



Diagnosis de la Economía Social en Galicia: retos y oportunidades



FOROESGAL
Foro pola Economía Social Galega

Edita:

FOROESGAL (Foro pola Economía Social Galega)

Coordinadoras:

Elena Rivo López y Mónica Villanueva Villar.

Equipo investigador:

M^a Isabel Doval Ruiz

Elena Rivo López

Miguel Enrique Rodríguez Méndez

Mónica Villanueva Villar.

Raquel Lozano Gómez.

Universidade de Vigo.

CC BY-NC-ND

Esta licencia permite a los reusarios copiar y distribuir el material en cualquier medio o formato en forma no adaptada únicamente, solo para fines no comerciales, y solo mientras se dé atribución al creador. CC BY-NC-ND incluye los siguientes elementos:



BY: hay que dar crédito al creador.



NC: solo se permiten usos no comerciales de la obra.



ND: no se permiten derivados ni adaptaciones de la obra.

Índice

Introducción	5
1 ¿Qué es la economía social?	7
1.1. Normativa básica de aplicación en Galicia	8
1.2. Entidades que integran la economía social y normativa específica	8
1.3. Federaciones y grandes asociaciones de la economía social en Galicia	11
1.4. Conclusiones Capítulo I	15
Anexo I. Normativa aplicable a entidades de Economía Social	16
2 Evolución y tendencias de la economía social en Galicia	19
2.1. Evolución y tendencias de la economía social en Galicia	19
2.2. Análisis de los principales actores de la economía social gallega	21
2.2.1. Cooperativas	21
2.2.2. Sociedades laborales	23
2.2.3. Centros Especiales de Empleo	25
2.2.4. Empresas de inserción	27
2.2.5. Sociedades agrarias de transformación	29
2.2.6. Cofradías de Pescadores	31
2.2.7. Comunidades de montes	32
2.2.8. Mutuas de seguros y mutualidades de previsión social	34
2.3. Conclusiones Capítulo II	36
3 Benchmarking del desempeño socioeconómico de la economía social en la Unión Europea y en España	37

4 Retos y futuro de la economía social en el ámbito local	41
Reto 1: Escasa visibilidad y formación municipal sobre la economía social	42
Reto 2: Infrautilización de la contratación pública reservada	45
Reto 3: Limitaciones de escala	49
Reto 4: Diversificación sectorial pendiente	53
Reto 5: Fragmentación institucional	54
Reto 6: La frontera como oportunidad	58
Reto 7: Crecimiento de la economía social mediante alianzas con asociaciones empresariales	63
5 Sectores con potencial estratégico identificados	69
Sector 1. Cuidados de proximidad y atención en el hogar	69
Sector 2. Economía circular y gestión de residuos	70
Sector 3. Servicios ambientales y agroforestales	72
Sector 4. Transformación alimentaria y cadenas cortas de suministro	72
Sector 5. Turismo y cultura	74
Sector 6. Digitalización inclusiva	74
Conclusiones	77
Bibliografía	79

Introducción

El presente informe, *Economía Social en Galicia*, tiene por objetivo ofrecer una visión clara y operativa del estado actual del sector, con especial atención a su presencia, potencial y desafíos en el ámbito local y municipal. La economía social constituye hoy un actor estratégico para el desarrollo territorial debido a su capacidad para generar empleo de proximidad, fortalecer la cohesión social y promover modelos sostenibles en territorios urbanos, rurales y de baja densidad.

Galicia afronta retos estructurales como el envejecimiento poblacional, la dispersión territorial, la despoblación rural, la transición ecológica y los procesos de transformación tecnológica. En este contexto, disponer de análisis sistemáticos que orienten políticas públicas, estrategias municipales y decisiones organizativas resulta esencial. Este informe se concibe como un instrumento de apoyo a la planificación y a la acción pública, alineado con los objetivos de la Agenda 2030 y los ODS vinculados al trabajo decente, la reducción de desigualdades, la sostenibilidad territorial y el fortalecimiento institucional.

Dado que recientemente se ha publicado un informe estadístico exhaustivo sobre la economía social en Galicia, este documento no reproduce nuevamente ese volumen de información. En su lugar, lo complementa mediante un enfoque aplicado que combina revisión documental, análisis territorial y entrevistas a responsables municipales, entidades de economía social, asociaciones empresariales y agentes sectoriales. Este proceso permite identificar dinámicas reales

del territorio, detectar barreras institucionales y operativas, e incorporar propuestas específicas basadas en la experiencia directa de los municipios y del propio ecosistema de economía social.

El informe analiza tanto los elementos cuantitativos —número de entidades, distribución territorial, peso sectorial— como los factores cualitativos que explican su comportamiento, potencialidades y limitaciones. Asimismo, se presenta una caracterización del ecosistema organizativo gallego, incluyendo sus redes federativas, estructuras de representación y principales entidades que operan en el territorio, con el fin de facilitar una comprensión precisa de sus capacidades y de los instrumentos disponibles para su fortalecimiento.

Desde el punto de vista conceptual, la economía social se entiende según la definición establecida en la Ley 6/2016, de 4 de mayo, de la Economía Social de Galicia, que agrupa a entidades que priorizan el interés colectivo, la gobernanza democrática y la reinversión social. Este informe adopta este marco normativo como referencia general y circunscribe su análisis a las entidades cuya actividad económica es verificable mediante registros administrativos, excluyendo —por razones metodológicas— a asociaciones y fundaciones cuya naturaleza y actividad económica no permiten una delimitación homogénea para su estudio cuantitativo.

La perspectiva comparada con el resto del Estado y con la Unión Europea constituye otro eje clave del documento. El ejercicio de benchmarking incorpora es-

tándares internacionales, políticas europeas recientes y casos de referencia que permiten contextualizar la situación gallega y extraer buenas prácticas replicables. Esta visión multinivel facilita identificar oportunidades estratégicas para el desarrollo de la economía social en Galicia, especialmente en ámbitos como la contratación pública responsable, la diversificación sectorial, la economía circular, los cuidados de proximidad y la gestión sostenible del territorio.

A partir de esta primera caracterización, el informe aborda de manera detallada los principales retos que condicionan la expansión de la economía social en el nivel local: la falta de visibilidad y formación municipal, la infrautilización de la contratación pública reservada, las limitaciones de escala, la concentración sectorial, la fragmentación institucional, el potencial de la frontera con Portugal y la necesidad de establecer alianzas estratégicas con asociaciones empresariales. Cada reto se acompaña de un análisis de causas, propuestas concretas de solución, impactos esperados y un conjunto de buenas prácticas internacionales, nacionales y gallegas que ilustran cómo otros territorios han afrontado desafíos similares.

En definitiva, este documento aspira a servir como herramienta de referencia para administraciones públicas, entidades del sector y agentes so-

cioeconómicos. Su finalidad última es facilitar la toma de decisiones informadas, promover la planificación territorial basada en evidencias y contribuir al fortalecimiento de la economía social en Galicia como pieza fundamental de un modelo de desarrollo más cohesionado, inclusivo y sostenible.



1 ¿Qué es la economía social?

La economía social engloba un conjunto de actividades económicas y empresariales que, en el ámbito privado, son desarrolladas por entidades que persiguen el interés colectivo de las personas que las integran y/o el interés general económico o social. Configura un ecosistema de empresas de naturaleza y tamaño muy diverso, presente en múltiples sectores económicos: cooperativas, sociedades laborales, centros especiales de empleo, empresas de inserción, mutualidades, comunidades de montes vecinales, sociedades agrarias de transformación, cofradías de pescadores, entre otras. Asimismo, cualquier otra entidad creada al amparo de una norma específica y regulada por los principios establecidos en la Ley 6/2016, de 4 de mayo, de la Economía Social de Galicia, puede ser incluida en este ámbito.

Estas entidades aspiran a la viabilidad y sostenibilidad a largo plazo, así como a la transición de la economía informal a la economía formal. De acuerdo con este propósito, aplican una serie de principios que las diferencian de otros actores de mercado (Xunta de Galicia, 2024):

- Primacía de la persona y del objeto social sobre el capital.
- Adhesión voluntaria y abierta.
- Gobernanza democrática o participativa (salvo en el caso de las fundaciones, que no tienen socios).
- Transparencia en la gestión.
- Cooperación voluntaria y ayuda mutua.
- Conjunción de los intereses de las personas socias usuarias y del interés general.
- Defensa y aplicación de los principios de solidaridad y responsabilidad.
- Autonomía de gestión e independencia respecto de los poderes públicos.
- Destino de excedentes, beneficios y activos a la consecución de objetivos de desarrollo sostenible, mejora de los servicios a los miembros y promoción del interés general.



1.1. Normativa básica de aplicación en Galicia

En Galicia existe un marco normativo propio que regula tanto el concepto y reconocimiento de la economía social como el funcionamiento de sus distintas entidades. Entre las normas más relevantes destacan:

Ley 6/2016, de 4 de mayo, de la Economía Social de Galicia: define el concepto de economía social, su ámbito de aplicación crea instrumentos de coordinación y regulación, y establece el “Catálogo gallego de entidades de economía social”. En su artículo 3 señala:

«Se denomina economía social al conjunto de las actividades económicas y empresariales que, en el ámbito privado, llevan a cabo aquellas entidades que se rigen por los principios recogidos en el artículo 5 (...) y persiguen el interés colectivo de las personas que las integran, el interés general económico o social, o ambos.»

El artículo 4 concreta el ámbito territorial de aplicación, vinculado al domicilio social en Galicia y a la inscripción en los registros gallegos correspondientes.

Ley 5/1998, de 18 de diciembre, de cooperativas de Galicia: norma específica para las sociedades cooperativas gallegas, regula su régimen constitutivo, obligaciones, funcionamiento interno y principios democráticos.

Decreto 225/2012, de 15 de noviembre, por el que se crea la **Rede Eusumo** para el fomento del cooperativismo y de la economía social y se regula su funcionamiento, como instrumento de conexión entre la

Administración autonómica y el sector de la economía social para impulsar y coordinar actuaciones.

El resto de las normas de ámbito comunitario, estatal y autonómico aplicables a las distintas tipologías de entidades se detallan en el Anexo I al final del capítulo.

1.2. Entidades que integran la economía social y normativa específica

En la Tabla 1 se recogen los tipos más habituales de entidades de la economía social en Galicia, indicando su definición, la normativa estatal o autonómica de referencia y algunos de los aspectos regulados u obligaciones más destacables para cada tipo. Todas estas entidades se encuentran comprendidas en la Ley 6/2016, de 4 de mayo, de la Economía Social de Galicia. En el capítulo 2 se analizará con mayor detalle la evolución y tendencias de estas entidades.

Conviene precisar, no obstante, que en este informe no se incluye un análisis específico de fundaciones y asociaciones (economía social no de mercado), debido a la elevada dificultad para identificar con precisión cuáles de estas entidades pueden considerarse parte de la economía social según los criterios legales y estadísticos vigentes. Su diversidad tipológica, la amplitud de finalidades y la falta de mecanismos de clasificación homogéneos impiden establecer un perímetro claro y riguroso para su tratamiento cuantitativo, por lo que se ha optado por excluirlas del estudio detallado, remitiendo su referencia principalmente al anexo normativo.

Tabla 1. Entidades de Economía Social en Galicia

Tipo de entidad	Definición	Normativa aplicable	Aspectos regulados / obligaciones
Cooperativas	Sociedades de capital variable y gestión democrática en las que las personas socias colaboran para satisfacer necesidades socioeconómicas comunes.	Reglamento (CE) Núm. 1435/2003 (1) Ley 20/1990 (2); Ley 5/1998 de Cooperativas de Galicia; Decreto 430/2001; Decreto 25/2001; Decreto 248/2004 (3)	Capital variable; libre adhesión; un socio-un voto; registro obligatorio.
Sociedades laborales	Entidades anónimas o limitadas donde la mayor parte del capital pertenece a los trabajadores con relación indefinida.	Ley 44/2015; Real Decreto 2114/1998 (2)	Trabajadores $\geq 50\%$ capital; límite de un tercio por socio; registro administrativo obligatorio.
Centros especiales de empleo	Empresas con finalidad de crear empleo para personas con discapacidad, con servicios de ajuste personal y social.	RD 2273/1985; RDLeg 1/2013; RD 1368/1985; RD 469/2006; RD 290/2004; RD 364/2005; RD 870/2007 (2); Decreto 200/2005 (3)	$\geq 70\%$ personal con discapacidad; programas de ajuste; registro específico.
Empresas de inserción	Entidades orientadas a la integración sociolaboral de personas en exclusión social.	Ley 44/2007 (2); Ley 10/2013; Decreto 156/2007; Orden del 29/12/2008. (3)	$\geq 30\%$ personal en inserción; itinerarios personalizados; supervisión de servicios sociales.
Sociedades Agrarias de Transformación	Sociedades civiles que producen, transforman y comercializan productos agrarios, ganaderos o forestales.	RD 1776/1981; Orden del 14/09/1982 (2); Orden del 29/04/1988(3)	Inscripción en registro; estatutos obligatorios; responsabilidad limitada.

Tipo de entidad	Definición	Normativa aplicable	Aspectos regulados / obligaciones
Cofradías de pescadores	Corporaciones sin ánimo de lucro que representan intereses del sector pesquero.	Ley 11/2008; Ley 9/1993; Decreto 8/1994 (3)	Órganos democráticos; servicios al sector; coordinación con la administración.
Comunidades de montes en mano común	Propiedad comunal gestionada por la vecindad para aprovechamiento sostenible.	Ley 13/1989 (2); Ley 7/2012; Decreto 23/2016 (3)	Propiedad indivisible; asamblea vecinal; planes forestales.
Mutuas y mutualidades	Entidades aseguradoras sin ánimo de lucro orientadas a las personas mutualistas.	RD 1430/2002 (2); Orden del 05/05/1999(3)	Supervisión estatal; gobernanza específica; prestaciones mutualistas.
Fundaciones	Organizaciones sin ánimo de lucro con un patrimonio afectado a fines de interés general.	Ley 50/2002; Ley 49/2002; RD 1270/2003 (2); Lei12/2006; Decreto 14/2009; Decreto 15/2009 (3)	Protectorado; dotación fundacional; registro obligatorio.
Asociaciones	Entidades donde personas socias comparten medios y actividades para fines comunes de interés general.	Ley orgánica 1/2002; RD 949/2015; Ley 49/2002; RD 1270/2003 (2) Decreto 276/1997 (3)	Asamblea y junta directiva; estatutos; registro de asociaciones.

(1) Normativa comunitaria. (2) Normativa estatal. (3) Normativa autonómica.

1.3. Federaciones y grandes asociaciones de la economía social en Galicia

La economía social gallega cuenta con un tejido federativo y asociativo sólido que actúa como columna vertebral del sector. Estas organizaciones desempeñan funciones de representación, coordinación, interlocución institucional, apoyo técnico y orientación estratégica. Su papel es esencial para comprender el ecosistema de la economía social en el ámbito autonómico.

El **Foro Galego da Economía Social (FOROESGAL)** integra a las principales organizaciones representativas de la economía social en Galicia (Tabla 2), ejerciendo como principal plataforma unitaria de interlocución con las administraciones públicas y otros agentes socioeconómicos. Las entidades que lo conforman son:

- **AGACA** – Asociación Galega de Cooperativas Agroalimentarias.
- **AEIGA** – Asociación de Empresas de Inserción de Galicia.
- **ESPAZOCOOP** – Unión de Cooperativas Galegas.
- **AESGAL** – Asociación Empresarial de Sociedades Laborales de Galicia.
- **CEGASAL** – Asociación Empresarial Galega de Centros Especiales de Empleo.

FOROESGAL tiene como funciones principales: la representación conjunta de la economía social gallega; la participación en la definición de políticas públicas

y normativa autonómica; el impulso de la Estrategia Gallega de Economía Social; la coordinación con plataformas estatales y europeas; y el fomento de la cooperación intersectorial y de la visibilidad del sector. En conjunto, agrupa 371 entidades y organizaciones.



Tabla 2. Organizaciones representativas de la Economía Social en Galicia

Nombre entidad	Ámbito	Funciones principales
<p>AGACA Asociación Galega de Cooperativas Agroalimentarias</p>	<p>Cooperativas agrarias, ganaderas, forestales y agroindustriales</p>	<p>Asesoramiento técnico y empresarial. Formación especializada. Apoyo a la comercialización e internacionalización. Impulso de la innovación agroalimentaria. Representación institucional.</p>
<p>AEIGA Asociación de Empresas de Inserción de Galicia</p>	<p>Empresas de Inserción Laboral orientadas a la integración sociolaboral de personas en riesgo de exclusión</p>	<p>Representación de las empresas de inserción. Defensa de la inserción sociolaboral. Apoyo técnico y asesoramiento. Promoción de la contratación responsable. Formación y mejora da empleabilidad. Participación en FAEDEI.</p>
<p>ESPAZOCOOP Unión de Cooperativas Galegas</p>	<p>Cooperativas de trabajo, enseñanza, servicios, consumo, cultura y economía social</p>	<p>Creación y acompañamiento de cooperativas. Consultoría jurídica, fiscal y laboral. Proyectos de innovación social. Representación en redes estatales y europeas. Formación cooperativa.</p>
<p>AESGAL Asociación Empresarial de Sociedades Laborais de Galicia</p>	<p>Sociedades Anónimas Laborales y Sociedades Limitadas Laborales</p>	<p>Defensa de la empresa participada. Acompañamiento en procesos de transformación. Formación a las personas socias. Representación ante CONFESAL.</p>
<p>CEGASAL Asociación Empresarial Galega de Centros Especiales de Empleo</p>	<p>Centros Especiales de Empleo de iniciativa social</p>	<p>Impulso del empleo para personas con discapacidad. Asesoramiento técnico y laboral. Servicios de ajuste personal y social. Representación en políticas de inclusión. Fomento de la contratación pública responsable.</p>

Además, existen otras entidades transversales, sociales y de economía solidaria de especial relevancia (Tabla 3):

- **ORGACMM** – Organización Galega de Comunidades de Montes Veciñais en Man Común.
- **FEAMPA** – Federación Galega de Confrarías de Pescadores.
- **REAS Galicia** – Rede de Economía Alternativa e Solidaria de Galicia.
- **CERMI Galicia** – Comité de Entidades Representantes de Persoas con Discapacidade.
- **COGAMI** – Confederación Galega de Persoas con Discapacidade.



Tabla 3. Otras entidades de relevancia en la Economía Social Gallega

Nombre entidad	Ámbito	Funciones principales
<p>ORGACMM Organización Galega de Comunidades de Montes Veciñais en Man Común</p>	<p>Propiedad comunal y gestión forestal comunitaria</p>	<p>Asesoramiento técnico y jurídico. Prevención de incendios. Gestión forestal sostenible. Defensa de derechos históricos. Representación ante Medio Rural.</p>
<p>FEAMPA Federación Galega de Confrarías de Pescadores</p>	<p>Cofradías de pescadores y marisqueo</p>	<p>Representación do sector pesquero. Mejora comercial y ambiental. Gobernanza pesquera junto a la Xunta. Defensa do desenvolvemento costero.</p>
<p>REAS Galicia Rede de Economía Alternativa e Solidaria</p>	<p>Economía solidaria, cooperativas, asociaciones y empresas sociales</p>	<p>Promoción da sostenibilidade y justicia social. Auditoría social. Finanza ética y consumo responsable. Innovación social y comunitaria.</p>
<p>COGAMI Confederación Galega de Persoas con Discapacidade</p>	<p>Inclusión sociolaboral de personas con discapacidad</p>	<p>Gestión de CEE y empresas sociales. Programas de inserción. Representación institucional. Apoyo a la empleabilidad.</p>
<p>CERMI Galicia Comité de Entidades Representantes de Persoas con Discapacidade</p>	<p>Representación de las entidades da discapacidad</p>	<p>Incidencia política. Coordinación de entidades sociales. Programas de inclusión sociolaboral. Defensa de derechos.</p>

Las federaciones y plataformas representativas de la economía social en Galicia desempeñan, conjuntamente, un papel estructural en el fortalecimiento del sector. A través de la representación política, el asesoramiento a las entidades, el impulso de proyectos innovadores y la participación en la formulación de políticas públicas contribuyen a incrementar la visibilidad de la economía social, mejorar su profesionalización, promover empleo estable y de calidad, fomentar la cohesión territorial e impulsar la sostenibilidad económica y ambiental. FOROESGAL destaca como órgano vertebrador de este ecosistema articulado y dinámico.

1.4. Conclusiones Capítulo I

El análisis desarrollado en este capítulo permite comprender con mayor profundidad la diversidad, solidez y complejidad de la economía social en Galicia. La economía social no es únicamente un conjunto de formas societarias u organizativas alternativas, sino una vía para articular un modelo económico más comprometido con la creación de empleo estable, la generación de riqueza local, la integración social y la resiliencia frente a retos estructurales. La Ley 6/2016 subraya que estas entidades “potencian su presencia, crecimiento e influencia en todos los campos de la acción social, económica y empresarial, así como el establecimiento de mecanismos para su organización y coordinación, respetando su autonomía”.

Asimismo, la revisión de los distintos tipos de entidades que integran este ámbito muestra la amplitud del tejido económico y social gallego, donde conver-

gen cooperativas, sociedades laborales, empresas de inserción, centros especiales de empleo, sociedades agrarias de transformación, cofradías de pescadores, comunidades de montes y otras formas organizativas. Esta pluralidad demuestra que la economía social está presente en sectores estratégicos para Galicia y que desempeña un papel relevante en la cohesión social, el empleo inclusivo y el desarrollo territorial sostenible. Al mismo tiempo, se justifica la exclusión metodológica de fundaciones y asociaciones del análisis cuantitativo, debido a la dificultad actual para establecer criterios homogéneos que permitan identificarlas con precisión dentro del ámbito de la economía social.

Otro de los elementos destacados del capítulo es la estructura organizativa y federativa que articula al sector. Las entidades representativas —especialmente FOROESGAL— actúan como un eje vertebrador que coordina a las principales organizaciones, fomenta la interlocución institucional, impulsa la profesionalización y genera espacios de colaboración sectorial. Este entramado asociativo no solo fortalece la gobernanza del sector, sino que también permite visibilizar su aportación al desarrollo económico y social de Galicia.

Contar con un marco normativo claro y específico —como el existente en Galicia— facilita la visibilidad, el reconocimiento y el apoyo institucional al sector, y constituye una base sólida para su consolidación como actor clave del desarrollo económico y social, especialmente en el ámbito local.

En conjunto, el capítulo muestra que Galicia cuenta con un ecosistema maduro, articulado y con capacidad de crecimiento, capaz de generar impacto econó-

mico, empleo de calidad y dinamización territorial. No obstante, también se evidencian desafíos relevantes —como la mejora de la visibilidad pública, la necesidad de fortalecer la colaboración entre entidades y la importancia de avanzar en la medición del impacto— que justifican los análisis posteriores del informe. La comprensión detallada de esta estructura es, por tanto, un punto de partida imprescindible para abordar los retos, oportunidades y recomendaciones que conforman los capítulos siguientes.



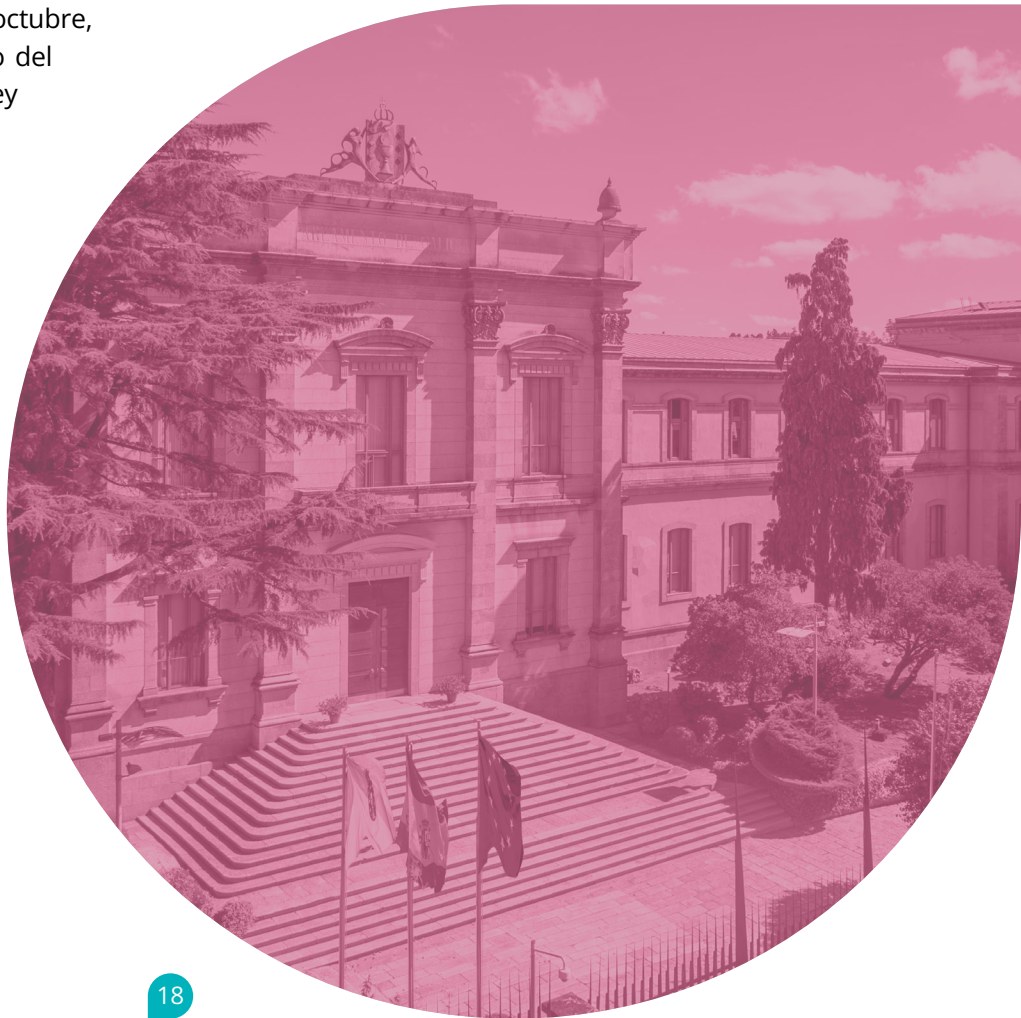
Anexo I. Normativa aplicable a entidades de Economía Social

- Cooperativas:
 - Normativa comunitaria: Reglamento (CE) n.º 1435/2003 del Consejo, de 22 de julio de 2003, relativo al Estatuto de la sociedad cooperativa europea (SCE).
 - Normativa estatal: Ley 20/1990, de 19 de diciembre, sobre el Régimen Fiscal de las Cooperativas, modificada en algunos puntos por la Ley 5/2017, de 19 de octubre, de fomento de la implantación de iniciativas empresariales en Galicia.
 - Normativa autonómica: Ley 5/1998, de 18 de diciembre, de cooperativas de Galicia; Decreto 430/2001, de 18 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento del Registro de Cooperativas de Galicia; Decreto 25/2001, de 18 de enero, por el que se regula la organización y funcionamiento del Consello Galego de Cooperativas; Decreto 248/2004, de 14 de octubre, por el que se regulan los procedimientos de conciliación y arbitraje cooperativo.
- Sociedades laborales:
 - Normativa estatal: Ley 44/2015, de 14 de octubre, de Sociedades Laborales y Participadas; Real Decreto 2114/1998, de 2 de octubre, sobre Registro Administrativo de Sociedades Laborales.
- Centros especiales de empleo:
 - Normativa estatal: Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, por el que se

aprueba el Texto refundido de la Ley general de derechos de las personas con discapacidad y su inclusión social; Real Decreto 2273/1985, de 4 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de Centros Especiales de Empleo; Real Decreto 1368/1985, de 17 de julio, que regula la relación laboral de carácter especial de las personas con discapacidad que trabajan en Centros Especiales de Empleo; Real Decreto 469/2006, de 21 de abril; Real Decreto 290/2004, de 20 de febrero, por el que se regulan los enclaves laborales; Real Decreto 364/2005, de 8 de abril, sobre cumplimiento alternativo de la cuota de reserva; Real Decreto 870/2007, de 2 de julio, sobre empleo con apoyo.

- Normativa autonómica: Decreto 200/2005, de 7 de julio, por el que se regula la autorización administrativa e inscripción en el Registro Administrativo de Centros Especiales de Empleo de Galicia.
- Empresas de inserción:
 - Normativa estatal: Ley 44/2007, de 13 de diciembre, para la regulación del régimen de las empresas de inserción.
 - Normativa autonómica: Ley 10/2013, de 27 de noviembre, de inclusión social de Galicia; Decreto 156/2007, de 19 de julio; Orden de 29 de diciembre de 2008.
- Sociedades agrarias de transformación:
 - Normativa estatal: Real Decreto 1776/1981, de 3 de agosto, por el que se aprueba el Estatuto regulador de las SAT; Orden de 14 de septiembre de 1982.
 - Normativa autonómica: Orden de 29 de abril de 1988 sobre tramitación de SAT.
- Cofradías de pescadores:
 - Normativa autonómica: Ley 11/2008, de 3 de diciembre, de pesca de Galicia; Ley 9/1993, de 8 de julio, de Cofradías de Pescadores de Galicia; Decreto 8/2014, de 16 de enero, regulador de las cofradías de pescadores y sus federaciones.
- Comunidades de montes vecinales:
 - Normativa autonómica: Ley 13/1989, de 10 de octubre, de montes vecinales en mano común; Ley 7/2012, de 28 de junio, de montes de Galicia; Decreto 23/2016, de 25 de febrero, sobre reinversión de ingresos en mejora y protección forestal.
- Mutuas y mutualidades:
 - Normativa estatal: Real Decreto 1430/2002, de 27 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de mutualidades de previsión social.
 - Normativa autonómica: Orden de 5 de mayo de 1999 por la que se crea el Registro Autonómico de Mutualidades de Previsión Social no integradas en la Seguridad Social.
- Fundaciones:
 - Normativa estatal: Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de fundaciones; Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo; Real Decreto 1270/2003, de 10 de octubre.

- Normativa autonómica: Ley 12/2006, de 1 de diciembre, de fundaciones de interés gallego; Decreto 14/2009, de 21 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de Fundaciones de Interese Galego; Decreto 15/2009, de 21 de enero, por el que se aprueba el Reglamento del Registro de Fundaciones de Interese Galego.
- Asociaciones:
 - Normativa Estatal: Ley orgánica 1/2002, del 22 de marzo, reguladora del derecho de Asociación; Real decreto 949/2015, del 23 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento del Registro Nacional de Asociaciones; Ley 49/2002, del 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo; Real decreto 1270/2003, del 10 de octubre, por el que se aprueba el reglamento para la aplicación del régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo.
 - Normativa Autonómica: Decreto 276/1997, del 25 de septiembre, por el que se crea el Registro Central de Asociaciones y se regula la organización y funcionamiento de los registros de asociaciones de la Comunidad Autónoma de Galicia.



2 Evolución y tendencias de la economía social en Galicia

La economía social se ha consolidado como un actor clave en el panorama socioeconómico europeo, estatal y gallego. Las instituciones públicas reconocen cada vez más su contribución a la cohesión social y territorial, mediante la generación de empleo estable e inclusivo, la mejora de las condiciones salariales, la igualdad de género, su aportación al PIB, la innovación y la sostenibilidad (CEPES, 2024).

El análisis de las cifras de la economía social requiere una delimitación precisa del ámbito de observación, basada en el consenso político e institucional respecto a qué entidades forman parte del sector. A partir de esta definición y empleando las principales fuentes de información disponibles, el presente apartado ofrece una caracterización del perfil productivo, el tamaño y las tendencias recientes de la economía social en Galicia. Para ello, se toman como referencia las tipologías empresariales y organizativas reconocidas en el marco normativo autonómico, estatal y europeo.

2.1. Evolución y tendencias de la economía social en Galicia

El balance de 2024 de la Estrategia Gallega de Economía Social destaca el impacto significativo del sector en el tejido empresarial gallego, compuesto por entidades orientadas a la cohesión social y territorial y a la promoción del empleo inclusivo. De cara al horizonte 2027, la Xunta de Galicia ha aprobado una inversión de 170 millones de euros destinada a reforzar los objetivos estratégicos y operativos del sector, fortalecer instrumentos de coordinación (como la Rede Eusumo o el Consello Galego de Economía Social) y promover proyectos vinculados al crecimiento, la digitalización, la economía circular, la estabilidad laboral y la igualdad de género, posicionando a Galicia como referente en innovación, justicia social y sostenibilidad (Xunta de Galicia, 2025). Entre los resultados previstos destacan:

- la creación de 400 nuevas entidades, de las cuales el 25 % se espera que surjan en sectores emergentes;
- la generación de 3.500 nuevos empleos;
- el incremento hasta el 50 % de la participación femenina en la promoción de nuevas entidades y hasta el 25 % en el caso de personas jóvenes;

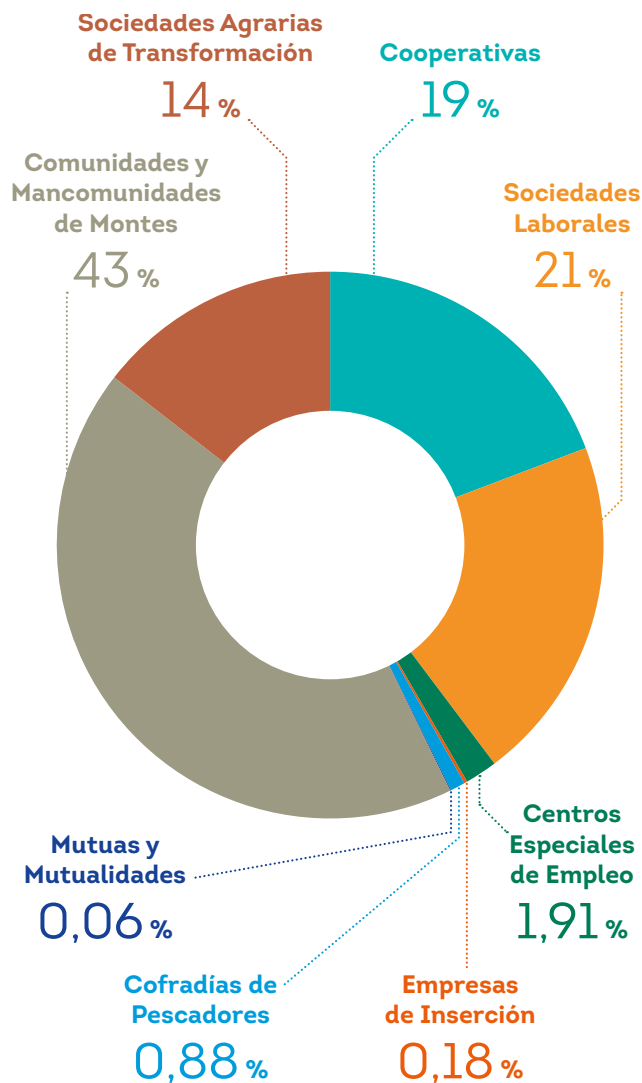
- la participación de 20.000 personas en actividades formativas y de capacitación;
- y la reducción del tiempo medio de constitución empresarial a **37 días** (Xunta de Galicia, 2025).

A 31 de diciembre de 2023, Galicia contaba con:

- 1.379 cooperativas,
- 1.471 sociedades laborales,
- 137 centros especiales de empleo,
- 13 empresas de inserción,
- 1.039 sociedades agrarias de transformación,
- 63 cofradías de pescadores,
- 3.066 comunidades de montes vecinales en mano común,
- 4 mutuas y mutualidades.

En el Gráfico 1 se muestra la distribución porcentual de estas entidades por tipología. Durante 2024 se inscribieron 230 nuevas entidades, mientras que el número de bajas disminuyó. Aproximadamente un 15 % del total de entidades tienen menos de cinco años, lo que refleja un saldo neto positivo y una recuperación que contrasta con etapas anteriores de mayor destrucción empresarial (Cancelo y Botana, 2024).

Gráfico 1. Distribución porcentual del número de entidades de Economía Social en Galicia (2023)



Fuente: Consellería de Emprego, Comercio e Emigración da Xunta de Galicia

Este tejido productivo está ampliamente representado en organizaciones como FOROESGAL, CEGASAL, AGACA, ESPAZOCOOP, AEIGA y AESGAL, con especial presencia en los sectores de cultura, servicios sociales, educación, agricultura y pesca (Xunta de Galicia, 2025). Según el Consello Económico e Social de Galicia, el mercado laboral gallego mostró en 2024 una evolución positiva, alcanzando 1.070.373 afiliaciones a la Seguridad Social, de las cuales el 81 % se corresponde con el régimen general y el 19 % con personas trabajadoras autónomas (Consellería de Economía, Empleo e Industria, 2025).

2.2. Análisis de los principales actores de la economía social gallega

2.2.1. Cooperativas

El cooperativismo gallego mantiene una trayectoria claramente ascendente en los últimos años. Durante 2024 se inscribieron 192 nuevas cooperativas en el Registro Gallego de Cooperativas, lo que confirma una dinámica de crecimiento continuado. Este aumento, no obstante, presenta diferencias significativas según el ámbito territorial (gráfico 2): las provincias atlánticas —especialmente Pontevedra— concentran más del 50 % de las nuevas constituciones, ampliando la brecha respecto a las provincias del interior. Esta polarización reproduce las tendencias generales del mercado laboral, la actividad empresarial y el PIB, igualmente más concentrados en el eje atlántico (Álvarez, Bastida y Olveira, 2024).

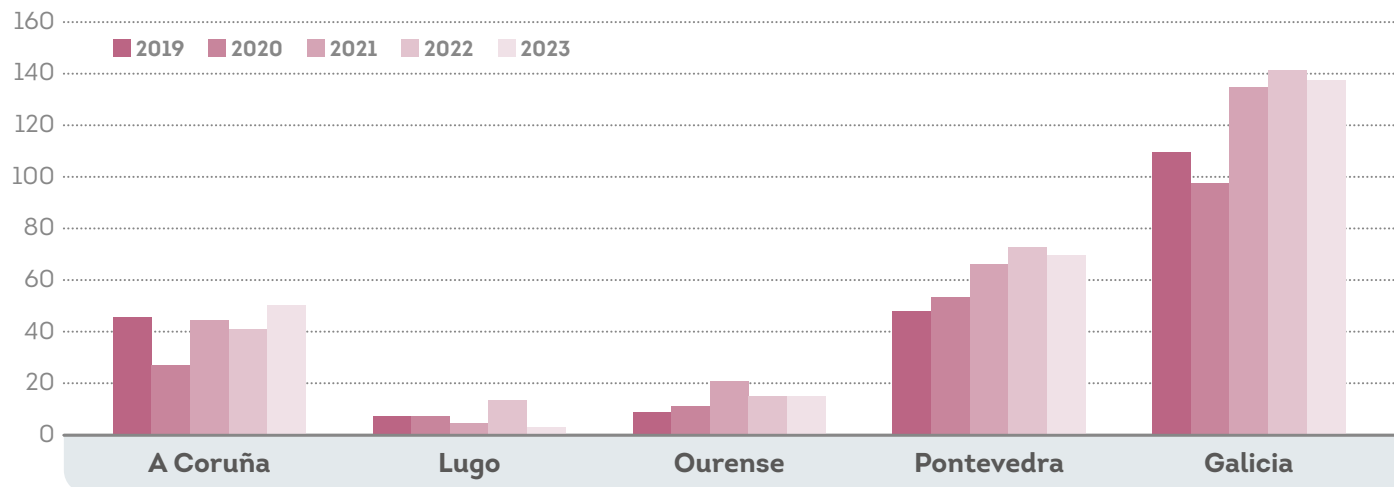
En cuanto a la tipología, hay un predominio de las cooperativas de trabajo asociado, si bien las cooperativas juveniles incrementan su presencia de manera progresiva, consolidándose como un formato relevante para el emprendimiento juvenil. Persisten, sin embargo, retos en la creación y consolidación de cooperativas vinculadas a determinados sectores como el agrario, el mar, los servicios de explotación en común de la tierra, la vivienda, el transporte o los servicios de consumo.

Según el Gráfico 3, la mayor parte de las cooperativas gallegas creadas en 2023 se sitúan en el sector servicios, si bien todos los sectores experimentaron incrementos salvo el secundario, que registra un ligero retroceso (Álvarez, Bastida y Olveira, 2024).

En relación con las personas socias promotoras, los datos de 2024 muestran una recuperación en la dimensión media de las nuevas cooperativas, alcanzando un total de 591 promotores. No obstante, las cifras por sexo ponen de manifiesto una disminución de la participación femenina respecto a años anteriores, tal como se aprecia en el Gráfico 4. Esta tendencia plantea la necesidad de reforzar políticas y medidas de apoyo dirigidas a mujeres emprendedoras en el ámbito cooperativo (Álvarez, Bastida y Olveira, 2024).

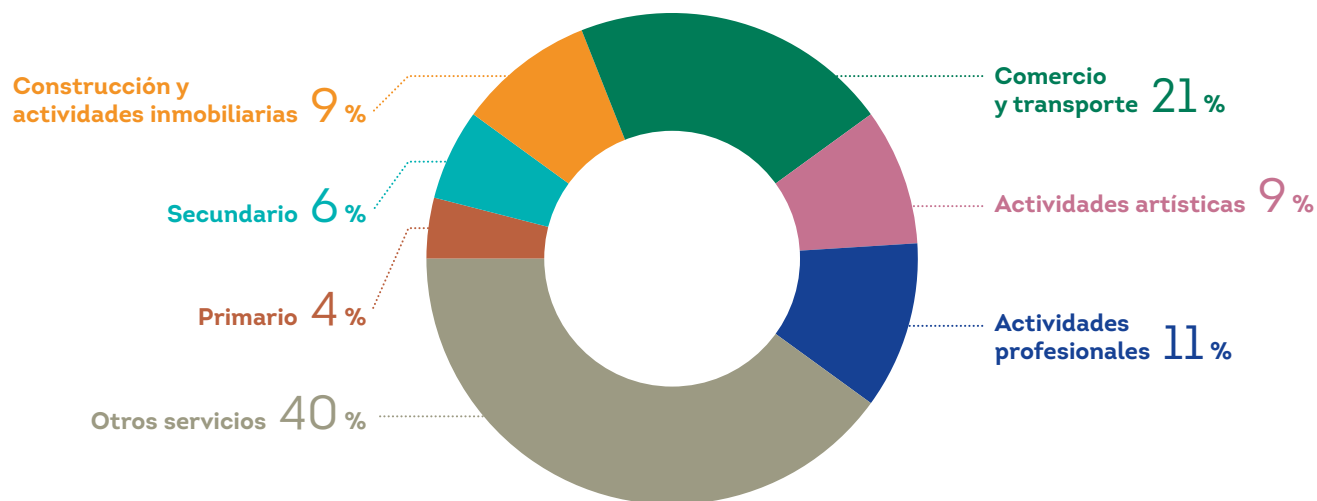
El cooperativismo gallego presenta un crecimiento sostenido, con un fuerte arraigo territorial en las provincias atlánticas, una expansión destacada en el sector servicios y una incorporación creciente de jóvenes. Este dinamismo convive con retos estratégicos vinculados a la diversificación sectorial, la igualdad de género y la consolidación de proyectos en sectores clave para el desarrollo territorial sostenible.

Gráfico 2. Cooperativas constituidas en el Registro según el ámbito territorial (2019 - 2023)



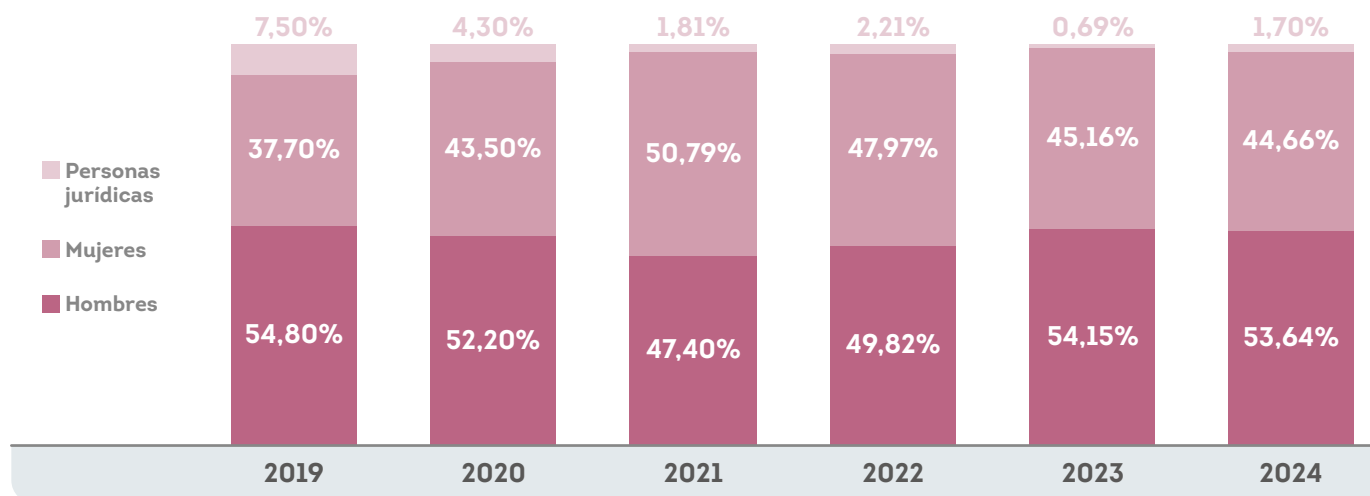
Fuente: Registro Gallego de Cooperativas de la Xunta de Galicia

Gráfico 3. Distribución porcentual de cooperativas por sector de actividad (2023)



Fuente: Consellería de Emprego, Comercio e Emigración da Xunta de Galicia

Gráfico 4. Distribución porcentual de personas socias promotoras de las cooperativas inscritas, desagregando por sexo y personalidad jurídica (2019 – 2024)



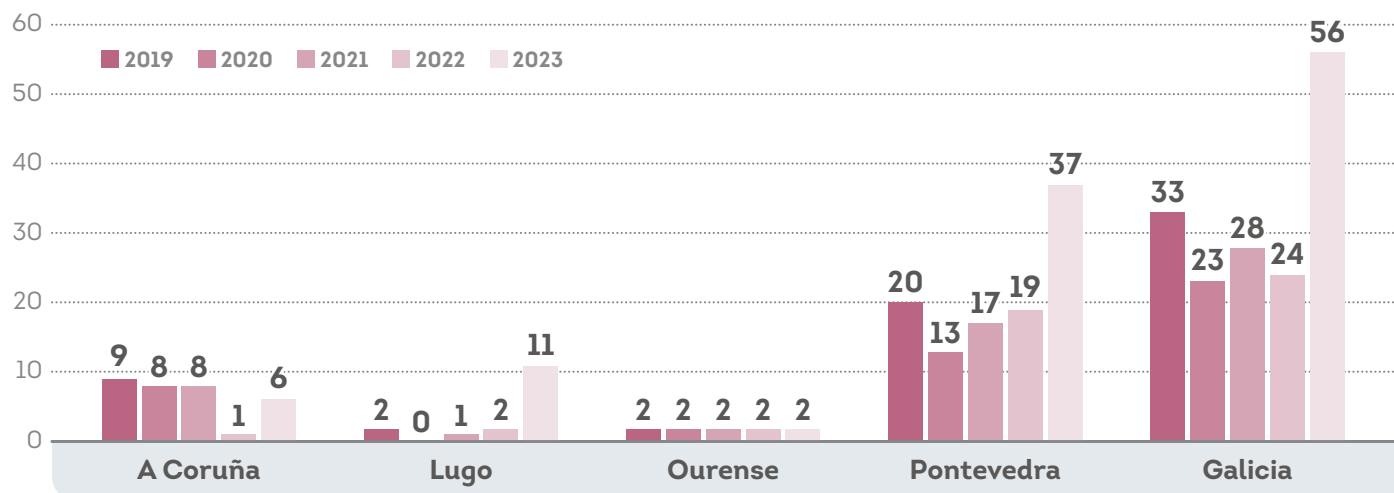
Fuente: Rede Eusumo

2.2.2. Sociedades laborales

La evolución de las sociedades laborales en Galicia muestra un comportamiento desigual, aunque con una tendencia general de crecimiento desde 2022. En 2024 se constituyeron 78 nuevas sociedades laborales, tal como refleja el Gráfico 5, con una distribución territorial nuevamente marcada por la concentración en las provincias atlánticas. En particular, la provincia de Pontevedra aglutina más de la mitad de las nuevas constituciones anuales, mientras que Lugo y Ourense presentan cifras significativamente inferiores (Cancelo y Vázquez, 2024a).

La gran mayoría de las nuevas sociedades laborales corresponden a la forma jurídica de sociedad limitada laboral, que representa más del 90 % de las constituciones, en tanto que las sociedades anónimas laborales mantienen un peso residual. En lo que respecta a la distribución sectorial, el sector servicios vuelve a ser el de mayor presencia, seguido de la industria, la construcción y la agricultura, tal como se ilustra en el Gráfico 6.

Gráfico 5. **Sociedades laborales constituidas en el Registro según el ámbito territorial (2019 - 2023)**



Fuente: Registro Administrativo de Sociedades Laborales de la Xunta de Galicia

Gráfico 6. **Distribución porcentual de sociedades laborales por sector de actividad (2023)**



Fuente: Consellería de Emprego, Comercio e Emigración da Xunta de Galicia

El análisis de la composición de las personas socias promotoras muestra una predominancia masculina, que se mantiene estable a lo largo del período 2019–2024. Aunque se observa cierta fluctuación en el número total de socios promotores, las mujeres representaron en 2024 únicamente el 36,71 % de las 91 personas promotoras registradas, tal como recoge el Gráfico 7 (Cancelo y Vázquez, 2024a). Esta brecha de género constituye uno de los desafíos persistentes en el ámbito de las sociedades laborales, especialmente en sectores tradicionalmente masculinizados.

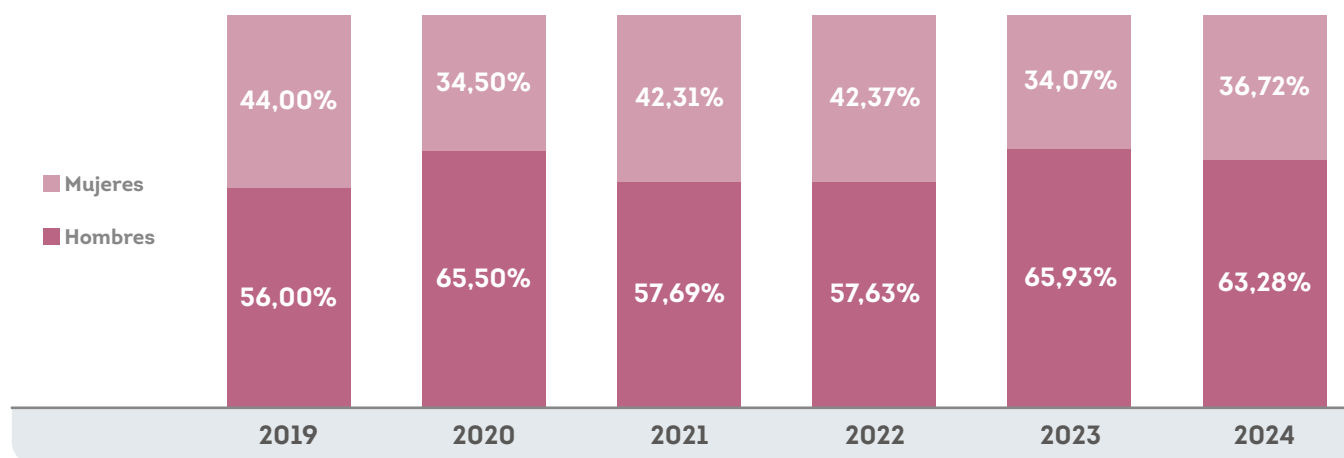
El ámbito de sociedades laborales en Galicia presenta una tendencia positiva en términos de constitución de nuevas entidades, con un claro liderazgo del sector servicios y una fuerte concentración territorial en

Pontevedra. No obstante, persisten desafíos relevantes relacionados con la igualdad de género, la diversificación sectorial y el fortalecimiento de la presencia de sociedades laborales en provincias del interior.

2.2.3. Centros Especiales de Empleo

En Galicia, los Centros Especiales de Empleo (CEE) pueden clasificarse en dos categorías principales: aquellos pertenecientes a la economía social y aquellos de naturaleza empresarial convencional. En este informe se analizan exclusivamente los CEE de iniciativa social, dado que su misión, forma jurídica y gobernanza los integran plenamente en el ámbito de la economía social.

Gráfico 7. **Distribución porcentual de personas socias de las sociedades laborales inscritas, desagregando por sexo (2019 – 2024)**



Fuente: Rede Eusumo

Según datos de 2023, representados en el Gráfico 8, Galicia contaba con 56 centros especiales de empleo de iniciativa social, con una marcada concentración territorial. La provincia de A Coruña reúne el mayor número de centros (39), seguida a gran distancia por Pontevedra, Lugo y Ourense (Expósito y Vázquez, 2024). Esta distribución evidencia un desequilibrio geográfico similar al observado en otras tipologías de entidades de economía social.

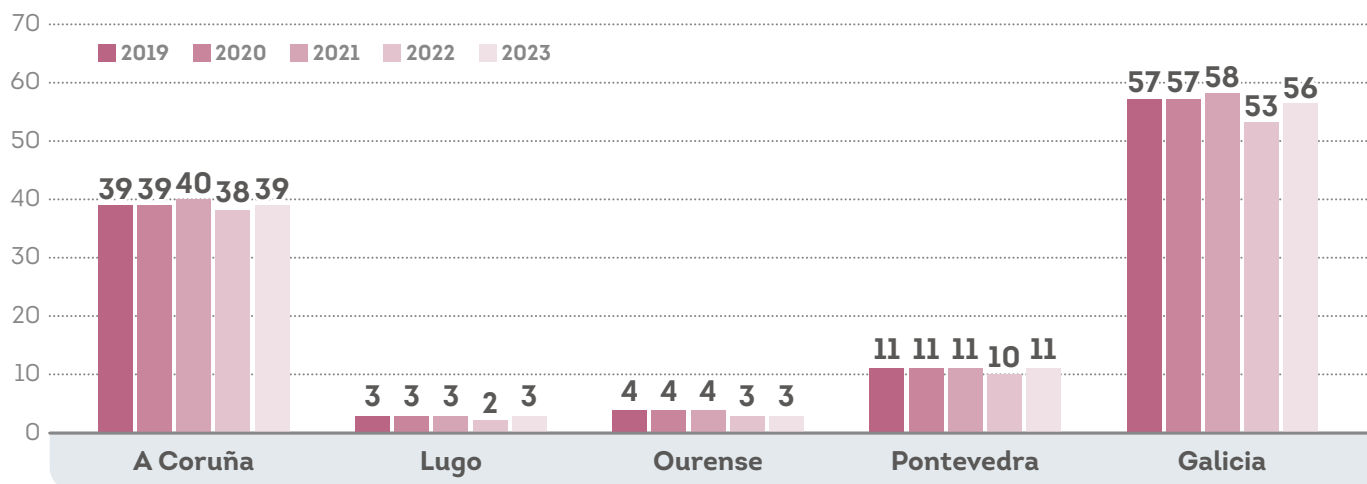
En relación con los sectores de actividad, el Gráfico 9 muestra que más del 70 % de los CEE de iniciativa social gallegos desarrollan su actividad en el sector servicios, destacando servicios de limpieza, jardinería, logística, atención a personas y actividades de carác-

ter auxiliar. Tras los servicios, los sectores con mayor presencia son la industria, el comercio y el transporte.

En cuanto al empleo, los CEE gallegos registraron en 2023 un total de 1.235 personas trabajadoras, de las cuales casi el 90 % eran personas con discapacidad. Más del 60 % de la plantilla estaba formada por hombres. La discapacidad física es la tipología más frecuente, seguida de la discapacidad psíquica y la sensorial.

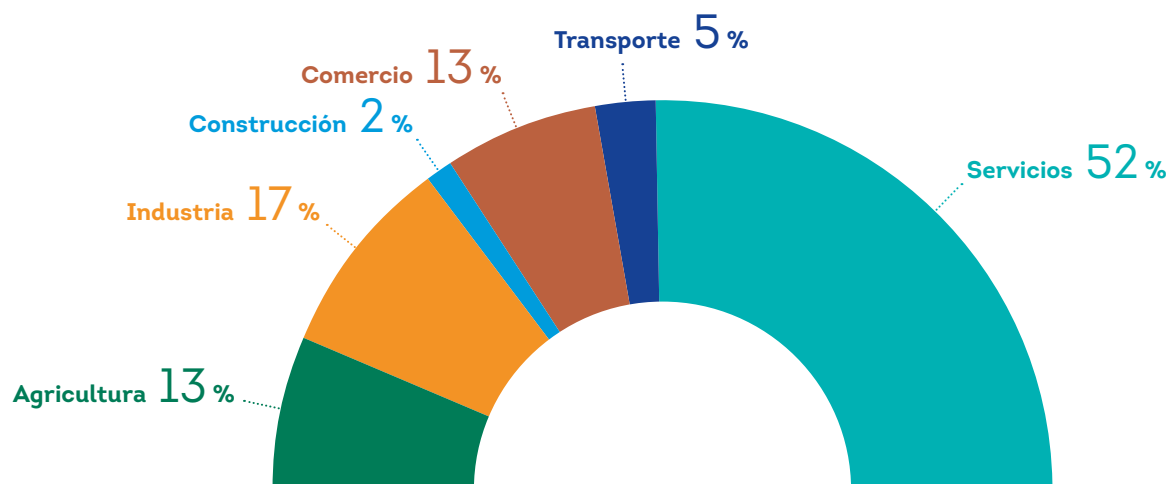
El tipo de contratación predominante es el contrato indefinido, lo que refleja el papel de los CEE como generadores de empleo estable para colectivos con especiales dificultades de inserción. En apoyo a esta misión, la Xunta de Galicia concedió en 2023 aproximadamente

Gráfico 8. CEE de Economía Social inscritos en el Registro según el ámbito territorial (2019 - 2023)



Fuente: Registro Centros Especiales de Empleo de la Xunta de Galicia

Gráfico 9. Distribución porcentual de CEE por sector de actividad (2023)



Fuente: Consellería de Emprego, Comercio e Emigración da Xunta de Galicia

22 millones de euros en ayudas destinadas a la creación y mantenimiento de empleo, así como al funcionamiento de las unidades de apoyo a personas trabajadoras con discapacidad.

Desde el punto de vista económico, los CEE presentan una evolución positiva. El importe neto de la cifra de negocios mantiene una tendencia ascendente —con oscilaciones puntuales— desde 2019, alcanzando en 2022 un total de 271,341 millones de euros (Expósito y Vázquez, 2024). Estos datos reflejan la creciente relevancia de los CEE como agentes económicos y sociales en el territorio.

Los centros especiales de empleo de iniciativa social desempeñan un papel fundamental en Galicia al combi-

nar actividad empresarial, creación de empleo inclusivo y prestación de servicios de interés general. Su consolidación requiere seguir avanzando en la diversificación sectorial, la distribución territorial equilibrada y la mejora de la estabilidad económica de las entidades.

2.2.4. Empresas de inserción

Las empresas de inserción (EI) constituyen un instrumento clave para la integración sociolaboral de personas en situación o riesgo de exclusión social. En Galicia, su presencia sigue siendo limitada en comparación con otros territorios del Estado, pero muestran una evolución positiva en términos de actividad económica y empleo creado.

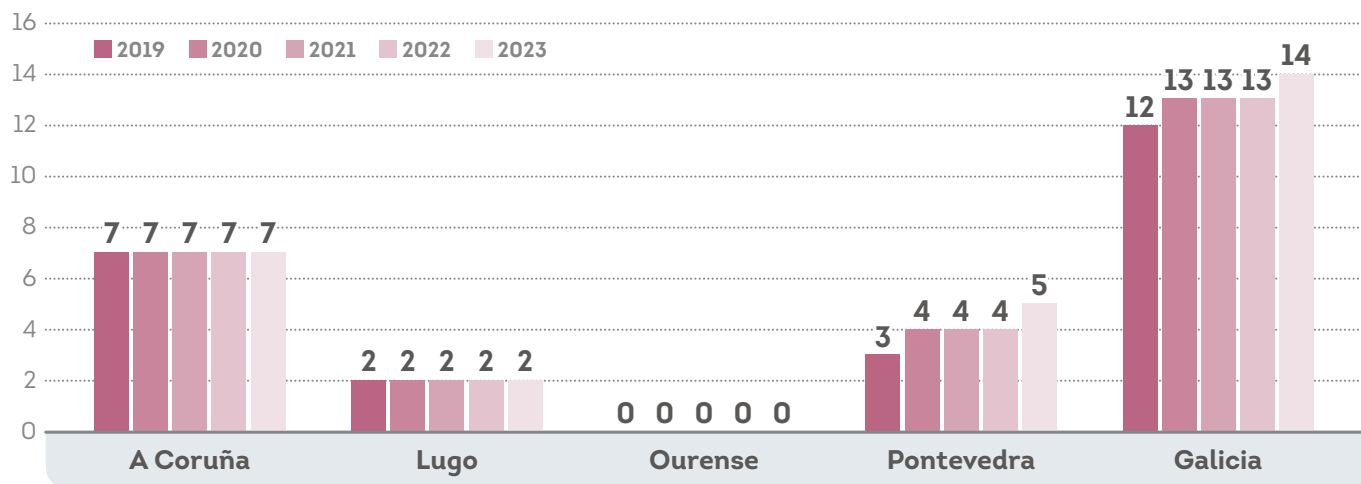
Según los datos recogidos por la Dirección Xeral de Traballo Autónomo e Economía Social de la Consellería de Emprego, Comercio e Emigración, a 31 de diciembre de 2024 existían en Galicia 16 empresas de inserción inscritas, todas ellas bajo la forma jurídica de sociedad limitada. Su distribución sectorial muestra un claro predominio del sector servicios (9 entidades), seguido del sector primario (4 entidades) y la construcción (1 entidad). Esta evolución se refleja en el Gráfico 10, que recoge la distribución territorial y el crecimiento del sector entre 2019 y 2023 (Díaz-Vázquez, 2024a).

En el plano económico, las empresas de inserción muestran un crecimiento sostenido. El importe neto

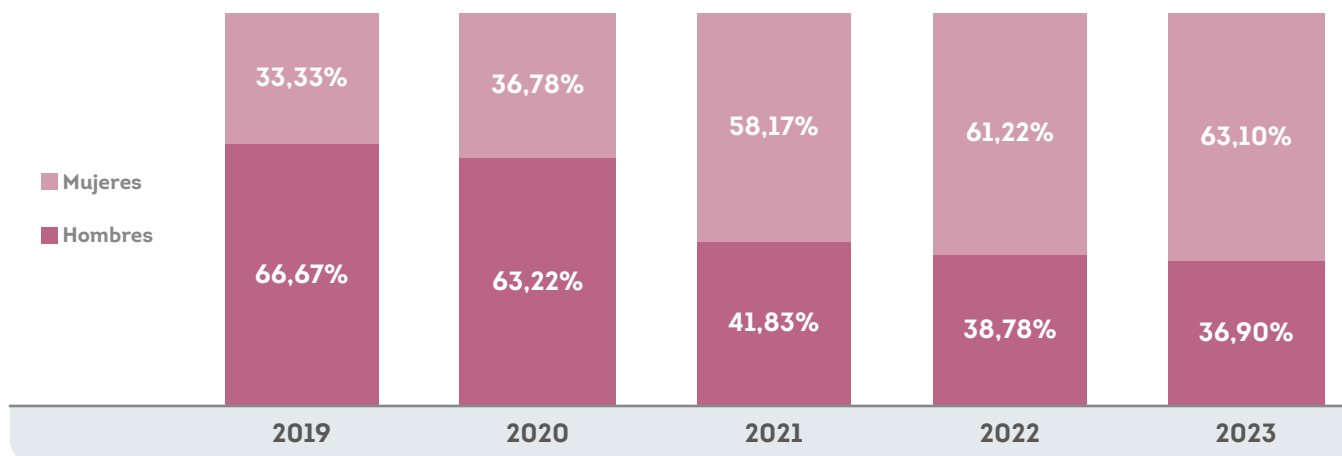
de la cifra de negocios conjunta pasó de 2.256.915 euros en 2019 a 3.597.841 euros en 2022, según datos del sistema SABI, lo que supone un incremento significativo en la actividad económica del sector.

En términos de empleo inclusivo, las El gallegas también han experimentado avances. Según los datos de AEIGA (Asociación de Empresas de Inserción de Galicia), en 2023 se contabilizaron 168 personas trabajadoras en inserción, de las cuales 106 eran mujeres. Esta tendencia está reflejada en el Gráfico 11, que muestra el cambio de una estructura inicial más masculinizada en 2019 hacia un predominio femenino en los últimos años.

Gráfico 10. Empresas de inserción inscritas en el Registro según el ámbito territorial (2019 - 2023)



Fuente: Dirección Xeral de Traballo Autónomo e Economía Social da Consellería de Emprego, Comercio e Emigración da Xunta de Galicia

Gráfico 11. **Personas contratadas en inserción en las EI de AEIGA, por sexo (2019 -2023)**

Fuente: Xunta de Galicia y Rede Eusumo

Las empresas de inserción articulan itinerarios de inserción personalizados, combinando empleo real con acompañamiento sociolaboral. Su papel es especialmente relevante en sectores como servicios ambientales, economía circular, atención a las personas, restauración, agricultura ecológica y actividades auxiliares. Asimismo, mantienen una estrecha colaboración con los servicios sociales municipales, organizaciones sectoriales y entidades de formación.

Las empresas de inserción constituyen un pequeño grupo, pero estratégico dentro de la economía social gallega. Su evolución reciente muestra un incremento de actividad, una mayor presencia femenina y una consolidación progresiva de sus modelos de negocio. Para su fortalecimiento futuro serán necesarias políti-

cas de apoyo estables, mayor visibilidad institucional y una integración más amplia de estas entidades en la contratación pública responsable.

2.2.5. Sociedades agrarias de transformación

Las Sociedades Agrarias de Transformación (SAT) constituyen una figura jurídica clave en el sector agrario gallego, al permitir la organización conjunta de productores para actividades de producción, transformación y comercialización. Galicia cuenta con un registro autonómico específico para estas entidades, cuyo ámbito de aplicación comprende a aquellas SAT,

federaciones o asociaciones cuyos socios titulares de explotaciones agrarias tengan sus actividades radicadas en el territorio de la comunidad autónoma.

La Tabla 4 recoge la evolución del número de SAT inscritas en Galicia entre 2019 y 2023, así como el número de socios y el capital social correspondiente a cada ejercicio.

Tabla 4.
SAT inscritas en el Registro con número de socios y capital social (2019 - 2023)

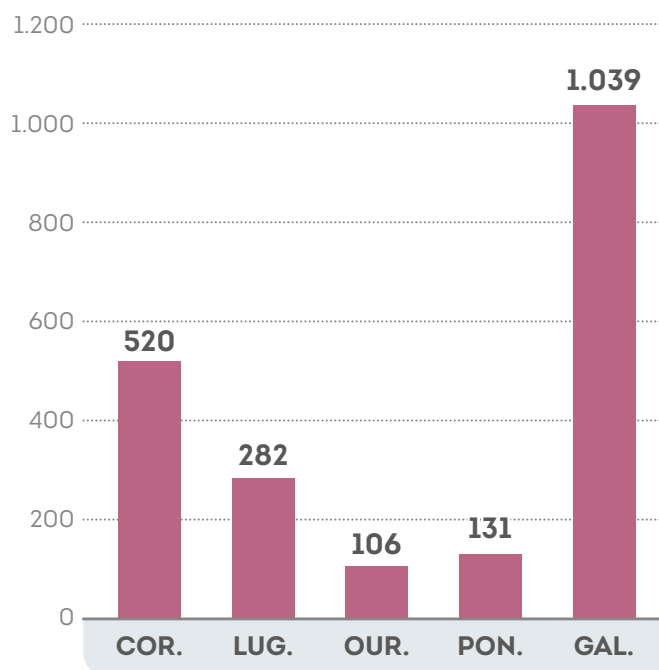
	2019	2020	2021	2022	2023
SAT inscritas	1.124	1.088	1.072	1.050	1.039
Número de socios	10.552	10.304	10.193	10.104	10.028
Capital social (en millones de euros)	62,90	60,60	59,40	56,40	54,50

Durante este período, el número total de SAT registradas pasó de 1.124 en 2019 a 1.039 en 2023, lo que supone una disminución del 7,56 %. A pesar de esta reducción, Galicia continúa situándose como la sexta comunidad autónoma con mayor número de SAT a nivel estatal, debido al peso estratégico de la agricultura y la ganadería en su economía (Cancelo y Vaquero-García, 2024). El número de socios también muestra un descenso progresivo, pasando de 10.552 socios en 2019 a 10.028 en 2023. Del mismo modo, el

capital social registra una reducción sostenida, desde 62,9 millones de euros en 2019 hasta 54,5 millones de euros en 2023.

El Gráfico 12 refleja la distribución territorial de las SAT en 2023, destacando a la provincia de A Coruña como la que concentra el mayor número de socios y el volumen más elevado de capital social en millones de euros. Le siguen Lugo, Ourense y Pontevedra, con proporciones menores.

Gráfico 12.
SAT inscritas en el Registro según el ámbito territorial (2023)



Fuente: Informe Anual de Sociedades Agrarias de Transformación do MAPA

No obstante, el análisis de las SAT se ve limitado por la escasez de información estadística disponible. El Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA) no proporciona datos completos sobre variables clave como número de personas empleadas, cifra de negocios, o valor añadido bruto (VAB). Esta falta de datos dificulta evaluar con precisión su impacto económico y su peso real dentro del sector agroalimentario y, en general, en la economía social gallega.

Las SAT gallegas continúan desempeñando un papel relevante en el desarrollo rural y en la articulación de la producción agraria, si bien afrontan retos significativos relacionados con el relevo generacional, la modernización productiva, la diversificación de actividades y la mejora de su visibilidad estadística y económica.

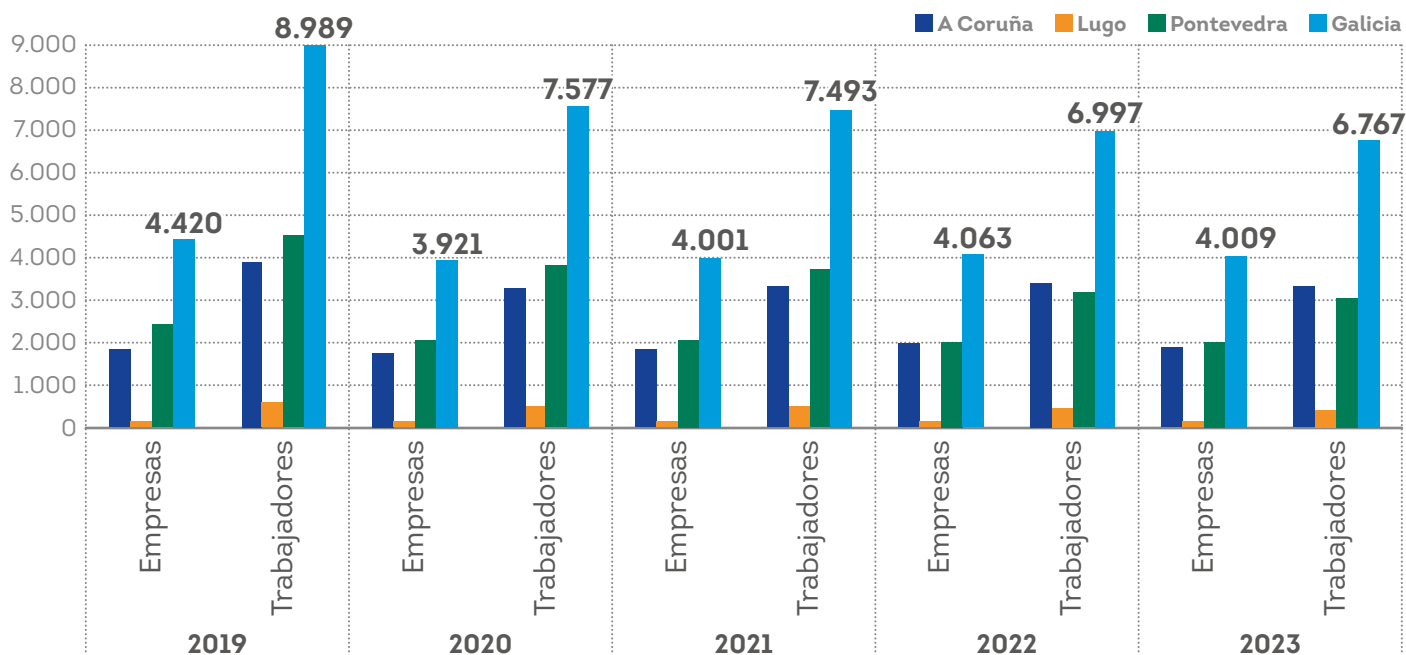
2.2.6. Cofradías de Pescadores

Galicia cuenta con una de las redes de cofradías de pescadores más extensas y consolidadas del Estado. En 2023 existían 63 cofradías, que gestionan un total de 133 lonjas, lo que sitúa a Galicia como la comunidad autónoma con mayor presencia de este tipo de entidades, concentrando el 31,8 % de todas las cofradías existentes en España. Las cofradías se distribuyen territorialmente de la siguiente manera: A Coruña: 35 cofradías; Pontevedra: 22 cofradías; Lugo: 6 cofradías. Estas se estructuran en tres federaciones provinciales que conforman la Federación Galega de Cofradías de Pescadores (FEAMPA), órgano de representación del sector marisqueero y pesquero de baja a nivel autonómico.

En cuanto a la evolución de las afiliaciones, el Gráfico 13 muestra que en 2023 se produjo una reducción en el número total de afiliados, registrándose 10.776 afiliaciones entre empresas y personas trabajadoras. De estas, el 65,2 % correspondían a personas trabajadoras y el resto a entidades, de las cuales más del 90 % eran personas físicas (Cancelo y Vázquez, 2024b). Por provincias, la distribución del total de afiliaciones en 2023 fue la siguiente: A Coruña: 48,3 %; Pontevedra: 46,9 %; Lugo: 4,8 %. En lo relativo a la composición por sexo, las mujeres representan el 31,5 % de las personas afiliadas, mientras que los hombres suponen el 68,5 %. La participación femenina es mayor en el colectivo de personas trabajadoras (principalmente en el marisqueo a pie) que en el de empresas.

La flota pesquera gallega está formada por 4.198 buques, que representan el 49 % del total de buques y el 41 % del arqueo de España. El 96 % de estas embarcaciones opera en caladeros nacionales. La distribución territorial de la flota es la siguiente: A Coruña: 49 %; Pontevedra: 48 %; Lugo: 3 %. Las principales actividades realizadas en el seno de las cofradías en 2023 fueron: Marisqueo a pie (28,4 %); Marisqueo desde embarcación (25,9 %); Pesca de bajura (22 %). A Coruña destaca especialmente en marisqueo desde embarcación; Pontevedra concentra la mayor parte del marisqueo a pie; mientras que Lugo registra una presencia significativa en pesca de altura y gran altura. En términos económicos, en 2023 las lonjas gallegas comercializaron 117.534 toneladas de productos pesqueros frescos, con un valor total superior a 372 millones de euros (Cancelo y Vázquez, 2024b). Estas cifras confirman el peso estratégico

Gráfico 13. Afiliados en cofradías de pescadores de Galicia según el ámbito territorial (2019 - 2023)



Fuente: Registro de Cofradías proporcionados por la Consellería do Mar da Xunta de Galicia

del sector pesquero y la relevancia de las cofradías como estructuras esenciales de gobernanza litoral, comercialización, representación y sostenibilidad.

Las cofradías de pescadores representan un pilar fundamental para el empleo, la economía costera y la gestión sostenible de los recursos marinos en Galicia. Su continuidad y fortalecimiento requieren políticas de apoyo específicas, inversiones en modernización y una mayor coordinación entre administraciones, sector productivo y entidades de economía social vinculadas al mar.

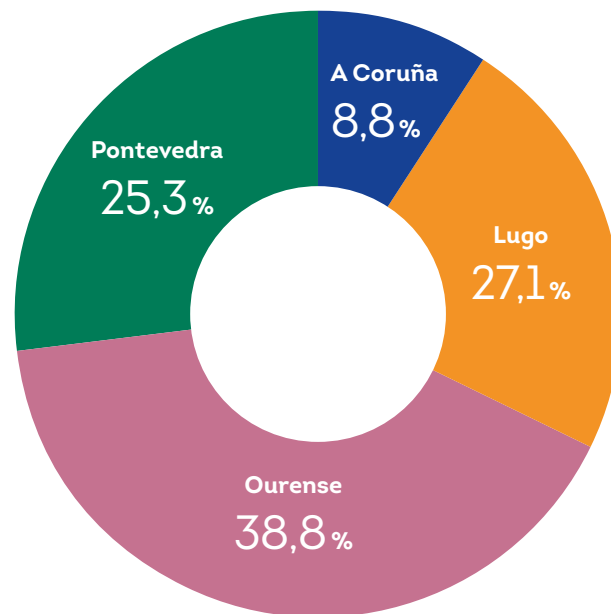
2.2.7. Comunidades de montes

Las Comunidades de Montes Vecinales en Mano Común (CMVMC) constituyen una de las estructuras de propiedad comunitaria más relevantes del territorio gallego. Galicia contaba en 2024 con 3.391 montes vecinales, que abarcan una superficie cercana a 660.000 hectáreas. Su distribución territorial evidencia la importancia de esta figura en el interior rural: Ourense: 38,8 %; Lugo: 27,1 %; Pontevedra: 25,3 %; A Coruña: 8,8 %. Tal como se refleja en el Gráfico 14, la presencia de montes vecinales es especialmente

significativa en zonas rurales de montaña, donde constituyen un recurso estratégico para el desarrollo económico, la gestión forestal sostenible y la cohesión comunitaria.

En Galicia existen 3.048 CMVMC y 37 mancomunidades de montes vecinales (MMVMC), que agrupan a cerca de 115.031 comuneros. La distribución territorial de estas comunidades muestra una clara concentración en las provincias del interior: Ourense: 1.164 comunidades (26,7 %); Lugo: 856 comunidades; Pontevedra: 685 comunidades (22,2 %); A Coruña: 281 comunidades (12,2 %). No obstante, el número de comuneros no sigue la misma proporción territorial. La provincia de Pontevedra concentra el 43,7 % del total de comuneros, mientras que Ourense suma el 26,7 %. A Coruña y Lugo representan conjuntamente menos del 30 % del total. Esta asimetría refleja una realidad clave: los montes vecinales con mayor tejido social activo no siempre coinciden con las áreas de mayor extensión forestal.

Gráfico 14. Distribución porcentual de los montes vecinales de mano común (2024)



Fuente: Sistema de Indicadores da Administración Dixital de la Xunta de Galicia

Tabla 5. Ingresos e inversiones medias (€) de las comunidades de montes vecinales en mano común (2020 - 2023)

	2020		2021		2022		2023	
A Coruña	24.792	13.735	28.219	17.843	38.678	16.563	12.022	6.594
Lugo	34.381	14.342	44.050	18.720	71.114	18.681	85.650	18.689
Ourense	34.380	21.976	36.614	25.058	35.986	23.936	28.793	20.334
Pontevedra	43.539	24.347	53.509	29.060	56.556	29.588	78.235	30.410
Galicia	36.123	19.732	43.275	23.720	52.000	23.339	50.889	20.608

Fuente: Anuario de Estadística Forestal de Galicia

Desde el punto de vista económico, los datos del Anuario de Estadística Forestal de Galicia muestran una evolución positiva. Entre 2022 y 2023 se produjo un incremento del 59 % en los ingresos medios de las CMVMC y un aumento del 13 % en los niveles de inversión. Sin embargo, esta tendencia presenta variaciones significativas por provincias, tal como recoge la Tabla 5, donde los ingresos y las inversiones registran aumentos más pronunciados en Lugo y Pontevedra, acompañados de mayores actividades de gestión y aprovechamiento forestal.

Las CMVMC desempeñan un papel esencial en:

- la gestión sostenible del territorio,
- la prevención de incendios,
- la valorización de biomasa y recursos forestales,
- la conservación de la biodiversidad,
- el desarrollo de actividades productivas vinculadas al medio rural,
- y la generación de empleo local en tareas forestales y de servicios ambientales.

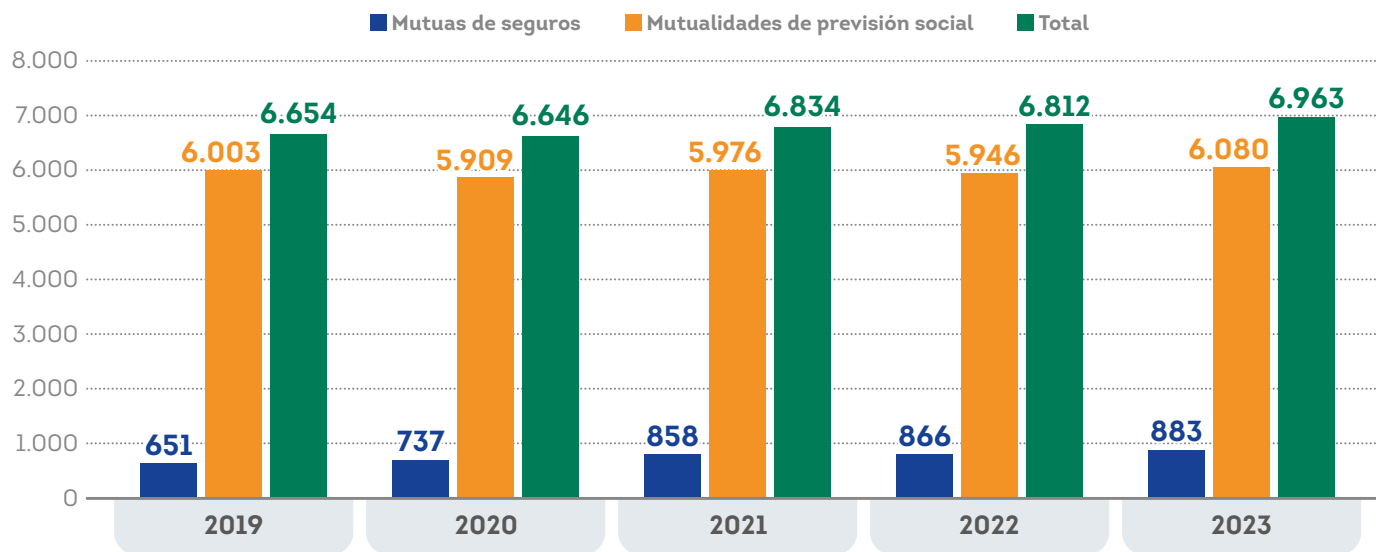
Asimismo, representan un modelo de gobernanza comunitaria único en Europa, basado en la propiedad colectiva indivisible y la toma de decisiones a través de la asamblea vecinal. Las comunidades de montes vecinales en mano común constituyen un actor estratégico para el desarrollo rural gallego, combinando gestión sostenible, actividad económica y cohesión territorial. Su fortalecimiento futuro requiere apoyo técnico continuado, inversión en

modernización forestal, impulso de modelos de economía circular vinculados al territorio y una mayor integración en las políticas públicas de prevención de incendios y dinamización rural.

2.2.8. Mutuas de seguros y mutualidades de previsión social

Las mutuas de seguros y las mutualidades de previsión social constituyen un segmento específico dentro de la economía social gallega, con un peso reducido en número de entidades, pero con una función relevante en la cobertura de necesidades profesionales, familiares y sociales de diferentes colectivos. En 2024, Galicia cuenta con una mutua de seguros y tres mutualidades de previsión social con sede en la comunidad autónoma. Estas entidades ofrecen coberturas dirigidas a colectivos profesionales como artesanos, autónomos, trabajadores del sector marítimo o personal vinculado a actividades industriales y de servicios. Su modelo organizativo se basa en la ausencia de ánimo de lucro, en la prestación de servicios aseguradores y en la gobernanza mutualista, donde las personas mutualistas participan en la toma de decisiones. En 2023, estas cuatro entidades registraron un total de 6.963 personas mutualistas y 9.623 beneficiarios, cifras superiores a las de años anteriores, tal como muestra el Gráfico 15 (Díaz-Vázquez, 2024b). Este crecimiento refleja una mayor demanda de mecanismos de previsión social alternativa y de servicios complementarios a los sistemas públicos.

Gráfico 15. Número de mutualistas en las mutuas de seguros y mutualidades de previsión social con sede en Galicia (2019 - 2023)



Fuente: Registro de entidades aseguradoras y reaseguradoras da Dirección General de Seguros do Ministerio de Economía y Registro de mutualidades de previsión social da Xunta de Galicia

En términos de empleo, el sector dio trabajo directo a 15 personas en 2023, de las cuales 9 eran mujeres y 6 hombres, manteniendo una tendencia de incremento progresivo respecto a ejercicios anteriores. Además del empleo directo, estas entidades se apoyan en una red de más de 1.000 profesionales colaboradores para la prestación de servicios. Desde el punto de vista económico, las mutuas y mutualidades gallegas alcanzaron en 2023 un volumen de 4.611 millones de euros en primas imputadas netas de reaseguro, lo que supone un crecimiento del 11 % respecto a 2019 (Díaz-Vázquez, 2024b). Estos datos demuestran la estabilidad financiera del sector y su contribución al

ecosistema económico gallego, especialmente en materia de previsión social y gestión de riesgos. Aunque su dimensión es reducida en número de entidades, las mutuas y mutualidades desempeñan un papel significativo en el sistema de economía social gallego. Su contribución se manifiesta en la prestación de servicios aseguradores especializados, el apoyo a colectivos profesionales, la generación de empleo cualificado y la complementación de las políticas públicas de protección social. Su continuidad y fortalecimiento requieren marcos regulatorios estables, mecanismos de supervisión eficaces y un refuerzo de la coordinación institucional.

2.3. Conclusiones Capítulo II

La evolución reciente de la economía social en Galicia evidencia un proceso de consolidación progresiva, acompañado de una creciente institucionalización y reconocimiento público de su relevancia socioeconómica. El análisis de los datos disponibles confirma que se trata de un sector diverso, dinámico y en expansión, aunque con ritmos desiguales según tipología de entidad y territorio. La ejecución de la Estrategia Gallega de Economía Social ha contribuido a este avance, especialmente mediante la puesta en marcha de instrumentos de apoyo, financiación específica y estructuras de acompañamiento como la Rede Eusumo o los órganos de gobernanza sectorial. La previsión de 170 millones de euros de inversión hasta 2027 refuerza un marco de estabilidad que favorece la planificación a medio plazo y la incorporación de nuevos actores.

Los datos muestran un crecimiento sostenido en cooperativas, sociedades laborales y centros especiales de empleo de iniciativa social, que destacan por su capacidad de generación de empleo estable, consolidación empresarial y arraigo territorial. El cooperativismo emerge como uno de los motores más dinámicos, especialmente en sectores de servicios y emprendimiento juvenil, aunque persisten retos vinculados a la diversificación sectorial y a la igualdad de género. En el caso de los centros especiales de empleo y las empresas de inserción, se observa una contribución significativa a la creación de empleo inclusivo, así como una evolución positiva en su actividad económica, reforzada por políticas públicas específicas.

Otras tipologías, como las sociedades agrarias de transformación o las comunidades de montes vecinales, enfrentan retos estructurales relacionados con el relevo generacional, la modernización productiva o la disponibilidad de datos estadísticos completos. Aun así, mantienen un papel estratégico en el desarrollo rural, la sostenibilidad del territorio y la cohesión comunitaria. Las cofradías de pescadores y las mutualidades también continúan demostrando su importancia en sectores clave como la pesca y la previsión social.

En conjunto, el capítulo evidencia un ecosistema empresarial heterogéneo pero robusto, con crecimientos diferenciados y retos específicos por tipología. Galicia cuenta con bases sólidas para seguir fortaleciendo su economía social, pero será necesario avanzar en la mejora del equilibrio territorial, la modernización productiva, el impulso de sectores emergentes, la visibilidad estadística y la igualdad de género. La consolidación de políticas públicas sostenidas y la articulación de estructuras cooperativas y federativas permitirán aprovechar plenamente el potencial de este sector como agente clave del desarrollo socioeconómico y territorial.

3 Benchmarking del desempeño socioeconómico de la economía social en la Unión Europea y en España

La economía social cuenta con un reconocimiento creciente en el ámbito europeo. Desde 1980, el Parlamento Europeo y diferentes instituciones comunitarias han destacado su contribución a la cohesión social, la creación de empleo inclusivo y la prestación de servicios de interés general. El periodo **2019-2024** ha sido especialmente relevante debido al impulso político y normativo generado en torno a la economía social y a su consideración como un ecosistema estratégico para la transición verde, digital y social de Europa. Entre los principales hitos europeos del período destacan (CEPES, 2025):

- Restablecimiento y renovación del Intergrupo de Economía Social del Parlamento Europeo (2020 y 2024).
- Declaraciones de Cascáis y Mannheim (2021).
- Dictamen del **Comité Económico y Social Europeo (CESE)** sobre el papel de la economía social en la creación de empleo (2021).
- **Declaración de Oporto** sobre asuntos sociales (2021).
- **Declaración de Estrasburgo** sobre economía social (2022).
- Aprobación de la **“Vía de transición para el ecosistema de la economía social y de proximidad”**, que reconoce la economía social como uno de los 14 ecosistemas industriales clave de Europa (CEPES, 2024).
- Puesta en marcha del Portal Europeo de Economía Social (2023).
- Dictámenes del CESE sobre fiscalidad e integración de la economía social en la contratación pública (2024).
- **Declaración de Lieja** (2024) y **Declaración de La Hulpe** sobre el futuro del pilar europeo de derechos sociales.

A nivel práctico, la experiencia de Emilia-Romaña (Italia) es uno de los casos más citados como referente europeo. La región cuenta con más de 8.000 cooperativas activas, que aportan cerca del 30 % del PIB regional y destacan por su modelo de intercooperación, sus consorcios sectoriales y su capacidad para generar empleo estable y de calidad (Caselli et al., 2022). Su éxito se atribuye a factores como la estabilidad normativa, el fuerte acompañamiento institucional y una cultura cooperativa consolidada.

En el ámbito estatal, España se sitúa entre los países más avanzados en políticas públicas de economía social. La aprobación del Proyecto Estratégico para la Economía Social y los Cuidados y de la Estrategia Española de Economía Social 2023–2027 ha reforzado su visibilidad institucional, fomentando la competitividad del sector, la creación de empleo y el desarrollo de actividades emergentes en ámbitos como los cuidados, la economía circular y la digitalización.

Según CIRIECSTAT (2024), en 2024 existían en España 75.745 empresas de economía social, de las cuales más del 90 % son pequeñas y medianas empresas. Estas entidades generaban más de 1,22 millones de empleos (mercado y no mercado) y contaban con más de 1,14 millones de personas voluntarias, con una concentración significativa en cooperativas y sociedades laborales (más del 80 %).

En términos de impacto económico, la economía social representa aproximadamente el 10 % del PIB español, con una facturación de 86.122 millones de euros en entidades de mercado y 20.078 millones en entidades no de mercado (CIRIECSTAT, 2024). Los sectores con mayor peso son los cuidados y servicios sociales, la cultura y el ocio, la educación, la agricultura y los sectores energético e hídrico.

A nivel europeo, se estima que la economía social está formada por más de 4,3 millones de empresas, mayoritariamente pymes (93 %), que generan empleo para 13,6 millones de personas y actividad voluntaria para otros 5,5 millones. Representa aproximadamente el 10 % del tejido empresarial de la Unión Europea

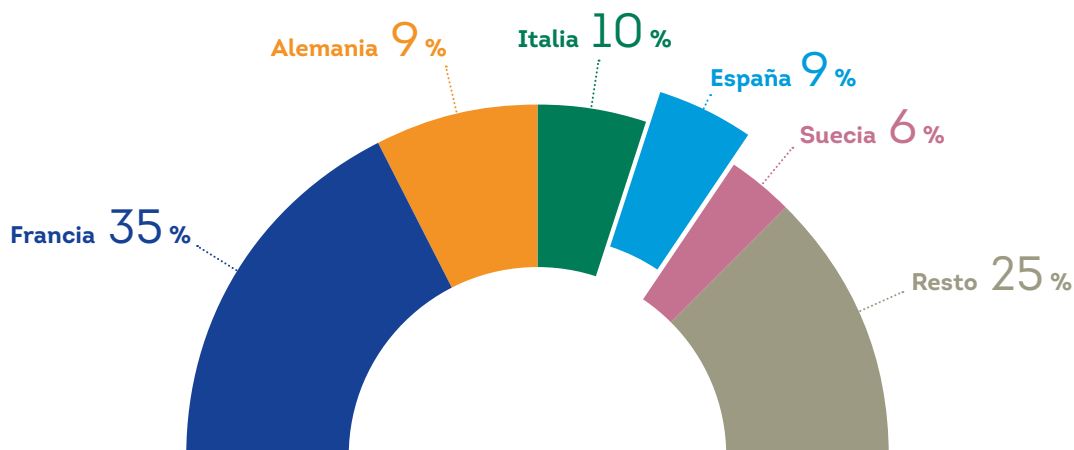
y el 6,2 % del empleo total, tal como muestran los Gráficos 16 y 17 (CEPES, 2025).

El volumen de negocios de la economía social europea asciende a 912.900 millones de euros (Comisión Europea), y se estima que aporta alrededor del 8 % del PIB de la UE. En cuanto a la distribución sectorial, más de 3,3 millones de personas trabajan en actividades de salud y asistencia social, seguidas de la educación (702.000) y de las artes, cultura y entretenimiento (622.000).

Entre las buenas prácticas internacionales destacan experiencias empresariales consolidadas como La Fageda (Cataluña), reconocida por su modelo integrado de producción agroalimentaria e inserción sociolaboral de personas con problemas de salud mental. La cooperativa ha sido citada por la Comisión Europea, la OCDE y Social Economy Europe como ejemplo de innovación social y sostenibilidad económica (Bercianos, 2021; González, 2022).

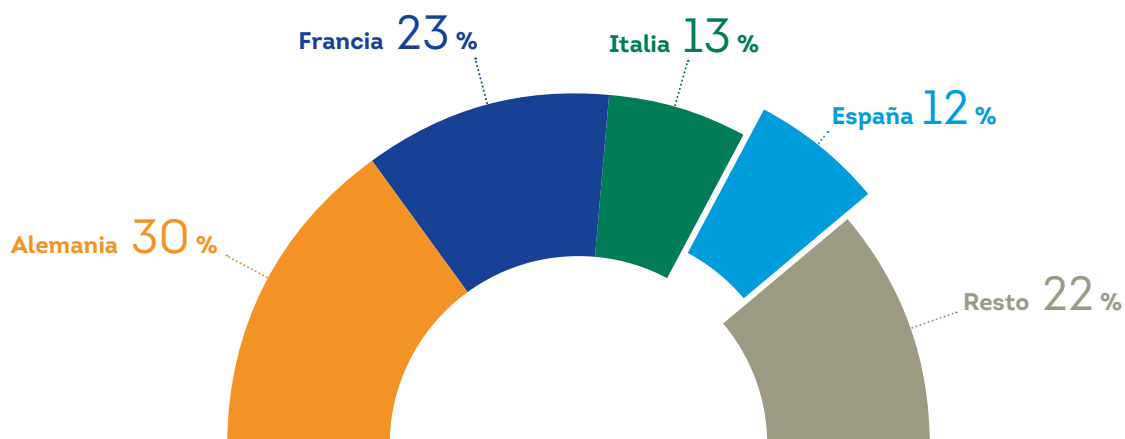
El benchmarking europeo y estatal muestra que Galicia se encuentra alineada con las tendencias internacionales más relevantes de la economía social. La combinación de políticas públicas autonómicas, dinamismo empresarial y estructuras asociativas consolidadas sitúa al territorio en una posición favorable para seguir avanzando en ámbitos estratégicos como la digitalización, la economía circular, los cuidados, la cooperación territorial y la contratación pública responsable.

Gráfico 16. Distribución porcentual del número de entidades de Economía Social por país en la Unión Europea (2024)



Fuente: CEPES (2025)

Gráfico 17. Distribución porcentual del empleo en Economía Social por país en la Unión Europea (2024)



Fuente: CEPES (2025)

Conclusiones Capítulo III

El análisis comparado a escala europea y estatal sitúa a Galicia dentro de un ecosistema más amplio, caracterizado por un notable dinamismo político, institucional y económico en torno a la economía social. La Unión Europea ha reforzado de manera significativa su compromiso con este modelo empresarial, reconociéndolo como un pilar estratégico para la transición verde, digital y social. Las múltiples iniciativas impulsadas en el período 2019–2024 —incluyendo planes de acción, declaraciones institucionales, dictámenes, el Portal Europeo de Economía Social y la definición de la “Vía de transición del ecosistema de economía social”— han generado un marco político estable que impulsa la consolidación del sector en toda Europa.

A nivel estatal, España se consolida como uno de los países con mayor desarrollo normativo, institucional y estratégico en materia de economía social. La Estrategia Española de Economía Social 2023–2027 y el Proyecto Estratégico para la Economía Social y los Cuidados constituyen instrumentos clave que han permitido reforzar la competitividad del sector, ampliar su base empresarial, fomentar sectores emergentes y mejorar la visibilidad del modelo. Las cifras disponibles muestran un sector robusto, compuesto por más de 75.000 empresas que generan más de 1,22 millones de empleos y representan alrededor del 10 % del PIB nacional.

El benchmarking evidencia también la existencia de regiones europeas de referencia, como Emilia-Romaña, cuyo modelo cooperativo —basado en la intercooperación, los consorcios sectoriales y el arraigo te-

rritorial— constituye un ejemplo inspirador de cómo políticas estables, estructuras intermedias y cultura empresarial pueden impulsar un desarrollo sostenido y de alto impacto socioeconómico.

Desde esta perspectiva comparada, Galicia se encuentra en una posición favorable: comparte tendencias con los territorios más avanzados y ha iniciado procesos estratégicos que convergen con las líneas prioritarias europeas y estatales. Sin embargo, el benchmarking también permite identificar ámbitos de mejora, especialmente relacionados con la escala productiva, la intensificación de sectores emergentes, el refuerzo de la cooperación territorial y la optimización de la contratación pública responsable como herramienta estratégica.

En definitiva, el capítulo muestra que Galicia cuenta con un elevado potencial para fortalecer su economía social y alinearse con las mejores prácticas europeas. Para ello, será necesario aprovechar la dinámica institucional actual, reforzar las estructuras de apoyo y avanzar hacia un ecosistema más interconectado, innovador y orientado a retos estratégicos como la sostenibilidad, los cuidados, la digitalización y la cohesión territorial.

4 Retos y futuro de la economía social en el ámbito local

El análisis realizado, basado en entrevistas con representantes municipales, entidades de economía social, asociaciones empresariales y agentes sectoriales, permite identificar un conjunto de retos estructurales y oportunidades estratégicas para el fortalecimiento de la economía social en el ámbito local gallego, especialmente en municipios rurales y de pequeña población. La economía social constituye hoy una pieza clave para la cohesión territorial, al generar empleo de proximidad, servicios de cuidados, gestión sostenible del territorio y proyectos con arraigo comunitario. Sin embargo, su potencial transformador no se despliega de forma homogénea en el territorio debido a limitaciones institucionales, administrativas, culturales y de escala.

En muchos municipios, la economía social continúa siendo infrarrepresentada en la agenda pública local, tanto por desconocimiento como por falta de estructuras que faciliten su incorporación en la planificación y ejecución de políticas municipales. A ello se suman dificultades específicas derivadas del tamaño reducido de las entidades, la limitada capacidad administrativa de los ayuntamientos más pequeños, la concentración sectorial en actividades tradicionales y la fragmentación institucional entre administraciones y agentes.

Al mismo tiempo, el estudio revela oportunidades emergentes que permiten avanzar hacia un modelo territorial más equilibrado y cooperativo. Entre ellas destaca el papel de la contratación pública reservada, la necesidad de impulsar cooperativas multiservicio y estructuras comarcales, la importancia de expandir la economía social hacia sectores estratégicos como los cuidados, la economía circular y los servicios agroforestales, y el potencial de la cooperación transfronteriza con el Norte de Portugal. Asimismo, adquiere especial relevancia la posibilidad de establecer alianzas estables con asociaciones empresariales, que permitan generar empleo inclusivo, fortalecer redes locales y construir valor social compartido.

Los siete retos que se presentan a continuación sintetizan estas dinámicas y constituyen una hoja de ruta para orientar políticas públicas, alianzas estratégicas y procesos de innovación social en los territorios. Su abordaje coordinado no solo permitirá consolidar la economía social como herramienta de desarrollo local sostenible, sino también avanzar hacia un modelo territorial más justo, resiliente y cohesionado.

Reto 1: Escasa visibilidad y formación municipal sobre la economía social

A pesar de los avances en la consolidación de la economía social en Galicia, la mayoría de los municipios —especialmente los de menor tamaño— aún presentan un limitado conocimiento institucional sobre este modelo y sobre las herramientas legales disponibles para impulsarlo. Las entrevistas realizadas a representantes municipales y entidades del sector ponen de manifiesto que, en muchos casos, la economía social continúa siendo percibida como una realidad distante, asistencial o vinculada únicamente al tercer sector, y no como un modelo empresarial eficiente, competitivo y con impacto directo en el territorio.

Tal como señala un alcalde, *el principal obstáculo no es ideológico, sino de conocimiento*: ni cargos electos ni personal técnico disponen de la formación necesaria para utilizar instrumentos como la contratación pública reservada o la planificación de servicios externalizables a entidades de economía social. Esto coincide con lo expresado por otros alcaldes de ayuntamientos muy implicados con la economía social, donde las primeras experiencias surgieron gracias a la iniciativa política y al acompañamiento de entidades sectoriales (FOROESGAL, ...), y no por inercia administrativa.

La falta de personal técnico especializado, sumada al tamaño reducido de los departamentos municipales, limita la capacidad para explorar alternativas organizativas. Esto genera un círculo vicioso: si no se conoce

la economía social, no se incorpora en la planificación municipal, y si no se incorpora, su potencial transformador permanece invisible.

Este reto, centrado en la escasa visibilidad y formación municipal sobre la economía social, aborda uno de los obstáculos más determinantes para su consolidación en el ámbito local. Para comprender adecuadamente este desafío, se presenta a continuación un análisis que identifica las causas estructurales y organizativas que lo explican, al tiempo que se formulan propuestas de solución orientadas a reforzar las capacidades institucionales de los ayuntamientos y a mejorar su conocimiento operativo sobre este modelo organizativo. Finalmente, se expone el impacto esperado de estas medidas, con el objetivo de mostrar cómo una estrategia de formación y visibilización bien diseñada puede transformar la relación entre las administraciones locales y las entidades de la economía social, favoreciendo su incorporación progresiva en la planificación y gestión pública.

Causas identificadas:

- Escasa formación técnica y jurídica en contratación pública responsable.
- Falta de conocimiento político sobre el impacto social y local de la economía social.
- Ausencia de espacios de aprendizaje entre municipios.
- Percepción errónea de que la economía social implica menor eficiencia o mayor complejidad administrativa.

Propuestas de solución:

1. Programas de formación específicos para equipos municipales, dirigidos tanto a cargos electos como a habilitados nacionales (secretarías e intervención), impartidos por EGAP, universidades, entidades de economía social, etc.
2. Creación de espacios permanentes de aprendizaje entre municipios, promovidos por diputaciones, mancomunidades o redes como FOROESGAL.
3. Visibilización de proyectos ejemplares mediante intercambios técnicos, visitas inspiradoras y documentación de casos (experiencias ya consolidadas).
4. Campañas de comunicación institucional, con lenguaje claro, que acerquen la economía social a la ciudadanía y refuercen su identidad como modelo empresarial sostenible.

Impacto esperado:

- Mayor incorporación de la economía social en la gestión pública, especialmente en servicios locales de proximidad.
- Cambio cultural que normalice la contratación responsable como herramienta habitual.
- Mayor cohesión territorial, al facilitar que incluso municipios pequeños puedan iniciar procesos de colaboración.
- Reconocimiento institucional y social del valor añadido que aportan las entidades de economía social en términos de empleo inclusivo, sostenibilidad y arraigo territorial.



A continuación, se presenta un conjunto de buenas prácticas internacionales, nacionales y gallegas que demuestran cómo la formación municipal, la visibilización de la economía social y la creación de redes de aprendizaje pueden transformar la capacidad local para impulsar este modelo empresarial.

Buena práctica internacional (Unión Europea): “Buy Social Scotland – Capacitación para Gobiernos Locales”

Una experiencia ampliamente reconocida en Europa es el programa escocés Buy Social Scotland (buy-socialscotland.com), desarrollado por Social Enterprise Scotland y apoyado por el Gobierno de Escocia. Este programa se centra en formar a personal técnico municipal y cargos electos para utilizar la contratación pública con criterios sociales, identificar oportunidades de compra responsable y comprender cómo las entidades de la economía social pueden prestar servicios públicos eficientemente.

Según la European Commission (2021a), este programa ha permitido que la mayoría de los gobiernos locales escoceses integren cláusulas sociales y contratos reservados de forma habitual, mejorando la profesionalización técnica en contratación responsable. Por su parte, la OECD (2017) destaca que la iniciativa

fortaleció la colaboración intermunicipal y creó una cultura institucional favorable a la economía social.

Además, Buy Social Scotland funciona como una plataforma de enlace entre empresas privadas y empresas sociales, facilitando el acceso de estas últimas a cadenas de suministro en sectores como mantenimiento, logística, textil o servicios comunitarios. La OECD (2017) destaca que esta dimensión B2B ha sido clave para crear una cultura institucional y empresarial favorable al valor social, fortaleciendo las redes intermunicipales y mejorando la escala operativa de las entidades.

What are social enterprises? - Buy Social Scotland

Este caso es especialmente relevante para Galicia, porque aborda de manera directa las causas identificadas en este reto: el déficit de formación técnica municipal, el desconocimiento institucional sobre las posibilidades de la economía social, la falta de herramientas operativas, y la ausencia de redes estables de aprendizaje.

Buena Práctica nacional: Ayuntamiento de Avilés — Inclusión de cláusulas sociales en la contratación pública

El Ayuntamiento de Avilés (Asturias) implementó desde 2009 la práctica denominada ICSA (Inclusive Social Clause in Public Procurement) para introducir criterios sociales en los procesos de contratación pública municipal.

Destaca como buena práctica para aumentar la visibilidad de entidades de economía social, facilitar el

acceso al mercado público y mejorar la formación de los equipos municipales en contratación responsable.

Inclusión de cláusulas sociales en los pliegos: por ejemplo, reserva de contratos para centros especiales de empleo y empresas de inserción.

Formación y sensibilización del personal municipal: se crea una dinámica de aprendizaje técnico para utilizar contratación pública como herramienta de cohesión social.

Visibilización de entidades de la economía social: al incorporarlas en los contratos municipales se mejora su reconocimiento institucional y se fortalece su papel en el territorio.

Como resultados de la práctica se observó que más de 147 especificaciones de contratación con criterios sociales se incorporaron en ese municipio; se establecieron contratos reservados para empresas de inserción y centros especiales de empleo, facilitando empleo inclusivo. Además, otros municipios empezaron a replicar la práctica gracias a su visibilidad y efectividad.

Este caso aborda directamente los obstáculos identificados en el reto y permite mejorar la visibilidad de la economía social en el ámbito municipal, promueve la formación técnica (contratación responsable) del personal público y cambia la percepción de la economía social como “tercer sector asistencial” a entidad valorada para la contratación pública eficiente.

Buena práctica gallega: “Programa de acompañamiento municipal de la Rede Eusumo”

A nivel gallego, la Rede Eusumo constituye un ejemplo consolidado de cómo apoyar a los municipios en la promoción de la economía social. Aunque su enfoque ha estado tradicionalmente centrado en el emprendimiento cooperativo, algunos de sus programas recientes incluyen acciones formativas dirigidas a personal técnico municipal, talleres sobre contratación pública responsable y la creación de grupos de trabajo comarcales.

Los ayuntamientos que han participado en estas iniciativas muestran una mayor capacidad para identificar oportunidades de colaboración con cooperativas, centros especiales de empleo y empresas de inserción, además de haber incorporado acciones de sensibilización dirigidas a la ciudadanía. Aun siendo un buen programa, representa el germen de un modelo gallego de formación municipal que podría ampliarse y sistematizarse para responder a las necesidades detectadas en este informe.

Este breve análisis focalizado en el reto 1 evidencia que la falta de visibilidad y formación municipal sobre la economía social constituye un obstáculo plenamente abordable mediante estrategias integrales de capacitación, cooperación intermunicipal y difusión de buenas prácticas ya contrastadas en Europa, en España y en Galicia. Las iniciativas descritas demuestran que cuando los ayuntamientos disponen de conocimiento técnico, acompañamiento institucional y espacios de intercambio, la economía social se integra con naturalidad en la gestión pública, genera empleo inclusivo y mejora la calidad de los servicios locales. La implementación de las propuestas formuladas —alineadas con los ODS 8 (Trabajo

decente y crecimiento económico), 16 (Instituciones sólidas) y 17 (Alianzas para lograr los objetivos)— permitirá avanzar hacia administraciones locales más preparadas, capaces de utilizar la contratación pública responsable como herramienta estratégica y de impulsar un modelo económico más sostenible y arraigado en el territorio. En definitiva, afrontar este reto abre la puerta a un cambio cultural profundo que puede fortalecer de manera decisiva el papel de la economía social en el desarrollo local gallego.

Reto 2: Infrautilización de la contratación pública reservada

Aunque el marco normativo español y europeo reconoce explícitamente a las entidades de economía social como prestadoras de servicios de interés general y establece la obligatoriedad de reservar una parte de la contratación pública para ellas, en la práctica este instrumento continúa infrautilizado en la mayoría de los municipios. La clave no radica en la ley, sino en cómo se interpreta y aplica en el ámbito local.

En Galicia, la Xunta de Galicia ha avanzado en el uso de la contratación reservada como instrumento de política pública para la economía social. Así, la Administración autonómica aprobó un acuerdo que reserva un porcentaje mínimo de su contratación pública a centros especiales de empleo de iniciativa social y a empresas de inserción, integrando este instrumento en su estrategia de empleo inclusivo. En 2022, las cifras públicas sitúan a Galicia como la comunidad

autónoma con mayor porcentaje de contratación reservada exclusiva para estos colectivos, lo cual refuerza su condición de referente regional en este ámbito. Además, la Xunta ha previsto la formación específica del personal público para gestionar estos procedimientos, constituyendo un paso importante para fortalecer la capacidad institucional local y autonómica.

Las entrevistas realizadas evidencian un desfase entre el marco legal y su implementación real. Tal como señalan algunos alcaldes, el principal obstáculo no está en la voluntad política, sino en el temor técnico y jurídico a incorporar contratos reservados en los pliegos administrativos. En los municipios pequeños, este desafío se agrava por la dependencia de habilitados nacionales (secretaría e intervención), cuya carga de trabajo y elevada rotación dificultan el aprendizaje continuo sobre esta herramienta.

Incluso en municipios donde existe convicción política, la ausencia de referentes, plantillas de pliegos y asesoramiento especializado genera inseguridad y ralentiza los procesos. Como sintetiza un alcalde, *“la ley no solo permite, sino que obliga, pero si no se conoce, no se aplica”*.

Desde la perspectiva de las entidades de inserción y los centros especiales de empleo sociales, este problema se complementa con barreras burocráticas y de acceso a financiación, que dificultan su capacidad para concurrir a licitaciones, especialmente cuando los pliegos no están adaptados al tamaño real de las entidades o exigen avales y requisitos desproporcionados.

Este reto aborda una de las herramientas más potentes —y a la vez menos utilizadas— para fortalecer la

economía social desde el ámbito local: la contratación pública reservada. A continuación, se analizan las causas que explican esta brecha entre marco legal y aplicación real, se presentan propuestas operativas para revertir la situación y se incorpora un conjunto de buenas prácticas que ilustran cómo otros territorios han logrado activar la contratación reservada con éxito. Finalmente, se expone el impacto esperado, alineado con los ODS 8 (trabajo decente), 10 (reducción de desigualdades) y 12 (producción y consumo responsables).

Causas identificadas:

- Desconocimiento y falta de formación técnica en contratación pública responsable.
- Temor a errores procedimentales o a impugnaciones.
- Uso recurrente de modelos de pliego estándar no adaptados.
- Falta de asesoramiento jurídico accesible para municipios pequeños.
- Escasa visibilidad de casos de éxito replicables.

Propuestas de solución:

1. Elaboración y difusión de pliegos modelo adaptables, validados por servicios jurídicos autonómicos o diputaciones, que simplifiquen el uso de la contratación reservada.
2. Servicios comarcales o provinciales de asesoramiento técnico, para apoyar a secretarías municipales en el diseño y seguimiento de contratos responsables.

3. Diagnóstico territorial de servicios municipalizables mediante contratos reservados, especialmente en áreas de servicios verdes, residuos, textil, cuidados y mantenimiento del espacio público.
4. Normalización del uso de contratos reservados en servicios esenciales, con ejemplos ya consolidados en Carballo (limpieza viaria y gestión de residuos), Ames (jardinería y mantenimiento de zonas verdes) y Ribadavia (ajardinamiento y servicios de proximidad).
5. Evaluación y comunicación pública del impacto social generado, mediante indicadores claros de empleo inclusivo, reinversión social y arraigo territorial.

Impacto esperado:

- Incremento progresivo del porcentaje de contratación pública reservada en el ámbito local.
- Generación de empleo estable y de proximidad, especialmente para colectivos con dificultades de inserción.
- Fortalecimiento del ecosistema de economía social como proveedor habitual de servicios municipales.
- Reducción de desigualdades territoriales, al abrir oportunidades en zonas rurales y de baja densidad demográfica.
- Mayor eficiencia administrativa, al contar con guías, modelos y redes de apoyo permanentes.



Con el fin de ilustrar cómo otros territorios han logrado superar las barreras técnicas, jurídicas y organizativas que dificultan la aplicación de la contratación pública reservada, se presentan a continuación una serie de buenas prácticas internacionales, nacionales y gallegas. Estos ejemplos permiten observar soluciones reales y contrastadas que han sido capaces de transformar la relación entre las administraciones locales y las entidades de la economía social, facilitando la incorporación progresiva de contratos reservados, fortaleciendo la capacidad técnica municipal y generando empleo inclusivo mediante servicios públicos de proximidad. El análisis comparado de estas experiencias constituye una referencia útil para el diseño de estrategias replicables en el contexto gallego.

Buena práctica internacional (UE): Contratación social en Flandes (Bélgica)

La región de Flandes es considerada una de las más avanzadas de Europa en la implementación de contratación pública reservada. El Gobierno flamenco desarrolló un sistema estable de “socially responsible procurement”, que incluye plantillas de pliegos, módulos formativos obligatorios para funcionarios locales y una unidad técnica regional que asesora directamente a los municipios.

Según la European Commission (2021a), Flandes incrementó de forma sostenida el porcentaje de contratos reservados, especialmente en servicios de mantenimiento urbano, reciclaje, gestión de residuos y textil, gracias a instrumentos claros y fácilmente replicables. La OECD (2024) destaca que la clave del éxito reside en la existencia de una estructura regional que reduce el temor a errores procedimentales y proporciona apoyo jurídico permanente.

Esta experiencia es altamente relevante para Galicia porque responde directamente a las causas identificadas: falta de formación, escasez de modelos de pliegos, inseguridad jurídica y ausencia de estructuras de asesoramiento supramunicipal.

Buena práctica nacional (España): Impulso a la contratación pública responsable en la Diputación de Zaragoza

En el contexto español, una de las experiencias relevantes en la incorporación de criterios sociales en la contratación pública es la de la Diputación Provincial de Zaragoza, que desde finales de la década de 2010 ha desarrollado iniciativas de apoyo técnico para que los municipios —especialmente los de menor tamaño— puedan incorporar cláusulas sociales y contratos reservados en sus licitaciones.

La Diputación ha ofrecido formación jurídica especializada, asistencia para la elaboración de pliegos tipo, espacios de intercambio entre municipios y acompañamiento para adaptar la contratación pública a la normativa vigente sobre centros especiales de empleo de iniciativa social y empresas de inserción. Este soporte ha sido especialmente relevante en mu-

nicipios con recursos técnicos limitados, facilitando la introducción progresiva de criterios sociales en ámbitos como servicios verdes, mantenimiento urbano, residuos o programas comunitarios.

Según REAS Aragón (Zabalegui y de Eulate, 2014) y el Observatorio de Contratación Pública Responsable (2020–2023), el trabajo de la Diputación ha contribuido a que un número creciente de municipios de la provincia integre la contratación responsable como una herramienta habitual, reforzando la visibilidad de la economía social y reduciendo la brecha de capacidades entre ayuntamientos grandes y pequeños. Esta experiencia muestra el papel clave que pueden desempeñar las diputaciones en territorios con fuerte presencia de municipios pequeños, una situación comparable a la gallega.

Además del caso de la Diputación Provincial de Zaragoza, existen en España otras iniciativas consolidadas que muestran cómo diferentes niveles de la administración han impulsado la formación municipal y la contratación pública responsable. Entre ellas destaca el Plan Estratégico de Compra Pública Responsable de la Diputación de Barcelona (2019–2024), que ha sistematizado la incorporación de cláusulas sociales y ambientales mediante guías, formación y acompañamiento directo a los ayuntamientos de la provincia. Igualmente, relevante es el Programa de Contratación Socialmente Responsable del Gobierno de Navarra, que combina capacitación técnica, soporte jurídico y mecanismos de seguimiento para facilitar el uso de contratos reservados por entidades locales. En el ámbito municipal, el modelo de cláusulas sociales del Ayuntamiento de Valencia se ha convertido en

una referencia estatal por su claridad operativa y su integración transversal en múltiples áreas de gestión. Finalmente, los itinerarios de formación municipal promovidos por REAS Euskadi (2020–2023) han reforzado la capacitación de técnicos y cargos electos en municipios de diferentes tamaños, creando una comunidad de aprendizaje que ha contribuido a normalizar la economía social en las políticas locales.

Buena práctica gallega: Caso Carballo (A Coruña)

En Galicia, el municipio de Carballo constituye un ejemplo consolidado y replicable de utilización de la contratación pública reservada. El Concello incorporó contratos reservados en servicios como limpieza viaria, mantenimiento de zonas verdes, gestión de residuos y servicios de proximidad, adaptando pliegos y requisitos al tamaño real de las entidades de la economía social para facilitar su concurrencia. Carballo complementa este trabajo con formación técnica municipal y colaboración con entidades sociales locales. Este modelo ha permitido generar empleo inclusivo estable, reforzar la presencia de CEE sociales y empresas de inserción en la provisión de servicios públicos y demostrar que la contratación reservada es viable incluso en ayuntamientos medianos.

En definitiva, el análisis del Reto 2 evidencia que la infrutilización de la contratación pública reservada no deriva de limitaciones legales, sino de barreras técnicas, organizativas y culturales que pueden ser superadas mediante instrumentos adecuados, acompañamiento especializado y aprendizaje intermunicipal. Las buenas prácticas presentadas muestran que, cuando los municipios cuentan con modelos de pliegos claros,

asesoramiento jurídico y experiencias de referencia, la contratación reservada se convierte en un motor de empleo inclusivo (ODS 8), de reducción de desigualdades territoriales y sociales (ODS 10) y de provisión sostenible de servicios públicos (ODS 12). Implementar las propuestas formuladas permitiría avanzar hacia administraciones locales más seguras jurídicamente, más eficientes en la gestión y más comprometidas con un modelo económico que genera cohesión social y oportunidades reales en el territorio.

Reto 3: Limitaciones de escala

La economía social desempeña un papel clave en la prestación de servicios locales, la generación de empleo de proximidad y el fortalecimiento de la cohesión territorial. Sin embargo, uno de los principales obstáculos para su expansión en municipios pequeños es la limitada escala organizativa tanto de las entidades como de los propios ayuntamientos. Esta limitación se expresa en dos dimensiones complementarias:

1. Municipios pequeños con poca capacidad técnica y presupuestaria, que encuentran dificultades para planificar, licitar y gestionar servicios de manera estable.

Las entrevistas realizadas ilustran claramente esta situación. Muchos ayuntamientos no consiguen proveedores para servicios básicos —como limpieza de montes, mantenimiento, jardinería o apoyo domiciliario— debido tanto a la baja rentabilidad económica como a la falta de empresas disponibles en el territorio.

2. Entidades de economía social que, por su tamaño reducido, tienen dificultades para asumir contratos más complejos o que requieren continuidad y estructura administrativa sólida.

Para que la economía social pueda desempeñar un papel más relevante, es necesario que las entidades puedan dimensionarse y trabajar de forma estable y coordinada, evitando competir de manera aislada.

Desde el ámbito cooperativo, se señala que la creación y consolidación de cooperativas en el rural requiere masa crítica, capacidad de gestión y apoyo institucional sostenido. En sectores como los servicios agroambientales, los cuidados o la economía circular, la escala no solo es económica, sino también humana y social: implica tejido local, confianza y continuidad.

Para comprender plenamente el alcance de las limitaciones de escala identificadas, resulta necesario analizar tanto los efectos concretos que éstas generan en la prestación de servicios municipales y en la capacidad de consolidación de las entidades de economía social, como las posibles respuestas organizativas y territoriales para superarlas. A continuación se presentan, en primer lugar, las principales consecuencias derivadas de esta reducida dimensión institucional y empresarial; seguidamente, se formulan propuestas de solución orientadas a fortalecer la cooperación intermunicipal, mejorar el acompañamiento técnico e impulsar modelos colaborativos que permitan aumentar la capacidad operativa; y, finalmente, se expone el impacto esperado de la implementación de estas medidas, destacando su potencial para reforzar el empleo local, la sostenibilidad territorial y la cohesión social en el medio rural gallego.

nibilidad territorial y la cohesión social en el medio rural gallego.

Consecuencias de las limitaciones de escala:

- Dificultad para consolidar servicios municipales esenciales.
- Falta de continuidad en proyectos de economía social.
- Mayor dependencia externa y pérdida de autonomía municipal.
- Menor capacidad para fijar población y empleo en el territorio.

Propuestas de solución:

1. Creación de cooperativas multiservicios rurales, inspiradas en modelos consolidados, que permitan compartir recursos, maquinaria, logística y personal entre pequeñas explotaciones o municipios.
2. Consorcios o mancomunidades de servicios municipales, que permitan licitar conjuntamente servicios como: jardinería y mantenimiento de espacios verdes, limpieza viaria, cuidados de proximidad, gestión de residuos y economía circular.
3. Programas de acompañamiento empresarial y técnico para nuevas entidades, impulsados por asociaciones sectoriales (FORESGAL, ...). Este programa ya se desarrolla actualmente en los Polos de emprendimiento de la Xunta de Galicia. Podría replicarse una situación similar en Diputaciones y Asociaciones empresariales.

4. Inclusión de cláusulas de estabilidad y continuidad en contratos reservados, que permitan a las entidades de economía social planificar a medio plazo y no depender de licitaciones puntuales.
5. Impulso de microcentros comarcales de transformación y economía circular, vinculados al producto local, cuidados, textil o residuos voluminosos, para generar valor añadido en el territorio.

Impacto esperado:

- Aumento de la capacidad operativa de las entidades de economía social.
- Prestación estable de servicios públicos en municipios con baja población.
- Generación de empleo local de calidad, especialmente para mujeres y jóvenes rurales.
- Fijación de población y revitalización del tejido comunitario.
- Avance hacia modelos territoriales más colaborativos y sostenibles.



Para comprender cómo las limitaciones de escala pueden superarse mediante estrategias colaborativas, estructuras intermunicipales y modelos empresariales adaptados al rural, se presentan a continuación buenas prácticas internacionales, nacionales y gallegas que ofrecen soluciones testadas y replicables. Estos ejemplos muestran cómo la cooperación, la agregación de demanda y el apoyo técnico estable permiten que municipios pequeños y entidades de economía social de reducido tamaño mejoren su capacidad operativa, aseguren la prestación de servicios esenciales y generen oportunidades económicas en el territorio.

Buena práctica internacional (UE): Cooperativas Multi-servicio Rurales de Francia (SCIC Multiservices Ruraux)

En varias regiones rurales de Francia, especialmente en Occitania y Nouvelle-Aquitaine, las Sociedades Cooperativas de Interés Colectivo (SCIC) han desarrollado cooperativas multiservicio que agrupan servicios tan diversos como transporte comunitario, cuidados de proximidad, mantenimiento de zonas verdes o logística local compartida.

Según la European Network for Rural Development (2018), estas estructuras permiten a territorios con muy baja densidad demográfica agregar necesidades dispersas, mejorar la viabilidad económica mediante la diversificación de actividades y generar empleo estable en áreas rurales envejecidas. La OECD (2020) identifica este modelo como una de las estrategias más eficaces para abordar la “pequeña escala estructural” del rural europeo.

Buena práctica nacional (España): Mancomunidad Valle del Jerte (Extremadura)

La Mancomunidad del Valle del Jerte constituye un ejemplo de éxito en la gestión conjunta de servicios públicos a través de fórmulas cooperativas y de economía social (del Manzano, 2017). Este territorio rural, compuesto por 11 pequeños municipios, coordina servicios de limpieza, mantenimiento, atención domiciliaria, desarrollo local y economía circular mediante una estructura técnica compartida y fuerte colaboración con cooperativas locales. Este modelo es una referencia nacional de gobernanza intermunicipal que permite compartir personal cualificado, generar economías de escala y asegurar la continuidad de servicios que serían inviables para un municipio aislado. La mancomunidad ha impulsado además iniciativas de empleo social y programas de apoyo al emprendimiento cooperativo.

La experiencia de la Mancomunidad del Valle del Jerte resulta especialmente pertinente para Galicia, porque demuestra que los problemas derivados de la falta de escala —tanto municipal como empresarial— pueden resolverse mediante estructuras estables de cooperación intermunicipal. Este modelo permite compartir personal técnico, agregar demanda, garantizar la continuidad de los servicios y generar oportunidades económicas allí donde un solo ayuntamiento carecería de capacidad para sustentarlas. La estrecha colaboración entre la mancomunidad y las cooperativas locales confirma, además, que la economía social puede convertirse en un operador clave cuando se articula en una escala territorial adecuada.

Buena práctica gallega: Cooperativa Horta da Lousa (A Estrada - Pontevedra)

La cooperativa Horta da Lousa, ubicada en el rural de A Estrada, constituye un ejemplo destacado de cómo las entidades de economía social pueden superar las limitaciones de escala mediante un modelo de multiactividad territorial. La cooperativa integra producción agroecológica, transformación alimentaria, actividades socioeducativas, servicios ambientales y proyectos de dinamización comunitaria, lo que le permite diversificar ingresos, estabilizar el empleo y mantener una estructura operativa sostenible a pesar de encontrarse en un entorno rural disperso.

Su consolidación ha sido posible gracias al acompañamiento técnico continuado ofrecido por iniciativas como la Rede Eusumo, así como por el trabajo en red con otros productores, asociaciones y administraciones locales. Este tipo de proyectos demuestra que la combinación de actividades complementarias, la cooperación entre agentes rurales y el apoyo institucional estable permiten compensar las limitaciones de escala típicas del medio rural gallego. Este modelo es altamente replicable en comarcas con despoblación, atomización productiva o dificultades para sostener servicios locales, mostrando cómo la economía social puede generar empleo, arraigo territorial y prestación de servicios desde una estructura de tamaño reducido.

Este análisis del Reto 3 pone de manifiesto que las limitaciones de escala no son solo una cuestión económica, sino también organizativa y territorial. Las buenas prácticas analizadas muestran que la cooperación entre municipios, la multiactividad cooperativa y el acom-

pañamiento técnico estable permiten superar la fragmentación, mejorar la eficiencia y asegurar servicios públicos esenciales en el rural. La implementación de las propuestas formuladas contribuiría a reforzar un modelo económico más equilibrado territorialmente, generar empleo de calidad, impulsar economías locales circulares y avanzar hacia un desarrollo más sostenible e inclusivo, plenamente alineado con los ODS 8 (trabajo decente), ODS 10 (reducción de desigualdades) y ODS 12 (producción y consumo responsables).

Reto 4: Diversificación sectorial pendiente

La economía social en el ámbito local ha mostrado una trayectoria sólida en sectores tradicionalmente vinculados a los servicios básicos, como la jardinería, la limpieza viaria y el mantenimiento de espacios públicos. Sin embargo, esta especialización —si bien ha permitido consolidar experiencias exitosas— limita la capacidad del modelo para expandirse hacia sectores con mayor valor añadido, capacidad tractora y potencial de empleo estable.

La economía social dispone de competencias y experiencias relevantes en ámbitos que responden directamente a los retos demográficos y ambientales de los municipios rurales. Sin embargo, estos sectores emergentes todavía están subexplotados debido a la falta de planificación integrada, estructuras de apoyo y líneas de contratación municipal adaptadas. En el capítulo 5 de este informe se presentan los sectores con mayor proyección identificados.

Para comprender los factores que dificultan la expansión de la economía social hacia sectores emergentes de mayor valor añadido, resulta necesario analizar primero las causas estructurales y organizativas que limitan actualmente la diversificación sectorial. Sobre esta base, se presentan a continuación una serie de propuestas operativas diseñadas para facilitar la transición del sector hacia actividades más innovadoras y estratégicas, mediante el fortalecimiento del acompañamiento técnico, la mejora de la planificación territorial y la creación de infraestructuras de apoyo productivo. Finalmente, se describe el impacto esperado de estas medidas, poniendo de relieve su capacidad para incrementar la autonomía económica de las entidades, generar empleo en sectores de futuro y reforzar la resiliencia territorial de las zonas rurales gallegas.

Causas que limitan la diversificación:

- Enfoque histórico en servicios de menor valor añadido.
- Escasez de estructuras de acompañamiento sectorial y técnico.
- Dificultad para acceder a financiación para nuevas líneas productivas.
- Falta de integración entre planificación municipal, desarrollo local y economía social.

Propuestas de solución:

1. Mapeo municipal y comarcal de sectores estratégicos, identificando oportunidades de diversificación según las necesidades de cada territorio.

2. Diseño de planes piloto sectoriales (cuidados, circularidad, forestal, agroalimentario) con acompañamiento técnico especializado.
3. Impulso de cadenas cortas de suministro, vinculando producción local con comedores escolares, centros de día y servicios municipales.
4. Creación de microcentros comarcales de innovación social y productiva, que permitan a entidades pequeñas acceder (recurriendo a los Polos de emprendimiento donde existan y creando algo similar donde no haya nada cercano) a espacios de trabajo, maquinaria compartida, laboratorios de prototipado, asesoramiento empresarial.
5. Integración de la diversificación en la contratación pública, mediante lotes temáticos que permitan la participación de entidades especializadas.

Impacto esperado:

- Mayor autonomía económica y sostenibilidad financiera de las entidades de economía social.
- Generación de empleo estable en sectores de futuro (verde, cuidado, circular).
- Incremento de la resiliencia territorial y reducción del abandono rural.
- Fortalecimiento de la identidad productiva y comunitaria local.



Reto 5: Fragmentación institucional

El desarrollo de la economía social en el ámbito local se enfrenta a un problema estructural de fragmentación institucional, que afecta tanto a la coordinación entre administraciones públicas como a la articulación interna del propio sector. Aunque en Galicia existe un ecosistema consolidado —compuesto por cooperativas, centros especiales de empleo de iniciativa social, empresas de inserción y entidades del tercer sector—, este tejido presenta en ocasiones débil coordinación, visibilidad dispersa y falta de mecanismos estables de cooperación intermunicipal.

Desde la perspectiva municipal, la fragmentación se vincula a la existencia de competencias distribuidas entre ayuntamientos, diputaciones, Xunta y entidades supramunicipales, sin una estrategia común para la promoción de la economía social. Esto genera soluciones parciales y proyectos puntuales, mientras que los municipios más pequeños dependen de iniciativas locales aisladas o de la voluntad política de determinados equipos de gobierno.

Desde el ámbito sectorial, las entrevistas ponen de manifiesto que las organizaciones representativas han realizado un esfuerzo notable en acompañamiento, asesoramiento y formación, pero su acción no siempre llega de manera homogénea a todo el territorio, especialmente en comarcas rurales y de baja densidad. Además, muchas entidades de economía social —especialmente las más pequeñas— carecen de plataformas permanentes de colaboración que les

permitan compartir recursos, combinar capacidades y acceder conjuntamente a contratos más complejos. El resultado es un ecosistema con capacidades altas, pero dispersas, que dificulta su reconocimiento como actor estratégico del desarrollo local sostenible.

Para comprender la magnitud de la fragmentación institucional y su impacto en la economía social gallega, es necesario analizar las causas que la originan, muchas de ellas vinculadas a la falta de coordinación interadministrativa, la ausencia de estructuras territoriales estables y la dispersión organizativa del sector. Sobre esta base, se presentan propuestas dirigidas a fortalecer la cooperación, consolidar espacios de gobernanza compartida y crear plataformas que permitan aprovechar sinergias y generar escala. Finalmente, el impacto esperado de estas medidas pone de manifiesto la transformación potencial que una mayor cohesión institucional puede generar en términos de eficiencia, equidad territorial y fortalecimiento del modelo de economía social como actor clave del desarrollo local.

Consecuencias de la fragmentación institucional:

- Proyectos locales aislados, sin efecto tractor territorial.
- Dependencia de iniciativas individuales o liderazgos políticos concretos.
- Dificultad para generar escala, estabilidad y diversificación sectorial.
- Menor capacidad para acceder a financiación y programas europeos.
- Invisibilidad del valor económico y social aportado.

Propuestas de solución:

1. Creación de redes comarcales de economía social, como espacios estables de coordinación entre ayuntamientos, entidades y agentes de desarrollo local.
2. Impulso de convenios marco entre diputaciones, mancomunidades y organizaciones sectoriales, que faciliten: asesoramiento técnico continuado, plantillas de pliegos y modelos de gestión, acompañamiento en nuevas actividades productivas.
3. Sistemas de gobernanza colaborativa, con mesas territoriales permanentes que integren: ayuntamientos, entidades de economía social, servicios sociales municipales, agentes de empleo y desarrollo.
4. Plataformas compartidas de servicios y recursos, especialmente en logística, compras, formación y certificación.
5. Evaluación conjunta del impacto social y económico generado, reforzando la visibilidad pública del modelo. Como por ejemplo creando “sellos” o galas por comarcas o provincias a casos ejemplares o casos de éxito.

Impacto esperado:

- Mayor coherencia territorial y reducción de desigualdades entre municipios grandes y pequeños.
- Consolidación de la economía social como proveedor estable de servicios públicos.
- Optimización de recursos públicos, evitando duplicidades y esfuerzos aislados.

- Fortalecimiento de la identidad territorial y comunitaria, reforzando el sentido colectivo del desarrollo local.
- Capacidad para acceder a programas europeos y financiación a medio plazo, especialmente en el marco POCTEP, NextGeneration y Fondos Social Europeo Plus.



La fragmentación institucional no es un fenómeno exclusivo de Galicia; constituye uno de los principales desafíos que la literatura internacional identifica en los ecosistemas de economía social y desarrollo territorial. Diversos informes europeos y estatales señalan que la falta de coordinación entre administraciones, la dispersión de iniciativas y la ausencia de estructuras permanentes de gobernanza limitan el potencial transformador del sector. Sin embargo, también existen experiencias consolidadas —tanto en la Unión Europea como en España y en el propio territorio gallego— que demuestran que es posible superar estos obstáculos mediante redes estables, modelos de cooperación multinivel y plataformas compartidas. A continuación, se presentan tres buenas prácticas que ilustran cómo una gobernanza colaborativa y coordinada puede fortalecer la economía social como actor estratégico del desarrollo local.

Buena práctica internacional (UE): Polonia: Centros Regionales de Apoyo a la Economía Social (OWES): Coordinación institucional y gobernanza cooperativa para fortalecer el sector.

En Polonia, la consolidación de la economía social ha estado fuertemente vinculada al modelo de los Centros Regionales de Apoyo a la Economía Social (Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej – OWES), reconocidos por la Unión Europea como una de las experiencias más sólidas de articulación institucional y territorial en este ámbito (Kruk, 2022). Estos centros forman una red estatal certificada por el Ministerio de Familia, Trabajo y Política Social, y cuentan con financiación del Fondo Social Europeo (FSE).

Uno de los casos más destacados es el Centro OWES de Włocławek, cuya experiencia demuestra cómo una estructura estable de cooperación entre distintos niveles de la administración, entidades de economía social y agentes locales puede reducir la fragmentación institucional y mejorar la capacidad operativa del sector (European Commission, 2016). El modelo OWES se basa en la creación de plataformas regionales permanentes que integran a ayuntamientos, servicios sociales, organizaciones de economía social, agencias de empleo y organizaciones empresariales. Estas plataformas actúan como nodos de coordinación que garantizan apoyo técnico continuado, asesoramiento jurídico, acompañamiento empresarial y difusión de buenas prácticas entre municipios.

El centro OWES de Włocławek proporciona asesoramiento especializado a municipios para la incorporación de cláusulas sociales en la contratación pública,

diseño de servicios públicos basados en economía social, especialmente en ámbitos como cuidados, gestión del territorio o empleo inclusivo, acompañamiento técnico y financiero a entidades de economía social, incluyendo incubación, formación empresarial y apoyo a la obtención de certificaciones, así como articulación de redes locales y subregionales, facilitando que municipios pequeños coordinen servicios y desarrollen proyectos compartidos.

El impacto del modelo OWES ha sido ampliamente documentado por la Comisión Europea: ha contribuido a la creación de nuevas empresas sociales, a la profesionalización del sector y al establecimiento de marcos estables de cooperación entre administraciones públicas y organizaciones sociales. Gracias a esta estructura, los municipios disponen de un apoyo técnico continuo que reduce la desigualdad territorial y evita que el desarrollo de la economía social dependa únicamente de iniciativas o liderazgos individuales. Esta experiencia europea demuestra que la cooperación estructurada entre administraciones y entidades es clave para generar escala, visibilidad y estrategias compartidas.

Buena práctica nacional (España): “Red Kaleidos.red – Gobernanza intermunicipal para innovación social”

Kaleidos.red, integrada por más de diez ayuntamientos españoles (Barcelona, Valencia, Zaragoza, Vitoria-Gasteiz, entre otros), constituye uno de los ejemplos más ilustrativos de gobernanza colaborativa a escala municipal. Su objetivo es construir políticas públicas compartidas de innovación social, contratación responsable y economía social.

Su funcionamiento en red permite compartir modelos de pliegos, generar formación conjunta, desarrollar estrategias de economía social replicables y presentar proyectos coordinados a fondos europeos (Carvajal, 2021; Light & Miskelly, 2019). Kaleidos.red es una de las redes municipales con mayor impacto en la consolidación del modelo de economía social en España, precisamente por su capacidad de superar la fragmentación institucional *mediante planificación conjunta*.

Buena práctica gallega: Red Eusumo

En Galicia existe una infraestructura institucional relevante como la Rede Eusumo (ya mencionada como buena práctica en el reto1), que ha contribuido a dinamizar la economía social mediante acompañamiento y formación. Sin embargo, las entrevistas muestran que su alcance no cubre de manera homogénea todas las comarcas y que su mandato —centrado en la promoción del emprendimiento cooperativo— no sustituye la necesidad de estructuras estables de gobernanza territorial. Por ello, aun siendo un recurso valioso, la Rede Eusumo no resuelve por sí sola la fragmentación institucional, especialmente en ámbitos como la coordinación intermunicipal, la planificación supralocal o el acceso conjunto a contratos públicos. Quizás podrían ampliarse o reforzarse sus funciones.

Como conclusión de este reto podemos destacar que la fragmentación institucional constituye uno de los principales obstáculos para el despliegue pleno de la economía social como motor de desarrollo local en Galicia. Sin embargo, las experiencias nacionales y europeas demuestran que existen modelos eficaces de cooperación territorial, gobernanza compartida y arti-

culación sectorial capaces de revertir esta situación. La puesta en marcha de redes comarcales, plataformas de servicios compartidos, mesas de gobernanza territorial y convenios marco interadministrativos permitiría no solo optimizar recursos y reducir desigualdades entre municipios, sino también reforzar el papel de la economía social como proveedor estable de servicios públicos y generador de empleo inclusivo.

La superación de este reto contribuye directamente al logro de los ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), 10 (Reducción de desigualdades), 11 (Ciudades y comunidades sostenibles) y 17 (Alianzas para lograr los objetivos), consolidando un modelo territorial más cohesionador, eficiente y orientado al bien común.

Reto 6: La frontera como oportunidad

La frontera entre Galicia y el Norte de Portugal, lejos de ser una línea de separación, constituye un espacio de oportunidad para la cooperación económica, social y territorial. Ambos lados comparten características estructurales similares: envejecimiento poblacional, dispersión territorial, dependencia de servicios públicos de proximidad y necesidad de dinamizar el empleo local. En este contexto, la economía social puede actuar como puente operativo y cultural, favoreciendo la prestación conjunta de servicios, la creación de empleo de proximidad y la articulación de cadenas productivas locales con valor añadido. Esto resulta especialmente relevante en municipios pequeños, donde la falta de escala y de personal técnico dificulta

el mantenimiento de servicios públicos de calidad y la creación de empleo estable. Esta es la misma filosofía que dio lugar a la creación de eurociudades, como instrumentos de cohesión económica y social, gracias a las sinergias que una mayor masa crítica de ciudadanos (y, por tanto, de necesidades y de demanda de servicios) permiten.

La cooperación transfronteriza ha avanzado en ámbitos como la movilidad laboral, el patrimonio cultural y la gestión de espacios naturales compartidos. Sin embargo, en el ámbito local aún existen amplias posibilidades por explorar en torno a la economía social, especialmente en relación con los servicios rurales, los cuidados, la gestión forestal y la economía circular. La frontera se convierte así en un laboratorio territorial, donde es posible ensayar modelos de provisión de servicios más flexibles, adaptados a territorios de baja densidad y alejados de las lógicas urbanas convencionales. La cooperación transfronteriza permite además superar la falta de proveedores locales, compartiendo recursos y entidades de economía social a ambos lados de la frontera. Y, también, genera soluciones cuando aspectos legales inviabilizan el desarrollo de algún aspecto económico o social (y esto sucedería precisamente en el ámbito de la economía social).

El programa POCTEP ofrece el marco institucional idóneo para ello, pero su potencial aún está infrautilizado a nivel municipal: muchos ayuntamientos pequeños carecen de apoyo técnico para participar, diseñar proyectos o establecer partenariados estables con municipios portugueses. Las diputaciones tienen experiencia participando en proyectos europeos y transfronterizos. Sin embargo, esta experiencia no

siempre se transfiere a los municipios más pequeños, que continúan sin apoyo estable para identificar proyectos, redactar propuestas y gestionar su ejecución.

La cooperación transfronteriza entre Galicia y el Norte de Portugal cuenta con más de tres décadas de recorrido, impulsada por estructuras como la Comunidad de Trabajo Galicia-Norte de Portugal y la AECT GNP, que han permitido coordinar políticas y proyectos en ámbitos como movilidad, cultura, patrimonio y medio ambiente. Este marco institucional ha favorecido el surgimiento de iniciativas vinculadas, directa o indirectamente, a la economía social y al emprendimiento de base territorial.

En el ámbito específico de la economía social, el proyecto LACES (2016–2020) fue la primera iniciativa transfronteriza orientada expresamente a promover el emprendimiento cooperativo y social en la Eurorregión. A través de laboratorios de apoyo al empleo y a la creación de empresas, programas de aceleración y la identificación de buenas prácticas. LACES nació para contribuir a profesionalizar el ecosistema de economía social y a generar metodologías compartidas entre entidades gallegas y portuguesas.

Sobre esta experiencia se sustenta un proyecto de cooperación transfronteriza ES-FACTORY (2023–2026), un proyecto actualmente en marcha que ha dado un salto cualitativo mediante la creación de una red transfronteriza de aceleradoras de economía social, un observatorio eurorregional y programas de formación, sensibilización y apoyo empresarial. Su objetivo es consolidar un espacio económico cooperativo entre Galicia y el Norte de Portugal, especialmente en

sectores emergentes relacionados con sostenibilidad, servicios de proximidad y economía circular.

A estas iniciativas habría que sumar los Encuentros de Cooperativas Galicia-Norte de Portugal, que deberían haber fortalecido el intercambio de experiencias, la articulación de redes y el diálogo cooperativo entre organizaciones de ambos lados de la frontera. Estos programas y espacios evidencian una trayectoria creciente de cooperación transfronteriza relacionada con la economía social, tanto en el diseño de herramientas y metodologías como en el apoyo al emprendimiento, la formación y la creación de redes.

Sin embargo, a pesar de esta cooperación fluida y de la existencia de estructuras sólidas, las entrevistas realizadas muestran un hecho revelador: ni responsables políticos ni personal técnico municipal mencionan espontáneamente la cooperación transfronteriza. No sabemos si esto se debe a falta de conocimiento, de involucración o de confianza en su potencial, pero sí evidencia una desconexión importante entre lo que existe en el plano institucional y lo que se percibe en el ámbito local.

Para abordar adecuadamente el potencial de la frontera como espacio de oportunidad, es necesario analizar las barreras que limitan actualmente la cooperación entre municipios gallegos y portugueses. Estas dificultades no responden solo a cuestiones administrativas o lingüísticas, sino a la falta de estructuras permanentes, de personal especializado en desarrollo transfronterizo y de mecanismos estables de gobernanza y financiación. A partir de este diagnóstico se plantean propuestas orientadas a fortalecer la coor-

dinación institucional, profesionalizar la cooperación y generar alianzas sólidas entre entidades de ambos lados de la frontera. Finalmente, el impacto esperado refleja la capacidad transformadora de la cooperación transfronteriza para mejorar la eficiencia en la prestación de servicios y dinamizar el empleo local.

Potencial estratégico de la cooperación transfronteriza:

- Servicios compartidos de cuidados de proximidad para personas mayores en zonas rurales fronterizas.
- Equipos conjuntos de gestión forestal y prevención de incendios, dada la continuidad ecológica del territorio.
- Plataformas de economía circular, centradas en textil, voluminosos, compostaje y reutilización.
- Circuitos cortos agroalimentarios entre cooperativas gallegas y portuguesas, conectados a escuelas, hostelería y comercio local.

Barreras identificadas:

- Falta de estructuras estables de coordinación entre municipios de ambos lados.
- Dificultades lingüísticas y administrativas en la tramitación conjunta.
- Escasa presencia de personal técnico especializado en desarrollo transfronterizo.
- Proyectos fragmentados, dependientes de convocatorias puntuales.

- Limitada capacidad para cofinanciar proyectos europeos, especialmente en municipios con presupuestos reducidos.

Propuestas de solución:

1. Creación o incorporación a redes transfronterizas de municipios rurales, orientadas específicamente al desarrollo de servicios de economía social.
2. Colaboración con oficinas técnicas comarcales para proyectos POCTEP, que apoyen: diseño de proyectos, búsqueda de socios, gestión administrativa y financiera.
3. Consorcios público-cooperativos para servicios compartidos de cuidados, forestal o circularidad, con entidades de ambos lados de la frontera.
4. Mapeo conjunto de capacidades y necesidades municipales, detectando complementariedades productivas.
5. Asesoramiento jurídico especializado para resolver dudas sobre contratación transfronteriza y figuras de cooperación (AECT, consorcios, convenios especiales)
6. Programas de intercambio y formación transfronteriza para personal técnico, entidades de economía social y equipos de gobierno.

Impacto esperado:

- Prestación eficiente de servicios públicos en territorios de baja densidad, mediante modelos compartidos y sostenibles.

- Creación de empleo local y de proximidad en sectores estratégicos.
- Reducción de costes municipales mediante la gestión conjunta de servicios y el uso de infraestructuras compartidas
- Fortalecimiento de la identidad territorial compartida y del arraigo comunitario.
- Mayor capacidad de absorción de fondos europeos, al contar con estructuras estables de cooperación.
- Transformación de la frontera en espacio de innovación social, y no en límite administrativo.



Las experiencias internacionales y transfronterizas demuestran que la frontera puede convertirse en un espacio de innovación territorial, siempre que existan estructuras estables de cooperación, personal técnico especializado y alianzas sólidas entre administraciones y entidades de economía social. En Europa existen múltiples ejemplos —desde los Pirineos hasta Escandinavia— que muestran cómo la prestación conjunta de servicios, la gestión ambiental compartida y la creación de cadenas cortas transfronterizas generan empleo local y mejoran la eficiencia administrativa. En paralelo, Galicia y el Norte de Portugal acumulan

ya experiencias significativas en el marco de POCTEP, eurociudades y consorcios locales que pueden servir de referencia para superar barreras y activar proyectos de economía social en la frontera. A continuación, se presentan tres buenas prácticas que ilustran cómo este potencial puede materializarse.

Buena práctica gallego-portuguesa: Eurociudad Chaves-Verín – Servicios compartidos y cooperación institucional

La Eurociudad Chaves-Verín, constituida como Agrupación Europea de Cooperación Territorial (AECT), es uno de los ejemplos más consolidados de cooperación transfronteriza en la Península Ibérica. Su modelo de gobernanza conjunta ha permitido coordinar servicios y políticas públicas en ámbitos como movilidad, cultura, turismo, termalismo y protección civil.

Según la European Commission (2023b), esta eurociudad destaca por crear estructuras estables de cooperación entre municipios de ambos lados de la frontera, superando dificultades administrativas y lingüísticas. Además, informes de la AECT Chaves-Verín señalan que el modelo ha generado empleo local a través de proyectos POCTEP (Interreg Spain-Portugal, 2022) y ha facilitado iniciativas en ámbitos cercanos a la economía social: dinamización cultural, servicios turísticos, actividades ambientales y promoción de productos locales.

Su funcionamiento demuestra que la cooperación estructurada permite generar escala y continuidad, elementos fundamentales para activar proyectos de economía social transfronterizos. Su experiencia de-

muestra también que disponer de una estructura jurídica formal (AECT) reduce notablemente las barreras de contratación y facilita la participación de cooperativas y entidades sociales en proyectos locales por la simple razón de que el nacimiento de la AECT, aunque sirviendo de instrumento de gestión de proyectos conjuntos, tiene su sede jurídica en uno de los países, y solo ha de regirse por la legislación de éste, aunque los proyectos que gestione tengan efectos también al otro lado de la frontera.

Buena práctica europea: "Interreg Aurora – Servicios compartidos en zonas rurales de baja densidad (Finlandia–Suecia–Noruega)"

En el norte de Europa, el programa Interreg Aurora coordina servicios públicos y proyectos socioeconómicos en zonas rurales transfronterizas de Finlandia, Suecia y Noruega. Entre sus actuaciones destacan: servicios conjuntos para personas mayores, cooperación sanitaria transfronteriza, gestión ambiental con equipos mixtos y cadenas productivas locales compartidas. La OECD (2022) lo identifica como uno de los modelos más eficaces de provisión conjunta de servicios en territorios de baja densidad. Por su parte, la European Commission (2022b) destaca que Aurora integra a entidades de economía social como proveedoras de servicios de cuidados, gestión de residuos y turismo sostenible, demostrando que la economía social puede ser un actor central en contextos transfronterizos.

El paralelismo con Galicia–Norte de Portugal es evidente: dos territorios de frontera, rurales, envejecidos y con retos ambientales comunes.

Buena práctica gallega: AECT Eurociudad Tui–Valença – Cooperación transfronteriza y servicios comunitarios compartidos

La eurociudad Tui–Valença, formalizada como Agrupación Europea de Cooperación Territorial (AECT), constituye otra de las experiencias gallego-portuguesas más consolidadas en la articulación de servicios y proyectos conjuntos en la frontera. Su ámbito de actuación integra servicios urbanos, movilidad sostenible, cultura, protección civil y dinamización socioeconómica, configurando un espacio transfronterizo con identidad propia. A diferencia de otras iniciativas de cooperación puntual, la Eurociudad ha desarrollado una estructura técnica estable, con personal dedicado, planificación conjunta y una estrategia compartida que facilita el diseño de proyectos POCTEP y la relación con entidades locales de ambos lados del Miño.

Aunque su origen no se vincula directamente con la economía social, en los últimos años ha impulsado iniciativas que abren la puerta a una mayor participación de cooperativas, entidades sociales y empresas de inserción en ámbitos como la movilidad suave,¹ el turismo sostenible, la dinamización cultural y la valorización del patrimonio. Además, la Eurociudad ha

.....
1 La movilidad suave es un modelo de movilidad urbana y territorial basado en caminar, pedalear u otras formas de desplazamiento no motorizado, complementado por el transporte público y por medidas que reducen el uso del coche privado. Incluye: Caminatas y senderos peatonales; Bicicleta y bicicleta eléctrica; Patinetes no motorizados; Sillas de ruedas y movilidad asistida; Itinerarios seguros para niños, mayores y personas con movilidad reducida.

promovido servicios comunitarios y culturales transfronterizos, que funcionan como plataformas de cohesión territorial y pueden ser aprovechados para desarrollar proyectos de cuidados, servicios verdes o economía circular con participación de entidades de economía social.

Este modelo demuestra que la existencia de una estructura transfronteriza formalizada reduce barreras administrativas, facilita la coordinación entre municipios y genera continuidad más allá de convocatorias puntuales. La experiencia de Tui-Valença es especialmente relevante para Galicia porque evidencia que, cuando existe una gobernanza estable y personal técnico especializado, es posible activar proyectos con impacto social y económico en territorios rurales y de baja densidad. Además, ofrece un marco idóneo para la incorporación futura de entidades de economía social en áreas clave como los cuidados, la gestión forestal o la economía circular, donde la frontera funciona como un espacio natural de complementariedades y escala compartida.

El desarrollo de modelos colaborativos en cuidados, economía circular, gestión forestal o circuitos cortos permitirá avanzar hacia un territorio más cohesionado, resiliente y sostenible, contribuyendo directamente a los ODS 3, 8, 11, 12, 13 y 17. La frontera puede convertirse en un verdadero laboratorio territorial, donde la economía social actúe como puente, motor y catalizador de un desarrollo compartido. Para que este potencial se materialice, es imprescindible dotar a los municipios de apoyo técnico continuado y de herramientas estables de cooperación, evitando que cada proyecto dependa únicamente de convocatorias puntuales.

Reto 7: Crecimiento de la economía social mediante alianzas con asociaciones empresariales

En los municipios con actividad económica significativa, especialmente en áreas industriales o logísticas, existe una oportunidad estratégica para fortalecer la economía social a través de alianzas estables con asociaciones empresariales. La experiencia recogida en el polígono industrial de Mos constituye un ejemplo destacado de cómo la colaboración entre empresas privadas, servicios sociales municipales y entidades de economía social puede generar empleo inclusivo, cohesión territorial y fortalecimiento comunitario.

Según expresa el gerente de AEMOS, la asociación nació hace treinta años con una vocación explícita de dinamización socioeconómica del territorio, impulsando formación, empleo y capital humano como ejes de competitividad. Desde esta perspectiva, su evolución hacia la creación de una empresa de inserción surge como respuesta natural a la detección de necesidades sociales y laborales en la comarca, demostrando que el tejido empresarial puede liderar innovación social real, cuando existe un marco de colaboración con administraciones y entidades sociales.

Esta alianza se basa en romper la percepción de distancia entre “empresa tradicional” y “economía social”, fomentando una visión compartida: todas son empresas que generan valor, empleo y desarrollo local, aunque con lógicas y prioridades diversas. La construcción de confianza mutua —a través de encuentros, proyectos pi-

loto y prácticas reales— es clave para desactivar prejuicios y abrir espacios de cooperación económica y social.

Para comprender plenamente el potencial de las alianzas entre asociaciones empresariales, administraciones locales y entidades de economía social, es necesario identificar primero los factores que limitan su consolidación y expansión. Las entrevistas realizadas y la evidencia disponible muestran que persisten barreras culturales, organizativas y administrativas que dificultan la colaboración continuada entre estos actores, pese a los beneficios demostrados en experiencias como la del polígono de Mos. A partir de este diagnóstico, se formulan propuestas orientadas a fortalecer la cooperación público-social-empresarial mediante estructuras estables, formación dirigida a empresas, mecanismos de reconocimiento del compromiso social y una mayor integración de la contratación pública responsable. Finalmente, el análisis del impacto esperado permite visualizar cómo estas alianzas pueden transformar el ecosistema territorial, generando empleo inclusivo, reforzando la competitividad empresarial y consolidando un modelo de desarrollo local basado en el valor compartido.

Vectores clave del modelo observado:

- Trabajo en red entre empresas, servicios sociales, asociaciones y entidades de inserción.
 - Pedagogía activa dirigida a empresas y administraciones para explicar qué es la economía social.
 - Identificación de servicios locales no cubiertos (desbroces, limpieza, apoyo domiciliario, mantenimiento, logística de proximidad).
- Contratación pública reservada como herramienta para canalizar empleo inclusivo.
 - Reputación y compromiso social como valor empresarial emergente y diferenciador.

Aprendizajes estratégicos:

- La alianza funciona cuando se construye sobre experiencias reales, no solo discursos.
- La relación debe ser horizontal: cada actor aporta capacidades y necesidades complementarias.
- La competitividad no depende de competir por precio, sino de integrar valor social acreditado.
- La economía social puede actuar como infraestructura de cohesión territorial para el tejido empresarial local.

Propuestas de impulso:

1. Mesas locales y comarcales de cooperación público-social-empresarial, coordinadas por municipios o mancomunidades.
2. Programas de formación y sensibilización para empresas sobre contratación responsable, valor social e impacto.
3. Sistemas de reconocimiento o sello de compromiso social empresarial, alineado con Objetivos de Desarrollo Sostenible.
4. Implicación de asociaciones empresariales en la planificación territorial de servicios intensivos en empleo local.

5. Ampliación del uso de contratos reservados en servicios vinculados a polígonos, zonas verdes, logística y mantenimientos.

Impacto esperado:

- Expansión sostenible del empleo inclusivo en sectores ya existentes.
- Mayor arraigo territorial de empresas locales y fortalecimiento de su reputación social.
- Innovación organizativa en la provisión de servicios municipales, basada en cooperación.
- Reducción de la distancia cultural entre economía social y empresa privada.
- Consolidación de ecosistemas territoriales colaborativos, donde el desarrollo económico y social se refuerzan mutuamente.



Las experiencias observadas en distintos territorios demuestran que la colaboración entre asociaciones empresariales, entidades de economía social y administraciones locales puede convertirse en un motor decisivo de innovación organizativa y generación de empleo inclusivo. Allí donde estas alianzas se han consolidado, se ha logrado superar la tradicional separación entre el tejido empresarial convencional y la economía social, articulando espacios de cooperación estables que combinan competitividad económica, impacto social y fortalecimiento comunitario. Estas prácticas exitosas muestran que, cuando existe voluntad de colaboración, acompañamiento técnico y una estrategia de valor compartido, es posible activar dinámicas territoriales que benefician tanto a las empresas como a la ciudadanía y a las propias entidades de economía social. A continuación, se presentan ejemplos inspiradores que ilustran cómo este modelo puede materializarse en diferentes contextos y servir de referencia para Galicia.

Buena práctica internacional: "The Anchor Institution Strategy" - Reino Unido

En varias ciudades del Reino Unido —como Preston, Manchester o Leeds— se ha consolidado una estrategia de colaboración entre empresas privadas, entidades comunitarias y economía social conocida como Anchor Institution Strategy. Su objetivo es que grandes empleadores (asociaciones empresariales, universidades, hospitales, clústers industriales) trabajen junto a cooperativas y empresas sociales para incrementar el empleo local, fortalecer cadenas de suministro responsables y dinamizar la actividad económica de proximidad.

Según la OECD (2022), este modelo ha permitido que los polos empresariales incorporen proveedores de economía social en servicios como mantenimiento, logística de última milla, reciclaje, limpieza industrial o servicios de apoyo. La RSA (Royal Society of Arts, 2021) destaca que la clave del éxito reside en la “pedagogía empresarial”: formación dirigida a empresas tradicionales sobre cómo contratar con entidades de economía social sin renunciar a eficiencia ni competitividad.

Este enfoque es comparable a lo observado en el polígono de Mos: una alianza entre tejido empresarial, administraciones y economía social que rompe barreras culturales y genera valor compartido.

Buena práctica nacional: “La Noria – Laboratorio de Innovación Social de Málaga”

La Noria, impulsada por la Diputación de Málaga, es uno de los referentes estatales en cooperación empresarial, social y pública para el impulso del empleo inclusivo y el emprendimiento social. En este espacio, asociaciones empresariales, cooperativas, empresas de inserción, entidades sociales y administraciones trabajan conjuntamente en formación para empresas en impacto social y contratación responsable, identificación de servicios locales no cubiertos, proyectos piloto entre empresas y entidades de inserción, acompañamiento técnico para la creación de empresas sociales.

La Noria ha fortalecido la relación entre tejido empresarial y economía social mediante una gobernanza horizontal basada en proyectos reales, exacta-

mente uno de los aprendizajes señalados en Mos. La Diputación de Málaga (2022) confirma que esta colaboración ha permitido ampliar la cartera de servicios locales, diversificar empleo inclusivo y mejorar la cohesión territorial.

Buena práctica gallega: AEMOS – Alianza empresarial e innovación social en el polígono de Mos

La Asociación de Empresarios de Mos (AEMOS) constituye un referente gallego en la articulación de alianzas estables entre tejido empresarial, administraciones locales y entidades de economía social. Con más de treinta años de trayectoria en dinamización socioeconómica del territorio, AEMOS ha promovido proyectos que integran formación, empleo inclusivo y servicios de utilidad pública, actuando como puente real entre empresas tradicionales y economía social. Un hito destacado de esta colaboración es la creación, con apoyo del Concello de Mos y de Servicios Sociales, de una empresa de inserción laboral destinada a generar empleo para mujeres en situación de vulnerabilidad, especialmente víctimas de violencia de género. Esta iniciativa —reconocida por la Xunta de Galicia— demuestra que el tejido empresarial puede liderar procesos de innovación social cuando se basa en diagnósticos territoriales compartidos y en la identificación de necesidades laborales y sociales en el propio polígono industrial. La experiencia de Mos confirma que la cooperación público-social-empresarial permite cubrir servicios locales no atendidos, generar empleo estable y reducir la distancia cultural entre empresa convencional y economía social, reforzando al mismo tiempo la cohesión territorial y la competitividad local.

El análisis del Reto 7 muestra que la colaboración entre asociaciones empresariales, administraciones públicas y entidades de economía social constituye una vía estratégica para generar empleo inclusivo, dinamizar servicios locales y reforzar la cohesión territorial. Las experiencias de Mos, así como las buenas prácticas nacionales e internacionales, evidencian que cuando se construyen relaciones horizontales basadas en confianza, experiencia compartida y valor social acreditado, surgen ecosistemas económicos más resilientes y capaces de integrar competitividad con impacto social. La economía social se configura así no como un actor periférico, sino como una infraestructura de cohesión que permite al tejido empresarial local diversificar actividades, mejorar su reputación y contribuir al desarrollo sostenible del territorio. Impulsar alianzas público-social-empresariales, sistematizar modelos de cooperación y ampliar el uso de la contratación responsable resultan claves para consolidar este enfoque y garantizar que los beneficios económicos y sociales se refuercen mutuamente en cada municipio.

Conclusiones Capítulo IV

El conjunto de retos identificados pone de manifiesto que el desarrollo de la economía social en el ámbito local no depende únicamente de la existencia de un marco normativo favorable, sino de la capacidad institucional y organizativa para activar dicho marco de forma sostenida y territorialmente equilibrada. La economía social constituye hoy un instrumento clave para abordar desafíos estructurales presentes en Galicia, tales como el envejecimiento demográfico, la despoblación rural, la provisión de servicios de proximidad y la necesidad de modelos productivos más inclusivos y sostenibles. No obstante, su impacto potencial se ve limitado por la falta de visibilidad, la insuficiente formación en contratación responsable, las dificultades de escala de las entidades, la concentración sectorial y la fragmentación institucional.

La superación de estos retos requiere avanzar hacia modelos de gobernanza cooperativa, donde administraciones públicas, entidades de economía social, asociaciones empresariales y agentes comunitarios actúen de manera coordinada. La contratación pública reservada emerge como una herramienta estratégica para canalizar empleo inclusivo y fortalecer la autonomía económica de las entidades, siempre que se acompañe de asesoramiento técnico, pliegos modelo y estructuras comarcales de apoyo. Asimismo, la diversificación hacia sectores de mayor valor añadido —como los cuidados, la economía circular, la gestión forestal sostenible y la transformación agroalimentaria— resulta esencial para garantizar la viabilidad y estabilidad del empleo generado.

En este contexto, las alianzas con asociaciones empresariales representan un eje emergente de innovación institucional, al favorecer la construcción de valor social compartido, la generación de redes de colaboración y la mayor integración del tejido productivo local. Del mismo modo, la cooperación transfronteriza con el Norte de Portugal ofrece oportunidades para diseñar servicios compartidos, articular cadenas de suministro territorializadas y consolidar modelos de intervención adaptados a territorios de baja densidad.

Los ejemplos de buenas prácticas recogidos —a nivel europeo, estatal y gallego— demuestran que estos retos son abordables mediante políticas públicas coherentes, acompañamiento técnico estable, cooperación intermunicipal y una estrategia clara de fortalecimiento del ecosistema. Modelos como Buy Social Scotland, las redes provinciales de economía social, las acciones de la Rede Eusumo o las experiencias de cooperación público-empresarial evidencian que, cuando existe voluntad política, estructuras de apoyo y marcos de colaboración sólidos, la Economía Social puede integrarse de forma natural en la gestión municipal y convertirse en una herramienta central para la generación de valor compartido.

Fortalecer la economía social a nivel local implica avanzar desde una lógica de experiencias aisladas hacia una estrategia

territorial articulada, con estructuras de apoyo estables, mecanismos de coordinación interadministrativa y procesos de planificación pública orientados al largo plazo. El abordaje de los retos descritos no solo permitirá consolidar la economía social como actor central del desarrollo territorial, sino que contribuirá a la construcción de territorios más resilientes, equitativos y cohesionados, en consonancia con los principios y objetivos de la Agenda 2030.



5 Sectores con potencial estratégico identificados

La identificación de sectores emergentes constituye un elemento estratégico para orientar el crecimiento futuro de la economía social en Galicia. En un contexto marcado por el envejecimiento demográfico, la transición ecológica, la digitalización y la necesidad de modelos productivos más resilientes, surgen nuevas áreas de actividad donde las entidades de economía social pueden desempeñar un papel determinante. Estos sectores permiten generar empleo de proximidad, fijar población en el rural, dinamizar cadenas de valor territoriales y ofrecer servicios esenciales allí donde el mercado convencional o la administración no logran cubrir la demanda.

El análisis realizado combina revisión documental, tendencias europeas, entrevistas a responsables municipales y estudio de experiencias consolidadas tanto en Galicia como en otros territorios del Estado y de la Unión Europea. Los sectores identificados —cuidados de proximidad, economía circular, servicios ambientales y agroforestales, transformación alimentaria y circuitos cortos, turismo cultural y digitalización inclusiva— representan ámbitos con alto potencial económico, social y ambiental. Comparten tres características clave: responden a necesidades reales del territorio, generan empleo sostenible y no deslocalizable, y permiten incorporar innovación social, tecnológica y organizativa.

La economía social se configura así como un motor de diversificación productiva, capaz de impulsar actividades emergentes de alto valor añadido, reforzar la cohesión territorial y contribuir a los objetivos de transición ecológica y digital marcados por la Unión Europea. Este capítulo describe las principales oportunidades, buenas prácticas y posibilidades de réplica para Galicia, situando a la economía social como agente protagonista en el diseño de nuevos sectores estratégicos para la próxima década.

Sector 1. Cuidados de proximidad y atención en el hogar

El envejecimiento demográfico y la dispersión territorial convierten los cuidados de proximidad en uno de los sectores con mayor proyección para la economía social. La Organización Mundial de la Salud y la Unión Europea destacan que el mantenimiento de las personas mayores en su entorno habitual mejora el bienestar, reduce costes sanitarios y fortalece la cohesión social (Personas Mayores, C. E. 2017). En Galicia, donde el 25% de la población supera los 65 años, esta necesidad es especialmente urgente.

Muchos municipios subrayan la dificultad creciente para garantizar la atención a personas mayores en su propio entorno, especialmente en zonas envejecidas. La economía social puede ofrecer acompañamiento a mayores, apoyo en tareas domésticas, y desplazamientos asistidos y teleasistencia comunitaria, reforzando la cohesión social sin desarraigar a las personas de su territorio. Experiencias cooperativas en Italia demuestran que los cuidados gestionados desde la economía social favorecen el empleo femenino, la profesionalización y la permanencia de la población en el rural (Pedreño, 2019).



Buena práctica: Cooperativa Sará Servizi alla Persona – Emilia-Romaña (Italia)

La cooperativa social Sará Servizi alla Persona, en la región italiana de Emilia-Romaña, constituye un referente europeo en cuidados de proximidad. Esta entidad gestiona servicios de atención domiciliaria, acompañamiento a mayores, teleasistencia comunitaria y apoyo en tareas del hogar mediante un modelo cooperativo basado en empleo estable y proximidad territorial. Su impacto es, sobre todo, importante en municipios pequeños donde el envejecimiento es elevado y los servicios públicos tradicionales no logran cubrir la demanda. Con este modelo se logra reducir

la necesidad de ingresar a personas mayores en residencias, aumentar la autonomía personal y generar empleo femenino local, demostrando cómo la economía social puede responder eficazmente al reto del envejecimiento rural.

Sector 2. Economía circular y gestión de residuos

La economía circular es uno de los pilares de la Estrategia Europea 2030 y del Pacto Verde. La Comisión Europea identifica el textil, los biorresiduos y los voluminosos como sectores prioritarios para generar empleo verde y reducir el impacto ambiental (European Commission, 2022a). Casos como **Arroupa** muestran cómo la recogida y reutilización de textil puede generar empleo para personas en situación de vulnerabilidad, reducir significativamente la generación de residuos y dinamizar actividad económica local vinculada al reciclaje, la logística inversa y la reparación, al tiempo que contribuye a los objetivos de reducción de emisiones.

En este contexto, la obligación de recogida separada del textil (Directiva 2018/851/UE; European Commission, 2022b) amplía las oportunidades para cooperativas, empresas de inserción y otras entidades de economía social. Esta tendencia se refuerza en España con la Ley 7/2022 de residuos y suelos contaminados para una economía circular, que introduce un elemento clave: al menos el 50 % de la contratación

pública relacionada con la recogida y gestión del residuo textil debe ser objeto de contratación reservada para entidades de economía social (empresas de inserción y centros especiales de empleo de iniciativa social). En caso de no alcanzarse ese porcentaje, los ayuntamientos deben justificarlo de forma motivada, lo que en la práctica convierte la reserva en un instrumento real de fomento del empleo inclusivo ligado al reciclaje textil.

Esta combinación de obligaciones europeas (recogida separada) y medidas estatales (contratación reservada) crea un marco normativo altamente favorable para impulsar proyectos de economía social en el ámbito del textil posconsumo. Además, la entrada en vigor de la tasa municipal de residuos en 2025 genera nuevas vías de financiación para que los ayuntamientos puedan desarrollar modelos de gestión circular, incluyendo convenios con entidades sociales para la operación de puntos limpios, la recogida selectiva o la preparación para la reutilización. Estos elementos sitúan al sector textil —junto con los biorresiduos y los voluminosos— como un nicho estratégico de alto potencial para la creación de empleo inclusivo, la innovación social en modelos de negocio circulares y la consolidación del papel de la economía social en la gestión sostenible de residuos.



Buena práctica: ARROUPA como motor de diversificación hacia la economía circular textil

La iniciativa ARROUPA, impulsada por Cáritas Galicia, es un ejemplo destacado de diversificación sectorial dentro de la economía social gallega. Frente a la concentración histórica en servicios básicos de mantenimiento, Arroupa ha consolidado un modelo empresarial de economía circular textil, un sector emergente con elevado potencial de crecimiento. La red integra recogida selectiva, clasificación, reutilización, reciclaje y comercialización en tiendas solidarias, generando actividad económica especializada y empleo inclusivo en un ámbito hasta ahora poco desarrollado en Galicia.

Según los informes de Cáritas y la propia ARROUPA (2021–2023), la iniciativa gestiona miles de toneladas de residuo textil anuales, contribuyendo de manera directa a los objetivos europeos de reducción, reutilización y reciclaje (Arroupa, 2024). Su estructura logística supramunicipal permite ofrecer a ayuntamientos pequeños un servicio profesionalizado, garantizando el cumplimiento de la obligación de recogida separada del textil y reduciendo costes ambientales y operativos.

El caso de Arroupa demuestra que la economía social puede abrir nuevos sectores estratégicos, vinculados al Pacto Verde y a la transición ecológica, combinando innovación, impacto social y capacidad industrial. Este modelo es altamente replicable en otros ámbitos emergentes —como los residuos voluminosos, la biomasa o el textil técnico— y evidencia que la diversificación hacia actividades de mayor valor añadido es posible cuando existe cooperación territorial, apoyo institucional y una clara orientación circular.

Sector 3.

Servicios ambientales y agroforestales

La despoblación y el abandono del territorio han incrementado el riesgo de incendios y degradación forestal. Las entidades de economía social pueden desempeñar un rol estratégico en mantenimiento de montes, prevención de incendios, trabajos forestales sostenibles, agricultura y ganadería ecológica local. Modelos como las SCIC (sociedades de economía social y solidaria) forestales francesas integran empleo rural, sostenibilidad y gestión comunitaria de recursos naturales (European Network for Rural Development Network, 2021). Además, la Estrategia Forestal de la UE 2030 destaca expresamente la creación de empleo verde ligado a la silvicultura social (García, 2022).



Buena práctica: SCIC Agence EGER — Gestión forestal colaborativa (Francia)

La SCIC Agence EGER, situada en la región de Occitania, constituye una de las experiencias francesas más destacadas de gestión forestal colaborativa desarrollada desde la economía social. Se trata de una cooperativa multisectorial que trabaja junto a municipios

pequeños, propietarios forestales y entidades sociales para llevar a cabo labores de prevención de incendios, recuperación de masas forestales abandonadas, gestión sostenible y valorización de la biomasa.

El modelo se basa en la idea de agregar superficies forestales infragestionadas para alcanzar una escala operativa viable, creando empleo estable en zonas rurales y reforzando la resiliencia territorial. Diversos informes franceses sobre desarrollo rural y silvicultura social subrayan que estas SCIC forestales permiten combinar sostenibilidad ambiental, cohesión social y dinamización económica en territorios despoblados. Su enfoque es especialmente relevante para Galicia, donde la fragmentación de la propiedad, el abandono del rural y la presencia de comunidades de montes abren posibilidades para replicar modelos de gestión compartida y empleo verde.

Sector 4.

Transformación alimentaria y cadenas cortas de suministro

Las cooperativas agroalimentarias y pequeñas transformadoras locales presentan un gran potencial para generar producto con identidad territorial, fortalecer circuitos cortos (escuelas, comedores, comercio local), impulsar empleo femenino y joven en el rural, garantizar precios más justos, reducir la huella ambiental asociada al transporte. Además, las cadenas cortas son esenciales para la resiliencia alimentaria y el desarrollo rural sostenible (Raftowick et al., 2024;

Canfora, 2016; Evola et al., 2022). En Galicia, este sector tiene un valor añadido gracias a la potencia de los productos con indicación geográfica y la demanda creciente de alimentación de cercanía.



Buena práctica: Cooperative Bio Bourgogne – Circuitos cortos agroalimentarios (Francia)

La cooperativa Bio Bourgogne–Franche-Comté es una de las experiencias francesas más consolidadas en el impulso de los circuitos cortos agroalimentarios desde la economía social. Esta estructura agrupa a cientos de pequeños productores ecológicos y coordina iniciativas de transformación alimentaria, distribución local y abastecimiento a comedores escolares y municipales mediante contratos estables. Su modelo apuesta por la valorización de productos con identidad territorial, reduciendo intermediarios y fortaleciendo la soberanía alimentaria de la región.

Según European Network for Rural Development Network (2021), este tipo de organizaciones favorecen la creación de empleo joven y femenino, estabilizan los ingresos de explotaciones pequeñas y reducen la dependencia de grandes cadenas de distribución. Se subraya además que los circuitos cortos son esenciales para la transición hacia sistemas alimentarios

sostenibles, especialmente en zonas rurales con riesgo de despoblación. La experiencia de Bio Bourgogne demuestra que una estructura cooperativa puede articular transformación, comercialización y logística a escala territorial, un modelo con alto potencial de transferencia a Galicia.

En Galicia existen también experiencias consolidadas que demuestran el potencial de la economía social para diversificar su actividad hacia la transformación alimentaria y los circuitos cortos. La cooperativa Amarrelante (Ourense) ha impulsado la recuperación de castañares tradicionales, combinando valorización agroforestal, transformación del producto y comercialización directa, generando empleo en zonas de alta despoblación. Proyectos como Milhulloa/Muuhlloa, pequeña cooperativa de Lugo, integran agricultura ecológica, transformación de plantas medicinales y elaboración de cosmética natural, configurando cadenas de valor innovadoras basadas en recursos endógenos. A nivel municipal, los programas de soberanía alimentaria en comedores escolares,² desarrollados en ayuntamientos como Ames o Allariz, han demostrado que la compra pública puede activar circuitos cortos estables que involucran a explotaciones locales y cooperativas. Estas experiencias muestran que Gali-

.....
2 Los programas de soberanía alimentaria en comedores escolares son iniciativas educativas y alimentarias que buscan que los centros escolares consuman alimentos saludables, de proximidad, ecológicos y producidos de forma justa, involucrando a la comunidad escolar en decisiones sobre qué se come y de dónde proviene. Su objetivo principal es recuperar el control comunitario sobre la alimentación y promover sistemas agroalimentarios sostenibles.

cia cuenta ya con ejemplos replicables para impulsar sectores emergentes de alto valor añadido vinculados a la alimentación sostenible y al desarrollo rural.

Sector 5. Turismo y cultura

El turismo sostenible y la valorización cultural son ejes estratégicos de la política europea de desarrollo regional. Las entidades de economía social pueden dinamizar la cultura rural mediante la creación y gestión de rutas patrimoniales, turismo activo, centros de interpretación, actividades socioculturales y eventos comunitarios. Modelos consolidados en Italia y Reino Unido muestran que las cooperativas culturales y las empresas comunitarias pueden revitalizar espacios públicos, atraer visitantes y reforzar la cohesión social (Kalfas et al., 2024; Salone et al., 2017).

Buena práctica: Community Land Trust de Skye & Lochalsh – Escocia

El Skye & Lochalsh Community Land Trust, en la isla de Skye (Escocia), constituye una de las experiencias europeas más sólidas en turismo comunitario y gestión cultural desde la economía social. Esta entidad desarrolla rutas interpretativas vinculadas al patrimonio natural y arqueológico, gestiona espacios de uso público, impulsa actividades culturales y coordina proyectos de turismo sostenible que integran a la población local en todas las fases de diseño, gestión y promoción. Este modelo demuestra que la gestión comunitaria del patrimonio puede diversificar la economía local, atraer un turismo más responsable y

fortalecer la identidad cultural en territorios rurales frágiles (Rhode, 2004). Su enfoque resulta especialmente relevante para Galicia, donde la riqueza patrimonial, la creciente demanda de turismo de naturaleza y el potencial del rural como destino cultural abren oportunidades claras para que cooperativas e iniciativas comunitarias desarrollen productos turísticos innovadores, ligados al territorio y con impacto socioeconómico directo.



Sector 6. Digitalización inclusiva

La brecha digital es una de las mayores amenazas para la igualdad territorial. La Unión Europea, a través del Digital Compass 2030, marca como objetivo que el 80% de la población tenga competencias digitales básicas, un reto especialmente complejo en zonas rurales (De Clercq et al., 2023; Vasilescu et al., 2020).

La economía social puede ofrecer alfabetización digital comunitaria, apoyar a personas mayores y población vulnerable en trámites electrónicos, generar espacios de acceso tecnológico, formar en competencias digitales básicas. Experiencias de cooperativas y centros sociales digitalizadores en países nórdicos demuestran que la digitalización inclusiva gestionada desde la comunidad mejora la autonomía, la partici-

pación y el acceso a servicios públicos (Jungsberg et al., 2020; Raja et al., 2023; Tejedó-Romero et al., 2022).



Buena práctica: Programa “Digital Villages” — Renania-Palatinado (Alemania)

El programa alemán Digital Villages (Digitale Dörfer), impulsado por el centro Fraunhofer IESE en colaboración con municipios rurales, está considerado una de las iniciativas más exitosas de digitalización inclusiva en Europa. El proyecto desarrolla plataformas comunitarias digitales, aplicaciones municipales de servicios, sistemas de participación local y redes de alfabetización digital adaptadas a personas mayores y población con baja competencia tecnológica. También crea espacios de acceso seguro a tecnología en zonas rurales con dificultades de conexión o envejecimiento demográfico.

Este modelo ha reducido la brecha digital en territorios dispersos, facilitando el acceso a servicios públicos y fomentando la participación comunitaria. Su éxito radica en la combinación de herramientas tecnológicas accesibles con gobernanza local y dinamización comunitaria, elementos que pueden ser asumidos por cooperativas y entidades de economía social para ofrecer acompañamiento digital, media-

ción tecnológica y alfabetización básica. Este enfoque es plenamente replicable en Galicia, donde el envejecimiento, la dispersión territorial y la creciente digitalización de los trámites administrativos hacen de la digitalización inclusiva un sector emergente con alto potencial para la economía social.

Conclusiones Capítulo V

El análisis de los sectores emergentes realizado en este capítulo permite constatar que la economía social gallega se encuentra en una posición especialmente favorable para liderar actividades estratégicas asociadas a la transición demográfica, ecológica y digital. La identificación de los seis ámbitos de oportunidad —cuidados de proximidad, economía circular, servicios ambientales y agroforestales, transformación alimentaria y circuitos cortos, turismo sostenible y cultura, y digitalización inclusiva— evidencia la existencia de un amplio espacio para la diversificación productiva, basado en necesidades territoriales reales y alineado con prioridades europeas y estatales. Estos sectores comparten elementos estructurales que los convierten en áreas de alto potencial: la capacidad para generar empleo de proximidad, su contribución directa a la cohesión social y territorial, y la posibilidad de integrar innovación tecnológica, social y organizativa en modelos adaptados al territorio gallego.

Las buenas prácticas europeas analizadas —procedentes de Italia, Francia, Alemania y Escocia— corroboran que las entidades de economía social pueden desempeñar un papel determinante en ámbitos tra-

dicionalmente desatendidos por el mercado convencional o insuficientemente cubiertos por la administración pública. Asimismo, las experiencias gallegas revisadas demuestran que el territorio ya cuenta con modelos sólidos y replicables, capaces de dinamizar cadenas de valor rurales, mejorar el acceso a servicios esenciales y generar empleo inclusivo en zonas con desafíos demográficos y económicos. La convergencia entre referencias internacionales consolidadas y prácticas locales emergentes confirma que Galicia dispone de una base sólida para desarrollar estrategias sectoriales de alcance comarcal y supramunicipal.

De forma transversal, el capítulo revela que el aprovechamiento de estos sectores estratégicos requiere marcos de gobernanza adecuados, políticas públicas estables y mecanismos de coordinación entre administraciones, entidades de economía social y redes sectoriales. Son especialmente relevantes aspectos como la cooperación intermunicipal, el acceso a financiación adaptada, la profesionalización de los servicios y la integración de la economía social en la contratación pública como instrumento de innovación social. El fortalecimiento de estos factores permitirá aprovechar plenamente el potencial de los sectores identificados y consolidar a la economía social como un agente decisivo en la transición ecológica, digital y demográfica de Galicia.

Los sectores emergentes representan no solo nuevas oportunidades económicas, sino también una vía para construir territorios más resilientes, cohesionados y sostenibles. La economía social gallega, alineada con las prioridades europeas y apoyada en experiencias contrastadas, se proyecta como un actor clave para impulsar un modelo de desarrollo territorial que combine competitividad, inclusión y sostenibilidad a medio y largo plazo.



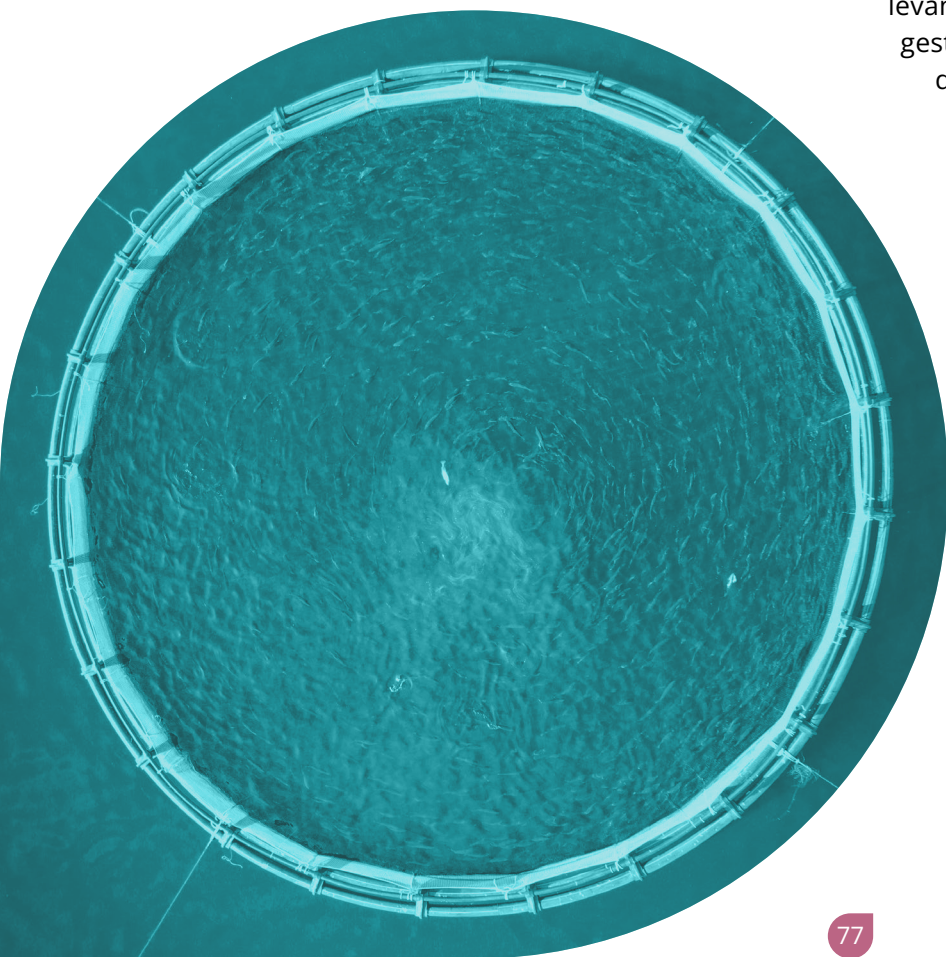
Conclusiones

El análisis desarrollado a lo largo de este informe confirma que la economía social constituye un pilar estratégico para el desarrollo presente y futuro de Galicia. Su capacidad para generar empleo estable, fortalecer la cohesión territorial, dinamizar sectores rurales y urbanos y ofrecer respuestas innovadoras

a necesidades sociales emergentes la sitúan como un actor central en la agenda pública gallega.

El diagnóstico evidencia un sector en crecimiento, con una base organizativa sólida, una red federativa consolidada y un marco normativo autonómico avanzado. Las cifras recientes muestran un incremento sostenido en número de entidades, una mayor diversidad sectorial y un papel especialmente relevante en ámbitos como la inclusión sociolaboral, la gestión del territorio, la pesca artesanal, los cuidados de proximidad y la producción agroalimentaria. A nivel comparado, Galicia se alinea con las tendencias europeas más destacadas, situándose en una posición favorable para aprovechar las oportunidades de la transición ecológica y digital impulsadas por la Unión Europea.

Sin embargo, el informe también pone de manifiesto la existencia de retos estructurales que limitan el despliegue pleno de su potencial: falta de visibilidad institucional, insuficiente formación municipal, infrautilización de la contratación pública reservada, dificultades de escala en las entidades, fragmentación institucional, concentración sectorial y desafíos derivados del envejecimiento demográfico y de la despoblación rural. Abordar estos retos requiere una acción coordinada entre admi-



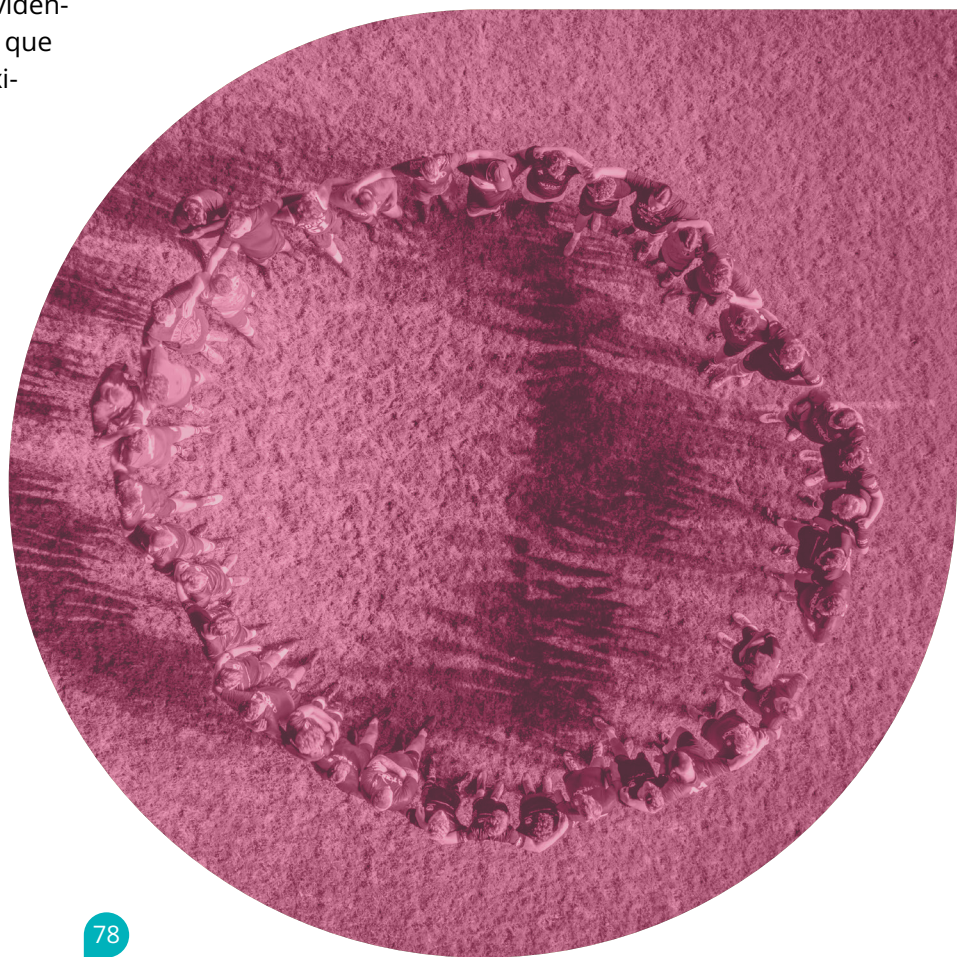
nistraciones públicas, entidades del sector, agentes socioeconómicos y redes de cooperación territorial.

Los sectores emergentes analizados —cuidados de proximidad, economía circular, servicios ambientales y agroforestales, transformación alimentaria, turismo sostenible y digitalización inclusiva— representan oportunidades estratégicas para ampliar la actividad de la economía social hacia ámbitos de alto valor añadido. Su desarrollo permitirá consolidar empleos no deslocalizables, activar nuevos mercados locales, impulsar cadenas de valor sostenibles y reforzar la resiliencia económica y social del territorio. La evidencia internacional, nacional, y gallega demuestra que existen modelos replicables y experiencias de éxito que pueden orientar la expansión de estas actividades de forma eficiente y adaptada al contexto gallego.

La economía social tiene capacidad para convertirse en uno de los motores principales de la transformación territorial de Galicia en la próxima década. Para ello, será necesario consolidar estructuras de apoyo técnico, reforzar la cooperación interadministrativa, ampliar la escala operativa de las entidades, activar instrumentos de contratación pública responsable, promover alianzas con el tejido empresarial y fomentar políticas públicas estables y orientadas al largo plazo.

La economía social no solo complementa el desarrollo económico convencional, sino que

añade valor social, ambiental y comunitario, generando impacto allí donde más se necesita: en el cuidado de las personas, en la sostenibilidad del territorio y en la revitalización de los municipios de menor tamaño. Su impulso sostenido permitirá avanzar hacia un modelo de desarrollo más equilibrado, inclusivo y resiliente, plenamente alineado con los objetivos de la Agenda 2030 y con las prioridades estratégicas de Galicia para los próximos años.



Bibliografía

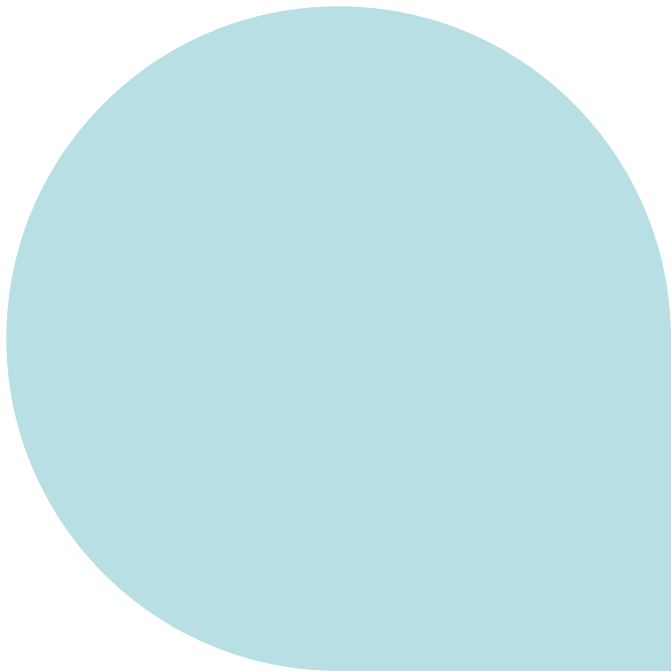
- Álvarez, D; Bastida, M y Oliveira, A. (2024). As sociedades cooperativas galegas, en Cancelo, M.T y Botana, M (dirs), *Informe da economía social en Galicia 2023*, pp. 39-56, CECOOP, Xunta de Galicia, obtenido en https://www.cecoop.eu/_files/ugd/6c2ea3_28fb27def8a44b16934434f4bc3756de.pdf
- Arroupa (2024). Memoria de Sostenibilidad 2023. Arroupa Santiago EIL, S., obtenido en www.arroupa.es
- Cancelo, M.T; Botana, M (2024), *Informe da economía social en Galicia 2023*, CECOOP, Xunta de Galicia, obtenido en https://www.cecoop.eu/_files/ugd/6c2ea3_28fb27def8a44b16934434f4bc3756de.pdf
- Cancelo, M.T; Vaquero, A (2024). As sociedades agrarias de transformación, en Cancelo, M.T y Botana, M (dirs), *Informe da economía social en Galicia 2023*, pp. 133-149, CECOOP, Xunta de Galicia, obtenido en https://www.cecoop.eu/_files/ugd/6c2ea3_28fb27def8a44b16934434f4bc3756de.pdf
- Cancelo, M.T; Vázquez, E (2024a). As sociedades laborais, en Cancelo, M.T y Botana, M (dirs), *Informe da economía social en Galicia 2023*, pp. 57-71, CECOOP, Xunta de Galicia, obtenido en https://www.cecoop.eu/_files/ugd/6c2ea3_28fb27def8a44b16934434f4bc3756de.pdf
- Cancelo, M.T; Vázquez, E (2024b). As confrarías de pescadores, en Cancelo, M.T y Botana, M (dirs), *Informe da economía social en Galicia 2023*, pp. 107-132, CECOOP, Xunta de Galicia, obtenido en https://www.cecoop.eu/_files/ugd/6c2ea3_28fb27def8a44b16934434f4bc3756de.pdf
- Canfora, I. (2016). Is the short food supply chain an efficient solution for sustainability in food market? *Agriculture and agricultural science procedia*, 8, 402-407.
- CEPES. (2024). Las empresas más relevantes de la Economía Social 2023-2024. Confederación Empresarial Española de la Economía Social.
- Carvajal, M.R. (2021). Las empresas sociales implicadas en la formación para desempleados. El difícil reto de la Innovación Social, CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 102, 61-95. DOI: 10.7203/CIRIEC-E.102.16537.
- Confederación Empresarial Española de la Economía Social. (2025). *Informe de evolución y tendencias en el ámbito de la economía social 2024*. Fundación Estatal para la Formación en el Empleo y Servicio Público de Empleo Estatal.
- Consellería de Economía, Emprego e Industria, Secretaría Xeral de Emprego. (2019). *Estatísticas en materia de economía social: 2017*. Xunta de Galicia.
- Consellería de Economía, Emprego e Industria, Secretaría Xeral de Emprego. (2019). *Estatísticas en materia de economía social: 2018*. Xunta de Galicia.
- Consellería de Economía, Emprego e Industria, Secretaría Xeral de Emprego. (2020). *Estatísticas en materia de economía social: 2019*. Xunta de Galicia.

- Consellería de Economía, Emprego e Industria, Secretaría Xeral de Emprego. (2021). *Estatísticas en materia de economía social: 2020*. Xunta de Galicia.
- Consellería de Economía, Emprego e Industria, Secretaría Xeral de Emprego.(2022). *Estatísticas en materia de economía social: 2021*. Xunta de Galicia.
- Consellería de Economía, Emprego e Industria, Secretaría Xeral de Emprego. (2023). *Estatísticas en materia de economía social: 2022*. Xunta de Galicia.
- Consellería de Economía, Emprego e Industria, Secretaría Xeral de Emprego. (2024). *Estatísticas en materia de economía social: 2023*. Xunta de Galicia.
- Consellería de Emprego, Comercio e Emigración. (2020). *Informe de actividades da Rede Eusumo: Ano 2019*. Xunta de Galicia.
- Consellería de Emprego, Comercio e Emigración. (2021). *Informe de actividades da Rede Eusumo: Ano 2020*. Xunta de Galicia.
- Consellería de Emprego, Comercio e Emigración. (2022). *Informe de actividades da Rede Eusumo: Ano 2021*. Xunta de Galicia.
- Consellería de Emprego, Comercio e Emigración. (2023). *Informe de actividades da Rede Eusumo: Ano 2022*. Xunta de Galicia.
- Consellería de Emprego, Comercio e Emigración. (2024). *Informe de actividades da Rede Eusumo: Ano 2023*. Xunta de Galicia.
- Consellería de Emprego, Comercio e Emigración. (2025). *Informe de actividades da Rede Eusumo: Ano 2024*. Xunta de Galicia.
- De Clercq, M., D'haese, M., & Buysse, J. (2023). Economic growth and broadband access: The European urban-rural digital divide. *Telecommunications Policy*. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2023.102579>.
- del Manzano, F. F. (2017). Cabezuela y el Valle del Jerte, entre dos siglos (1927-2017). *Revista de estudios extremeños*, 73(2), 1165-1204.
- Díaz-Vázquez, R (2024a). Empresas de inserción, en Cancelo, M.T y Botana, M (dirs), Informe da economía social en Galicia 2023, pp. 73-81, CECOOP, Xunta de Galicia, obtenido en https://www.cecoop.eu/_files/ugd/6c2ea3_28fb27def8a44b16934434f4bc3756de.pdf
- Díaz-Vázquez, R (2024b). As mutuas de seguros e mutualidades de prevision social, en Cancelo, M.T y Botana, M (dirs), *Informe da economía social en Galicia 2023*, pp. 171-178, CECOOP, Xunta de Galicia, obtenido en https://www.cecoop.eu/_files/ugd/6c2ea3_28fb27def8a44b16934434f4bc3756de.pdf
- European Commission. (2016). Social Enterprises and their Ecosystems in Europe. Country report: Poland (Auth. M. Frączkiewicz-Wronka & A. Szymańska). Publications Office of the European Union.
- European Commission. (2021a). Buying Social: A guide to taking account of social considerations in public procurement (3rd ed.). Publications Office of the European Union.
- European Commission (2022 a). Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the european economic and social Committee and the Committee of the regions EU Strategy for Sustainable and Circular Textiles. Publications Office of the European Union.

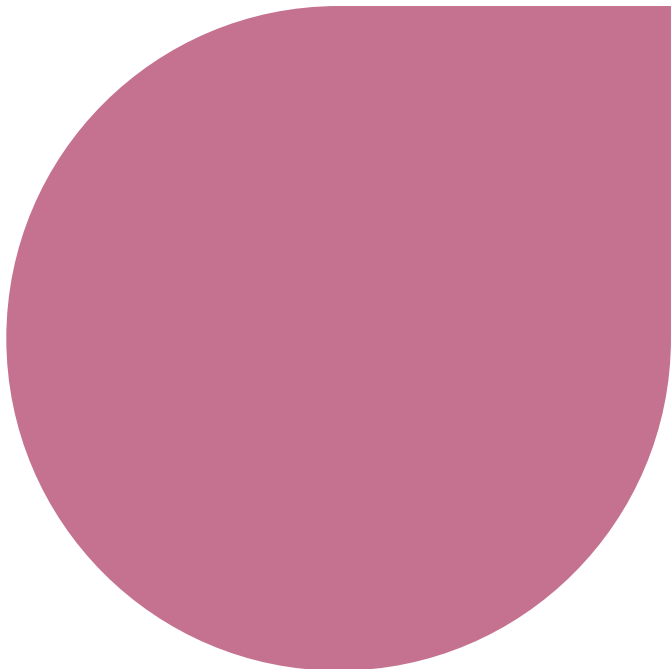
- European Commission. (2022b). Directive (EU) 2018/851 on waste management and circular economy. Publications Office of the European Union.
- European Commission, European Innovation Council and SMEs Executive Agency (EISMEA). (2024). *Benchmarking the socio-economic performance of the EU social economy: Improving the socio-economic knowledge of the proximity and social economy ecosystem*. Publications Office of the European Union.
- European Network for Rural Development. (2018). *Cooperative Models for Rural Development: Case Studies and Good Practices*. Publications Office of the European Union.
- European Network for Rural Development (2021). *Economía social rural, Revista rural de la UE*, 31. <https://enrd.ec.europa.eu>
- Evola, R. S., Peira, G., Varese, E., Bonadonna, A., & Vesce, E. (2022). Short food supply chains in Europe: scientific research directions. *Sustainability*, 14(6), 3602.
- Expósito, P; Vázquez, E (2024). Os centros especiais de emprego, en Cancelo, M.T y Botana, M (dirs), *Informe da economía social en Galicia 2023*, pp. 83-106, CECOOP, Xunta de Galicia, obtenido en https://www.cecoop.eu/_files/ugd/6c2ea3_28fb27def8a44b16934434f4bc3756de.pdf
- García Lupiola, A. (2022). La creciente relevancia del desarrollo sostenible en las estrategias globales de la Unión Europea. *Revista Española de Derecho Europeo*, (82).
- Interreg Spain–Portugal POCTEP. (2022). Programa de Cooperación Transfronteriza España–Portugal 2021–2027: Documento de Programa. Comisión Europea
- Jungsberg, L., Copus, A., Herslund, L., Nilsson, K., Perjo, L., Randall, L., & Berlina, A. (2020). Key actors in community-driven social innovation in rural areas in the Nordic countries. *Journal of Rural Studies*, 79, 276-285. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2020.08.004>.
- Kalfas, D., Kalogiannidis, S., Ambas, V., & Chatzitheodoridis, F. (2024). Contribution of the Cultural and Creative Industries to Regional Development and Revitalization: A European Perspective. *Urban Science*. <https://doi.org/10.3390/urbansci8020039>.
- Kruk, M. (2022). Support for social entrepreneurship in Poland under the European Social Fund – changes and challenges. *Studies of the Industrial Geography Commission of the Polish Geographical Society*. <https://doi.org/10.24917/20801653.361.5>.
- Light, A., & Miskelly, C. (2019). Platforms, Scales and Networks: Meshing a Local Sustainable Sharing Economy. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, 28, 591 - 626. <https://doi.org/10.1007/s10606-019-09352-1>.
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2024). *Informe anual de Sociedades Agrarias de Transformación*.
- OECD. (2017). *The Partnership for Supporting the Social Enterprise Strategy, United Kingdom, Scotland in Boosting Social Enterprise Development Good Practice Compendium*. OECD Publishing, Paris <http://dx.doi.org/10.1787/9789264268500-en>
- OECD. (2020). *Rural Well-being: Geography of Opportunities*. OECD Publishing.

- OECD (2024), The Strategic Foresight System of the Government of Flanders, Belgium, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/e55125c5-en>.
- Pedreño, J.A (2019). La Economía Social en el Mediterráneo, *Mediterráneo Económico*, 32, Cajamar Caja Rural.
- Raftowicz, M., Solarz, K., & Dradrach, A. (2024). Short food supply chains as a practical implication of sustainable development ideas. *Sustainability*, 16(7), 2910.
- Raja, M., Kymre, I., Bjerkan, J., Galvin, K., & Uhrenfeldt, L. (2023). National digital strategies and innovative eHealth policies concerning older adults' dignity: a document analysis in three Scandinavian countries. *BMC Health Services Research*, 23. <https://doi.org/10.1186/s12913-023-09867-w>.
- Rexistro Administrativo de Sociedades Laborais. (2025). Xunta de Galicia.
- Rexistro de Centros Especiais de Emprego. (2025). Xunta de Galicia.
- Rexistro de Confrarías de pescadores. (2025). Xunta de Galicia.
- Rexistro de Entidades aseguradoras e reaseguradoras. (2025). Dirección General de Seguros do Ministerio de Economía.
- Rexistro de Mutualidades de previsión social. (2025). Xunta de Galicia.
- Rexistro Galego de Cooperativas. (2025). Xunta de Galicia.
- Rohde, R. (2004). Ideology, Bureaucracy and Aesthetics: Landscape Change and Land Reform in Northwest Scotland. *Environmental Values*, 13(2), 199-221. <https://doi.org/10.3197/0963271041159840>.
- Salone, C., Baraldi, S., & Pazzola, G. (2017). Cultural production in peripheral urban spaces: lessons from Barriera, Turin (Italy). *European Planning Studies*, 25, 2117 - 2137. <https://doi.org/10.1080/09654313.2017.1327033>.
- Sistema de Indicadores da Administración Dixital. (2025). Xunta de Galicia.
- Tejedo-Romero, F., Araújo, J., Tejada, Á., & Ramírez, Y. (2022). E-government mechanisms to enhance the participation of citizens and society: Exploratory analysis through the dimension of municipalities. *Technology in Society*. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.101978>.
- Vasilescu, M., Șerban, A., Dimian, G., Aceleanu, M., & Picatoste, X. (2020). Digital divide, skills and perceptions on digitalisation in the European Union—Towards a smart labour market. *PLoS ONE*, 15. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0232032>.
- Zabalegi, S. L., & de Eulate Bada, L. Á. (2014). Guía de contratación pública socialmente responsable. REAS Euskadi.





FOROESGAL
Foro pola Economía Social Galega



foresgal.org