



# Diagnose da Economía Social en Galicia: retos e oportunidades



FOROESGAL  
Foro pola Economía Social Galega

Edita:

FOROESGAL (Foro pola Economía Social Galega)

Coordinadoras:

Elena Rivo López e Mónica Villanueva Villar.

Equipo investigador:

M<sup>a</sup> Isabel Doval Ruiz

Elena Rivo López

Miguel Enrique Rodríguez Méndez

Mónica Villanueva Villar.

Raquel Lozano Gómez.

*Universidade de Vigo.*

#### **CC BY-NC-ND**

Esta licenza permite aos reutilizadores copiar e distribuír o material en calquera medio ou formato unicamente na súa forma non adaptada, só con fins non comerciais e sempre que se recoñeza a autoría do creador. CC BY-NC-ND inclúe os seguintes elementos:



BY: hai que dar crédito ao creador.



NC: só se permiten usos non comerciais da obra.



ND: non se permiten obras derivadas nin adaptacións da obra.

# Índice

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Introdución</b>  | <b>5</b>  |
| <b>1 Que é a economía social?</b>   | <b>7</b>  |
| 1.1. Normativa básica de aplicación en Galicia  | 8         |
| 1.2. Entidades que integran a economía social e normativa específica                              | 8         |
| 1.3. Federacións e grandes asociacións da economía social en Galicia                              | 11        |
| 1.4. Conclusións Capítulo I   | 15        |
| Anexo I. Normativa aplicable a entidades de Economía Social                                       | 16        |
| <b>2 Evolución e tendencias da economía social en Galicia</b>                                     | <b>19</b> |
| 2.1. Evolución e tendencias da economía social en Galicia   | 19        |
| 2.2. Análise dos principais actores da economía social galega                                     | 21        |
| 2.2.1. Cooperativas   | 21        |
| 2.2.2. Sociedades laborais  | 23        |
| 2.2.3. Centros especiais de emprego   | 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 e mutualidades de previsión social                                       | 34        |
| 2.3. Conclusións Capítulo II  | 36        |
| <b>3 Benchmarking do desempeño socioeconómico da economía social na Unión Europea e en España</b> | <b>37</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>4 Retos e futuro da economía social no ámbito local</b>                           | <b>41</b> |
| Reto 1: Escasa visibilidade e formación municipal sobre a economía social            | 42        |
| Reto 2: Infrautilización da contratación pública reservada                           | 45        |
| Reto 3: Limitacións de escala  | 49        |
| Reto 4: Diversificación sectorial pendente   | 53        |
| Reto 5: Fragmentación institucional  | 54        |
| Reto 6: A fronteira como oportunidade  | 58        |
| Reto 7: Crecemento da economía social mediante alianzas con asociacións empresariais | 63        |
| <b>5 Sectores con potencial estratéxico identificados</b>                            | <b>69</b> |
| Sector 1. Coidados de proximidade e atención no fogar                                | 69        |
| Sector 2. Economía circular e xestión de residuos                                    | 70        |
| Sector 3. Servizos ambientais e agroforestais  | 72        |
| Sector 4. Transformación alimentaria e cadeas curtas de suministro                   | 72        |
| Sector 5. Turismo e cultura  | 74        |
| Sector 6. Dixitalización inclusiva   | 74        |
| <b>Conclusións</b>   | <b>77</b> |
| <b>Bibliografía</b>  | <b>79</b> |

# Introdución

O presente informe, Economía Social en Galicia, ten por obxectivo ofrecer unha visión clara e operativa do estado actual do sector, con especial atención á súa presenza, potencial e desafíos no ámbito local e municipal. A economía social constitúe hoxe un actor estratéxico para o desenvolvemento territorial debido á súa capacidade para xerar emprego de proximidade, fortalecer a cohesión social e promover modelos sustentables en territorios urbanos, rurais e de baixa densidade.

Galicia afronta retos estruturais como o envellecemento poboacional, a dispersión territorial, o despoboamento rural, a transición ecolóxica e os procesos de transformación tecnolóxica. Neste contexto, dispor de análises sistemáticas que orienten políticas públicas, estratexias municipais e decisións organizativas resulta esencial. Este informe concíbese como un instrumento de apoio á planificación e á acción pública, aliñado cos obxectivos da Axenda 2030 e os ODS vinculados ao traballo decente, a redución de desigualdades, a sustentabilidade territorial e o fortalecemento institucional.

Dado que recentemente se publicou un informe estatístico exhaustivo sobre a economía social en Galicia, este documento non reproduce novamente ese volume de información. No seu lugar, complementao mediante un enfoque aplicado que combina revisión documental, análise territorial e entrevistas a responsables municipais, entidades de economía social, asociacións empresariais e axentes sectoriais. Este proceso permite identificar dinámicas reais do territorio,

detectar barreiras institucionais e operativas, e incorporar propostas específicas baseadas na experiencia directa dos municipios e do propio ecosistema de economía social.

O informe analiza tanto os elementos cuantitativos —número de entidades, distribución territorial, peso sectorial— como os factores cualitativos que explican o seu comportamento, potencialidades e limitacións. Así mesmo, preséntase unha caracterización do ecosistema organizativo galego, incluíndo as súas redes federativas, estruturas de representación e principais entidades que operan no territorio, co fin de facilitar unha comprensión precisa das súas capacidades e dos instrumentos dispoñibles para o seu fortalecemento.

Dende o punto de vista conceptual, a economía social enténdese segundo a definición establecida na Lei 6/2016, do 4 de maio, da Economía Social de Galicia, que agrupa a entidades que priorizan o interese colectivo, a gobernanza democrática e o reinvestimento social. Este informe adopta este marco normativo como referencia xeral e circunscribe a súa análise ás entidades cuxa actividade económica é verificable mediante rexistros administrativos, excluíndo —por razóns metodolóxicas— a asociacións e fundacións cuxa natureza e actividade económica non permiten unha delimitación homoxénea para o seu estudo cuantitativo.

A perspectiva comparada co resto do Estado e coa Unión Europea constitúe outro eixe fundamental do documento. O exercicio de benchmarking incorpora

estándares internacionais, políticas europeas recentes e casos de referencia que permiten contextualizar a situación galega e extraer boas prácticas replicables. Esta visión multinivel facilita identificar oportunidades estratéxicas para o desenvolvemento da economía social en Galicia, especialmente en ámbitos como a contratación pública responsable, a diversificación sectorial, a economía circular, os coidados de proximidade e a xestión sustentable do territorio.

A partir desta primeira caracterización, o informe aborda de maneira detallada os principais retos que condicionan a expansión da economía social no nivel local: a falta de visibilidade e formación municipal, a infrautilización da contratación pública reservada, as limitacións de escala, a concentración sectorial, a fragmentación institucional, o potencial da fronteira con Portugal e a necesidade de establecer alianzas estratéxicas con asociacións empresariais. Cada reto acompáñase dunha análise de causas, propostas concretas de solución, impactos esperados e un conxunto de boas prácticas internacionais, nacionais e galegas que ilustran como outros territorios afrontaron desafíos similares.

En definitiva, este documento aspira a servir como ferramenta de referencia para administracións públicas, entidades do sector e axentes socioe-

conómicos. A súa finalidade última é facilitar a toma de decisións informadas, promover a planificación territorial baseada en evidencias e contribuír ao fortalecemento da economía social en Galicia como peza fundamental dun modelo de desenvolvemento máis cohesionado, inclusivo e sustentable.



# 1 Que é a economía social?

A economía social engloba un conxunto de actividades económicas e empresariais que, no ámbito privado, son desenvolvidas por entidades que perseguen o interese colectivo das persoas que as integran e/ou o interese xeral económico ou social. Configura un ecosistema de empresas de natureza e tamaño moi diverso, presente en múltiples sectores económicos: cooperativas, sociedades laborais, centros especiais de emprego, empresas de inserción, mutualidades, comunidades de montes veciñais, sociedades agrarias de transformación, confrarías de pescadores, entre outras. Así mesmo, calquera outra entidade creada ao abeiro dunha norma específica e regulada polos principios establecidos na Lei 6/2016, do 4 de maio, da Economía Social de Galicia, pode ser incluída neste ámbito.

Estas entidades aspiran á viabilidade e sustentabilidade a longo prazo, así como á transición da economía informal á economía formal. De acordo con este propósito, aplican unha serie de principios que as diferencian doutros actores de mercado (Xunta de Galicia, 2024):

- Primacía da persoa e do obxecto social sobre o capital.
- Adhesión voluntaria e aberta.
- Gobernanza democrática ou participativa (salvo no caso das fundacións, que non teñen socios).
- Transparencia na xestión.
- Cooperación voluntaria e axuda mutua.
- Conxunción dos intereses das persoas socias usuarias e do interese xeral.
- Defensa e aplicación dos principios de solidariedade e responsabilidade.
- Autonomía de xestión e independencia respecto dos poderes públicos.
- Destino de excedentes, beneficios e activos á consecución de obxectivos de desenvolvemento sustentable, mellora dos servizos aos membros e promoción do interese xeral.



## 1.1. Normativa básica de aplicación en Galicia

En Galicia existe un marco normativo propio que regula tanto o concepto e recoñecemento da economía social como o funcionamento das súas distintas entidades. Entre as normas máis relevantes destacan:

**Lei 6/2016, do 4 de maio, da Economía Social de Galicia:** define o concepto de economía social, o seu ámbito de aplicación crea instrumentos de regulación e coordinación, e establece o “Catálogo galego de entidades de economía social”. No seu artigo 3 sinala:

«Denomínase economía social ao conxunto das actividades económicas e empresariais que, no ámbito privado, levan a cabo aquelas entidades que se rexen polos principios recollidos no artigo 5 (...) e perseguen o interese colectivo das persoas que as integran, o interese económico xeral ou social, ou ambos.»

O artigo 4 concreta o ámbito territorial de aplicación, vinculado ao domicilio social en Galicia e á inscrición nos rexistros galegos correspondentes.

**Lei 5/1998, do 18 de decembro, de cooperativas de Galicia:** norma específica para as sociedades cooperativas galegas, regula o seu réxime constitutivo, obrigas, funcionamento interno e principios democráticos.

**Decreto 225/2012, do 15 de novembro,** polo que se crea a **Rede Eusumo** para o fomento do cooperativismo e da economía social e se regula o seu funcionamento, como instrumento de conexión entre a Admi-

nistración autonómica e o sector da economía social para impulsar e coordinar actuacións.

O resto das normas de ámbito comunitario, estatal e autonómico aplicables ás distintas tipoloxías de entidades detállanse no Anexo I ao final do capítulo.

## 1.2. Entidades que integran a economía social e normativa específica

Na Táboa 1 recóllense os tipos máis habituais de entidades da economía social en Galicia, indicando a súa definición, a normativa estatal ou autonómica de referencia e algúns dos aspectos regulados ou obrigas máis destacables para cada tipo. Todas estas entidades atópanse comprendidas na Lei 6/2016, do 4 de maio, da Economía Social de Galicia. No capítulo 2 analizarase con maior detalle a evolución e tendencias destas entidades.

Convén precisar, non obstante, que neste informe non se inclúe unha análise específica de fundacións e asociacións (economía social non de mercado), debido á elevada dificultade para identificar con precisión cales destas entidades poden considerarse parte da economía social segundo os criterios estatísticos e legais vixentes. A súa diversidade tipolóxica, a amplitude de finalidades e a falta de mecanismos de clasificación homoxéneos impiden establecer un perímetro claro e rigoroso para o seu tratamento cuantitativo, polo que se optou por excluílas do estudo detallado, remitindo a súa referencia principalmente ao anexo normativo.

Táboa 1. Entidades de Economía Social en Galicia

| Tipo de entidade                             | Definición   | Normativa aplicable   | Aspectos regulados / obrigas   |
|--|--|---|--|
| <b>Cooperativas</b>                          | Sociedades de capital variable e xestión democrática nas que as persoas socias colaboran para satisfacer necesidades socioeconómicas comúns. | Regulamento (CE) Núm. 1435/2003 (1) Lei 20/1990 (2); Lei 5/1998 de Cooperativas de Galicia; Decreto 430/2001; Decreto 25/2001; Decreto 248/2004 (3) | Capital variable; libre adhesión; un socio-un voto; rexistro obrigatorio.                          |
| <b>Sociedades laborais</b>                   | Entidades anónimas ou limitadas onde a maior parte do capital pertence aos traballadores con relación indefinida.                            | Lei 44/2015; Real Decreto 2114/1998 (2)   | Traballadores. 50% capital; límite dun terzo por socio; rexistro administrativo obrigatorio.       |
| <b>Centros especiais de emprego</b>          | Empresas con finalidade de crear emprego para persoas con discapacidade, con servizos de axuste persoal e 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)                              | 70% 70% persoal con discapacidade; programas de rexistro; axuste específico.                       |
| <b>Empresas de inserción</b>                 | Entidades orientadas á integración sociolaboral de persoas en exclusión social.  | Lei 44/2007 (2); Lei 10/2013; Decreto 156/2007; Orde do 29/12/2008. (3)   | itinerarios 30% persoal en inserción; itinerarios personalizados; supervisión de servizos sociais. |
| <b>Sociedades Agrarias de Transformación</b> | Sociedades civís que producen, transforman e comercializan produtos agrarios, gandeiros ou forestais.  | RD 1776/1981; Orde do 14/09/1982 (2); Orde do 29/04/1988 (3)  | Inscripción en rexistro; estatutos obrigatorios; responsabilidade limitada.                        |

| Tipo de entidade                          | Definición   | Normativa aplicable   | Aspectos regulados / obrigas   |
|---|--|---|--|
| <b>Confrarías de pescadores</b>           | Corporacións sen ánimo de lucro que representan intereses do sector pesqueiro.                   | Lei 11/2008;<br>Lei 9/1993;<br>Decreto 8/1994 (3)   | Órganos democráticos; servizos ao sector; coordinación coa administración. |
| <b>Comunidades de montes en man común</b> | Propiedade comunal xestionada pola veciñanza para aproveitamento sustentable.                    | Lei 13/1989 (2);<br>Lei 7/2012;<br>Decreto 23/2016 (3)  | Propiedade indivisible; asemblea veciñal; plans forestais.                 |
| <b>Mutuas e mutualidades</b>              | Entidades aseguradoras sen ánimo de lucro orientadas ás persoas mutualistas.                     | RD 1430/2002 (2);<br>Orde do 05/05/1999(3)  | Supervisión estatal; gobernanza específica; prestacións mutualistas.       |
| <b>Fundacións</b>                         | Organizacións sen ánimo de lucro cun patrimonio afectado a fins de interese xeral.               | Lei 50/2002;<br>Lei 49/2002;<br>RD 1270/2003 (2);<br>Lei12/2006;<br>Decreto 14/2009;<br>Decreto 15/2009 (3) | Protectorado; dotación fundacional; rexistro obrigatorio.                  |
| <b>Asociacións</b>                        | Entidades onde persoas socias comparten medios e actividades para fins comúns de interese xeral. | Lei orgánica 1/2002;<br>RD 949/2015;<br>Lei 49/2002;<br>RD 1270/2003 (2)<br>Decreto 276/1997 (3)            | Asemblea e xunta directiva; estatutos; rexistro de asociacións.            |

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

### 1.3. Federacións e grandes asociacións da economía social en Galicia

A economía social galega conta cun tecido federativo e asociativo sólido que actúa como columna vertebral do sector. Estas organizacións desempeñan funcións de representación, coordinación, interlocución institucional, apoio técnico e orientación estratéxica. O seu papel é esencial para comprender o ecosistema da economía social no ámbito autonómico.

O **Foro Galego da Economía Social (FOROESGAL)** integra ás principais organizacións representativas da economía social en Galicia (Táboa 2), exercendo como principal plataforma unitaria de interlocución coas administracións públicas e outros axentes socioeconómicos. As entidades que o 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 Laborais de Galicia.
- **CEGASAL** – Asociación Empresarial Galega de Centros Especiais de Emprego.

FOROESGAL ten como funcións principais: a representación conxunta da economía social galega; a participación na definición de políticas públicas e nor-

mativa autonómica; o impulso da Estratexia Galega de Economía Social; a coordinación con plataformas estatais e europeas; e o fomento da cooperación intersectorial e da visibilidade do sector. En conxunto, agrupa 371 entidades e organizacións.



Táboa 2. Organizacións representativas da Economía Social en Galicia

| Nome entidade   | Ámbito   | Funcións principais   |
|---|--|---|
| <b>AGACA</b><br>Asociación Galega de Cooperativas Agroalimentarias              | Cooperativas agrarias, gandeiras, forestais e agroindustriais  | Asesoramento técnico e empresarial.<br>Formación especializada.<br>Apoio á comercialización e internacionalización.<br>Impulso da innovación institucional.<br>Representación agroalimentaria.                                    |
| <b>AEIGA</b><br>Asociación de Empresas de Inserción de Galicia                  | Empresas de Inserción Laboral orientadas á integración sociolaboral de persoas en risco de exclusión | Representación das empresas de inserción.<br>Defensa da inserción sociolaboral.<br>Apoio técnico e asesoramento.<br>Promoción da contratación responsable.<br>Formación e mellora da empregabilidade.<br>Participación en FAEDEI. |
| <b>ESPAZOCOOP</b><br>Unión de Cooperativas Galegas                              | Cooperativas de traballo, ensino, servizos, consumo, cultura e economía social                       | Creación e acompañamento de cooperativas.<br>Consultoría xurídica, fiscal e laboral.<br>Proxectos de innovación social.<br>Representación en redes estatais e europeas.<br>Formación cooperativa.                                 |
| <b>AESGAL</b><br>Asociación Empresarial de Sociedades Laborais de Galicia       | Sociedades Anónimas Laborais e Sociedades Limitadas Laborais   | Defensa da empresa participada.<br>Acompañamento en procesos de transformación.<br>Formación ás persoas socias.<br>Representación ante CONFESAL.  |
| <b>CEGASAL</b><br>Asociación Empresarial Galega de Centros Especiais de Emprego | Centros Especiais de Emprego de iniciativa social  | Impulso do emprego para persoas con discapacidade.<br>Asesoramento técnico e laboral.<br>Servizos de axuste persoal e social.<br>Representación en políticas de inclusión.<br>Fomento da contratación pública responsable.        |

Ademais, existen outras entidades transversais, sociais e de economía solidaria de especial relevancia (Táboa 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.



## Táboa 3. Outras entidades de relevancia na Economía Social Galega

| Nome entidade   | Ámbito   | Funcións principais   |
|---|--|---|
| <b>ORGACMM</b><br>Organización Galega de Comunidades de Montes Veciñais en Man Común    | Propiedade comunal e xestión forestal comunitaria                | Asesoramento técnico e xurídico.<br>Prevención de incendios.<br>Xestión forestal sostible.<br>Defensa de dereitos históricos.<br>Representación ante Medio Rural. |
| <b>FEAMPA</b><br>Federación Galega de Confrarías de Pescadores                          | Confrarías de pescadores e marisqueo                             | Representación do sector pesqueiro.<br>Mellora comercial e ambiental.<br>Gobernanza pesqueira xunto á Xunta.<br>Defensa do desenvolvemento costeiro.              |
| <b>REAS Galicia</b><br>Rede de Economía Alternativa e Solidaria                         | Economía solidaria, cooperativas, asociacións e empresas sociais | Promoción da sustentabilidade e xustiza social.<br>Auditoría social.<br>Finanza ética e consumo responsable.<br>Innovación social e comunitaria.                  |
| <b>COGAMI</b><br>Confederación Galega de Persoas con Discapacidade                      | Inclusión sociolaboral de persoas con discapacidade              | Xestión de CEE e empresas sociais.<br>Programas de inserción.<br>Representación institucional.<br>Apoio á empregabilidade.  |
| <b>CERMI Galicia</b><br>Comité de Entidades Representantes de Persoas con Discapacidade | Representación das entidades da discapacidade                    | Incidencia política.<br>Coordinación de entidades sociais.<br>Programas de inclusión sociolaboral.<br>Defensa de dereitos.  |

As federacións e plataformas representativas da economía social en Galicia desempeñan, conxuntamente, un papel estrutural no fortalecemento do sector. A través da representación política, o asesoramento ás entidades, o impulso de proxectos innovadores e a participación na formulación de políticas públicas contribúen a incrementar a visibilidade da economía social, mellorar a súa profesionalización, promover emprego estable e de calidade, fomentar a cohesión territorial e impulsar a sustentabilidade económica e ambiental. FOROESGAL destaca como órgano vertebrador deste ecosistema articulado e dinámico.

## 1.4. Conclusións Capítulo I

A análise desenvolvida neste capítulo permite comprender con maior profundidade a diversidade, solidez e complexidade da economía social en Galicia. A economía social non é unicamente un conxunto de formas societarias ou alternativas organizativas, senón unha vía para articular un modelo económico máis comprometido coa creación de emprego estable, a xeración de riqueza local, a integración social e a resiliencia fronte a retos estruturais. A Lei 6/2016 subliña que estas entidades “potencian a súa presenza, crecemento e influencia en todos os campos da acción social, económica e empresarial, así como o establecemento de mecanismos para a súa organización e coordinación, respectando a súa autonomía”.

Así mesmo, a revisión dos distintos tipos de entidades que integran este ámbito mostra a amplitude do tecido económico e social galego, onde converxen coo-

perativas, sociedades laborais, empresas de inserción, centros especiais de emprego, sociedades agrarias de transformación, confrarías de pescadores, comunidades de montes e outras formas organizativas. Esta pluralidade demostra que a economía social está presente en sectores estratéxicos para Galicia e que desempeña un papel relevante na cohesión social, o emprego inclusivo e o desenvolvemento territorial sustentable. Ao mesmo tempo, xustifícase a exclusión metodolóxica de fundacións e asociacións da análise cuantitativa, debido á dificultade actual para establecer criterios homoxéneos que permitan identificalas con precisión dentro do ámbito da economía social.

Outro dos elementos destacados do capítulo é a estrutura organizativa e federativa que articula o sector. As entidades representativas —especialmente FOROESGAL— actúan como un eixo vertebrador que coordina ás principais organizacións, fomenta a interlocución institucional, impulsa a profesionalización e xera espazos de colaboración sectorial. Este armazón asociativo non só fortalece a gobernanza do sector, senón que tamén permite visibilizar a súa achega ao desenvolvemento económico e social de Galicia.

Contar cun marco normativo claro e específico —como o existente en Galicia— facilita a visibilidade, o recoñecemento e o apoio institucional ao sector, e constitúe unha base sólida para a súa consolidación como actor clave do desenvolvemento económico e social, especialmente no ámbito local.

En conxunto, o capítulo mostra que Galicia conta cun ecosistema maduro, articulado e con capacidade de crecemento, capaz de xerar impacto económico,

emprego de calidade e dinamización territorial. Non obstante, tamén se evidencian desafíos relevantes —como a mellora da visibilidade pública, a necesidade de fortalecer a colaboración entre entidades e a importancia de avanzar na medición do impacto— que xustifican as análises posteriores do informe. A comprensión detallada desta estrutura é, por tanto, un punto de partida imprescindible para abordar os retos, oportunidades e recomendacións que conforman os capítulos seguintes.



## Anexo I. Normativa aplicable a entidades de Economía Social

- Cooperativas:
  - Normativa comunitaria: Regulamento (CE) n.º 1435/2003 do Consello, do 22 de xullo de 2003, relativo ao Estatuto da sociedade cooperativa europea (SCE).
  - Normativa estatal: Lei 20/1990, do 19 de decembro, sobre o Réxime Fiscal das Cooperativas, modificada nalgúns puntos pola Lei 5/2017, do 19 de outubro, de fomento da implantación de iniciativas empresariais en Galicia.
  - Normativa autonómica: Lei 5/1998, do 18 de decembro, de cooperativas de Galicia; Decreto 430/2001, do 18 de decembro, polo que se aproba o Regulamento do Rexistro de Cooperativas de Galicia; Decreto 25/2001, do 18 de xaneiro, polo que se regula a organización e funcionamento do Consello Galego de Cooperativas; Decreto 248/2004, do 14 de outubro, polo que se regulan os procedementos de conciliación e arbitraje cooperativa.
- Sociedades laborais:
  - Normativa estatal: Lei 44/2015, de 14 de outubro, de Sociedades Laborais e Participadas; Real Decreto /1998 /1998, de 2 de outubro, sobre Rexistro Administrativo de Sociedades Laborais.
- Centros especiais de emprego:
  - Normativa estatal: Real decreto legislativo 1/2013, do 29 de novembro, polo que se apro-

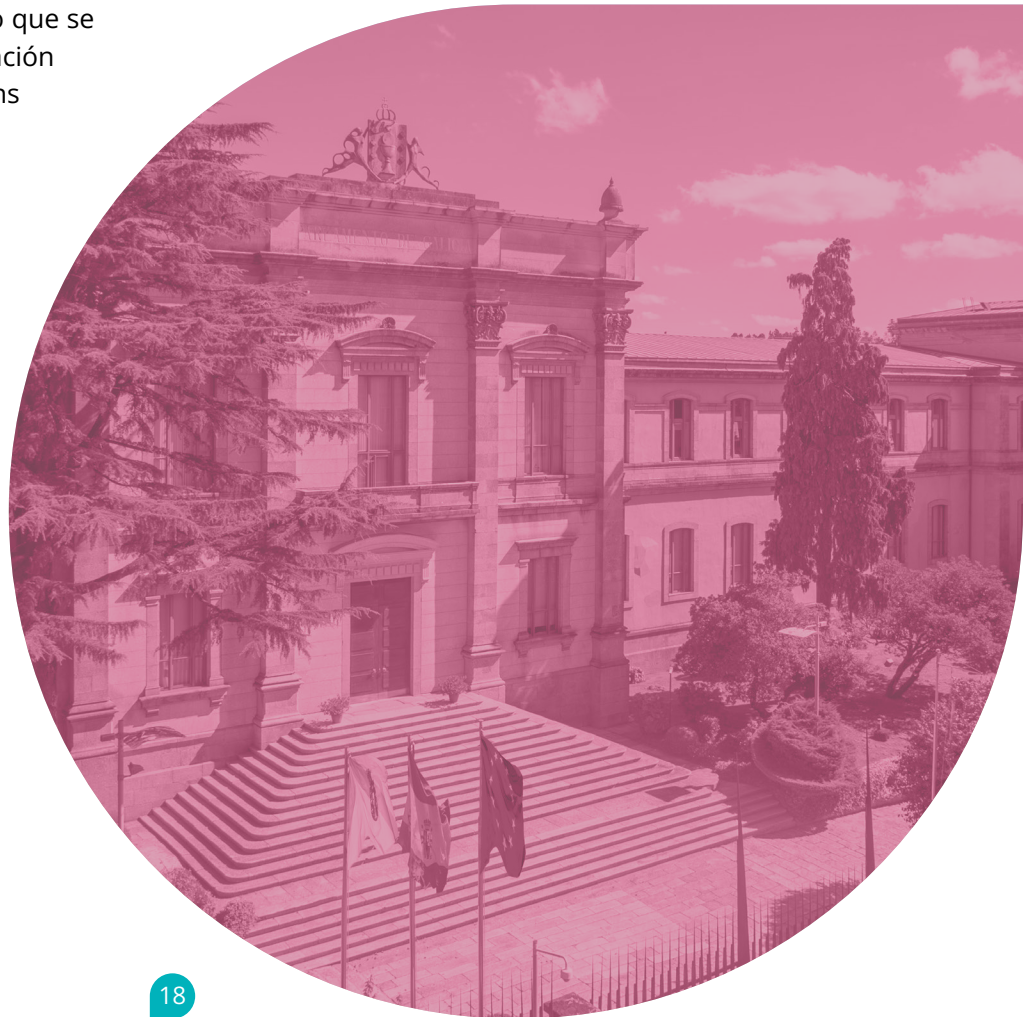
ba o texto refundido da Lei xeral de dereitos das persoas con discapacidade e a súa inclusión social; Real decreto 2273/1985, do 4 de decembro, polo que se aproba o Regulamento de centros especiais de emprego; Real decreto 1368/1985, do 17 de xullo, que regula a relación laboral de carácter especial das persoas con discapacidade que traballan en centros especiais de emprego; Real decreto 469/2006, do 21 de abril; Real decreto 290/2004, do 20 de febreiro, Real decreto 364/2005, do 8 de abril, sobre cumprimento alternativo da cota de reserva; Real decreto 870/2007, do 2 de xullo, sobre emprego con apoio.

- Normativa autonómica: Decreto 200/2005, do 7 de xullo, polo que se regula a autorización administrativa e inscrición no Rexistro Administrativo de Centros Especiais de Emprego de Galicia.
- Empresas de inserción:
  - Normativa estatal: Lei 44/2007, do 13 de decembro, para a regulación do réxime das empresas de inserción.
  - Normativa autonómica: Lei 10/2013, do 27 de novembro, de inclusión social de Galicia; Decreto 156/2007, do 19 de xullo; Orde do 29 de decembro de 2008.
- Sociedades agrarias de transformación:
  - Normativa estatal: Real decreto 1776/1981, do 3 de agosto, polo que se aproba o Estatuto regulador das SAT; Orde do 14 de setembro de 1982.
  - Normativa autonómica: Orde do 29 de abril de 1988 sobre tramitación de SAT.
- Cofradías de pescadores:
  - Normativa autonómica: Lei 11/2008, do 3 de decembro, de pesca de Galicia; Lei 9/1993, do 8 de xullo, de confrarías de pescadores de Galicia; Decreto 8/2014, do 16 de xaneiro, regulador das confrarías de pescadores e as súas federacións.
- Comunidades de montes veciñais:
  - Normativa autonómica: Lei 13/1989, do 10 de outubro, de montes veciñais en man común; Lei 7/2012, do 28 de xuño, de montes de Galicia; Decreto 23/2016, do 25 de febreiro, sobre reinvestimento de ingresos en mellora e protección forestal.
- Mutuas e mutualidades:
  - Normativa estatal: Real decreto 1430/2002, do 27 de decembro, polo que se aproba o Regulamento de mutualidades de previsión social.
  - Orde do 5 de maio de 1999 pola que se crea o Rexistro Autonómico de Mutualidades de Previsión Social non integradas na Seguridade Social.
- Fundacións:
  - Normativa estatal: Lei 50/2002, do 26 de decembro, de fundacións; Lei 49/2002, do 23 de decembro, de réxime fiscal das entidades sen fins lucrativos e dos incentivos fiscais ao mecenado; Real Decreto 1270/2003, do 10 de outubro.
  - Normativa autonómica: Lei 12/2006, do 1 de decembro, de fundacións de interese galego; Decreto 14/2009, do 21 de xaneiro, polo que se aproba o Regulamento de Fundacións de Interese Galego; Decreto 15/2009, do 21 de xaneiro,

polo que se aproba o Regulamento do Rexistro de Fundacións de Interese Galego.

● Asociacións:

- Normativa Estatal: Lei orgánica 1/2002, do 22 de marzo, reguladora do dereito de Asociación; Real decreto 949/2015, do 23 de outubro, polo que se aproba o Regulamento do Rexistro Nacional de Asociacións; Lei 49/2002, do 23 de decembro, de réxime fiscal das entidades sen fins lucrativos e dos incentivos fiscais ao mecenado; Real decreto 1270/2003, do 10 de outubro, polo que se aproba o regulamento para a aplicación do réxime fiscal das entidades sen fins lucrativos e dos incentivos fiscais ao mecenado.
- Normativa Autonómica: Decreto 276/1997, do 25 de setembro, polo que se crea o Rexistro Central de Asociacións e se regula a organización e funcionamento dos rexistros de asociacións da Comunidade Autónoma de Galicia.



## 2 Evolución e tendencias da economía social en Galicia

A economía social consolidouse como un actor clave no panorama socioeconómico europeo, estatal e galego. As institucións públicas recoñecen cada vez máis a súa contribución á cohesión social e territorial, mediante a xeración de emprego estable e inclusivo, a mellora das condicións salariais, a igualdade de xénero, a súa achega ao PIB, a innovación e a sustentabilidade (CEPES, 2024).

A análise das cifras da economía social require unha delimitación precisa do ámbito de observación, baseada no consenso político e institucional respecto a que entidades forman parte do sector. A partir desta definición e empregando as principais fontes de información dispoñibles, o presente apartado ofrece unha caracterización do perfil produtivo, o tamaño e as tendencias recentes da economía social en Galicia. Para iso, tómanse como referencia as tipoloxías empresariais e organizativas recoñecidas no marco normativo autonómico, estatal e europeo.

### 2.1. Evolución e tendencias da economía social en Galicia

O balance de 2024 da Estratexia Galega de Economía Social destaca o significativo impacto do sector no tecido empresarial galego, composto por entidades orientadas á cohesión social e territorial e á promoción do emprego inclusivo. De cara ao horizonte 2027, a Xunta de Galicia aprobou un investimento de 170 millóns de euros destinado a reforzar os obxectivos estratéxicos e operativos do sector, fortalecer instrumentos de coordinación (como a Rede Eusumo ou o Consello Galego de Economía Social) e promover proxectos vinculados ao crecemento, a dixitalización, a economía circular, a estabilidade laboral e a igualdade de xénero, posicionando a Galicia como referente en innovación, xustiza social e sustentabilidade (Xunta de Galicia, 2025). Entre os resultados previstos destacan:

- a creación de 400 novas entidades, das cales 25% se espera que xurdan en sectores emerxentes;
- a xeración de 3.500 novos empregos;
- o aumento para 50% da participación feminina na promoción de novas entidades e até 25% no caso de persoas mozas;

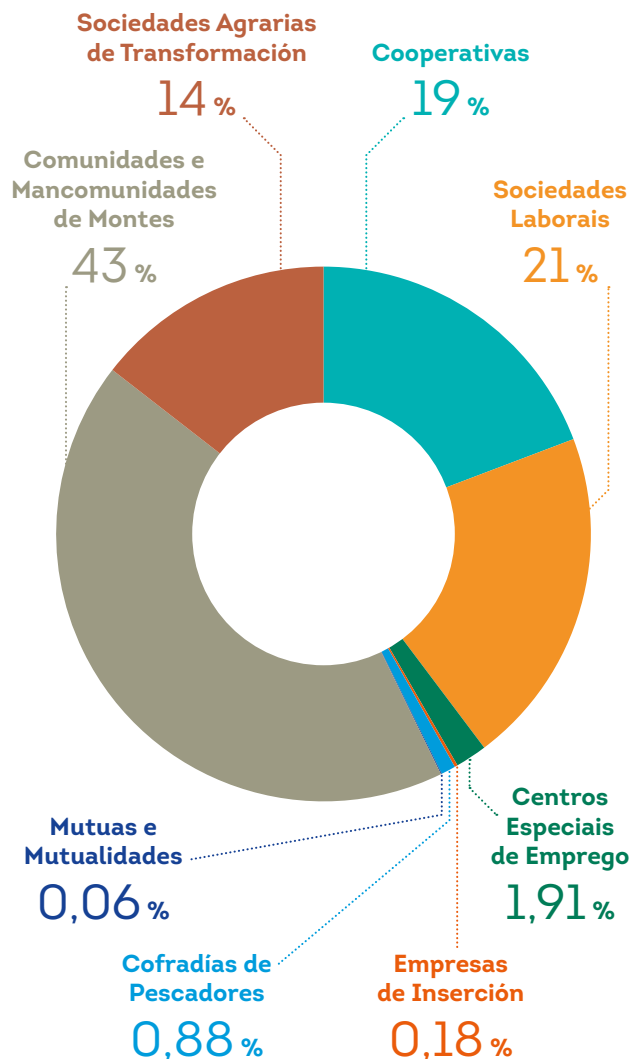
- a participación de 20.000 persoas en actividades formativas e de capacitación;
- e a redución do tempo medio de constitución empresarial a 37 días (Xunta de Galicia, 2025).

A 31 de decembro de 2023, Galicia contaba con:

- 1.379 cooperativas,
- 1.471 sociedades laborais,
- 137 centros especiais de emprego,
- 13 empresas de inserción,
- 1.039 sociedades agrarias de transformación,
- 63 confrarías de pescadores,
- 3.066 comunidades de montes veciñais en man común,
- 4 mutualidades e mutuas.

No Gráfico 1 móstrase a distribución porcentual destas entidades por tipoloxía. Durante 2024 inscribíronse 230 novas entidades, mentres que o número de baixas diminuíu. Aproximadamente un 15 % do total de entidades teñen menos de cinco anos, o que reflicte un saldo neto positivo e unha recuperación que contrasta con etapas anteriores de maior destrución empresarial (Cancelo e Botana, 2024).

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



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

Este tecido produtivo está amplamente representado en organizacións como FOROESGAL, CEGASAL, AGACA, ESPAZOCOOP, AEIGA e AESGAL, con especial presenza nos sectores de cultura, servizos sociais, educación, agricultura e pesca (Xunta de Galicia, 2025). Segundo o Consello Económico e Social de Galicia, o mercado laboral galego mostrou en 2024 unha evolución positiva, alcanzando 1.070.373 afiliacións á Seguridade Social, das cales o 81 % correspóndese co réxime xeral e o 19 % con persoas traballadoras autónomas (Consellería de Economía, Emprego e Industria, 2025).

## 2.2. Análise dos principais actores da economía social galega

### 2.2.1. Cooperativas

O cooperativismo galego mantén unha traxectoria claramente ascendente nos últimos anos. Durante 2024 inscribíronse 192 novas cooperativas no Rexistro Galego de Cooperativas, o que confirma unha dinámica de crecemento continuado. Este aumento, no entanto, presenta diferenzas significativas segundo o ámbito territorial (gráfico 2): as provincias atlánticas —especialmente Pontevedra— concentran máis do 50 % das novas constitucións, ampliando a brecha respecto ás provincias do interior. Esta polarización reproduce as tendencias xerais do mercado laboral, a actividade empresarial e o PIB, igualmente máis concentrados no eixo atlántico (Álvarez, Bastida e Olveira, 2024).

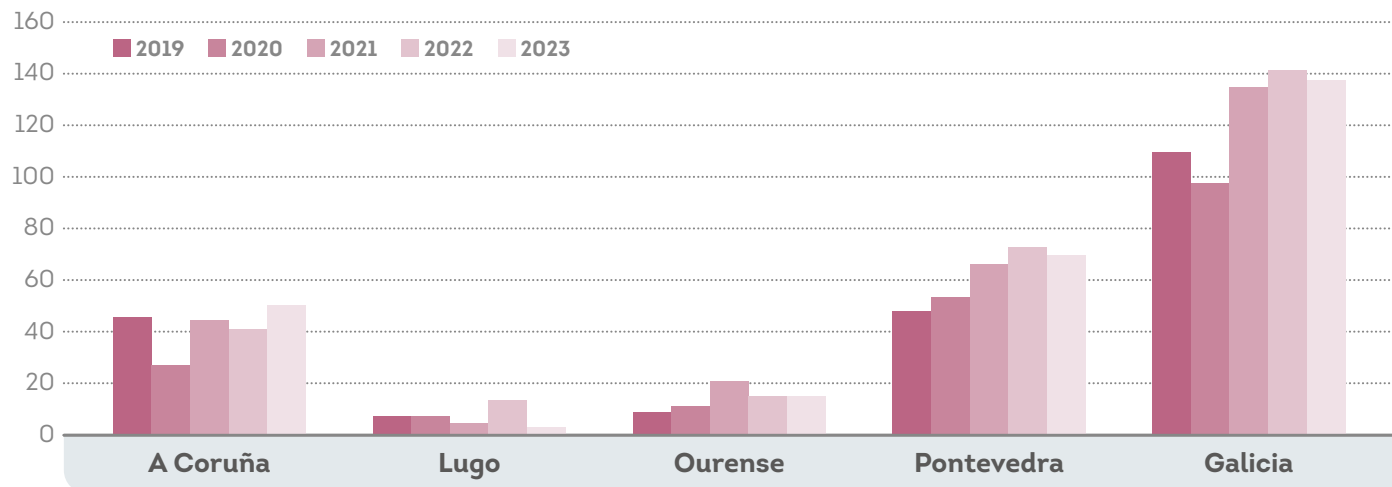
En canto á tipoloxía, obsérvase un predominio das cooperativas de traballo asociado, se ben as cooperativas xuvenís incrementan a súa presenza de maneira progresiva, consolidándose como un formato relevante para o emprendemento xuvenil. Persisten, con todo, retos na creación e consolidación de cooperativas vinculadas a determinados sectores como o agrario, o mar, os servizos de explotación en común da terra, a vivenda, o transporte ou os servizos de consumo.

Segundo o Gráfico 3, a maior parte das cooperativas galegas creadas en 2023 sitúanse no sector servizos, aínda que todos os sectores experimentaron incrementos salvo o secundario, que rexistra un lixeiro retroceso (Álvarez, Bastida e Olveira, 2024).

En relación coas persoas socias promotoras, os datos de 2024 mostran unha recuperación na dimensión media das novas cooperativas, alcanzando un total de 591 promotores. Non obstante, as cifras por sexo poñen de manifesto unha diminución da participación feminina respecto a anos anteriores, tal como se aprecia no Gráfico 4. Esta tendencia expón a necesidade de reforzar políticas e medidas de apoio dirixidas a mulleres emprendedoras no ámbito cooperativo (Álvarez, Bastida e Olveira, 2024).

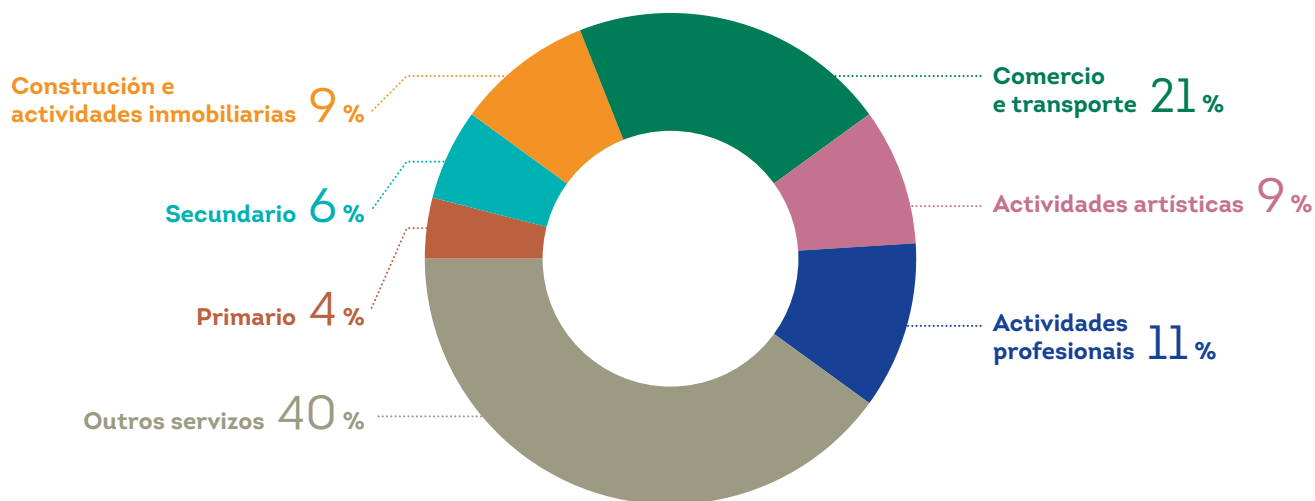
O cooperativismo galego presenta un crecemento sostido, cun forte arraigamento territorial nas provincias atlánticas, unha expansión destacada no sector servizos e unha crecente incorporación de mozos. Este dinamismo convive con retos estratéxicos vinculados á diversificación sectorial, a igualdade de xénero e a consolidación de proxectos en sectores clave para o desenvolvemento territorial sustentable.

Gráfico 2. Cooperativas constituídas no Rexistro segundo o ámbito territorial (2019 - 2023)



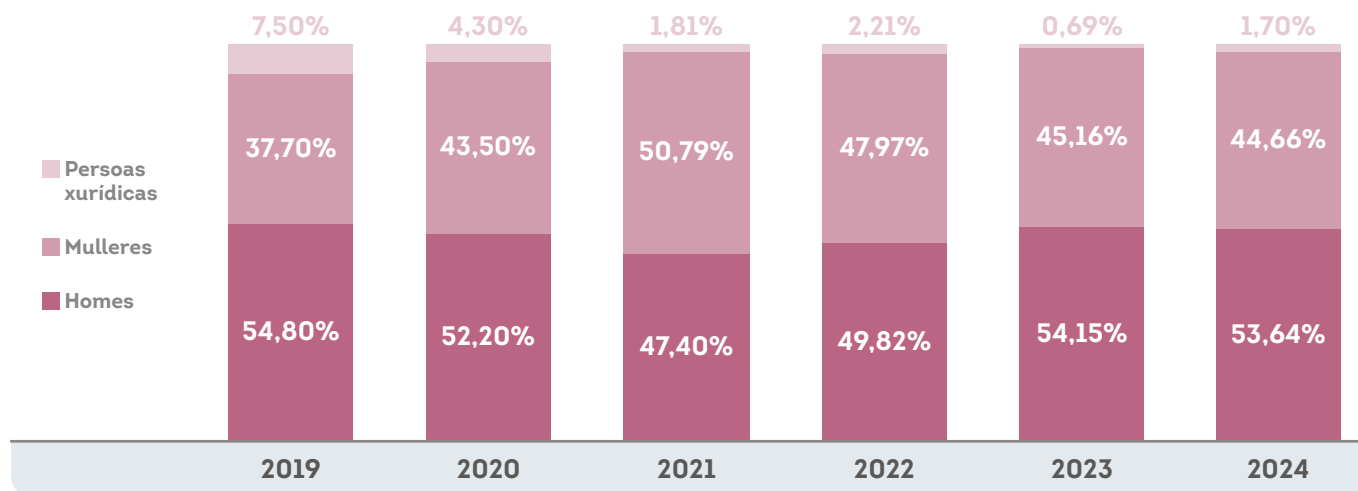
Fonte: Rexistro Galego de Cooperativas da Xunta de Galicia

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



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

Gráfico 4. **Distribución porcentual de persoas socias promotoras das cooperativas inscritas, desagregando por sexo e personalidade xurídica (2019 - 2024)**



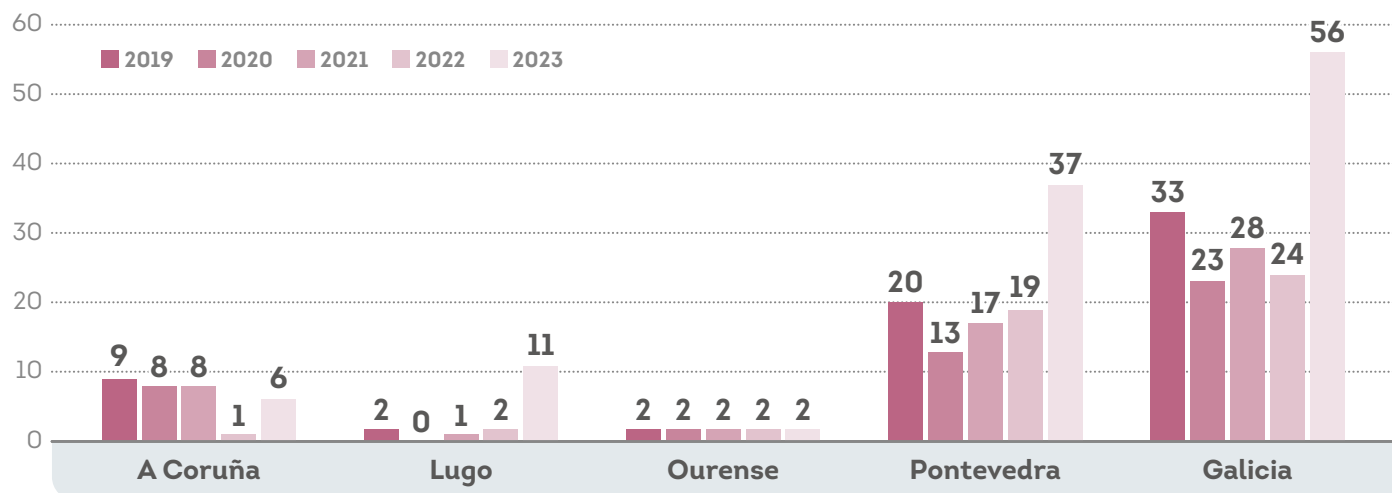
Fonte: Rede Eusumo

### 2.2.2. Sociedades laborais

A evolución das sociedades laborais en Galicia mostra un comportamento desigual, aínda que cunha tendencia xeral de crecemento dende 2022. En 2024 constituíronse 78 novas sociedades laborais, tal como reflicte o Gráfico 5, cunha distribución territorial marcada novamente pola concentración nas provincias atlánticas. En particular, a provincia de Pontevedra aglutina máis da metade das novas constituicións anuais, mentres que Lugo e Ourense presentan cifras significativamente inferiores (Cancelo e Vázquez, 2024a).

A gran maioría das novas sociedades laborais corresponden á forma xurídica de sociedade laboral limitada, que representa máis do 90 % das constituicións, en tanto que as sociedades anónimas laborais manteñen un peso residual. No que respecta á distribución sectorial, o sector servizos volve ser o de maior presenza, seguido da industria, a construción e a agricultura, tal como se ilustra no Gráfico 6.

Gráfico 5. **Sociedades laborais constituídas no Rexistro segundo o ámbito territorial (2019 - 2023)**



Fonte: Rexistro Administrativo de Sociedades Laborais da Xunta de Galicia

Gráfico 6. **Distribución porcentual de sociedades laborais por sector de actividade (2023)**



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

A análise da composición das persoas socias promotoras mostra unha predominancia masculina, que se mantén estable ao longo do período 2019–2024. Aínda que se observa certa flutuación no número total de socios promotores, as mulleres representaron en 2024 unicamente o 36,71 % das 91 persoas promotoras rexistradas, tal como recolle o Gráfico 7 (Cancelo e Vázquez, 2024a). Esta brecha de xénero constitúe un dos desafíos persistentes no ámbito das sociedades laborais, especialmente en sectores tradicionalmente masculinizados.

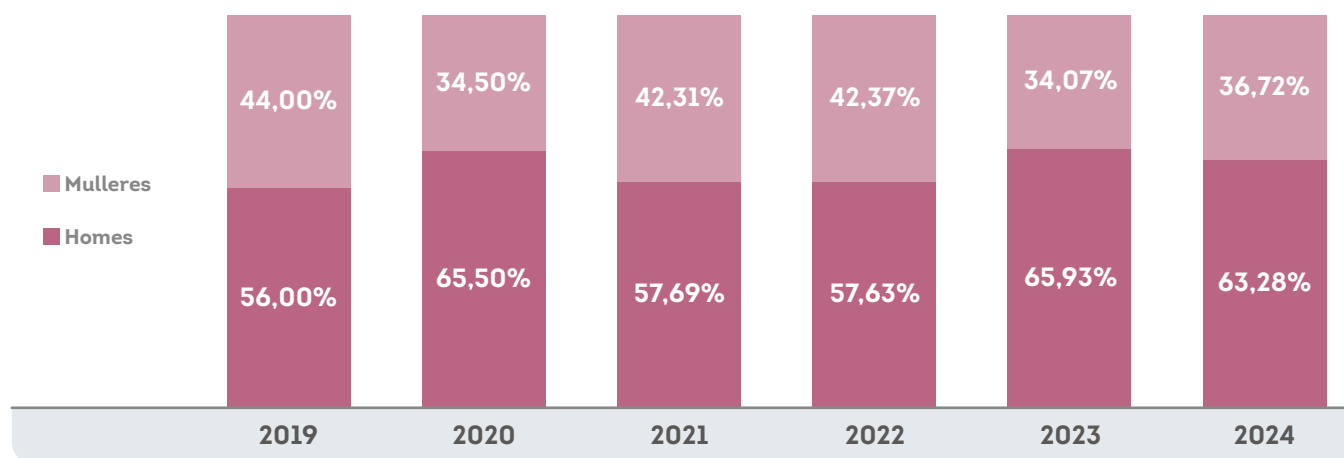
O ámbito de sociedades laborais en Galicia presenta unha tendencia positiva en termos de constitución de novas entidades, cun claro liderado do sector servizos e unha forte concentración territorial en Pontevedra.

Non obstante, persisten desafíos relevantes relacionados coa igualdade de xénero, a diversificación sectorial e o fortalecemento da presenza de sociedades laborais en provincias do interior.

### 2.2.3. Centros especiais de emprego

En Galicia, os Centros Especiais de Emprego (CEE) poden clasificarse en dúas categorías principais: aqueles pertencentes á economía social e aqueles de natureza empresarial convencional. Neste informe analízanse exclusivamente os CEE de iniciativa social, dado que a súa misión, forma xurídica e gobernanza intégranos plenamente no ámbito da economía social.

Gráfico 7. **Distribución porcentual de persoas socias das sociedades laborais inscritas, desagregando por sexo (2019 – 2024)**



Fonte: Rede Eusumo

Segundo datos de 2023, representados no Gráfico 8, Galicia contaba con 56 centros especiais de emprego de iniciativa social, cunha marcada concentración territorial. A provincia da Coruña reúne o maior número de centros (39), seguida a gran distancia por Pontevedra, Lugo e Ourense (Expósito e Vázquez, 2024). Esta distribución evidencia un desequilibrio xeográfico similar ao observado noutras tipoloxías de entidades de economía social.

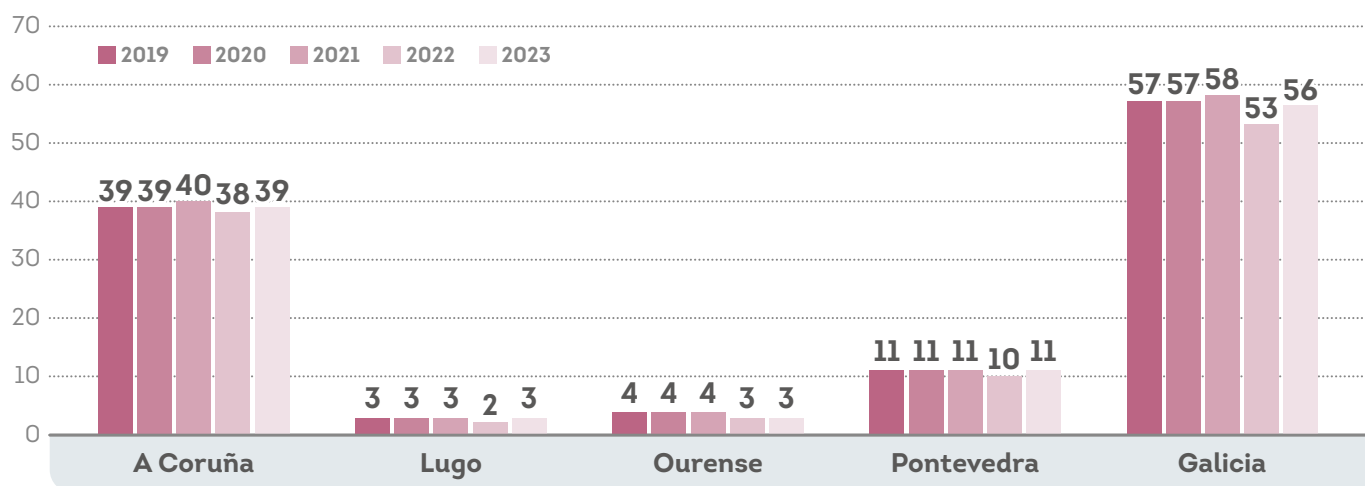
En relación cos sectores de actividade, o Gráfico 9 mostra que máis do 70 % dos CEE de iniciativa social galegos desenvolven a súa actividade no sector servizos, destacando servizos de limpeza, xardinería, loxística, atención a persoas e actividades de carácter

auxiliar. Tras os servizos, os sectores con maior presenza son a industria, o comercio e o transporte.

En canto ao emprego, os CEE galegos rexistraron en 2023 un total de 1.235 persoas traballadoras, das cales case o 90 % eran persoas con discapacidade. Máis do 60% do persoal estaba formado por homes. A discapacidade física é a tipoloxía máis frecuente, seguida da discapacidade psíquica e a sensorial.

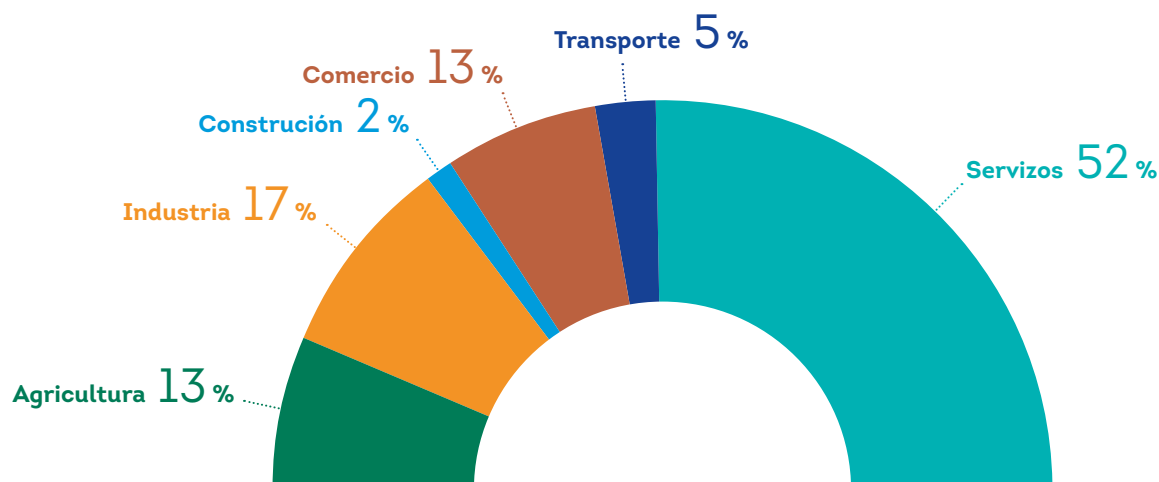
O tipo de contratación predominante é o contrato indefinido, o que reflicte o papel dos CEE como xeradores de emprego estable para colectivos con especiais dificultades de inserción. En apoio a esta misión, a Xunta de Galicia concedeu en 2023 aproximadamente

**Gráfico 8. CEE de Economía Social inscritos no Rexistro segundo o ámbito territorial (2019 - 2023)**



Fonte: Rexistro Centros Especiais de Emprego da Xunta de Galicia

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



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

22 millóns de euros en axudas destinadas á creación e mantemento de emprego, así como ao funcionamento das unidades de apoio a persoas traballadoras con discapacidade.

Dende o punto de vista económico, os CEE presentan unha evolución positiva. O importe neto da cifra de negocios mantén unha tendencia ascendente —con oscilacións puntuais— dende 2019, alcanzando en 2022 un total de 271,341 millóns de euros (Expósito e Vázquez, 2024). Estes datos reflicten a crecente relevancia dos CEE como axentes económicos e sociais no territorio.

Os centros especiais de emprego de iniciativa social desempeñan un papel fundamental en Galicia ao com-

binar actividade empresarial, creación de emprego inclusivo e prestación de servizos de interese xeral. A súa consolidación require seguir avanzando na diversificación sectorial, a distribución territorial equilibrada e a mellora da estabilidade económica das entidades.

#### 2.2.4. Empresas de inserción

As empresas de inserción (EI) constitúen un instrumento clave para a integración sociolaboral de persoas en situación ou risco de exclusión social. En Galicia, a súa presenza segue sendo limitada en comparación con outros territorios do Estado, pero mostran unha evolución positiva en termos de actividade económica e emprego creado.

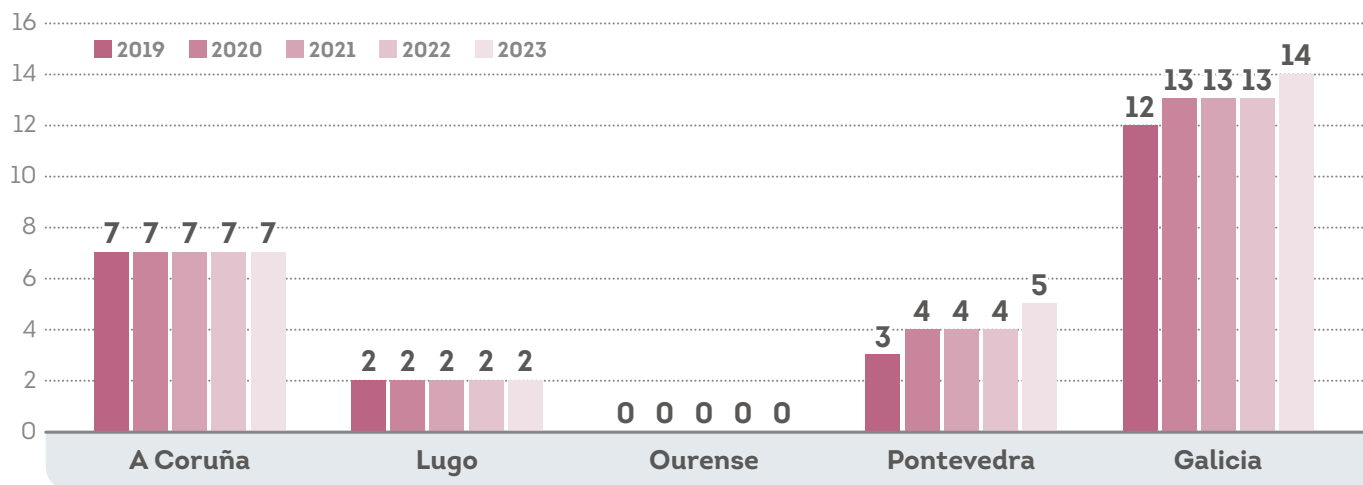
Segundo os datos recollidos pola Dirección Xeral de Tráballo Autónomo e Economía Social da Consellería de Emprego, Comercio e Emigración, a 31 de decembro de 2024 existían en Galicia 16 empresas de inserción xurídica, todas elas baixo a forma limitada de sociedade inscritas. A súa distribución sectorial mostra un claro predominio do sector servizos (9 entidades), seguido do sector primario (4 entidades) e a construción (1 entidade). Esta evolución reflíctese no Gráfico 10, que recolle a distribución territorial e o crecemento do sector entre 2019 e 2023 (Díaz-Vázquez, 2024a).

No plano económico, as empresas de inserción mostran un crecemento sostido. O importe neto da cifra

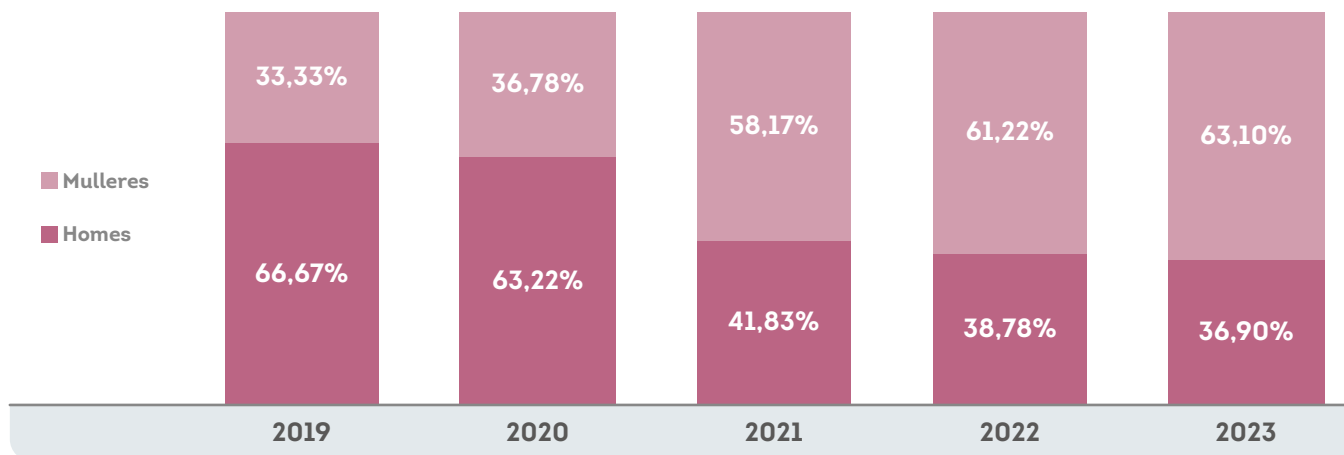
de negocios conxunta pasou de 2.256.915 euros en 2019 a 3.597.841 euros en 2022, segundo datos do sistema SABI, o que supón un incremento significativo na actividade económica do sector.

En termos de emprego inclusivo, as EI galegas tamén experimentaron avances. Segundo os datos de AEIGA (Asociación de Empresas de Inserción de Galicia), en 2023 contabilizáronse 168 persoas traballadoras en inserción, das cales 106 eran mulleres. Esta tendencia está reflectida no Gráfico 11, que mostra o cambio dunha estrutura inicial máis masculinizada en 2019 cara a un predominio feminino nos últimos anos.

**Gráfico 10. Empresas de inserción inscritas no Rexistro segundo o ámbito territorial (2019 - 2023)**



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

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

Fonte: Xunta de Galicia e Rede Eusumo

As empresas de inserción articulan itinerarios de inserción personalizados, combinando emprego real con acompañamento sociolaboral. O seu papel é especialmente relevante en sectores como servizos ambientais, economía circular, atención ás persoas, restauración, agricultura ecolóxica e actividades auxiliares. Así mesmo, manteñen unha estreita colaboración cos servizos sociais municipais, organizacións sectoriais e entidades de formación.

As empresas de inserción constitúen un pequeno grupo, pero estratéxico dentro da economía social galega. A súa evolución recente mostra un incremento de actividade, unha maior presenza feminina e unha consolidación progresiva dos seus modelos de negocio. Para o seu futuro fortalecemento serán neces-

sarias políticas de apoio estables, maior visibilidade institucional e unha integración máis ampla destas entidades na contratación pública responsable.

### 2.2.5. Sociedades agrarias de transformación

As Sociedades Agrarias de Transformación (SAT) constitúen unha figura xurídica clave no sector agrario galego, ao permitir a organización conxunta de produtores para actividades de produción, transformación e comercialización. Galicia conta cun rexistro autonómico específico para estas entidades, cuxo ámbito de aplicación comprende aquelas SAT, federacións

ou asociacións cuxos socios titulares de explotacións agrarias teñan as súas actividades radicadas no territorio da comunidade autónoma.

A Táboa 4 recolle a evolución do número de SAT inscritas en Galicia entre 2019 e 2023, así como o número de socios e o capital social correspondente a cada exercicio.

**Táboa 4.**  
**SAT inscritas no Rexistro con número de socios e capital social (2019 - 2023)**

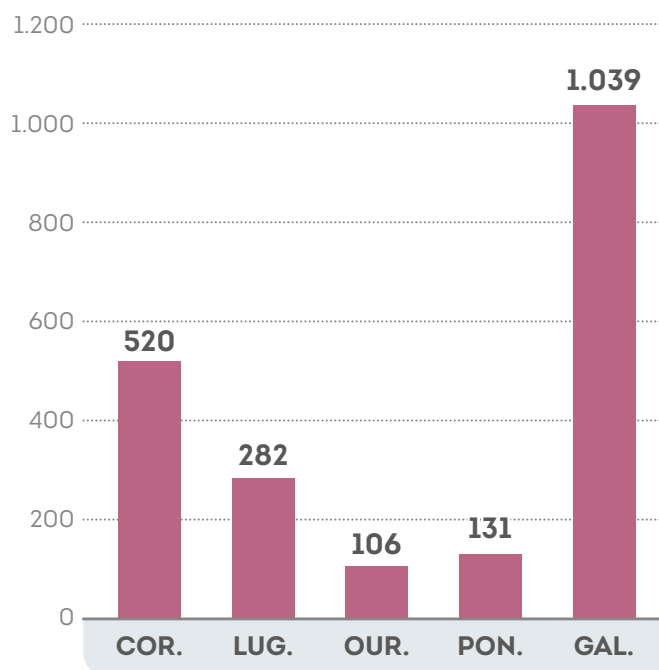
|  | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>SAT inscritas</b>                           | 1.124  | 1.088  | 1.072  | 1.050  | 1.039  |
| <b>Número de socios</b>                        | 10.552 | 10.304 | 10.193 | 10.104 | 10.028 |
| <b>Capital social</b><br>(en millóns de euros) | 62,90  | 60,60  | 59,40  | 56,40  | 54,50  |

Durante este período, o número total de SAT rexistradas pasou de 1.124 en 2019 a 1.039 en 2023, o que supón unha diminución do 7,56 %. A pesar desta redución, Galicia continúa situándose como a sexta comunidade autónoma con maior número de SAT a nivel estatal, debido ao peso estratéxico da agricultura e a gandería na súa economía (Cancelo e Vaquerro-García, 2024). O número de socios tamén mostra un descenso progresivo, pasando de 10.552 socios en 2019 a 10.028 en 2023. Do mesmo xeito, o capi-

tal social rexistra unha redución sostida, dende 62,9 millóns de euros en 2019 ata 54,5 millóns de euros en 2023.

O Gráfico 12 reflicte a distribución territorial das SAT en 2023, destacando á provincia da Coruña como a que concentra o maior número de socios e o volume máis elevado de capital social en millóns de euros. Séguenlle Lugo, Ourense e Pontevedra, con proporcións menores.

**Gráfico 12.**  
**SAT inscritas no Rexistro segundo o ámbito territorial (2023)**



Fonte: Informe Anual de Sociedades Agrarias de Transformación do MAPA

Non obstante, a análise das SAT vese limitada pola escaseza de información estatística dispoñible. O Ministerio de Agricultura, Pesca e Alimentación (MAPA) non proporciona datos completos sobre variables clave como número de persoas empregadas, cifra de negocios, ou valor engadido bruto (VAB). Esta falta de datos dificulta avaliar con precisión o seu impacto económico e o seu peso real dentro do sector agroalimentario e, en xeral, na economía social galega.

As SAT galegas continúan desempeñando un papel relevante no desenvolvemento rural e na articulación da produción agraria, aínda que afrontan retos significativos relacionados coa substitución xeracional, a modernización produtiva, a diversificación de actividades e a mellora da súa visibilidade estatística e económica.

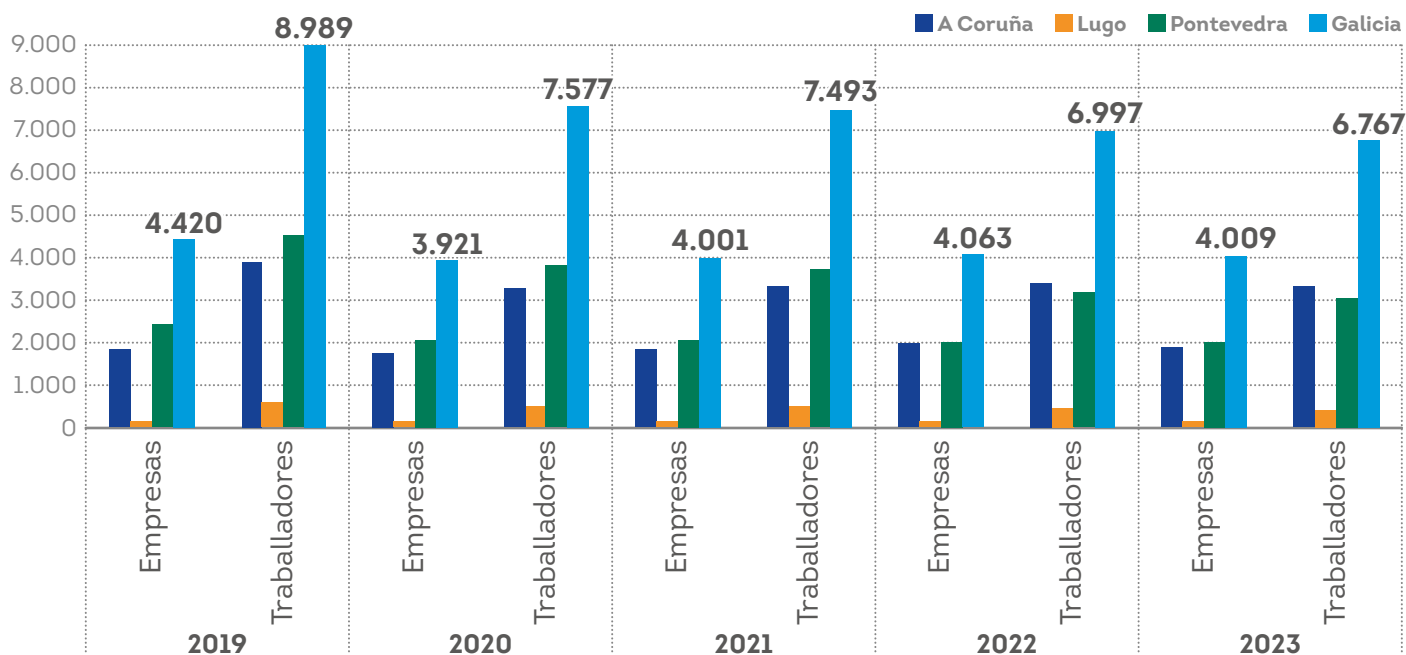
### 2.2.6. Cofradías de Pescadores

Galicia conta cunha das redes de confrarías de pescadores máis extensas e consolidadas do Estado. En 2023 existían 63 confrarías, que xestionan un total de 133 lonxas, o que sitúa a Galicia como a comunidade autónoma con maior presenza deste tipo de entidades, concentrando o 31,8 % de todas as confrarías existentes en España. As confrarías distribúense territorialmente da seguinte maneira: A Coruña: 35 confrarías; Pontevedra: 22 confrarías; Lugo: 6 confrarías. Estas estrutúranse en tres federacións provinciais que conforman a Federación Galega de Confrarías de Pescadores (FEAMPA), órgano de representación do sector marisqueiro e pesqueiro de baixura a nivel autonómico.

En canto á evolución das afiliacións, o Gráfico 13 mostra que en 2023 produciuse unha redución no número total de afiliados, rexistrándose 10.776 afiliacións entre empresas e persoas traballadoras. Destas, o 65,2 % correspondían a persoas traballadoras e o resto a entidades, das cales máis do 90 % eran persoas físicas (Cancelo e Vázquez, 2024b). Por provincias, a distribución do total de afiliacións en 2023 foi a seguinte: A Coruña: 48,3 %; Pontevedra: 46,9 %; Lugo: 4,8 %. No relativo á composición por sexo, as mulleres representan o 31,5 % das persoas afiliadas, mentres que os homes supoñen o 68,5 %. A participación feminina é maior no colectivo de persoas traballadoras (principalmente no marisqueo a pé) que no de empresas.

A flota pesqueira galega está formada por 4.198 buques, que representan o 49 % do total de buques e o 41 % do arqueo de España. O 96% destas embarcacións opera en caladoiros nacionais. A distribución territorial da frota é a seguinte: A Coruña: 49 %; Pontevedra: 48 %; Lugo: 3 %. As principais actividades realizadas no seo das confrarías en 2023 foron: Marisqueo a pé (28,4 %); Marisqueo dende embarcación (25,9 %); Pesca de baixura (22 %). A Coruña destaca especialmente en embarcación dende marisqueo; Pontevedra concentra a maior parte do marisqueo a pé; mentres que Lugo rexistra unha presenza significativa en pesca de altura e gran altura. En termos económicos, en 2023 as lonxas galegas comercializaron 117.534 toneladas de produtos pesqueiros frescos, cun valor total superior a 372 millóns de euros (Cancelo e Vázquez, 2024b). Estas cifras confirman o peso estratéxico do sector pesqueiro e a relevancia das confrarías como estrutu-

Gráfico 13. Afiliados en confrarías de pescadores de Galicia segundo o ámbito territorial (2019 - 2023)



Fonte: Rexistro de Confrarías proporcionados pola Consellería do Mar da Xunta de Galicia

ras esenciais de gobernanza litoral, comercialización, representación e sustentabilidade.

As confrarías de pescadores representan un pilar fundamental para o emprego, a economía costeira e a xestión sustentable dos recursos mariños en Galicia. A súa continuidade e fortalecemento requiren políticas de apoio específicas, investimentos en modernización e unha maior coordinación entre administracións, sector produtivo e entidades de economía social vinculadas ao mar.

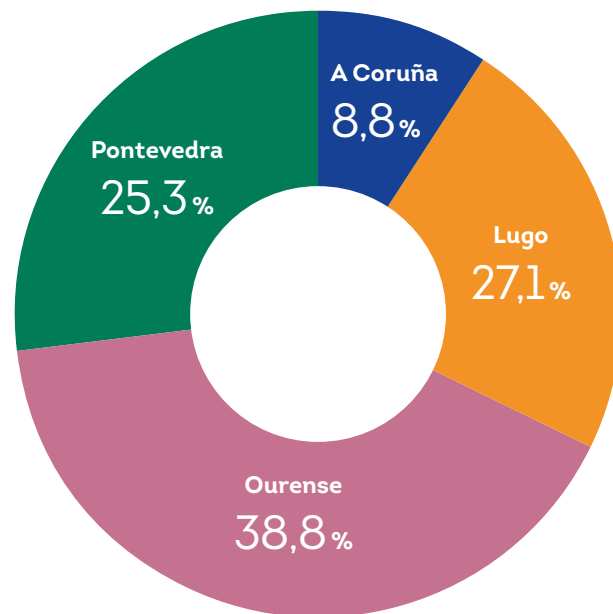
### 2.2.7. Comunidades de montes

As Comunidades de Montes Veciñais en Man Común (CMVMC) constitúen unha das estruturas de propiedade comunitaria máis relevantes do territorio galego. Galicia contaba en 2024 con 3.391 montes veciñais, que abarcan unha superficie próxima a 660.000 hectáreas. A súa distribución territorial evidencia a importancia desta figura no interior rural: Ourense: 38,8 %; Lugo: 27,1 %; Pontevedra: 25,3 %; A Coruña: 8,8 %. Tal como se reflicte no Gráfico 14, a presenza de montes veciñais é especialmente significativa en

zonas rurais de montaña, onde constitúen un recurso estratéxico para o desenvolvemento económico, a xestión forestal sustentable e a cohesión comunitaria.

En Galicia existen 3.048 CMVMC e 37 mancomunidades de montes veciñais (M.), que agrupan a preto de 115.031 comuneiros. A distribución territorial destas comunidades mostra unha clara concentración nas comunidades do interior: Ourense: 1.164 comunidades (26,7 %); Lugo: 856 comunidades; Pontevedra: 685 provincias (22,2 %); A Coruña: 281 comunidades (12,2 %). Non obstante, o número de comuneiros non segue a mesma proporción territorial. A provincia de Pontevedra concentra o 43,7 % do total de comuneiros, mentres que Ourense suma o 26,7 %. A Coruña e Lugo representan conxuntamente menos do 30 % do total. Esta asimetría reflicte unha realidade clave: os montes veciñais con maior tecido social activo non sempre coinciden coas áreas de maior extensión forestal.

Gráfico 14. Distribución porcentual dos montes veciñais de man común (2024)



Fonte: Sistema de Indicadores da Administración Dixital da Xunta de Galicia

Táboa 5. Ingresos e investimentos medios (€) das comunidades de montes veciñais en man común (2020 - 2023)

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

Fonte: Anuario de Estatística Forestal de Galicia

Dende o punto de vista económico, os datos do Anuario de Estatística Forestal de Galicia mostran unha evolución positiva. Entre 2022 e 2023 produciuse un incremento do 59 % nos ingresos medios das CMVMC e un aumento do 13 % nos niveis de investimento. Con todo, esta tendencia presenta variacións significativas por provincias, tal como recolle a Táboa 5, onde os ingresos e os investimentos rexistran aumentos máis pronunciados en Lugo e Pontevedra, acompañados de maiores actividades de xestión e aproveitamento forestal.

As CMVMC desempeñan un papel esencial en:

- a xestión sustentable do territorio,
- prevención de incendios,
- a valorización de biomasa e recursos forestais,
- conservación da biodiversidade,
- o desenvolvemento de actividades produtivas vinculadas ao medio rural,
- e a xeración de emprego local en tarefas forestais e de servizos ambientais.

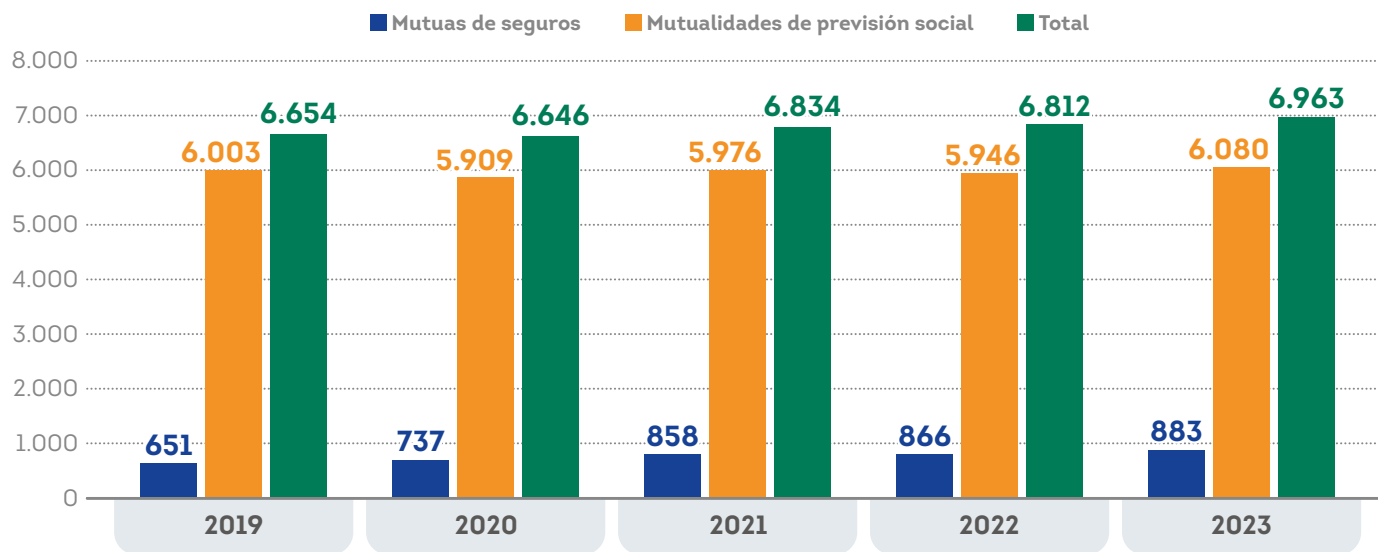
Así mesmo, representan un modelo de gobernanza comunitaria único en Europa, baseado na propiedade colectiva indivisible e a toma de decisións a través da asemblea veciñal. As comunidades de montes veciñais en man común constitúen un actor estratéxico para o desenvolvemento rural galego, combinando xestión sustentable, actividade económica e cohesión territorial. O seu futuro fortalecemento require apoio técnico continuado, investimento en

modernización forestal, impulso de modelos de economía circular vinculados ao territorio e unha maior integración nas políticas públicas de prevención de incendios e dinamización rural.

### 2.2.8. Mutuas de seguros e mutualidades de previsión social

As mutuas de seguros e as mutualidades de previsión social constitúen un segmento específico dentro da economía social galega, cun peso reducido en número de entidades, pero cunha función relevante na cobertura de necesidades profesionais, familiares e sociais de diferentes colectivos. En 2024, Galicia conta cunha mutua de seguros e tres mutualidades de previsión social con sede na comunidade autónoma. Estas entidades ofrecen coberturas dirixidas a colectivos profesionais como artesáns, autónomos, traballadores do sector marítimo ou persoal vinculado a actividades industriais e de servizos. O seu modelo organizativo baséase na ausencia de ánimo de lucro, na prestación de servizos aseguradores e na gobernanza mutualista, onde as persoas mutualistas participan na toma de decisións. En 2023, estas catro entidades rexistraron un total de 6.963 persoas mutualistas e 9.623 beneficiarios, cifras superiores ás de anos anteriores, tal como mostra o Gráfico 15 (Díaz-Vázquez, 2024b). Este crecemento reflicte unha maior demanda de mecanismos de previsión social alternativa e de servizos complementarios aos sistemas públicos.

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



Fonte: Rexistro de entidades aseguradoras e reaseguradoras da Dirección Xeral de Seguros do Ministerio de Economía e Rexistro de mutualidades de previsión social da Xunta de Galicia

En termos de emprego, o sector deu traballo directo a 15 persoas en 2023, das cales 9 eran mulleres e 6 homes, mantendo unha tendencia de incremento progresivo respecto a exercicios anteriores. Ademais do emprego directo, estas entidades apóianse nunha rede de máis de 1.000 profesionais colaboradores para a prestación de servizos. Dende o punto de vista económico, as mutuas e mutualidades galegas alcanzaron en 2023 un volume de 4.611 millóns de euros en primas imputadas netas de reaseguro, o que supón un crecemento do 11 % respecto de 2019 (Díaz-Vázquez, 2024b). Estes datos demostran a estabilidade financeira do sector e a súa contribución

ao ecosistema económico galego, especialmente en materia de previsión social e xestión de riscos. Aínda que a súa dimensión é reducida en número de entidades, as mutuas e mutualidades desempeñan un papel significativo no sistema de economía social galego. A súa contribución maniféstase na prestación de servizos aseguradores especializados, o apoio a colectivos profesionais, a xeración de emprego cualificado e a complementación das políticas públicas de protección social. A súa continuidade e reforzo requiren marcos regulatorios estables, mecanismos de supervisión eficaces e un reforzo da coordinación institucional.

## 2.3. Conclusións Capítulo II

A evolución recente da economía social en Galicia evidencia un proceso de consolidación progresiva, acompañado dunha crecente institucionalización e recoñecemento público da súa relevancia socioeconómica. A análise dos datos dispoñibles confirma que se trata dun sector diverso, dinámico e en expansión, aínda que con ritmos desiguais segundo tipoloxía de entidade e territorio. A execución da Estratexia Galega de Economía Social contribuíu a este avance, especialmente mediante a posta en marcha de instrumentos de apoio, financiamento específico e estruturas de acompañamento como a Rede Eusumo ou os órganos de gobernanza sectorial. A previsión de 170 millóns de euros de investimento ata 2027 reforza un marco de estabilidade que favorece a planificación a medio prazo e a incorporación de novos actores.

Os datos mostran un crecemento sostido en cooperativas, sociedades laborais e centros especiais de emprego de iniciativa social, que destacan pola súa capacidade de xeración de emprego estable, consolidación empresarial e arraigamento territorial. O cooperativismo emerxe como un dos motores máis dinámicos, especialmente en sectores de servizos e emprendemento xuvenil, aínda que persisten retos vinculados á diversificación sectorial e á igualdade de xénero. No caso dos centros especiais de emprego e as empresas de inserción, obsérvase unha contribución significativa á creación de emprego inclusivo, así como unha evolución positiva na súa actividade económica, reforzada por políticas públicas específicas.

Outras tipoloxías, como as sociedades agrarias de transformación ou as comunidades de montes veciñais, enfrontan retos estruturais relacionados coa substitución xeracional, a modernización produtiva ou a dispoñibilidade de datos estatísticos completos. No entanto, manteñen un papel estratéxico no desenvolvemento rural, na sostibilidade do territorio e na cohesión comunitaria. As confrarías de pescadores e as mutualidades tamén continúan demostrando a súa importancia en sectores clave como a pesca e a previsión social.

En conxunto, o capítulo evidencia un ecosistema empresarial heteroxéneo pero robusto, con crecemento diferenciados e retos específicos por tipoloxía. Galicia conta con bases sólidas para seguir fortalecendo a súa economía social, pero será necesario avanzar na mellora do equilibrio territorial, a modernización produtiva, o impulso de sectores emerxentes, a visibilidade estatística e a igualdade de xénero. A consolidación de políticas públicas sostidas e a articulación de estruturas cooperativas e federativas permitirán aproveitar plenamente o potencial deste sector como axente clave do desenvolvemento socioeconómico e territorial.

### 3 Benchmarking do desempeño socioeconómico da economía social na Unión Europea e en España

A economía social ten un recoñecemento crecente a nivel europeo. Dende 1980 que o Parlamento Europeo e as distintas institucións comunitarias saíntaron a súa contribución para a cohesión social, a creación de emprego inclusivo e a prestación de servizos de interese xeral. O período **2019-2024** foi especialmente relevante debido ao impulso político e normativo xerado en torno á economía social e á súa consideración como un ecosistema estratéxico para a transición dixital, verde e social de Europa. Entre os principais fitos europeos do período destacan (CEPES, 2025):

- Restablecemento e renovación do Intergrupo de Economía Social do Parlamento Europeo (2020 e 2024).
- Declaracións de Cascáis e Mannheim (2021).
- Parecer do **Comité Económico e Social Europeo (CESE)** sobre o papel da economía social na creación de emprego (2021).
- **Declaración do Porto** sobre asuntos sociais (2021).
- **Declaración de Estrasburgo** sobre economía social (2022).

- Aprobación da **“Vía de transición para o ecosistema da economía social e de proximidade”**, que recoñece a economía social como un dos 14 ecosistemas industriais clave de Europa (CEPES, 2024).
- Portal Europeo de Economía Social (2023).
- Ditames do CESE sobre fiscalidade e integración da economía social na contratación pública (2024).
- **Declaración de Liexa** (2024) e **Declaración de La Hulpe** sobre o futuro do piar europeo de dereitos sociais.

A nivel práctico, a experiencia de Emilia-Romaña (Italia) é un dos casos máis citados como referente europeo. A rexión conta con máis de 8.000 cooperativas activas, que achegan preto do 30 % do PIB rexional e destacan polo seu modelo de intercooperación, os seus consorcios sectoriais e a súa capacidade para xerar emprego estable e de calidade (Caselli et al., 2022). O seu éxito atribúese a factores como a estabilidade normativa, o forte acompañamento institucional e unha cultura cooperativa consolidada.

No ámbito estatal, España sitúase entre os países máis avanzados en políticas públicas de economía social. A aprobación do Proxecto Estratéxico para a Economía Social e os Coidados e da Estratexia Española de Economía Social 2023–2027 reforzou a súa visibilidade institucional, fomentando a competitividade do sector, a creación de emprego e o desenvolvemento de actividades emerxentes en ámbitos como os coidados, a economía circular e a dixitalización.

Segundo CIRIECSTAT (2024), en 2024 existían en España 75.745 empresas de economía social, das cales máis do 90 % son pequenas e medianas empresas. Estas entidades xeraban máis de 1,22 millóns de empregos (mercado e non mercado) e contaban con máis de 1,14 millóns de persoas voluntarias, cunha concentración significativa en cooperativas e sociedades laborais (máis do 80 %).

En termos de impacto económico, a economía social representa aproximadamente o 10 % do PIB español, cunha facturación de 86.122 millóns de euros en entidades de mercado e 20.078 millóns en entidades non de mercado (CIRIECSTAT, 2024). Os sectores con maior peso son os coidados e servizos sociais, a cultura e o lecer, a educación, a agricultura e os sectores enerxético e hídrico.

A nivel europeo, estímase que a economía social está formada por máis de 4,3 millóns de empresas, maioritariamente pemes (93 %), que xeran emprego para 13,6 millóns de persoas e actividade voluntaria para outros 5,5 millóns. Representa aproximadamente o 10 % do tecido empresarial da Unión Europea e o 6,2

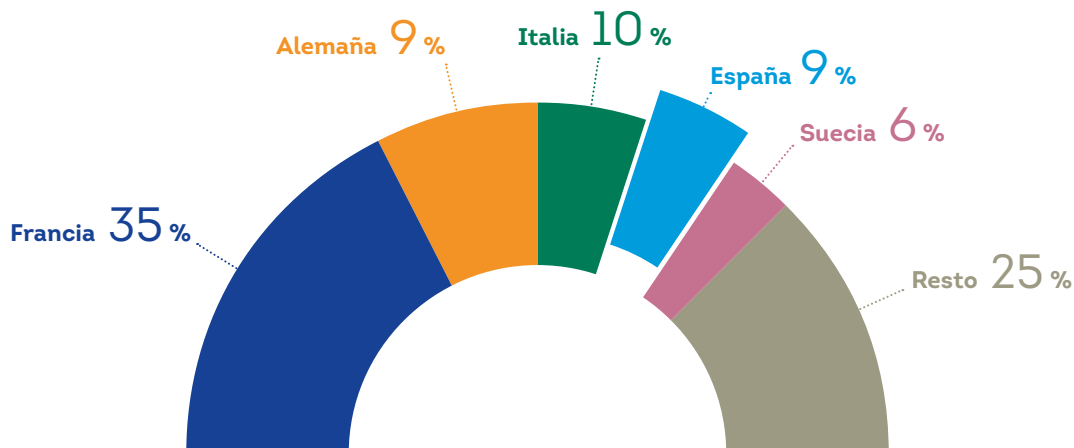
% do emprego total, tal como mostran os Gráficos 16 e 17 (CEPES, 2025).

O volume de negocios da economía social europea ascende a 912.900 millóns de euros (Comisión Europea), e estímase que achega arredor do 8 % do PIB da UE. En canto á distribución sectorial, máis de 3,3 millóns de persoas traballan en actividades de saúde e asistencia social, seguidas da educación (702.000) e das artes, cultura e entretemento (622.000).

Entre as boas prácticas internacionais destacan experiencias empresariais consolidadas como La Fageda (Cataluña), recoñecida polo seu modelo integrado de produción agroalimentaria e inserción sociolaboral de persoas con problemas de saúde mental. A cooperativa foi citada pola Comisión Europea, a OCDE e Social Economy Europe como exemplo de innovación social e sustentabilidade económica (B. anos, 2021; González, 2022).

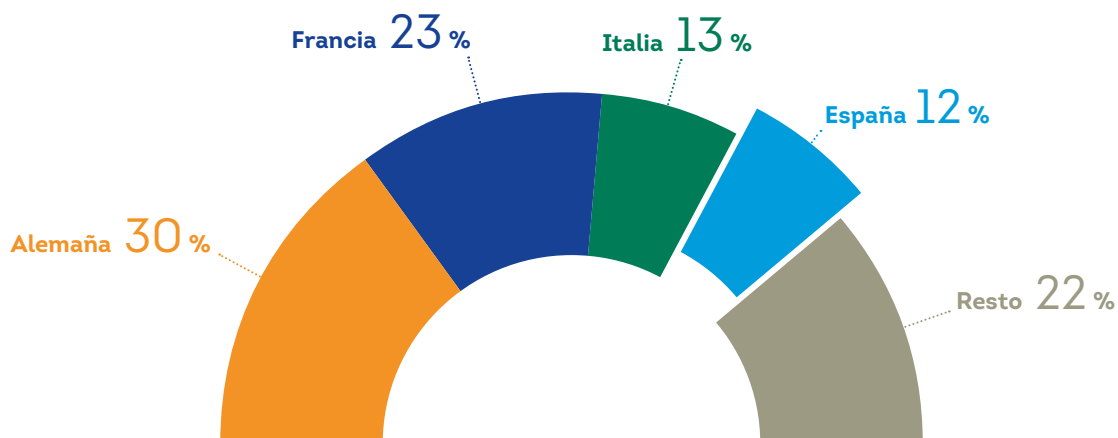
O benchmarking europeo e estatal mostra que Galicia atópase aliñada coas tendencias internacionais máis relevantes da economía social. A combinación de políticas públicas autonómicas, dinamismo empresarial e estruturas asociativas consolidadas sitúa ao territorio nunha posición favorable para seguir avanzando en ámbitos estratéxicos como a dixitalización, a economía circular, os coidados, a cooperación territorial e a contratación pública responsable.

Gráfico 16. **Distribución porcentual do número de entidades de Economía Social por país na Unión Europea (2024)**



Fonte: CEPES (2025)

Gráfico 17. **Distribución porcentual do emprego en Economía Social por país na Unión Europea (2024)**



Fonte: CEPES (2025)

## Conclusións Capítulo III

A análise comparada a escala europea e estatal sitúa a Galicia dentro dun ecosistema máis amplo, caracterizado por un notable dinamismo político, institucional e económico en torno á economía social. A Unión Europea reforzou de forma significativa o seu compromiso con este modelo empresarial, recoñecéndoo como un pilar estratéxico para a transición verde, dixital e social. As múltiples iniciativas impulsadas no período 2019–2024 —incluíndo plans de acción, declaracións institucionais, ditames, o Portal Europeo de Economía Social e a definición da “Vía de transición do ecosistema de economía social”— xeraron un marco político estable que impulsa a consolidación do sector en toda Europa.

A nivel estatal, España consolídase como un dos países con maior desenvolvemento normativo, institucional e estratéxico en materia de economía social. A Estratexia Española de Economía Social 2023–2027 e o Proxecto Estratéxico para a Economía Social e os Coidados constitúen instrumentos clave que permitiron reforzar a competitividade do sector, ampliar a súa base empresarial, fomentar sectores emerxentes e mellorar a visibilidade do modelo. As cifras dispoñibles mostran un sector robusto, composto por máis de 75.000 empresas que xeran máis de 1,22 millóns de empregos e representan arredor do 10% do PIB nacional.

O benchmarking evidencia tamén a existencia de rexións europeas de referencia, como Emilia-Romaña, cuxo modelo cooperativo —baseado na intercooperación, os consorcios sectoriais e o arraigamento te-

rritorial— constitúe un exemplo inspirador de como políticas estables, estruturas intermedias e cultura empresarial poden impulsar un desenvolvemento sostido e de alto impacto socioeconómico.

Dende esta perspectiva comparada, Galicia atópase nunha posición favorable: comparte tendencias cos territorios máis avanzados e iniciou procesos estratéxicos que converxen coas liñas prioritarias europeas e estatais. Con todo, o benchmarking tamén permite identificar ámbitos de mellora, especialmente relacionados coa escala produtiva, a intensificación de sectores emerxentes, o reforzo da cooperación territorial e a optimización da contratación pública responsable como ferramenta estratéxica.

En definitiva, o capítulo mostra que Galicia conta cun elevado potencial para fortalecer a súa economía social e aliñarse coas mellores prácticas europeas. Para iso, será necesario aproveitar a dinámica institucional actual, reforzar as estruturas de apoio e avanzar cara a un ecosistema máis interconectado, innovador e orientado a retos estratéxicos como a sustentabilidade, os coidados, a dixitalización e a cohesión territorial.

## 4 Retos e futuro da economía social no ámbito local

A análise realizada, baseada en entrevistas con representantes municipais, entidades de economía social, asociacións empresariais e axentes sectoriais, permite identificar un conxunto de retos estruturais e oportunidades estratéxicas para o fortalecemento da economía social no ámbito local galego, especialmente en municipios rurais e de pequena poboación. A economía social constitúe hoxe unha peza clave para a cohesión territorial, ao xerar emprego de proximidade, servizos de coidados, xestión sustentable do territorio e proxectos con arraigamento comunitario. Con todo, o seu potencial transformador non se desprega de forma homoxénea no territorio debido a limitacións institucionais, administrativas, culturais e de escala.

En moitos municipios, a economía social continúa sendo infrarrepresentada na axenda pública local, tanto por descoñecemento como por falta de estruturas que faciliten a súa incorporación na planificación e execución de políticas municipais. A iso súmanse dificultades específicas derivadas do reducido tamaño das entidades, a limitada capacidade administrativa dos concellos máis pequenos, a concentración sectorial en actividades tradicionais e a fragmentación institucional entre administracións e axentes.

Ao mesmo tempo, o estudo revela oportunidades emerxentes que permiten avanzar cara a un modelo territorial máis equilibrado e cooperativo. Entre elas destaca o papel da contratación pública reservada, a necesidade de impulsar cooperativas multiservizo e estruturas comarcais, a importancia de expandir a economía social cara a sectores estratéxicos como os coidados, a economía circular e os servizos agroforestais, e o potencial da cooperación transfronteiriza co Norte de Portugal. Así mesmo, adquire especial relevancia a posibilidade de establecer alianzas estables con asociacións empresariais, que permitan xerar emprego inclusivo, fortalecer redes locais e construír valor social compartido.

Os sete retos que se presentan a continuación sintetizan estas dinámicas e constitúen unha folla de ruta para orientar políticas públicas, alianzas estratéxicas e procesos de innovación social nos territorios. A súa abordaxe coordinada non só permitirá consolidar a economía social como ferramenta de desenvolvemento local sostible, senón tamén avanzar cara a un modelo territorial máis xusto, resiliente e cohesionado.

## Reto 1: Escasa visibilidade e formación municipal sobre a economía social

A pesar dos avances na consolidación da economía social en Galicia, a maioría dos municipios —especialmente os de menor tamaño— aínda presentan un limitado coñecemento institucional sobre este modelo e sobre as ferramentas legais dispoñibles para impulsalo. As entrevistas realizadas a representantes municipais e entidades do sector poñen de manifesto que, en moitos casos, a economía social continúa sendo percibida como unha realidade distante, asistencial ou vinculada unicamente ao terceiro sector, e non como un modelo empresarial eficiente, competitivo e con impacto directo no territorio.

Tal como sinala un alcalde, *o principal obstáculo non é ideolóxico, senón de coñecemento*: nin cargos electos nin persoal técnico dispoñen da formación necesaria para utilizar instrumentos como a contratación pública reservada ou a planificación de servizos externalizables a entidades de economía social. Isto coincide co expresado por outros alcaldes de concellos moi implicados coa economía social, onde as primeiras experiencias xurdiron grazas á iniciativa política e ao acompañamento de entidades sectoriais (FOROESGAL, ...), e non por inercia administrativa.

A falta de persoal técnico especializado, sumada ao reducido tamaño dos departamentos municipais, limita a capacidade para explorar alternativas organizativas. Isto xera un círculo vicioso: se non se coñece

a economía social, non se incorpora na planificación municipal, e se non se incorpora, o seu potencial transformador permanece invisible.

Este reto, centrado na escasa visibilidade e formación municipal sobre a economía social, aborda un dos obstáculos máis determinantes para a súa consolidación no ámbito local. Para comprender adecuadamente este desafío, preséntase a continuación unha análise que identifica as causas estruturais e organizativas que o explican, ao tempo que se formulan propostas de solución orientadas a reforzar as capacidades institucionais dos concellos e a mellorar o seu coñecemento operativo sobre este modelo organizativo. Finalmente, expónse o impacto esperado destas medidas, co obxectivo de mostrar como unha estratexia de formación e visibilización ben deseñada pode transformar a relación entre as administracións locais e as entidades da economía social, favorecendo a súa progresiva incorporación na planificación e xestión pública.

Causas identificadas:

- Escasa formación técnica e xurídica en contratación pública responsable.
- Falta de coñecemento político sobre o impacto social e local da economía social.
- Ausencia de espazos de aprendizaxe entre municipios.
- Percepción errónea de que a economía social implica menor eficiencia ou maior complexidade administrativa.

## Propostas de solución:

1. Programas de formación específicos para equipos municipais, dirixidos tanto a cargos electos como a universidades nacionais (secretarías e intervención), impartidos por EGAP, habilitados, entidades de economía social, etc.
2. Creación de espazos permanentes de aprendizaxe entre municipios, promovidos por deputacións, mancomunidades ou redes como FOROESGAL.
3. Visibilización de proxectos exemplares mediante intercambios técnicos, visitas inspiradoras e documentación de casos (experiencias xa consolidadas).
4. Campañas de comunicación institucional, con linguaxe clara, que acheguen a economía social á cidadanía e reforen a súa identidade como modelo empresarial sustentable.

## Impacto esperado:

- Maior incorporación da economía social na xestión pública, especialmente en servizos locais de proximidade.
- Cambio cultural que normalice a contratación responsable como ferramenta habitual.
- Maior cohesión territorial, ao facilitar que mesmo municipios pequenos poidan iniciar procesos de colaboración.
- Recoñecemento institucional e social do valor engadido que achegan as entidades de economía social en termos de emprego inclusivo, sustentabilidade e arraigamento territorial.



A continuación, preséntase un conxunto de boas prácticas internacionais, nacionais e galegas que demostran como a formación municipal, a visibilización da economía social e a creación de redes de aprendizaxe poden transformar a capacidade local para impulsar este modelo empresarial.

*Boa práctica internacional (Unión Europea): "Buy Social Scotland – Capacitación para Gobiernos Locales"*

Unha experiencia amplamente recoñecida en Europa é o programa escocés Buy Social Scotland (buysocials.land.com), desenvolvido por Social Enterprise Scotland e apoiado polo Goberno de Escocia. Este programa céntrase en formar a persoal técnico municipal e cargos electos para utilizar a contratación pública con criterios sociais, identificar oportunidades de compra responsable e comprender como as entidades da economía social poden prestar servizos públicos eficientemente.

Segundo a European Commission (2021a), este programa permitiu que a maioría dos gobernos locais escoceses integren cláusulas sociais e contratos reservados de forma habitual, mellorando a profesionalización técnica en contratación responsable. Pola súa banda, a OECD (2017) destaca que a iniciativa for-

taleceu a colaboración intermunicipal e creou unha cultura institucional favorable á economía social.

Ademais, Buy Social Scotland funciona como unha plataforma de enlace entre empresas privadas e empresas sociais, facilitando o acceso destas últimas a cadeas de subministración en sectores como mantemento, loxística, téxtil ou servizos comunitarios. A OECD (2017) destaca que esta dimensión B2B foi clave para crear unha cultura institucional e empresarial favorable ao valor social, fortalecendo as redes intermunicipais e mellorando a escala operativa das entidades.

### What are social enterprises? - Buy Social Scotland

Este caso é especialmente relevante para Galicia, porque aborda de maneira directa as causas identificadas neste reto: o déficit de formación técnica municipal, o descoñecemento institucional sobre as posibilidades da economía social, a falta de ferramentas operativas, e a ausencia de redes estables de aprendizaxe.

*Boa Práctica nacional: Concello de Avilés — Inclusión de cláusulas sociais na contratación pública*

O Concello de Avilés (Asturias) implementou dende 2009 a práctica denominada ICSA (Inclusive Social Clause in Public Procurement) para introducir criterios sociais nos procesos de contratación pública municipal.

Destaca como boa práctica para aumentar a visibilidade de entidades de economía social, facilitar o ac-

ceso ao mercado público e mellorar a formación dos equipos municipais en contratación responsable.

Inclusión de cláusulas sociais nos pregos: por exemplo, reserva de contratos para centros especiais de emprego e empresas de inserción.

Formación e sensibilización do persoal municipal: créase unha dinámica de aprendizaxe técnica para utilizar contratación pública como ferramenta de cohesión social.

Visibilización de entidades da economía social: ao incorporalas nos contratos municipais mellórase o seu recoñecemento institucional e fortalécese o seu papel no territorio.

Como resultados da práctica observouse que máis de 147 especificacións de contratación con criterios sociais incorporáronse nese municipio; establecéronse contratos reservados para empresas de inserción e centros especiais de emprego, facilitando emprego inclusivo. Ademais, outros municipios empezaron a replicar a práctica grazas á súa visibilidade e efectividade.

Este caso aborda directamente os obstáculos identificados no reto e permite mellorar a visibilidade da economía social no ámbito municipal, promove a formación técnica (contratación responsable) do persoal público e cambia a percepción da economía social como “terceiro sector asistencial” a entidade valorada para a contratación pública eficiente.

*Boa práctica galega: “Programa de acompañamento municipal da Rede Eusumo”*

A nivel galego, a Rede Eusumo constitúe un exemplo consolidado de como apoiar aos municipios na promoción da economía social. Aínda que o seu enfoque estivo tradicionalmente centrado no emprendemento cooperativo, algúns dos seus programas recentes inclúen accións formativas dirixidas a persoal técnico municipal, obradoiros sobre contratación pública responsable e a creación de grupos de traballo comarcais.

Os concellos que participaron nestas iniciativas mostran unha maior capacidade para identificar oportunidades de colaboración con cooperativas, centros especiais de emprego e empresas de inserción, ademais de incorporar accións de sensibilización dirixidas á cidadanía. Aínda sendo un bo programa, representa o xerme dun modelo galego de formación municipal que podería ampliarse e sistematizarse para responder ás necesidades detectadas neste informe.

Esta breve análise focalizada no reto 1 evidencia que a falta de visibilidade e formación municipal sobre a economía social constitúe un obstáculo plenamente abordable mediante estratexias integrais de capacitación, cooperación intermunicipal e difusión de boas prácticas xa contrastadas en Europa, en España e en Galicia. As iniciativas descritas demostran que cando os concellos dispoñen de coñecemento técnico, acompañamento institucional e espazos de intercambio, a economía social intégrase con naturalidade na xestión pública, xera emprego inclusivo e mellora a calidade dos servizos locais. A implementación das propostas formuladas —aliñadas cos ODS 8 (Traballo decente e crecemento económico), 16 (Institucións

sólidas) e 17 (Alianzas para lograr os obxectivos) — permitirá avanzar cara a administracións locais máis preparadas, capaces de utilizar a contratación pública responsable como ferramenta estratéxica e de impulsar un modelo económico máis sostible e arraigado no territorio. En definitiva, afrontar este reto abre a porta a un profundo cambio cultural que pode fortalecer de maneira decisiva o papel da economía social no desenvolvemento local galego.

## **Reto 2: Infrautilización da contratación pública reservada**

Aínda que o marco normativo español e europeo recoñece explicitamente ás entidades de economía social como prestadoras de servizos de interese xeral e establece a obrigatoriedade de reservar unha parte da contratación pública para elas, na práctica este instrumento continúa infrautilizado na maioría dos municipios. A clave non radica na lei, senón en como se interpreta e aplica no ámbito local.

En Galicia, a Xunta de Galicia avanzou no uso da contratación reservada como instrumento de política pública para a economía social. Así, a Administración autonómica aprobou un acordo que reserva unha porcentaxe mínima da súa contratación pública a centros especiais de emprego de iniciativa social e a empresas de inserción, integrando este instrumento na súa estratexia de emprego inclusivo. En 2022, as cifras públicas sitúan a Galicia como a comunidade autónoma con maior porcentaxe de contratación ex-

clusiva reservada para estes colectivos, o cal reforza a súa condición de referente rexional neste ámbito. Ademais, a Xunta previu a formación específica do persoal público para xestionar estes procedementos, constituíndo un paso importante para fortalecer a capacidade institucional local e autonómica.

As entrevistas realizadas evidencian un desfase entre o marco legal e a súa implementación real. Tal como sinalan algúns alcaldes, o principal obstáculo non está na vontade política, senón no temor técnico e xurídico a incorporar contratos reservados nos pregos administrativos. Nos municipios pequenos, este desafío agrávase pola dependencia de nacionais habilitados (secretaría e intervención), cuxa carga de traballo e elevada rotación dificultan a aprendizaxe continua sobre esta ferramenta.

Mesmo en municipios onde existe convicción política, a ausencia de referentes, plantillas de pregos e asesoramento especializado xera inseguridade e ralentiza os procesos. Como sintetiza un alcalde, *“a lei non só permite, senón que obriga, pero se non se coñece, non se aplica”*.

Dende a perspectiva das entidades de inserción e os centros especiais de emprego sociais, este problema complementase con barreiras burocráticas e de acceso a financiamento, que dificultan a súa capacidade para concorrer a licitacións, especialmente cando os pregos non están adaptados ao tamaño real das entidades ou esixen avais e requisitos desproporcionados.

Este reto aborda unha das ferramentas máis potentes —e á vez menos utilizadas— para fortalecer a economía social dende o ámbito local: a contratación pública

reservada. A continuación, analízanse as causas que explican esta brecha entre marco legal e aplicación real, preséntanse propostas operativas para revertir a situación e incorpórase un conxunto de boas prácticas que ilustran como outros territorios lograron activar a contratación reservada con éxito. Finalmente, expónse o impacto esperado, aliñado cos ODS 8 (traballo decente), 10 (redución de desigualdades) e 12 (produción e consumo responsables).

Causas identificadas:

- descoñecemento e falta de formación técnica en contratación pública responsable.
- Temor a erros procedementais ou a impugnacións.
- Uso recorrente de prego de modelos estándar non adaptados.
- Falta de asesoramento xurídico accesible para pequenos municipios.
- Escasa visibilidade de casos de éxito replicables.

Propostas de solución:

1. Elaboración e difusión de pregos modelo adaptables, validados por servizos xurídicos autonómicos ou deputacións, que simplifiquen o uso da contratación reservada.
2. Servizos provinciais ou comarcais de asesoramento técnico, para apoiar a secretarías municipais no deseño e seguimento de contratos responsables.
3. Diagnóstico territorial de servizos municipalizables mediante contratos reservados, especialmente en

áreas de servizos verdes, residuos, téxtil, coidados e mantemento do espazo público.

4. Normalización do uso de contratos reservados en servizos esenciais, con exemplos xa consolidados en Carballo (limpeza viaria e xestión de residuos), Ames (xardinería e mantemento de zonas verdes) e Ribadavia (axardinamento e servizos de proximidade).
5. Avaliación e comunicación pública do impacto social xerado, mediante indicadores claros de emprego inclusivo, reinvestimento social e arraigamento territorial.

Impacto esperado:

- Incremento progresivo da porcentaxe de contratación pública reservada no ámbito local.
- Xeración de emprego estable e de proximidade, especialmente para colectivos con dificultades de inserción.
- Fortalecemento do ecosistema de economía social como provedor habitual de servizos municipais.
- Redución de desigualdades territoriais, ao abrir oportunidades en zonas rurais e de baixa densidade demográfica.
- Maior eficiencia administrativa, ao contar con guías, modelos e redes de apoio permanentes.



Co fin de ilustrar como outros territorios lograron superar as barreiras técnicas, xurídicas e organizativas que dificultan a aplicación da contratación pública reservada, preséntanse a continuación unha serie de boas prácticas internacionais, nacionais e galegas. Estes exemplos permiten observar solucións reais e contrastadas que foron capaces de transformar a relación entre as administracións locais e as entidades da economía social, facilitando a progresiva incorporación de contratos reservados, fortalecendo a capacidade técnica municipal e xerando emprego inclusivo mediante servizos públicos de proximidade. A análise comparada destas experiencias constitúe unha referencia útil para o deseño de estratexias replicables no contexto galego.

*Boa práctica internacional (UE): Contratación social en Flandres (Bélxica)*

A rexión de Flandres é considerada unha das máis avanzadas de Europa na implementación de contratación pública reservada. O Goberno flamenco desenvolveu un sistema estable de “socially responsible procurement”, que inclúe pregos de plantillas, módulos formativos obrigatorios para funcionarios locais e unha unidade técnica rexional que asesora directamente aos municipios.

Segundo a European Commission (2021a), Flandres incrementou de forma sostida a porcentaxe de contratos reservados, especialmente en servizos de mantemento urbano, téxtil, xestión de residuos e reciclaxe, grazas a instrumentos claros e facilmente replicables. O OECD (2024) salienta que a chave do éxito reside na existencia dunha estrutura rexional que reduce o temor a erros procesuais e proporciona apoio xurídico permanente.

Esta experiencia é altamente relevante para Galicia porque responde directamente ás causas identificadas: falta de formación, escaseza de modelos de pregos, inseguridade xurídica e ausencia de estruturas de asesoramento supramunicipal.

*Boa práctica nacional (España): Impulso á contratación pública responsable na Deputación de Zaragoza*

No contexto español, unha das experiencias relevantes na incorporación de criterios sociais na contratación pública é a da Deputación Provincial de Zaragoza, que dende finais da década de 2010 desenvolveu iniciativas de apoio técnico para que os municipios —especialmente os de menor tamaño— poidan incorporar cláusulas sociais e contratos reservados nas súas licitacións.

A Deputación ofreceu formación xurídica especializada, asistencia para a elaboración de pregos tipo, espazos de intercambio entre municipios e acompañamento para adaptar a contratación pública á normativa vixente sobre centros especiais de emprego de iniciativa social e empresas de inserción. Este soporte foi especialmente relevante en municipios con

recursos técnicos limitados, facilitando a introdución progresiva de criterios sociais en ámbitos como servizos verdes, mantemento urbano, residuos ou programas comunitarios.

Segundo REAS Aragón (Zabalegui e de Eulate, 2014) e o Observatorio de Contratación Pública Responsable (2020–2023), o traballo da Deputación contribuíu a que un número crecente de municipios da provincia integre a contratación responsable como unha ferramenta habitual, reforzando a visibilidade da economía social e reducindo a brecha de capacidades entre concellos grandes e pequenos. Esta experiencia mostra o papel clave que poden desempeñar as deputacións en territorios con forte presenza de municipios pequenos, unha situación comparable á galega.

Ademais do caso da Deputación Provincial de Zaragoza, existen en España outras iniciativas consolidadas que mostran como diferentes niveis da administración impulsaron a formación municipal e a contratación pública responsable. Entre elas destaca o Plan Estratéxico de Compra Pública Responsable da Deputación de Barcelona (2019–2024), que sistematizou a incorporación de cláusulas sociais e ambientais mediante guías, formación e acompañamento directo aos concellos da provincia. Igualmente, relevante é o Programa de Contratación Socialmente Responsable do Goberno de Navarra, que combina capacitación técnica, soporte xurídico e mecanismos de seguimento para facilitar o uso de contratos reservados por entidades locais. No ámbito municipal, o modelo de cláusulas sociais do Concello de Valencia converteuse nunha referencia estatal pola súa cla-

ridade operativa e a súa integración transversal en múltiples áreas de xestión. Finalmente, os itinerarios de formación municipal promovidos por REAS Euskadi (2020–2023) reforzaron a capacitación de técnicos e cargos electos en municipios de diferentes tamaños, creando unha comunidade de aprendizaxe que contribuíu a normalizar a economía social nas políticas locais.

*Boa práctica galega: Caso Carballo (A Coruña)*

En Galicia, o municipio de Carballo constitúe un exemplo consolidado e replicable de utilización da contratación pública reservada. O Concello incorporou contratos reservados en servizos como limpeza viaria, mantemento de zonas verdes, xestión de residuos e servizos de proximidade, adaptando pregos e requisitos ao tamaño real das entidades da economía social para facilitar a súa concorrencia. Carballo complementa este traballo con formación técnica municipal e colaboración con entidades sociais locais. Este modelo permitiu xerar emprego inclusivo estable, reforzar a presenza de CEE sociais e empresas de inserción na provisión de servizos públicos e demostrar que a contratación reservada é viable mesmo en concellos medianos.

En definitiva, a análise do Reto 2 evidencia que a infrutilización da contratación pública reservada non deriva de limitacións legais, senón de barreiras técnicas, organizativas e culturais que poden ser superadas mediante instrumentos adecuados, acompañamento especializado e aprendizaxe intermunicipal. As boas prácticas presentadas mostran que, cando os municipios contan con modelos de claros pregos,

asesoramento xurídico e experiencias de referencia, a contratación reservada convértese nun motor de emprego inclusivo (ODS 8), de redución de desigualdades territoriais e sociais (ODS 10) e de provisión sustentable de servizos públicos (ODS 12). Implementar as propostas formuladas permitiría avanzar cara a administracións locais máis seguras xuridicamente, máis eficientes na xestión e máis comprometidas cun modelo económico que xera cohesión social e oportunidades reais no territorio.

### Reto 3: Limitacións de escala

A economía social desempeña un papel clave na prestación de servizos locais, a xeración de emprego de proximidade e o fortalecemento da cohesión territorial. Con todo, un dos principais obstáculos para a súa expansión en pequenos municipios é a escala organizativa limitada tanto das entidades como dos propios concellos. Esta limitación exprésase en dúas dimensións complementarias:

1. Municipios pequenos con pouca capacidade técnica e orzamentaria, que atopan dificultades para planificar, licitar e xestionar servizos de xeito estable.

As entrevistas realizadas ilustran claramente esta situación. Moitos concellos non conseguen provedores para servizos básicos —como limpeza de montes, mantemento, xardinería ou apoio domiciliario— debido tanto á baixa rendibilidade económica como á falta de empresas dispoñibles no territorio.

2. Entidades de economía social que, polo seu tamaño reducido, teñen dificultades para asumir contratos máis complexos ou que requiren continuidade e estrutura administrativa sólida.

Para que a economía social poida desempeñar un papel máis relevante, é necesario que as entidades poidan dimensionarse e traballar de forma estable e coordinada, evitando competir de maneira illada.

Dende o ámbito cooperativo, sinálase que a creación e consolidación de cooperativas no rural require masa crítica, capacidade de xestión e apoio institucional sostido. En sectores como os servizos agroambientais, os coidados ou a economía circular, a escala non só é económica, senón tamén humana e social: implica tecido local, confianza e continuidade.

Para comprender plenamente o alcance das limitacións de escala identificadas, resulta necesario analizar tanto os efectos concretos que estas xeran na prestación de servizos municipais e na capacidade de consolidación das entidades de economía social, como as posibles respostas organizativas e territoriais para superalas. A continuación preséntanse, en primeiro lugar, as principais consecuencias derivadas desta reducida dimensión institucional e empresarial; seguidamente, fórmulanse propostas de solución orientadas a fortalecer a cooperación intermunicipal, mellorar o acompañamento técnico e impulsar modelos colaborativos que permitan aumentar a capacidade operativa; e, finalmente, expónse o esperado impacto da implementación destas medidas, destacando o seu potencial para refor-

zar o emprego local, a sustentabilidade territorial e a cohesión social no medio rural galego.

Consecuencias das limitacións de escala:

- Dificultade para consolidar servizos municipais esenciais.
- Falta de continuidade en proxectos de economía social.
- Maior dependencia externa e perda de autonomía municipal.
- Menor capacidade para fixar poboación e emprego no territorio.

Propostas de solución:

1. Creación de cooperativas multiservizos rurais, inspiradas en modelos consolidados, que permitan compartir recursos, maquinaria, loxística e persoal entre pequenas explotacións ou municipios.
2. Consorcios ou mancomunidades de servizos municipais, que permitan licitar conxuntamente servizos como: xardinería e mantemento de espazos verdes, limpeza viaria, coidados de proximidade, xestión de residuos e economía circular.
3. Programas de acompañamento empresarial e técnico para novas entidades, impulsados por asociacións sectoriais (FORESGAL, ...). este programa xa se desenvolve actualmente nos Polos de emprendemento da Xunta de Galicia. Podería replicarse unha situación similar en Deputacións e Asociacións empresariais.

4. Inclusión de cláusulas de estabilidade e continuidade en contratos reservados, que permitan ás entidades de economía social planificar a medio prazo e non depender de licitacións puntuais.
5. Impulso de microcentros comarcais de transformación e economía circular, vinculados ao produto local, téxtil, coidados ou residuos voluminosos, para xerar valor engadido no territorio.

#### Impacto esperado:

- Aumento da capacidade operativa das entidades de economía social.
- Prestación estable de servizos públicos en municipios con baixa poboación.
- Xeración de emprego local de calidade, especialmente para mulleres e mozos rurais.
- Fixación de poboación e revitalización do tecido comunitario.
- Avance cara a modelos territoriais máis colaborativos e sostibles.



Para comprender como as limitacións de escala poden superarse mediante estratexias colaborativas, estruturas intermunicipais e modelos empresariais adaptados ao rural, preséntanse a continuación boas prácticas internacionais, nacionais e galegas que ofrecen solucións testadas e replicables. Estes exemplos mostran como a cooperación, a agregación de demanda e o apoio técnico estable permiten que pequenos municipios e entidades de economía social de reducido tamaño melloren a súa capacidade operativa, aseguren a prestación de servizos esenciais e xeren oportunidades económicas no territorio.

*Boa práctica internacional (UE): Cooperativas Multiservizo Rurais de Francia (SCIC Multiservices Ruraux)*

En varias rexións rurais de Francia, especialmente en Occitania e Nouvelle-Aquitaine, as Sociedades Cooperativas de Interese Colectivo (SCIC) desenvolveron cooperativas multiservizo que agrupan servizos tan diversos como transporte comunitario, coidados de proximidade, mantemento de zonas verdes ou loxística local compartida.

Segundo a European Network for Rural Development (2018), estas estruturas permiten a territorios con moi baixa densidade demográfica agregar necesidades dispersas, mellorar a viabilidade económica mediante a diversificación de actividades e xerar emprego estable en áreas rurais envellecidas. A OECD (2020) identifica este modelo como unha das estratexias máis eficaces para abordar a “pequena escala estrutural” do rural europeo.

*Boa práctica nacional (España): Mancomunidad Valle del Jerte (Extremadura)*

A Mancomunidad do Val do Jerte constitúe un exemplo de éxito na xestión conxunta de servizos públicos a través de fórmulas cooperativas e de economía social (do Manzano, 2017). Este territorio rural, composto por 11 pequenos municipios, coordina servizos de limpeza, mantemento, atención domiciliaria, desenvolvemento local e economía circular mediante unha estrutura técnica compartida e forte colaboración con cooperativas locais. Este modelo é unha referencia nacional de gobernanza intermunicipal que permite compartir persoal cualificado, xerar economías de escala e asegurar a continuidade de servizos que serían inviables para un municipio illado. A mancomunidad impulsou ademais iniciativas de emprego social e programas de apoio ao emprendemento cooperativo.

A experiencia da Mancomunidad do Val do Jerte resulta especialmente pertinente para Galicia, porque demostra que os problemas derivados da falta de escala —tanto municipal como empresarial— poden resolverse mediante estruturas estables de cooperación intermunicipal. Este modelo permite compartir persoal técnico, agregar demanda, garantir a continuidade dos servizos e xerar oportunidades económicas alí onde un só concello carecería de capacidade para sustentalas. A estreita colaboración entre a mancomunidad e as cooperativas locais confirma, ademais, que a economía social pode converterse nun operador clave cando se articula nunha escala territorial adecuada.

*Boa práctica galega: Cooperativa Horta da Lousa (A Estrada – Pontevedra)*

A cooperativa Horta da Lousa, situada no rural da Estrada, constitúe un exemplo destacado de como as entidades de economía social poden superar as limitacións de escala mediante un modelo de multiactividade territorial. A cooperativa integra produción agroecolóxica, transformación alimentaria, actividades socioeducativas, servizos ambientais e proxectos de dinamización comunitaria, o que lle permite diversificar ingresos, estabilizar o emprego e manter unha estrutura operativa sustentable a pesar de atoparse nunha contorna rural dispersa.

A súa consolidación foi posible grazas ao acompañamento técnico continuado ofrecido por iniciativas como a Rede Eusumo, así como polo traballo en rede con outros produtores, asociacións e administracións locais. Este tipo de proxectos demostra que a combinación de actividades complementarias, a cooperación entre axentes rurais e o apoio institucional estable permiten compensar as limitacións de escala típicas do medio rural galego. Este modelo é altamente replicable en comarcas con despoboamento, atomización produtiva ou dificultades para soste servizos locais, mostrando como a economía social pode xerar emprego, arraigamento territorial e prestación de servizos dende unha estrutura de reducido tamaño.

Esta análise do Reto 3 pon de manifesto que as limitacións de escala non son só unha cuestión económica, senón tamén territorial e organizativa. As boas prácticas analizadas mostran que a cooperación entre municipios, a multiactividade cooperativa e o acom-

pañamento técnico estable permiten superar a fragmentación, mellorar a eficiencia e asegurar servizos públicos esenciais no rural. A implementación das propostas formuladas contribuiría a reforzar un modelo económico máis equilibrado territorialmente, xerar emprego de calidade, impulsar economías locais circulares e avanzar cara a un desenvolvemento máis sostible e inclusivo, plenamente aliñado cos ODS 8 (traballo decente), ODS 10 (redución de desigualdades) e ODS 12 (producción e consumo responsables).

## Reto 4: Diversificación sectorial pendente

A economía social no ámbito local mostrou unha sólida traxectoria en sectores tradicionalmente vinculados aos servizos básicos, como a xardinería, a limpeza viaria e o mantemento de espazos públicos. Con todo, esta especialización —aínda que permitiu consolidar experiencias exitosas— limita a capacidade do modelo para expandirse cara a sectores con maior valor engadido, capacidade tractora e potencial de emprego estable.

A economía social dispón de competencias e experiencias relevantes en ámbitos que responden directamente aos retos demográficos e ambientais dos municipios rurais. Con todo, estes sectores emerxentes aínda están subexplotados debido á falta de planificación integrada, estruturas de apoio e liñas de contratación municipal adaptadas. No capítulo 5 deste informe preséntanse os sectores con maior proxección identificados.

Para comprender os factores que dificultan a expansión da economía social cara a sectores emerxentes de maior valor engadido, resulta necesario analizar primeiro as causas estruturais e organizativas que limitan actualmente a diversificación sectorial. Nesta base, preséntanse a continuación unha serie de propostas operativas deseñadas para facilitar a transición do sector cara a actividades máis innovadoras e estratéxicas, mediante o fortalecemento do acompañamento técnico, a mellora da planificación territorial e a creación de infraestruturas de apoio produtivo. Finalmente, descríbese o impacto esperado destas medidas, poñendo de relevo a súa capacidade para incrementar a autonomía económica das entidades, xerar emprego en sectores de futuro e reforzar a resiliencia territorial das zonas rurais galegas.

Causas que limitan a diversificación:

- Enfoque histórico en servizos de menor valor engadido.
- Escasez de estruturas de acompañamento sectorial e técnico.
- Dificultade para acceder a financiamento para novas liñas produtivas.
- Falta de integración entre planificación municipal, desenvolvemento local e economía social.

Propostas de solución:

1. Mapeo municipal e comarcal de sectores estratéxicos, identificando oportunidades de diversificación segundo as necesidades de cada territorio.

2. Deseño de plans piloto sectoriais (coidados, circularidade, forestal, agroalimentario) con acompañamento técnico especializado.
3. Impulso de cadeas curtas de subministración, vinculando produción local con comedores escolares, centros de día e servizos municipais.
4. Creación de microcentros comarcais de innovación social e produtiva, que permitan a pequenas entidades acceder (recorrendo aos polos de emprendemento onde existan e creando algo similar onde non haxa nada próximo) a espazos de traballo, maquinaria compartida, laboratorios de prototipado, asesoramento empresarial.
5. Integración da diversificación na contratación pública, mediante lotes temáticos que permitan a participación de entidades especializadas.

#### Impacto esperado:

- Maior autonomía económica e sustentabilidade financeira das entidades de economía social.
- Xeración de emprego estable en sectores de futuro (verde, coidado, circular).
- Incremento da resiliencia territorial e redución do abandono rural.
- Fortalecemento da identidade produtiva e comunitaria local.



## Reto 5: Fragmentación institucional

O desenvolvemento da economía social no ámbito local enfróntase a un problema estrutural de fragmentación institucional, que afecta tanto á coordinación entre administracións públicas como á articulación interna do propio sector. Aínda que en Galicia existe un ecosistema consolidado —composto por cooperativas, centros especiais de emprego de iniciativa social, empresas de inserción e entidades do terceiro sector—, este tecido presenta en ocasións débil coordinación, visibilidade dispersa e falta de mecanismos estables de cooperación intermunicipal.

Dende a perspectiva municipal, a fragmentación vincúlase á existencia de competencias distribuídas entre concellos, deputacións, Xunta e entidades supramunicipais, sen unha estratexia común para a promoción da economía social. Isto xera solucións parciais e proxectos puntuais, mentres que os municipios máis pequenos dependen de iniciativas locais illadas ou da vontade política de determinados equipos de goberno.

Dende o ámbito sectorial, as entrevistas poñen de manifesto que as organizacións representativas realizaron un notable esforzo en acompañamento, asesoramento e formación, pero a súa acción non sempre chega de maneira homoxénea a todo o territorio, especialmente en comarcas rurais e de baixa densidade. Ademais, moitas entidades de economía social —especialmente as máis pequenas— carecen de plataformas permanentes de colaboración que lles permitan

compartir recursos, combinar capacidades e acceder conxuntamente a contratos máis complexos. O resultado é un ecosistema con altas capacidades, pero dispersas, que dificulta o seu recoñecemento como actor estratéxico do desenvolvemento local sostible.

Para comprender a magnitude da fragmentación institucional e o seu impacto na economía social galega, é necesario analizar as causas que a orixinan, moitas delas vinculadas á falta de coordinación interadministrativa, a ausencia de estruturas territoriais estables e a dispersión organizativa do sector. Nesta base, preséntanse propostas dirixidas a fortalecer a cooperación, consolidar espazos de gobernanza compartida e crear plataformas que permitan aproveitar sinerxías e xerar escala. Finalmente, o impacto esperado destas medidas pon de manifesto a transformación potencial que unha maior cohesión institucional pode xerar en termos de eficiencia, equidade territorial e fortalecemento do modelo de economía social como actor clave do desenvolvemento local.

Consecuencias da fragmentación institucional:

- Proxectos locais illados, sen efecto tractor territorial.
- Dependencia de iniciativas individuais ou liderazgos políticos concretos.
- Dificultade para xerar escala, estabilidade e diversificación sectorial.
- Menor capacidade para acceder a financiamento e programas europeos.
- Invisibilidade do valor económico e social achegado.

Propostas de solución:

1. Creación de redes comarcais de economía social, como espazos estables de coordinación entre concellos, entidades e axentes de desenvolvemento local.
2. Impulso de convenios marco entre deputacións, mancomunidades e organizacións sectoriais, que faciliten: asesoramento técnico continuado, modelos de pregos e modelos de xestión, acompañamento en novas actividades produtivas.
3. Sistemas de gobernanza colaborativa, con mesas territoriais permanentes que integren: concellos, entidades de economía social, servizos sociais municipais, axentes de emprego e desenvolvemento.
4. Plataformas compartidas de servizos e recursos, especialmente en loxística, compras, formación e certificación.
5. Avaliación conxunta do impacto social e económico xerado, reforzando a visibilidade pública do modelo. Como por exemplo creando “selos” ou galas por comarcas ou provincias a exemplares casos ou casos de éxito.

Impacto esperado:

- Maior coherencia territorial e redución de desigualdades entre municipios grandes e pequenos.
- Consolidación da economía social como provedor estable de servizos públicos.
- Optimización de recursos públicos, evitando duplicidades e esforzos illados.

- Fortalecemento da identidade territorial e comunitaria, reforzando o sentido colectivo do desenvolvemento local.
- Capacidade para acceder a programas europeos e financiamento a medio prazo, especialmente no marco POCTEP, NextGeneration e Fondos Social Europeo Plus.



A fragmentación institucional non é un fenómeno exclusivo de Galicia; constitúe un dos principais desafíos que a literatura internacional identifica nos ecosistemas de economía social e desenvolvemento territorial. Diversos informes europeos e estatais sinalan que a falta de coordinación entre administracións, a dispersión de iniciativas e a ausencia de estruturas permanentes de gobernanza limitan o potencial transformador do sector. Con todo, tamén existen experiencias consolidadas —tanto na Unión Europea como en España e no propio territorio galego— que demostran que é posible superar estes obstáculos mediante redes estables, modelos de cooperación multinivel e plataformas compartidas. A continuación, preséntanse tres boas prácticas que ilustran como unha gobernanza colaborativa e coordinada pode fortalecer a economía social como actor estratéxico do desenvolvemento local.

*Boa práctica internacional (UE): Polonia: Centros Rexionais de Apoio á Economía Social (OWES): Coordinación institucional e gobernanza cooperativa para fortalecer o sector.*

En Polonia, a consolidación da economía social estivo fortemente vinculada ao modelo dos Centros Regionais de Apoio á Economía Social (Ośrodki Wspierania Ekonomii Społecznej – OWES), recoñecidos pola Unión Europea como unha das experiencias máis sólidas de articulación institucional e territorial neste ámbito (Kruk, 2022). Estes centros forman unha rede estatal certificada polo Ministerio de Familia, Traballo e Política Social, e contan con financiamento do Fondo Social Europeo (FSE).

Un dos casos máis destacados é o Centro OWES de Włocławek, cuxa experiencia demostra como unha estrutura estable de cooperación entre distintos niveis da administración, entidades de economía social e axentes locais pode reducir a fragmentación institucional e mellorar a capacidade operativa do sector (European Commission, 2016). O modelo OWES baséase na creación de plataformas rexionais permanentes que integran a concellos, servizos sociais, organizacións de economía social, axencias de emprego e organizacións empresariais. Estas plataformas actúan como nodos de coordinación que garanten apoio técnico continuado, asesoramento xurídico, acompañamento empresarial e difusión de boas prácticas entre municipios.

O centro OWES de Włocławek proporciona asesoramento especializado a municipios para a incorporación de cláusulas sociais na contratación pública,

deseño de servizos públicos baseados en economía social, especialmente en ámbitos como coidados, xestión do territorio ou emprego inclusivo, acompañamento técnico e financeiro a entidades de economía social, incluíndo incubación, formación empresarial e apoio á obtención de certificacións, así como articulación de redes locais e subrexionais, facilitando que municipios pequenos coordinen servizos e desenvolvan proxectos compartidos.

O impacto do modelo OWES foi amplamente documentado pola Comisión Europea: contribuíu á creación de novas empresas sociais, á profesionalización do sector e ao establecemento de marcos estables de cooperación entre administracións públicas e organizacións sociais. Grazas a esta estrutura, os municipios dispoñen dun apoio técnico continuo que reduce a desigualdade territorial e evita que o desenvolvemento da economía social dependa unicamente de iniciativas ou liderazgos individuais. Esta experiencia europea demostra que a cooperación estruturada entre administracións e entidades é clave para xerar escala, visibilidade e estratexias compartidas.

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

Kaleidos.red, integrada por máis de dez concellos españois (Barcelona, Valencia, Zaragoza, Vitoria-Gasteiz, entre outros), constitúe un dos exemplos máis ilustrativos de gobernanza colaborativa a escala municipal. O seu obxectivo é construír políticas públicas compartidas de innovación social, contratación responsable e economía social.

O seu funcionamento en rede permite compartir modelos de pregos, xerar formación conxunta, desenvolver estratexias de economía social replicables e presentar proxectos coordinados a fondos europeos (Carvajal, 2021; Light&Miskelly, 2019). Kaleidos.red é unha das redes municipais con maior impacto na consolidación do modelo de economía social en España, precisamente pola súa capacidade de superar a fragmentación institucional *mediante planificación conxunta*.

*Boa práctica galega: Red Eusumo*

En Galicia existe unha infraestrutura institucional relevante como a Rede Eusumo (xa mencionada como boa práctica no reto1), que contribuíu a dinamizar a economía social mediante acompañamento e formación. Con todo, as entrevistas mostran que o seu alcance non cobre de maneira homoxénea todas as comarcas e que o seu mandato —centrado na promoción do emprendemento cooperativo— non substitúe a necesidade de estruturas estables de gobernanza territorial. Por iso, aínda sendo un valioso recurso, a Rede Eusumo non resolve por si soa a fragmentación institucional, especialmente en ámbitos como a coordinación intermunicipal, a planificación supralocal ou o acceso conxunto a contratos públicos. Talvez poidan ser ampliadas ou reforzadas as súas funcións.

Como conclusión deste reto podemos destacar que a fragmentación institucional constitúe un dos principais obstáculos para o despregamento pleno da economía social como motor de desenvolvemento local en Galicia. No entanto, as experiencias nacionais e europeas demostran que existen modelos eficaces de cooperación territorial, de gobernanza sectorial e de articu-

lación partillada capaces de inverter esta situación. A posta en marcha de redes comarcais, plataformas de servizos compartidos, mesas de gobernanza territorial e convenios marco interadministrativos permitiría non só optimizar recursos e reducir desigualdades entre municipios, senón tamén reforzar o papel da economía social como provedor estable de servizos públicos e xerador de emprego inclusivo.

A superación deste reto contribúe directamente ao logro dos ODS 8 (Traballo decente e crecemento económico), 10 (Redución de desigualdades), 11 (Cidades e comunidades sostibles) e 17 (Alianzas para lograr os obxectivos), consolidando un modelo territorial máis cohesionador, eficiente e orientado ao ben común.

## **Reto 6: A fronteira como oportunidade**

A fronteira entre Galicia e o Norte de Portugal, lonxe de ser unha liña de separación, constitúe un espazo de oportunidade para a cooperación económica, social e territorial. Ambos os lados comparten características estruturais similares: envellecemento poboacional, dispersión territorial, dependencia de servizos públicos de proximidade e necesidade de dinamizar o emprego local. Neste contexto, a economía social pode actuar como ponte operativa e cultural, favorecendo a prestación conxunta de servizos, a creación de emprego de proximidade e a articulación de cadeas produtivas locais con valor engadido. Isto resulta especialmente relevante en pequenos municipios, onde a falta de escala e de persoal técnico dificulta

o mantemento de servizos públicos de calidade e a creación de emprego estable. Esta é a mesma filosofía que deu lugar á creación de cidades, como instrumentos de cohesión económica e social, grazas ás sinerxías que unha maior masa crítica de cidadáns (e, por tanto, de necesidades e de demanda de servizos) permiten.

A cooperación transfronteiriza avanzou en ámbitos como a mobilidade laboral, o patrimonio cultural e a xestión de espazos naturais compartidos. Con todo, no ámbito local aínda existen amplas posibilidades por explorar en torno á economía social, especialmente en relación cos servizos rurais, os coidados, a xestión forestal e a economía circular. A fronteira convértese así nun laboratorio territorial, onde é posible ensaiar modelos de provisión de servizos máis flexibles, adaptados a territorios de baixa densidade e afastados das lóxicas urbanas convencionais. A cooperación transfronteiriza permite ademais superar a falta de provedores locais, compartindo recursos e entidades de economía social a ambos os dous lados da fronteira. E, tamén, xera solucións cando aspectos legais inabilizan o desenvolvemento dalgún aspecto económico ou social (e isto sucedería precisamente no ámbito da economía social).

O programa POCTEP ofrece o marco institucional idóneo para iso, pero o seu potencial aínda está infrautilizado a nivel municipal: moitos concellos pequenos carecen de apoio técnico para participar, deseñar proxectos ou establecer partenariados estables con municipios portugueses. As deputacións teñen experiencia participando en proxectos europeos e transfronteirizos. Con todo, esta experiencia non sempre

se transfere aos municipios máis pequenos, que continúan sen apoio estable para identificar proxectos, redactar propostas e xestionar a súa execución.

A cooperación transfronteiriza entre Galicia e o Norte de Portugal conta con máis de tres décadas de percorrido, impulsada por estruturas como a Comunidade de Traballo Galicia-Norte de Portugal e a AECT GNP, que permitiron coordinar políticas e proxectos en ámbitos como mobilidade, cultura, patrimonio e medio ambiente. Este marco institucional favoreceu o xurdimento de iniciativas vinculadas, directa ou indirectamente, á economía social e ao emprendemento de base territorial.

No ámbito específico da economía social, o proxecto LACES (2016–2020) foi a primeira iniciativa transfronteiriza orientada expresamente a promover o emprendemento cooperativo e social na Eurorrexión. A través de laboratorios de apoio ao emprego e á creación de empresas, programas de aceleración e a identificación de boas prácticas. LACES naceu para contribuír a profesionalizar o ecosistema de economía social e a xerar metodoloxías compartidas entre entidades galegas e portuguesas.

Sobre esta experiencia susténtase un proxecto de cooperación transfronteiriza ES-FACTORY (2023–2026), un proxecto actualmente en marcha que deu un salto cualitativo mediante a creación dunha rede transfronteiriza de aceleradoras de economía social, un observatorio eurorrexional e programas de formación, sensibilización e apoio empresarial. O seu obxectivo é consolidar un espazo económico cooperativo entre Galicia e o Norte de Portugal, espe-

cialmente en sectores emerxentes relacionados con sustentabilidade, servizos de proximidade e economía circular.

A estas iniciativas habería que sumar os Encontros de Cooperativas Galicia-Norte de Portugal, que deberían ter fortalecido o intercambio de experiencias, a articulación de redes e o diálogo cooperativo entre organizacións de ambos os lados da fronteira. Estes programas e espazos evidencian unha traxectoria crecente de cooperación transfronteiriza relacionada coa economía social, tanto no deseño de ferramentas e metodoloxías como no apoio ao emprendemento, a formación e a creación de redes.

Con todo, a pesar desta cooperación fluída e da existencia de estruturas sólidas, as entrevistas realizadas mostran un feito revelador: nin responsables políticos nin persoal técnico municipal mencionan espontaneamente a cooperación transfronteiriza. Non sabemos se isto se debe a falta de coñecemento, de involucración ou de confianza no seu potencial, pero si evidencia unha importante desconexión entre o que existe no plano institucional e o que se percibe no ámbito local.

Para abordar adecuadamente o potencial da fronteira como espazo de oportunidade, é necesario analizar as barreiras que limitan actualmente a cooperación entre municipios galegos e portugueses. Estas dificultades non responden só a cuestións administrativas ou lingüísticas, senón á falta de estruturas permanentes, de persoal especializado en desenvolvemento transfronteirizo e de mecanismos estables de gobernanza e financiamento. A partir deste diagnóstico fórmulan-

se propostas orientadas a fortalecer a coordinación institucional, profesionalizar a cooperación e xerar alianzas sólidas entre entidades de ambos os dous lados da fronteira. Finalmente, o impacto esperado reflicte a capacidade transformadora da cooperación transfronteiriza para mellorar a eficiencia na prestación de servizos e dinamizar o emprego local.

Potencial estratéxico da cooperación transfronteiriza:

- Servizos compartidos de coidados de proximidade para persoas maiores en zonas rurais fronteirizas.
- Equipos conxuntos de xestión forestal e prevención de incendios, dada a continuidade ecolóxica do territorio.
- Plataformas de economía circular, centradas en téxtil, voluminosos, compostaxe e reutilización.
- Circuitos curtos agroalimentarios entre cooperativas galegas e portuguesas, conectados a hostalaría, escolas e comercio local.

Barreiras identificadas:

- Falta de estruturas estables de coordinación entre municipios de ambos os dous lados.
- Dificultades lingüísticas e administrativas na tramitación conxunta.
- Escasa presenza de persoal técnico especializado en desenvolvemento transfronteirizo.
- Proxectos fragmentados, dependentes de convocatorias puntuais.

- Limitada capacidade para cofinanciar proxectos europeos, especialmente en municipios con orzamentos reducidos.

Propostas de solución:

1. Creación ou incorporación a redes transfronteirizas de municipios rurais, orientadas especificamente ao desenvolvemento de servizos de economía social.
2. Colaboración con oficinas técnicas comarcais para proxectos POCTEP, que apoiem: deseño de proxectos, procura de socios, xestión administrativa e financeira.
3. Consorcios público-cooperativos para servizos compartidos de coidados, forestal ou circularidade, con entidades de ambos os dous lados da fronteira.
4. Mapeo conxunto de capacidades e necesidades municipais, detectando complementariedades produtivas.
5. Asesoramento xurídico especializado para resolver dúbidas sobre contratación transfronteiriza e figuras de cooperación (AECT, consorcios, convenios especiais)
6. Programas de intercambio e formación transfronteiriza para persoal técnico, entidades de economía social e equipos de goberno.

Impacto esperado:

- Prestación eficiente de servizos públicos en territorios de baixa densidade, mediante modelos compartidos y sostenibles.

- Prestación eficiente de servizos públicos en territorios de baixa densidade, mediante modelos compartidos e sustentables.
- Creación de emprego local e de proximidade en sectores estratéxicos.
- Redución de custos municipais mediante a xestión conxunta de servizos e o uso de infraestruturas compartidas
- Fortalecemento da identidade territorial compartida e do arraigamento comunitario.
- Maior capacidade de absorción de fondos europeos, ao contar con estruturas estables de cooperación.
- Transformación da fronteira en espazo de innovación social, e non en límite administrativo.



As experiencias internacionais e transfronteirizas demostran que a fronteira pode converterse nun espazo de innovación territorial, sempre que existan estruturas estables de cooperación, persoal técnico especializado e alianzas sólidas entre administracións e entidades de economía social. En Europa existen múltiples exemplos —desde os Pireneos ata Escandinavia— que mostran como a prestación conxunta de servizos, a

xestión ambiental compartida e a creación de cadeas curtas transfronteirizas xeran emprego local e melloran a eficiencia administrativa. En paralelo, Galicia e o Norte de Portugal acumulan xa experiencias significativas no marco de POCTEP, cidades e consorcios locais que poden servir de referencia para superar barreiras e activar proxectos de economía social na fronteira. A continuación, preséntanse tres boas prácticas que ilustran como este potencial pode materializarse.

*Boa práctica galego-portuguesa: Eurocidade Chaves-Verín – Servizos compartidos e cooperación institucional*

A Eurocidade Chaves-Verín, constituída como Agrupación Europea de Cooperación Territorial (AECT), é un dos exemplos máis consolidados de cooperación transfronteiriza na Península Ibérica. O seu modelo de gobernanza conxunta permitiu coordinar servizos e políticas públicas en ámbitos como mobilidade, cultura, turismo, termalismo e protección civil.

Segundo a European Commission (2023b), esta cidade destaca por crear estruturas estables de cooperación entre municipios de ambos os dous lados da fronteira, superando dificultades lingüísticas e administrativas. Ademais, informes da AECT Chaves-Verín sinalan que o modelo xerou emprego local a través de proxectos POCTEP (Interreg Spain-Portugal, 2022) e facilitou iniciativas en ámbitos próximos á economía social: dinamización cultural, servizos turísticos, actividades ambientais e promoción de produtos locais.

O seu funcionamento demostra que a cooperación estruturada permite xerar escala e continuidade, elementos fundamentais para activar proxectos de

economía social transfronteirizos. A súa experiencia demostra tamén que dispoñer dunha estrutura xurídica formal (AECT) reduce notablemente as barreiras de contratación e facilita a participación de cooperativas e entidades sociais en proxectos locais pola simple razón de que o nacemento da AECT, aínda que servindo de instrumento de xestión de proxectos conxuntos, ten a súa sede xurídica nun dos países, e só ha de rexerse pola lexislación deste, aínda que os proxectos que xestione teñan efectos tamén alén da fronteira.

*Boa práctica europea: "Interreg Aurora – Servizos compartidos en zonas rurais de baixa densidade (Finlandia–Suecia–Noruega)"*

No norte de Europa, o programa Interreg Aurora coordina servizos públicos e proxectos socioeconómicos en zonas rurais transfronteirizas de Finlandia, Suecia e Noruega. Entre as súas actuacións destacan: servizos conxuntos para persoas maiores, cooperación sanitaria transfronteiriza, xestión ambiental con equipos mixtos e cadeas produtivas locais compartidas. A OECD (2022) identifícaa como un dos modelos máis eficaces de provisión conxunta de servizos en territorios de baixa densidade. Pola súa banda, a European Commission (2022b) destaca que Aurora integra a entidades de economía social como provedoras de servizos de coidados, xestión de residuos e turismo sostible, demostrando que a economía social pode ser un actor central en contextos transfronteirizos.

O paralelismo con Galicia–Norte de Portugal é evidente: dous territorios de fronteira, rurais, envellecidos e con retos ambientais comúns.

*Boa práctica galega: AECT Eurocidade Tui–Valença – Cooperación transfronteiriza e servizos comunitarios compartidos*

A eurocidade Tui–Valença, formalizada como Agrupación Europea de Cooperación Territorial (AECT), constitúe outra das experiencias galego-portuguesas máis consolidadas na articulación de servizos e proxectos conxuntos na fronteira. O seu ámbito de actuación integra servizos urbanos, mobilidade sostible, cultura, protección civil e dinamización socioeconómica, configurando un espazo transfronteirizo con identidade propia. A diferenza doutras iniciativas de cooperación puntual, a Eurocidade desenvolveu unha estrutura técnica estable, con persoal dedicado, planificación conxunta e unha estratexia compartida que facilita o deseño de proxectos POCTEP e a relación con entidades locais de ambos os dous lados do Miño.

Aínda que a súa orixe non se vincula directamente coa economía social, nos últimos anos impulsou iniciativas que abren a porta a unha maior participación de cooperativas, entidades sociais e empresas de inserción en ámbitos como a mobilidade suave,<sup>1</sup> o turismo sustentable, a dinamización cultural e a valorización do patrimonio. Ademais, a Eurocidade promoveu ser-

1 A mobilidade urbana é un modelo de mobilidade urbana e territorial baseado en camiñar, pedalear ou outras formas de desprazamento non motorizado, complementado polo transporte público e por medidas que reducen o uso do coche privado. Inclúe: Camiñatas e sendeiros peonís; Bicicleta e bicicleta eléctrica; Patinetes non motorizados; Cadeiras de rodas e mobilidade asistida; Itinerarios seguros para nenos, maiores e persoas con mobilidade reducida.

vizos comunitarios e culturais transfronteirizos, que funcionan como plataformas de cohesión territorial e poden ser aproveitados para desenvolver proxectos de coidados, servizos verdes ou economía circular con participación de entidades de economía social.

Este modelo demostra que a existencia dunha estrutura transfronteiriza formalizada reduce barreiras administrativas, facilita a coordinación entre municipios e xera continuidade máis aló de convocatorias puntuais. A experiencia de Tui-Valença é especialmente relevante para Galicia porque evidencia que, cando existe unha gobernanza estable e persoal técnico especializado, é posible activar proxectos con impacto social e económico en territorios rurais e de baixa densidade. Ademais, ofrece un marco idóneo para a futura incorporación de entidades de economía social en áreas clave como os coidados, a xestión forestal ou a economía circular, onde a fronteira funciona como un espazo natural de complementariedades e escala compartida.

O desenvolvemento de modelos colaborativos en coidados, economía circular, xestión forestal ou circuitos curtos permitirá avanzar cara a un territorio máis cohesionado, resiliente e sostible, contribuíndo directamente aos ODS 3, 8, 11, 12, 13 e 17. A fronteira pode converterse nun verdadeiro laboratorio territorial, onde a economía social actúe como ponte, motor e catalizador dun desenvolvemento compartido. Para que este potencial se materialice, é imprescindible dotar aos municipios de apoio técnico continuado e de ferramentas estables de cooperación, evitando que cada proxecto dependa unicamente de convocatorias puntuais.

## **Reto 7: Crecemento da economía social mediante alianzas con asociacións empresariais**

Nos municipios con actividade económica significativa, especialmente en áreas industriais ou loxísticas, existe unha oportunidade estratéxica para fortalecer a economía social a través de alianzas estables con asociacións empresariais. A experiencia recollida no polígono industrial de Mos constitúe un exemplo destacado de como a colaboración entre empresas privadas, servizos sociais municipais e entidades de economía social pode xerar emprego inclusivo, cohesión territorial e fortalecemento comunitario.

Segundo expresa o xerente de AEMOS, a asociación naceu hai trinta anos cunha vocación explícita de dinamización socioeconómica do territorio, impulsando formación, emprego e capital humano como eixos de competitividade. Dende esta perspectiva, a súa evolución cara á creación dunha empresa de inserción xorde como resposta natural á detección de necesidades sociais e laborais na comarca, demostrando que o tecido empresarial pode liderar innovación social real, cando existe un marco de colaboración con administracións e entidades sociais.

Esta alianza baséase en romper a percepción de distancia entre “empresa tradicional” e “economía social”, fomentando unha visión compartida: todas son empresas que xeran valor, emprego e desenvolvemento local, aínda que con lóxicas e prioridades diversas. A construción de confianza mutua —a través de encon-

tros, proxectos piloto e prácticas reais— é clave para desactivar prexuízos e abrir espazos de cooperación económica e social.

Para comprender plenamente o potencial das alianzas entre asociacións empresariais, administracións locais e entidades de economía social, é necesario identificar primeiro os factores que limitan a súa consolidación e expansión. As entrevistas realizadas e a evidencia dispoñible mostran que persisten barreiras culturais, organizativas e administrativas que dificultan a colaboración continuada entre estes actores, a pesar dos beneficios demostrados en experiencias como a do polígono de Mos. A partir deste diagnóstico, fórmulanse propostas orientadas a fortalecer a cooperación público-social-empresarial mediante estruturas estables, formación dirixida a empresas, mecanismos de recoñecemento do compromiso social e unha maior integración da contratación pública responsable. Finalmente, a análise do impacto esperado permite visualizar como estas alianzas poden transformar o ecosistema territorial, xerando emprego inclusivo, reforzando a competitividade empresarial e consolidando un modelo de desenvolvemento local baseado no valor compartido.

Vectores clave do modelo observado:

- Traballo en rede entre empresas, servizos sociais, asociacións e entidades de inserción.
- Pedagogía activa dirixida a empresas e administracións para explicar que é a economía social.
- Identificación de servizos locais non cubertos (rozas, limpeza, apoio domiciliario, mantemento, loxística de proximidade).
- Contratación pública reservada como ferramenta para canalizar emprego inclusivo.
- Reputación e compromiso social como valor empresarial emerxente e diferenciador.

Aprendizaxe estratéxica:

- A alianza funciona cando se constrúe sobre experiencias reais, non só discursos.
- A relación debe ser horizontal: cada actor achega capacidades e necesidades complementarias.
- A competitividade non depende de competir por prezo, senón de integrar valor social acreditado.
- A economía social pode actuar como infraestrutura de cohesión territorial para o tecido empresarial local.

Propostas de impulso:

1. Mesas locais e comarcais de cooperación público-social-empresarial, coordinadas por municipios ou mancomunidades.
2. Programas de formación e sensibilización para empresas sobre contratación responsable, valor social e impacto.
3. Sistemas de recoñecemento ou selo de compromiso social empresarial, aliñado con Obxectivos de Desenvolvemento Sostible.
4. Implicación de asociacións empresariais na planificación territorial de servizos intensivos en emprego local.

5. Ampliación do uso de contratos reservados en servizos vinculados a polígonos, zonas verdes, loxística e mantementos.

Impacto esperado:

- Expansión sustentable do emprego inclusivo en sectores xa existentes.
- Maior arraigamento territorial de empresas locais e fortalecemento da súa reputación social.
- Innovación organizativa na provisión de servizos municipais, baseada en cooperación.
- Redución da distancia cultural entre economía social e empresa privada.
- Consolidación de ecosistemas territoriais colaborativos, onde o desenvolvemento económico e social se reforzan mutuamente.



As experiencias observadas en distintos territorios demostran que a colaboración entre asociacións empresariais, entidades de economía social e administracións locais pode converterse nun motor decisivo de innovación organizativa e xeración de emprego inclusivo. Alí onde estas alianzas se consolidaron, lo-

grouse superar a tradicional separación entre o tecido empresarial convencional e a economía social, articulando espazos de cooperación estables que combinan competitividade económica, impacto social e fortalecemento comunitario. Estas prácticas exitosas mostran que, cando existe vontade de colaboración, acompañamento técnico e unha estratexia de valor compartido, é posible activar dinámicas territoriais que benefician tanto ás empresas como á cidadanía e ás propias entidades de economía social. A continuación, preséntanse exemplos inspiradores que ilustran como este modelo pode materializarse en diferentes contextos e servir de referencia para Galicia.

*Boa práctica internacional: “The Anchor Institution Strategy” – Reino Unido*

En varias cidades do Reino Unido —como Preston, Manchester ou Leeds— consolidouse unha estratexia de colaboración entre empresas privadas, entidades comunitarias e economía social coñecida como Anchor Institution Strategy. O seu obxectivo é que grandes empregadores (asociacións empresariais, universidades, hospitais, clústers industriais) traballen xunto a cooperativas e empresas sociais para incrementar o emprego local, fortalecer cadeas de subministración responsables e dinamizar a actividade económica de proximidade.

Segundo a OECD (2022), este modelo permitiu que os polos empresariais incorporen provedores de economía social en servizos como mantemento, loxística de última milla, reciclaxe, limpeza industrial ou servizos de apoio. A RSA (Royal Society of Arts, 2021) destaca que a clave do éxito reside na “peda-

goxía empresarial”: formación dirixida a empresas tradicionais sobre como contratar con entidades de economía social sen renunciar a competitividade nin eficiencia.

Este enfoque é comparable ao observado no polígono de Mos: unha alianza entre tecido empresarial, administracións e economía social que rompe barreiras culturais e xera valor compartido.

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

A Noria, impulsada pola Deputación de Málaga, é un dos referentes estatais en cooperación empresarial, social e pública para o impulso do emprego inclusivo e o emprendemento social. Neste espazo, asociacións empresariais, cooperativas, empresas de inserción, entidades sociais e administracións traballan conxuntamente en formación para empresas en impacto social e contratación responsable, identificación de servizos locais non cubertos, proxectos piloto entre empresas e entidades de inserción, acompañamento técnico para a creación de empresas sociais.

A Noria fortaleceu a relación entre tecido empresarial e economía social mediante unha gobernanza horizontal baseada en proxectos reais, exactamente unha das aprendizaxes sinaladas en Mos. A Deputación de Málaga (2022) confirma que esta colaboración permitiu ampliar a carteira de servizos locais, diversificar emprego inclusivo e mellorar a cohesión territorial.

*Boa práctica galega: AEMOS – Alianza empresarial e innovación social no polígono de Mos*

A Asociación de Empresarios de Mos (AEMOS) constitúe un referente galego na articulación de alianzas estables entre tecido empresarial, administracións locais e entidades de economía social. Con máis de trinta anos de traxectoria en dinamización socioeconómica do territorio, AEMOS promoveu proxectos que integran formación, emprego inclusivo e servizos de utilidade pública, actuando como ponte real entre empresas tradicionais e economía social. Un fito destacado desta colaboración é a creación, con apoio do Concello de Mos e de Servizos Sociais, dunha empresa de inserción laboral destinada a xerar emprego para mulleres en situación de vulnerabilidade, especialmente vítimas de violencia de xénero. Esta iniciativa —recoñecida pola Xunta de Galicia— demostra que o tecido empresarial pode liderar procesos de innovación social cando se basea en diagnósticos territoriais compartidos e na identificación de necesidades laborais e sociais no propio polígono industrial. A experiencia de Mos confirma que a cooperación público-social-empresarial permite cubrir servizos locais non atendidos, xerar emprego estable e reducir a distancia cultural entre empresa convencional e economía social, reforzando ao mesmo tempo a cohesión territorial e a competitividade local.

A análise do Reto 7 mostra que a colaboración entre asociacións empresariais, administracións públicas e entidades de economía social constitúe unha vía estratéxica para xerar emprego inclusivo, dinamizar servizos locais e reforzar a cohesión territorial. As experiencias de Mos, así como as boas prácticas

nacionais e internacionais, evidencian que cando se constrúen relacións horizontais baseadas en confianza, experiencia compartida e valor social acreditado, xorden ecosistemas económicos máis resilientes e capaces de integrar competitividade con impacto social. A economía social configúrase así non como un actor periférico, senón como unha infraestrutura de cohesión que permite ao tecido empresarial local diversificar actividades, mellorar a súa reputación e contribuír ao desenvolvemento sustentable do territorio. Impulsar alianzas público-social-empresariais, sistematizar modelos de cooperación e ampliar o uso da contratación responsable resultan claves para consolidar este enfoque e garantir que os beneficios económicos e sociais se reforcen mutuamente en cada municipio.

## Conclusións Capítulo IV

O conxunto de retos identificados pon de manifesto que o desenvolvemento da economía social no ámbito local non depende unicamente da existencia dun marco normativo favorable, senón da capacidade institucional e organizativa para activar o devandito marco de forma sostida e territorialmente equilibrada. A economía social constitúe hoxe un instrumento clave para abordar desafíos estruturais presentes en Galicia, tales como o envellecemento demográfico, o despoboamento rural, a provisión de servizos de proximidade e a necesidade de modelos produtivos máis inclusivos e sustentables. Con todo, o seu impacto potencial vese limitado pola falta de visibilidade, a insuficiente formación en contratación responsable, as dificultades de escala das entidades, a concentración sectorial e a fragmentación institucional.

A superación destes retos require avanzar cara a modelos de gobernanza cooperativa, onde administracións públicas, entidades de economía social, asociacións empresariais e axentes comunitarios actúen de maneira coordinada. A contratación pública reservada emerxe como unha ferramenta estratéxica para canalizar emprego inclusivo e fortalecer a autonomía económica das entidades, sempre que se acompañe de asesoramento técnico, pregos modelo e estruturas comarcais de apoio. Así mesmo, a diversificación cara a sectores de maior valor engadido—como os coidados, a economía circular, a xestión forestal sustentable e a transformación agroalimentaria— resulta esencial para garantir a estabilidade e viabilidade do emprego xerado.

Neste contexto, as alianzas con asociacións empresariais representan un eixo emerxente de innovación institucional, ao favorecer a construción de valor social compartido, a xeración de redes de colaboración e a maior integración do tecido produtivo local. Do mesmo modo, a cooperación transfronteiriza co Norte de Portugal ofrece oportunidades para deseñar servizos compartidos, articular cadeas de subministración territorializadas e consolidar modelos de intervención adaptados a territorios de baixa densidade.

Os exemplos de boas prácticas recollidos —a nivel europeo, estatal e galego— demostran que estes retos son abordables mediante políticas públicas coherentes, acompañamento técnico estable, cooperación intermunicipal e unha estratexia clara de fortalecemento do ecosistema. Modelos como Buy Social Scotland, as redes provinciais de economía social, as accións da Rede Eusumo ou as experiencias de cooperación público-empresarial evidencian que, cando existe vontade política, estruturas de apoio e marcos de colaboración sólidos, a Economía Social pode integrarse de forma natural na xestión municipal e converterse nunha ferramenta central para a xeración de valor compartido.

Fortalecer a economía social a nivel local implica avanzar dende unha lóxica de experiencias illadas cara a unha estratexia territorial articulada, con estruturas de

apoio estables, mecanismos de coordinación interadministrativa e procesos de planificación pública orientados ao longo prazo. A abordaxe dos retos descritos non só permitirá consolidar a economía social como actor central do desenvolvemento territorial, senón que contribuirá á construción de territorios máis resilientes, equitativos e cohesionados, en consonancia cos principios e obxectivos da Axenda 2030.



## 5 Sectores con potencial estratéxico identificados

A identificación de sectores emerxentes constitúe un elemento estratéxico para orientar o crecemento futuro da economía social en Galicia. Nun contexto marcado polo envellecemento demográfico, a transición ecolóxica, a dixitalización e a necesidade de modelos produtivos máis resilientes, xorden novas áreas de actividade onde as entidades de economía social poden desempeñar un papel determinante. Estes sectores permiten xerar emprego de proximidade, fixar poboación no rural, dinamizar cadeas de valor territoriais e ofrecer servizos esenciais alí onde o mercado convencional ou a administración non logran cubrir a demanda.

A análise realizada combina revisión documental, tendencias europeas, entrevistas a responsables municipais e estudo de experiencias consolidadas tanto en Galicia como noutros territorios do Estado e da Unión Europea. Os sectores identificados —coidados de proximidade, economía circular, servizos ambientais e agroforestais, transformación alimentaria e circuítos curtos, turismo cultural e dixitalización inclusiva— representan ámbitos con alto potencial económico, social e ambiental. Comparten tres características clave: responden a necesidades reais do territorio, xeran emprego sustentable e non deslocalizable, e permiten incorporar innovación social, tecnolóxica e organizativa.

A economía social configúrase así como un motor de diversificación produtiva, capaz de impulsar actividades emerxentes de alto valor engadido, reforzar a cohesión territorial e contribuír aos obxectivos de transición ecolóxica e dixital marcados pola Unión Europea. Este capítulo describe as principais oportunidades, boas prácticas e posibilidades de réplica para Galicia, situando á economía social como axente protagonista no deseño de novos sectores estratéxicos para a próxima década.

### Sector 1. Coidados de proximidade e atención no fogar

O envellecemento demográfico e a dispersión territorial converten os coidados de proximidade nun dos sectores con maior proxección para a economía social. A Organización Mundial da Saúde e a Unión Europea destacan que o mantemento das persoas maiores na súa contorna habitual mellora o benestar, reduce custos sanitarios e fortalece a cohesión social (Persoas Maiores, C. E. 2017). En Galicia, onde o 25% da poboación supera os 65 anos, esta necesidade é especialmente urxente.

Moitos municipios subliñan a crecente dificultade para garantir a atención a persoas maiores na súa propia contorna, especialmente en zonas envellecidas. A economía social pode ofrecer acompañamento a maiores, apoio en tarefas domésticas, e desprazamentos asistidos e teleasistencia comunitaria, reforzando a cohesión social sen desarraigando ás persoas do seu territorio. Experiencias cooperativas en Italia demostran que os cuidados xestionados dende a economía social favorecen o emprego feminino, a profesionalización e a permanencia da poboación no rural (Pedreño, 2019).



*Boa práctica: Cooperativa Sará Servizi alla Persoa – Emilia-Romaña (Italia)*

A cooperativa social Sará Servizi alla Persoa, na rexión italiana de Emilia-Romaña, constitúe un referente europeo en cuidados de proximidade. Esta entidade xestiona servizos de atención domiciliaria, acompañamento a maiores, teleasistencia comunitaria e apoio en tarefas do fogar mediante un modelo cooperativo baseado en emprego estable e proximidade territorial. O seu impacto é, sobre todo, importante en pequenos municipios onde o envellecemento é elevado e os servizos públicos tradicionais non logran cubrir a demanda. Con este modelo lógrase reducir a

necesidade de ingresar a persoas maiores en residencias, aumentar a autonomía persoal e xerar emprego feminino local, demostrando como a economía social pode responder eficazmente ao reto do envellecemento rural.

## Sector 2. Economía circular e xestión de residuos

A economía circular é un dos piares da Estratexia Europea 2030 e do Pacto Verde. A Comisión Europea identifica o téxtil, os biorresiduos e os voluminosos como sectores prioritarios para xerar emprego verde e reducir o impacto ambiental (European Commission, 2022a). Casos como **Arroupa** mostran como a recollida e reutilización de téxtil pode xerar emprego para persoas en situación de vulnerabilidade, reducir significativamente a xeración de residuos e dinamizar actividade económica local vinculada á reciclaxe, a loxística inversa e a reparación, ao tempo que contribúe aos obxectivos de redución de emisións.

Neste contexto, a obriga de recollida separada do téxtil (Directiva 2018/851/UE; European Commission, 2022b) amplía as oportunidades para cooperativas, empresas de inserción e outras entidades de economía social. Esta tendencia refórzase en España coa Lei 7/2022 de residuos e solos contaminados para unha economía circular, que introduce un elemento clave: polo menos o 50 % da contratación pública relacionada coa recollida e xestión do residuo téxtil debe ser

obxecto de contratación reservada para entidades de economía social (empresas de inserción e centros especiais de emprego de iniciativa social). En caso de non alcanzarse esa porcentaxe, os concellos deben xustificalo de forma motivada, o que na práctica converte a reserva nun instrumento real de fomento do emprego inclusivo ligado á reciclaxe téxtil.

Esta combinación de obrigacións europeas (recolla separada) e medidas estatais (contratación reservada) crea un marco normativo altamente favorable para impulsar proxectos de economía social no ámbito do téxtil posconsumo. Ademais, a entrada en vigor da taxa municipal de residuos en 2025 xera novas vías de financiamento para que os concellos poidan desenvolver modelos de xestión circular, incluíndo convenios con entidades sociais para a operación de puntos limpos, a recollida selectiva ou a preparación para a reutilización. Estes elementos sitúan ao sector téxtil —xunto cos biorresiduos e os voluminosos— como un nicho estratéxico de alto potencial para a creación de emprego inclusivo, a innovación social en modelos de negocio circulares e a consolidación do papel da economía social na xestión sustentable de residuos.



*Boa práctica: ARROUPA como motor de diversificación cara á economía téxtil circular*

A iniciativa ARROUPA, impulsada por Cáritas Galicia, é un exemplo destacado de diversificación sectorial dentro da economía social galega. Fronte á concentración histórica en servizos básicos de mantemento, Arroupa consolidou un modelo empresarial de economía circular téxtil, un sector emerxente con elevado potencial de crecemento. A rede integra recollida selectiva, clasificación, reutilización, reciclaxe e comercialización en tendas solidarias, xerando actividade económica especializada e emprego inclusivo nun ámbito ata agora pouco desenvolvido en Galicia.

Segundo os informes de Cáritas e a propia ARROUPA (2021–2023), a iniciativa xestiona miles de toneladas de residuo téxtil anuais, contribuíndo de maneira directa aos obxectivos europeos de redución, reutilización e reciclaxe (Arroupa, 2024). A súa estrutura loxística supramunicipal permite ofrecer a pequenos concellos un servizo profesionalizado, garantindo o cumprimento da obriga de recollida separada do téxtil e reducindo custos ambientais e operativos.

O caso de Arroupa demostra que a economía social pode abrir novos sectores estratéxicos, vinculados ao Pacto Verde e á transición ecolóxica, combinando innovación, impacto social e capacidade industrial. Este modelo é altamente replicable noutros ámbitos emerxentes —como os residuos voluminosos, a biomasa ou o téxtil técnico— e evidencia que a diversificación cara a actividades de maior valor engadido é posible cando existe cooperación territorial, apoio institucional e unha clara orientación circular.

### Sector 3.

## Servizos ambientais e agroforestais

O despoboamento e o abandono do territorio incrementaron o risco de incendios e degradación forestal. As entidades de economía social poden desempeñar un rol estratéxico en mantemento de montes, prevención de incendios, traballos forestais sustentables, agricultura e gandería ecolóxica local. Modelos como as SCIC (sociedades de economía social e solidaria) integran francesas forestais emprego rural, sustentabilidade e xestión comunitaria de recursos naturais (European Network for Rural Development Network, 2021). Ademais, a Estratexia Forestal da UE 2030 destaca expresamente a creación de emprego verde ligado á silvicultura social (García, 2022).



*Boa práctica: SCIC Agence EGER — Xestión forestal colaborativa (Francia)*

A SCIC Agence EGER, situada na rexión de Occitania, constitúe unha das experiencias francesas máis destacadas de xestión forestal colaborativa desenvolvida dende a economía social. Trátase dunha cooperativa multisectorial que traballa xunto a pequenos munic-

pios, propietarios forestais e entidades sociais para levar a cabo labores de prevención de incendios, recuperación de masas forestais abandonadas, xestión sustentable e valorización da biomasa.

O modelo baséase na idea de agregar superficies forestais infraxestionadas para alcanzar unha escala operativa viable, creando emprego estable en zonas rurais e reforzando a resiliencia territorial. Diversos informes franceses sobre desenvolvemento rural e silvicultura social subliñan que estas SCIC forestais permiten combinar sostibilidade ambiental, cohesión social e dinamización económica en territorios despoboados. O seu enfoque é especialmente relevante para Galicia, onde a fragmentación da propiedade, o abandono do rural e a presenza de comunidades de montes abren posibilidades para replicar modelos de xestión compartida e emprego verde.

### Sector 4.

## Transformación alimentaria e cadeas curtas de suministro

As cooperativas agroalimentarias e pequenas transformadoras locais presentan un gran potencial para xerar produto con identidade territorial, fortalecer circuitos curtos (escolas, comedores, comercio local), impulsar emprego feminino e novo no rural, garantir prezos máis xustos, reducir a pegada ambiental asociada ao transporte. Ademais, as cadeas curtas son esenciais para a resiliencia alimentaria e o desenvolvemento rural sustentable (Raftowick et al., 2024;

Canfora, 2016; Evola et al., 2022). En Galicia, este sector ten un valor engadido grazas á potencia dos produtos con indicación xeográfica e a demanda crecente de alimentación de proximidade.



*Boa práctica: Cooperative Bio Bourgogne – Circuitos curtos agroalimentarios (Francia)*

A cooperativa Bio Bourgogne–Franche-Comté é unha das experiencias francesas máis consolidadas no impulso dos curtos circuitos agroalimentarios dende a economía social. Esta estrutura agrupa a centos de pequenos produtores ecolóxicos e coordina iniciativas de transformación alimentaria, distribución local e abastecemento a comedores escolares e municipais mediante contratos estables. O seu modelo aposta pola valorización de produtos con identidade territorial, reducindo intermediarios e fortalecendo a soberanía alimentaria da rexión.

Segundo European Network for Rural Development Network (2021), este tipo de organizacións favorecen a creación de emprego novo e feminino, estabilizan os ingresos de pequenas explotacións e reducen a dependencia de grandes cadeas de distribución. Saíéntase ademais que os circuitos curtos son esenciais para a transición cara a sistemas alimentarios

sostibles, especialmente en zonas rurais con risco de despoboamento. A experiencia de Bio Bourgogne demostra que unha estrutura cooperativa pode articular transformación, comercialización e loxística a escala territorial, un modelo con alto potencial de transferencia a Galicia.

En Galicia existen tamén experiencias consolidadas que demostran o potencial da economía social para diversificar a súa actividade cara á transformación alimentaria e os circuitos curtos. A cooperativa Amarelante (Ourense) impulsou a recuperación de castiñeiros tradicionais, combinando valorización agroforestal, transformación do produto e comercialización directa, xerando emprego en zonas de alta despoboación. Proxectos como Milhulloa/Muuhlloa, pequena cooperativa de Lugo, integran agricultura ecolóxica, transformación de plantas medicinais e elaboración de cosmética natural, configurando cadeas de valor innovadoras baseadas en recursos endóxenos. A nivel municipal, os programas de soberanía alimentaria en comedores escolares,<sup>2</sup> desenvolvidos en concellos como Ames ou Allariz, demostraron que a compra pública pode activar circuitos curtos estables que involucran a explotacións locais e cooperativas. Estas experiencias mostran que Galicia conta xa con exemplos

2 Os programas de soberanía alimentaria en comedores escolares son iniciativas educativas e alimentarias que buscan que os centros escolares consuman alimentos saudables, de proximidade, ecolóxicos e producidos de forma xusta, involucrando á comunidade escolar en decisións sobre que se come e de onde provén. O seu obxectivo principal é recuperar o control comunitario sobre a alimentación e promover sistemas agroalimentarios sostibles.

replicables para impulsar sectores emerxentes de alto valor engadido vinculados á alimentación sustentable e ao desenvolvemento rural.

## Sector 5. Turismo e cultura

O turismo sustentábel e a valorización cultural son eixes estratéxicos da política europea de desenvolvemento rexional. As entidades de economía social poden dinamizar a cultura rural mediante a creación e xestión de rutas patrimoniais, turismo activo, centros de interpretación, actividades socioculturais e eventos comunitarios. Modelos consolidados en Italia e Reino Unido mostran que as cooperativas culturais e as empresas comunitarias poden revitalizar espazos públicos, atraer visitantes e reforzar a cohesión social (Kalfas et al., 2024; Salone et al., 2017).

### *Community Land Trust de Skye& Lochalsh – Escocia*

O Skye&Lochalsh Community Land Trust, na illa de Skye (Escocia), constitúe unha das experiencias europeas máis sólidas en turismo comunitario e xestión cultural dende a economía social. Esta entidade desenvolve rutas interpretativas vinculadas ao patrimonio natural e arqueolóxico, xestiona espazos de uso público, impulsa actividades culturais e coordina proxectos de turismo sustentable que integran á poboación local en todas as fases de deseño, xestión e promoción. Este modelo demostra que a xestión comunitaria do patrimonio pode diversificar a economía local, atraer un turismo máis responsable e fortalecer a identidade cultural en territorios rurais

fráxiles (Rhode, 2004). O seu enfoque resulta especialmente relevante para Galicia, onde a riqueza patrimonial, a crecente demanda de turismo de natureza e o potencial do rural como destino cultural abren claras oportunidades para que cooperativas e iniciativas comunitarias desenvolvan produtos turísticos innovadores, ligados ao territorio e con impacto socioeconómico directo.



## Sector 6. Dixitalización inclusiva

A fenda dixital é unha das maiores ameazas para a igualdade territorial. A Unión Europea, a través do Dixital Compass 2030, marca como obxectivo que o 80% da poboación teña competencias dixitais básicas, un reto especialmente complexo en zonas rurais (De Clercq et al., 2023; Vasilescu et al., 2020).

A economía social pode ofrecer alfabetización dixital comunitaria, apoiar a persoas maiores e poboación vulnerable en trámites electrónicos, xerar espazos de acceso tecnolóxico, formar en competencias dixitais básicas. Experiencias de cooperativas e centros sociais dixitalizadores en países nórdicos demostran que a dixitalización inclusiva xestionada dende a comunidade mellora a autonomía, a participación e o

acceso a servizos públicos (Jungsberg et al., 2020; Raja et al., 2023; Tejedó-Romero et al., 2022).



*Boa práctica: Programa “Dixital Villages” — Renania-Palatinado (Alemaña)*

O programa alemán Digital Villages (Digitale Dörfer), impulsado polo centro Fraunhofer IESE en colaboración con municipios rurais, está considerado unha das iniciativas máis exitosas de dixitalización inclusiva en Europa. O proxecto desenvolve plataformas comunitarias dixitais, aplicacións municipais de servizos, sistemas de participación local e redes de alfabetización dixital adaptadas a persoas maiores e poboación con baixa competencia tecnolóxica. Tamén crea espazos de acceso seguro a tecnoloxía en zonas rurais con dificultades de conexión ou envellecemento demográfico.

Este modelo reduciu a brecha dixital en territorios dispersos, facilitando o acceso a servizos públicos e fomentando a participación comunitaria. O seu éxito radica na combinación de ferramentas tecnolóxicas accesibles con gobernanza local e dinamización comunitaria, elementos que poden ser asumidos por cooperativas e entidades de economía social para ofrecer acompañamento dixital, mediación tecno-

lóxica e alfabetización básica. Este enfoque é plenamente replicable en Galicia, onde o envellecemento, a dispersión territorial e a crecente dixitalización dos trámites administrativos fan da dixitalización inclusiva un sector emerxente con alto potencial para a economía social.

## Conclusiones Capítulo V

A análise dos sectores emerxentes realizada neste capítulo permite constatar que a economía social galega se atopa nunha posición especialmente favorable para liderar actividades estratéxicas asociadas á transición demográfica, dixital e ecolóxica. A identificación dos seis ámbitos de oportunidade —coidados de proximidade, economía circular, servizos ambientais e agroforestais, transformación alimentaria e circuitos curtos, turismo sustentable e cultura, e dixitalización inclusiva— evidencia a existencia dun amplo espazo para a diversificación produtiva, baseado en necesidades territoriais reais e aliñado con prioridades europeas e estatais. Estes sectores comparten elementos estruturais que os convierten en áreas de alto potencial: a capacidade para xerar emprego de proximidade, a súa contribución directa á cohesión social e territorial, e a posibilidade de integrar innovación tecnolóxica, social e organizativa en modelos adaptados ao territorio galego.

As boas prácticas europeas analizadas —procedentes de Italia, Francia, Alemaña e Escocia— corroboran que as entidades de economía social poden desempeñar un papel determinante en ámbitos tradicio-

nalmente descubertos polo mercado convencional ou insuficientemente atendidos pola administración pública. Así mesmo, as experiencias revisadas galegas demostran que o territorio xa conta con modelos sólidos e replicables, capaces de dinamizar cadeas de valor rurais, mellorar o acceso a servizos esenciais e xerar emprego inclusivo en zonas con desafíos demográficos e económicos. A converxencia entre referencias internacionais consolidadas e prácticas locais emerxentes confirma que Galicia dispón dunha base sólida para desenvolver estratexias sectoriais de alcance comarcal e supramunicipal.

De forma transversal, o capítulo revela que o aproveitamento destes sectores estratéxicos require marcos de gobernanza adecuados, políticas públicas estables e mecanismos de coordinación entre administracións, entidades de economía social e redes sectoriais. Son especialmente relevantes aspectos como a cooperación intermunicipal, o acceso a financiamento adaptado, a profesionalización dos servizos e a integración da economía social na contratación pública como instrumento de innovación social. O fortalecemento destes factores permitirá aproveitar plenamente o potencial dos sectores identificados e consolidar á economía social como un axente decisivo na transición ecolóxica, dixital e demográfica de Galicia.

Os sectores emerxentes representan non só novas oportunidades económicas, senón tamén unha vía para construír territorios máis resilientes, cohesionados e sustentables. A economía social galega, aliñada coas prioridades europeas e apoiada en experiencias contrastadas, proxéctase como un actor clave para impulsar un modelo de desenvolvemento territorial que combine competitividade, inclusión e sustentabilidade a medio e longo prazo.



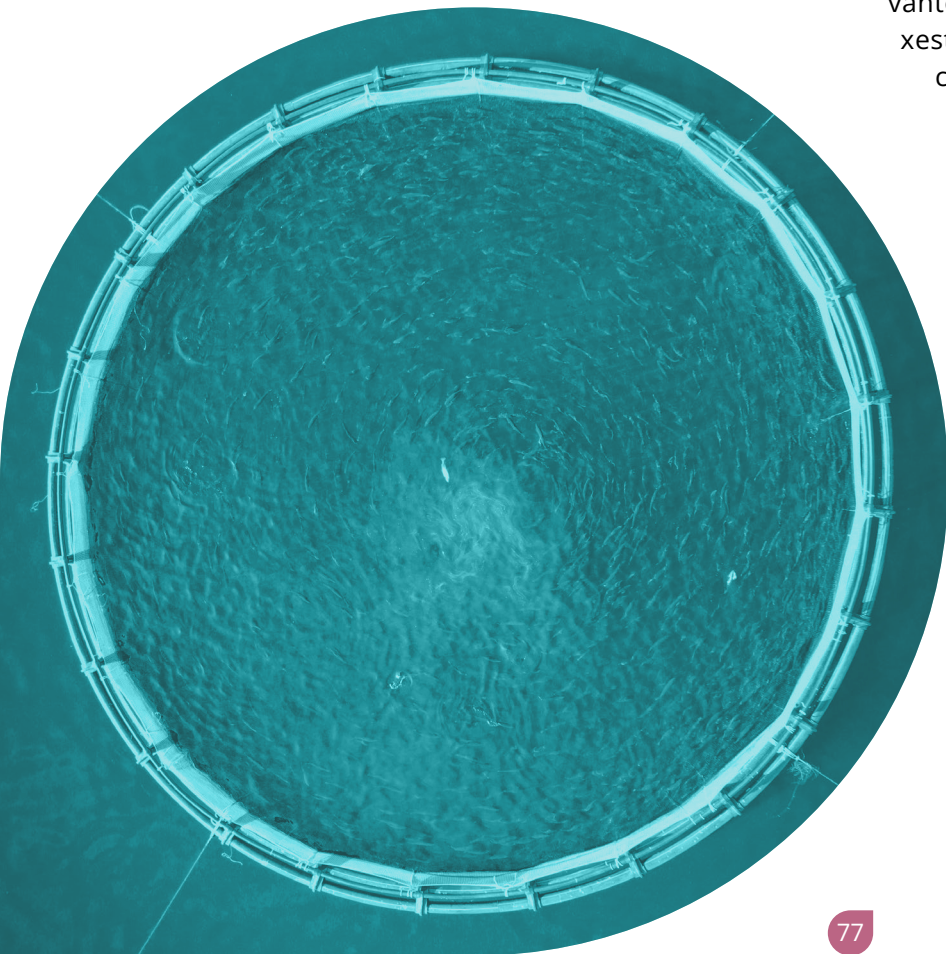
## Conclusiones

A análise desenvolvida ao longo deste informe confirma que a economía social constitúe un pilar estratéxico para o desenvolvemento presente e futuro de Galicia. A súa capacidade para xerar emprego estable, fortalecer a cohesión territorial, dinamizar sectores rurais e urbanos e ofrecer respostas innovado-

ras a necesidades sociais emerxentes sitúana como un actor central na axenda pública galega.

O diagnóstico evidencia un sector en crecemento, cunha base organizativa sólida, unha rede federativa consolidada e un marco normativo autonómico avanzado. As cifras recentes amosan un incremento sostido en número de entidades, unha maior diversidade sectorial e un papel especialmente relevante en ámbitos como a inclusión sociolaboral, a xestión do territorio, a pesca agroalimentaria, os coidados de proximidade e a produción artesanal. A nivel comparado, Galicia alíñase coas tendencias europeas máis destacadas, situándose nunha posición favorable para aproveitar as oportunidades da transición ecolóxica e dixital impulsadas pola Unión Europea.

Con todo, o informe tamén pon de manifesto a existencia de retos estruturais que limitan o despregamento pleno do seu potencial: falta de visibilidade institucional, insuficiente formación municipal, infrautilización da contratación pública reservada, dificultades de escala nas entidades, fragmentación institucional, concentración sectorial e desafíos derivados do envellecemento demográfico e da despoboación rural. Abordar estes retos require unha acción coordinada entre ad-



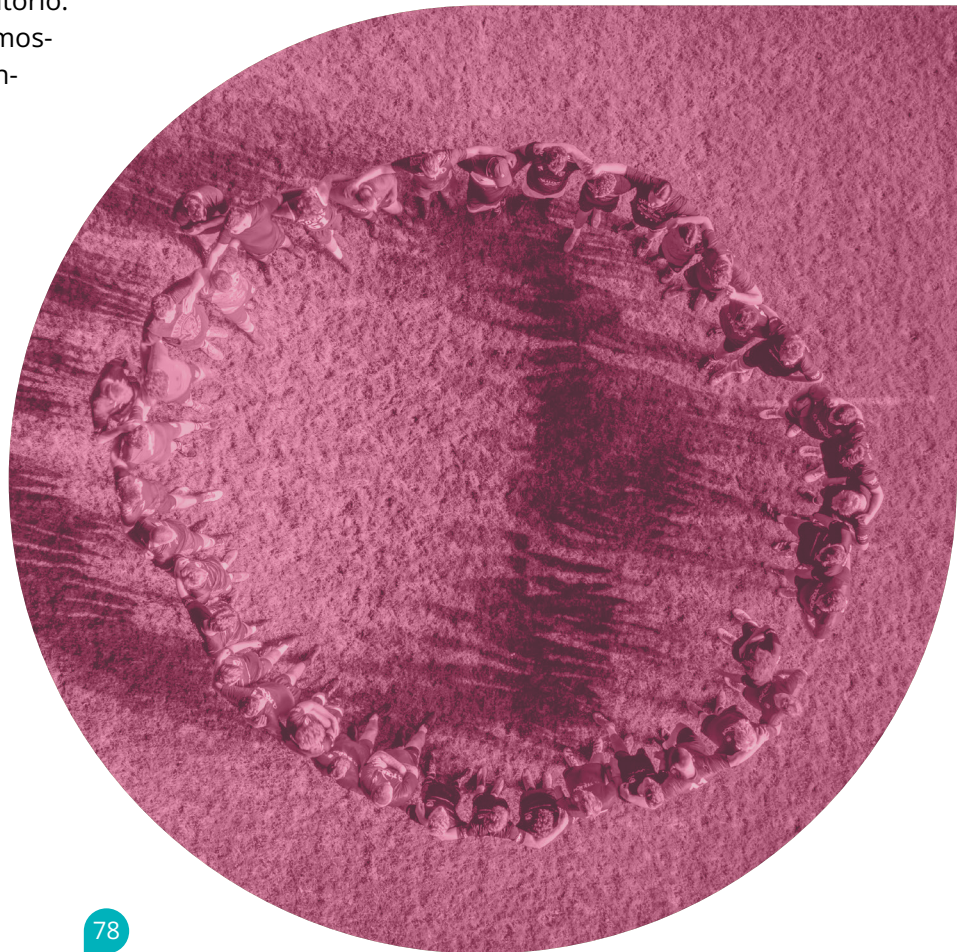
ministracións públicas, entidades do sector, axentes socioeconómicos e redes de cooperación territorial.

Os sectores emerxentes analizados —coidados de proximidade, economía circular, servizos ambientais e agroforestais, transformación alimentaria, turismo sustentable e dixitalización inclusiva— representan oportunidades estratéxicas para ampliar a actividade da economía social cara a ámbitos de alto valor engadido. O seu desenvolvemento permitirá consolidar empregos non deslocalizables, activar novos mercados locais, impulsar cadeas de valor sustentables e reforzar a resiliencia económica e social do territorio. A evidencia internacional, nacional, e galega demostra que existen modelos replicables e experiencias de éxito que poden orientar a expansión destas actividades de forma eficiente e adaptada ao contexto galego.

A economía social ten capacidade para converterse nun dos principais motores da transformación territorial de Galicia na próxima década. Para iso, será necesario consolidar estruturas de apoio técnico, reforzar a cooperación interadministrativa, ampliar a escala operativa das entidades, activar instrumentos de contratación pública responsable, promover alianzas co tecido empresarial e fomentar políticas públicas estables e orientadas ao longo prazo.

A economía social non só complementa o desenvolvemento económico convencional, senón que engade valor social, ambien-

tal e comunitario, xerando impacto alí onde máis se necesita: no coidado das persoas, na sustentabilidade do territorio e na revitalización dos municipios de menor tamaño. O seu impulso sostido permitirá avanzar cara a un modelo de desenvolvemento máis equilibrado, inclusivo e resiliente, plenamente aliñado cos obxectivos da Axenda 2030 e coas prioridades estratéxicas de Galicia para os próximos anos.



# Bibliografía

- Álvarez, D; Bastida, M y Olveira, 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](https://www.cecoop.eu/_files/ugd/6c2ea3_28fb27def8a44b16934434f4bc3756de.pdf)
- Arroupa (2024). Memoria de Sostenibilidad 2023. Arroupa Santiago EIL, S., obtenido en [www.arroupa.es](http://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](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](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](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](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](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](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 (2022a). *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.

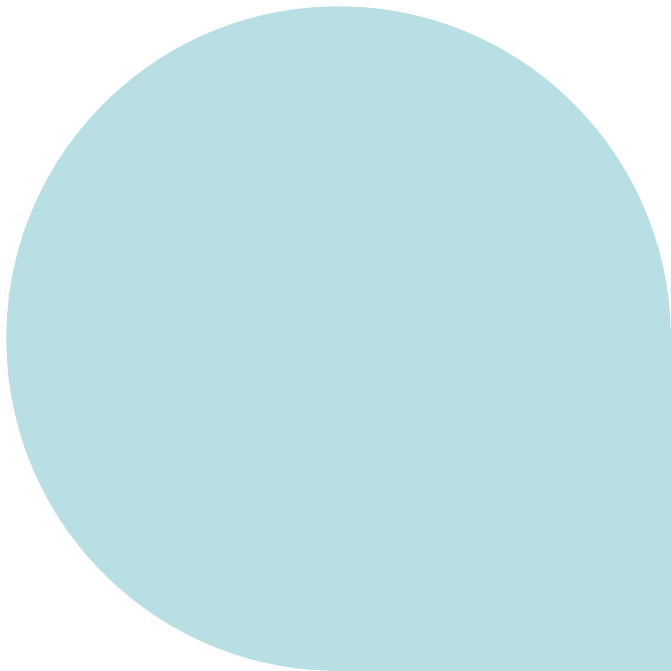
- European Commission. (2022b). Directive (EU) 2018/851 on waste management and circular economy. Publications Office of the European Union.
- European Commission, European Innovation Council and SMEs Executive Agency (EISMEA). (2024). *Benchmarking the socio-economic performance of the EU social economy: 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](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.

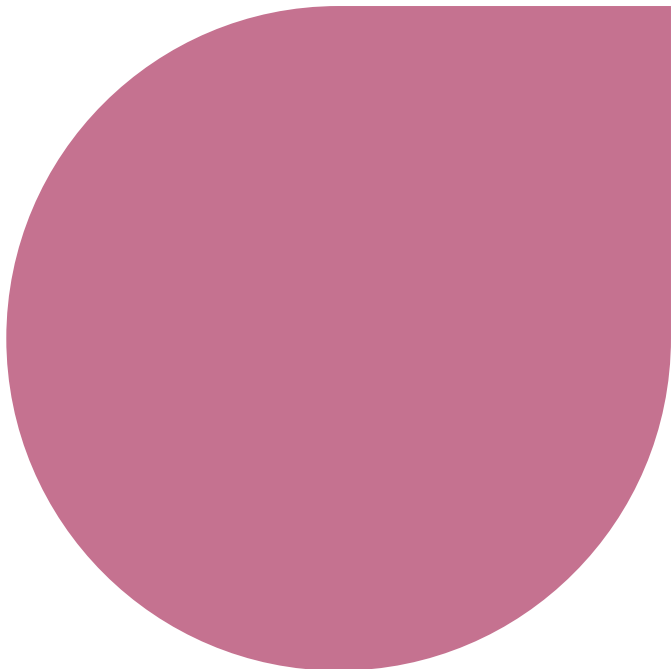








FOROESGAL  
Foro pola Economía Social Galega



[foresgal.org](http://foresgal.org)