, ecológica, política y emocional)**.

Aquí, la pregunta no es solo "¿de dónde entra el dinero?", sino también:

- ¿A qué lógicas responde ese ingreso?
- ¿Qué condiciones impone o permite?
- ¿Quién decide sobre su uso?
- ¿Se está pagando un precio simbólico, político o estratégico por acceder a él?

El enfoque de sostenibilidad plural

La sostenibilidad de una organización transformadora no puede apoyarse en una sola fuente. Se construye a partir de una **diversidad de vías de financiación y de circuitos económicos**, con un equilibrio entre autonomía, transparencia, justicia y arraigo social.

Fuentes posibles de ingresos en el marco ESS:

Tipo de ingreso	Claves éticas y estratégicas
Ventas y servicios	Precios justos, sin explotación laboral ni sobrecostes especulativos. No depender de lógicas puramente mercantiles.
Subvenciones públicas	Con condiciones coherentes. Riesgo de dependencia o burocratización. Exigir co-diseño y control democrático.
Proyectos de cooperación	Deben responder a la misión, no desviar el rumbo. Evitar la lógica de “proyectitis”.
Donaciones o mecenazgos	Transparencia sobre el origen. Evitar blanqueamiento de prácticas empresariales.
Crowdfunding / cuotas solidarias	Mecanismo potente para arraigar socialmente el proyecto. Demuestra respaldo comunitario.
Intercambios no monetarios	Bancos de tiempo, trueque, monedas sociales, infraestructura compartida… visibilizan otras economías.

En paralelo: estructura de costes responsable

Los gastos también deben reflejar una **ética de la suficiencia, la redistribución y el cuidado**. Algunos criterios:

- Salarios dignos, sin brechas internas excesivas.
- Contrataciones éticas: proveedores de la ESS, cooperativas, comercio justo, tecnología libre.
- Cuidado de las condiciones laborales: seguridad, formación, bienestar emocional.
- Costes ecológicos: transporte, energía, residuos.
- Redistribución del excedente (si lo hubiera) hacia proyectos sociales o fortalecimiento comunitario.

Instrumentos de gestión coherente:

- Presupuestos participativos (internos y abiertos).
- Criterios de evaluación ética de financiadores.
- Protocolos para rechazar fuentes incoherentes.
- Cuadros de mando que incluyan indicadores sociales y ecológicos, no solo económicos.
- Informes accesibles para rendir cuentas a la comunidad.

Riesgos comunes a vigilar:

- **Captura institucional**: cuando el acceso a fondos públicos o de cooperación acaba moldeando el proyecto más que el propósito original.

- **Mercantilización progresiva**: cuando la organización empieza a funcionar como una empresa convencional para “sobrevivir”.
- **Precarización interna**: cuando la dependencia de proyectos a corto plazo impide condiciones laborales estables.
- **Asimetría decisional**: cuando quien financia determina la estrategia más que quienes viven o sostienen el proyecto.

En síntesis:

Una sostenibilidad auténtica no se reduce a números: **es una expresión concreta del proyecto político que encarna la organización**. Implica sostenerse sin renunciar a los principios, buscar autonomía sin encerrarse en la autosuficiencia, y usar el dinero como herramienta —no como fin— al servicio de la transformación social.

8. Indicadores de Impacto Transformador

(*Antes: KPIs / indicadores de rendimiento*)

En el modelo empresarial clásico, el rendimiento se mide mediante KPIs: ventas, tasa de conversión, cuota de mercado, retorno de la inversión...
En la Economía Social y Solidaria, esa lógica es radicalmente insuficiente. **Reducir el impacto a variables económicas invisibiliza el valor real de las organizaciones sociales**, que no se expresa (o no solo) en cifras contables.

Por eso, en este marco, proponemos hablar de **indicadores de impacto transformador**: herramientas que nos permiten **evaluar los cambios cualitativos y estructurales** que la organización contribuye a generar.

¿Qué es un impacto transformador?

Un impacto transformador no es solo que más personas accedan a un servicio o que aumente la producción. Es, sobre todo, que:

- Se reduzcan desigualdades.
- Se fortalezcan capacidades colectivas.
- Se modifiquen relaciones de poder.
- Se revaloricen saberes o prácticas excluidas.
- Se creen condiciones para la autonomía y la dignidad.
- Se transforme el imaginario o la cultura dominante.

Estos impactos no siempre son cuantificables, pero sí pueden ser **nombrados, rastreados, debatidos y visibilizados**.

Tipos de indicadores transformadores

Aquí van algunos ejemplos concretos que una organización de la ESS puede utilizar o adaptar:

1. Indicadores de empoderamiento y autonomía

- Número de personas que participan en espacios decisorios.
- Testimonios sobre aumento de la autoconfianza, la autonomía económica o el reconocimiento.
- Casos de liderazgo emergente desde colectivos históricamente excluidos.

2. Indicadores de fortalecimiento comunitario

- Creación o consolidación de redes, alianzas, espacios comunes.
- Colaboraciones sostenidas en el tiempo.
- Nivel de participación espontánea o voluntaria.

3. Indicadores de justicia y equidad interna

- Brecha salarial entre niveles.
- Diversidad en los equipos de decisión.
- Existencia y uso de protocolos de cuidados o de resolución de conflictos.

4. Indicadores de sostenibilidad ecológica

- Huella de carbono evitada.
- Porcentaje de compras a proveedores de cercanía o bajo impacto.
- Reducción de residuos y consumo energético.

5. Indicadores de cambio cultural o simbólico

- Transformaciones en los discursos o actitudes de participantes.
- Presencia en medios con narrativas propias.
- Cambios en el lenguaje, las prácticas o las representaciones internas.

¿Cómo se construyen estos indicadores?

No hay una plantilla universal. Cada organización debe:

1. **Definir qué entiende por transformación** (desde su propósito y contexto).
2. **Mapear los efectos deseados a corto, medio y largo plazo**.
3. **Identificar señales o evidencias cualitativas y cuantitativas**.
4. **Co-crear los indicadores con las personas implicadas**: no imponer métricas desde fuera.

5. **Establecer formas de recogida y análisis adaptadas**: testimonios, grupos focales, encuestas, observación participativa…

No todo lo importante es medible, pero lo que no se nombra ni se observa, tiende a desdibujarse o invisibilizarse.

Cuestiones éticas clave:

- **No convertir las métricas en un fin en sí mismo**: el indicador no puede sustituir a la reflexión.
- **Evitar la lógica de la evaluación punitiva o jerárquica**.
- **Asegurar que los procesos de evaluación refuercen la participación**, la rendición de cuentas y la mejora colectiva.

En resumen:

Los indicadores de impacto transformador permiten a las organizaciones de la ESS **mirarse críticamente, rendir cuentas a su comunidad y sostener el sentido de lo que hacen**, más allá de la presión por justificar cada euro gastado o cada actividad ejecutada. Son una brújula ética, no un termómetro de productividad.

9. Certificaciones Éticas y Auditoría Social

(*Antes: sellos de calidad o cumplimiento normativo*)

En los marcos tradicionales, las certificaciones suelen usarse como herramientas de marketing, pruebas de cumplimiento técnico o garantías de calidad productiva. Son sellos otorgados por terceros (ISO, EFQM, etc.), centrados en procesos estandarizados, con escaso vínculo con el impacto social real o la coherencia ética del proyecto.

La Economía Social y Solidaria propone otra lógica: **la certificación no como fin, sino como herramienta de rendición de cuentas colectiva, aprendizaje y mejora democrática**.

¿Por qué es importante certificar(se) en la ESS?

Porque las organizaciones que se declaran transformadoras deben poder demostrar, con transparencia, **que no contradicen con sus medios los fines que dicen perseguir**.
Y porque necesitan herramientas compartidas que les permitan **compararse, evaluarse y crecer colectivamente sin caer en lógicas competitivas**.

Herramientas clave en el ecosistema de la ESS:

1. Auditoría Social (REAS Red de Redes)

Sistema participativo y autogestionado para evaluar el grado de cumplimiento de los principios de la ESS en la práctica cotidiana. Evalúa:

- Democracia y participación.
- Equidad interna.
- Compromiso con el entorno.
- Sostenibilidad ecológica.
- Lucratividad limitada y reparto justo.
- Transparencia.

Incluye tanto indicadores cuantitativos como cualitativos, y se acompaña de un cuestionario de autoevaluación pública y compartida. Además, permite generar informes agregados a nivel territorial o estatal, fortaleciendo la visibilidad del sector.

> No es una auditoría externa impuesta, sino un ejercicio de corresponsabilidad y coherencia ética.

2. Balance del Bien Común

Marco propuesto por el movimiento de la Economía del Bien Común (EBC), que valora aspectos como la dignidad humana, la solidaridad, la sostenibilidad ecológica y la participación democrática, desde una lógica holística.

Útil para organizaciones que quieren incorporar una matriz ética más amplia o trabajar desde otros lenguajes complementarios.

3. Certificaciones temáticas específicas

Dependiendo del sector y del foco de la organización, pueden utilizarse certificaciones parciales, siempre evaluando su pertinencia:

- **Finanzas éticas**: FETS, FEBEA, sello de Coop57.
- **Consumo responsable**: sellos ecológicos, comercio justo, Slow Food.
- **Tecnología libre y ética**: acreditaciones de software libre, privacidad digital.
- **Compromiso con la igualdad**: distintivos locales o institucionales si son coherentes.
- **Sistemas internos de calidad democrática** (creados por la propia organización o red).

Criterios para decidir qué certificaciones utilizar:

- ¿El proceso de evaluación es participativo o impuesto?
- ¿Los indicadores están alineados con nuestra misión o la desvían?

- ¿Aporta legitimidad ante la comunidad o solo ante financiadores?
- ¿Fortalece nuestras prácticas o solo consume recursos?
- ¿Es un ejercicio vivo o una foto burocrática?

Buenas prácticas:

- Integrar la auditoría social como parte del ciclo anual de evaluación interna.
- Socializar los resultados con la comunidad implicada.
- Vincular los hallazgos con planes de mejora reales.
- Usar los resultados para reforzar la identidad organizativa y la rendición de cuentas.
- Combinar indicadores “duros” con espacios de escucha, relato y subjetividad compartida.

En síntesis:

La auditoría social y las certificaciones éticas son **herramientas de autogestión colectiva del sentido**, no simples medallas ni cargas impuestas. Permiten hacer visibles los avances, nombrar las contradicciones y sostener un camino organizativo coherente, abierto al aprendizaje y al diálogo con otras experiencias.

10. Herramienta Visual y Síntesis del Modelo

Todo modelo organizativo, por profundo y riguroso que sea, necesita también una **representación visual comprensible y manejable** que facilite el trabajo colectivo, la autoevaluación y la toma de decisiones. En este sentido, la Economía Social y Solidaria ha venido adaptando herramientas visuales como el **Business Model Canvas**, resignificándolas bajo sus propios valores y lógicas.

Esta sección propone una **síntesis gráfica del modelo desarrollado**, a modo de “lienzo organizativo transformador”, que puede servir como guía práctica para sesiones de trabajo, procesos de reflexión estratégica o diseños de nuevos proyectos.

El Canvas de ESS: una estructura al servicio del cambio

A diferencia del Business Model Canvas tradicional, que parte de la lógica de cliente–producto–ingresos, el lienzo que aquí proponemos **sitúa el propósito transformador en el centro** y organiza los demás bloques en torno a él como condiciones necesarias para su realización coherente.

Estructura sugerida del lienzo:

```
│ PROPÓSITO TRANSFORMADOR    │
│ (Cambio buscado, sujetos,  │
│ valores, enfoque político) │
└────────────────────────────┘

┌──────────────────────────┐  ┌──────────────────────────┐
┌──────────────────────────┐
│ INFRAESTRUCTURA    │  │ SUJETOS IMPLICADOS │  │ OFERTA TRANSFORMAD.│
│ Recursos           │  │ Comunidad promotora│  │ Bienes, servicios, │
│ Actividades        │  │ Destinataria, redes│  │ saberes, procesos  │
└──────────────────────────┘  └──────────────────────────┘
└──────────────────────────┘

┌──────────────────────────┐  ┌──────────────────────────┐
┌──────────────────────────┐
│ GOBERNANZA         │  │ ECOSISTEMA COLAB.  │  │ SOSTENIBILIDAD     │
│ Democracia interna │  │ Redes, alianzas    │  │ Ingresos, gastos,  │
│ Participación      │  │ Movimientos afines│  │ coherencia ética   │
└──────────────────────────┘  └──────────────────────────┘
└──────────────────────────┘

┌──────────────────────────────┐
│ IMPACTO TRANSFORMADOR        │
│ Indicadores cualitativos,    │
│ huella social, cultural,     │
│ política, ecológica          │
└──────────────────────────────┘
```

Este lienzo puede plasmarse en papel, mural, mural digital o cualquier otro soporte editable, y usarse en sesiones participativas para:

- Diseñar o rediseñar una organización o un área.
- Alinear el equipo en torno al propósito y a las prácticas.
- Identificar tensiones, contradicciones o bloqueos.
- Establecer planes de acción a partir de los diagnósticos.
- Comunicar la identidad organizativa a personas externas.

¿Cómo usar esta herramienta?

1. **Imprimir o proyectar el lienzo completo**.
2. **Trabajar por bloques**, con dinámicas adaptadas: lluvias de ideas, post-its, turnos rotativos, mapeo de tensiones…
3. **Empezar por el centro** (propósito) y expandirse hacia fuera.
4. **Nombrar tanto lo que hay como lo que falta**.
5. **Incluir siempre una columna de dudas o tensiones a resolver**.
6. **Volver a él regularmente**: es una herramienta viva, no un diagnóstico cerrado.

En resumen:

Este modelo teórico y narrativo —y su traducción visual— permite a cualquier organización del tercer sector o de la Economía Social y Solidaria **pensarse desde dentro, con mirada crítica, ética y política**. No ofrece soluciones prefabricadas ni recetas, sino un marco para la autonomía colectiva y la coherencia estratégica.

Es un espejo útil si se usa con honestidad.
Es un mapa si se usa con propósito.
Es una brújula si se usa con otras.