



# COMUNAL

Innovación social para el bien común de Navarra

Propuesta para la puesta en marcha de tres ecosistemas  
de emprendimiento e innovación social en Navarra



# INTRODUCCIÓN

La grave crisis sanitaria generada por el COVID-19 va a tener efectos derivados de suma importancia en el sistema económico. Pero, y posiblemente, no solo en la cuenta de resultados de las empresas, sino en el propio empleo e, incluso, en las estructuras organizativas de esas. El viejo paradigma industrial reformado en posindustrial, sin excesivos cambios en las relaciones laborales, va a mutar a nuevos modelos de estructuras laborales más flexibles ante situaciones imprevistas como la actual. La digitalización y el teletrabajo van a ser modelos de funcionamiento normalizados en muy poco tiempo, de hecho, han venido para quedarse.

Además, la crisis también va a tener efectos sobre percepciones personales y estrategias vitales. Así en este momento se está volviendo la mirada hacia una ruralidad idílica alejada de los riesgos de la gran ciudad.

Y aunque esto no es cierto dada la interacción global en la que vivimos, es razonable pensar que, al igual que retos, se abren nuevas oportunidades vinculadas a la innovación social y a la recuperación de espacios abandonados y/o “vacíos” que se muestran, efectivamente, más resilientes en supuestos de crisis sociales agudas como la que estamos viviendo.

La salida de la crisis en la que estamos envueltos va a necesitar, de todos y todas, un alto grado de innovación y capacidad de respuesta las nuevas preguntas que se plantearan en el conjunto de la sociedad. Sin duda, el mundo rural, como parte determinante del todo, debe jugar el papel que le corresponde, máxime una sociedad que es mayoritariamente rural en su territorio, aunque urbana desde el punto de vista residencial de la población.

Debemos dejar de entender lo rural exclusivamente como lo asociado a las labores del campo y empezar a entenderlo como un espacio geográfico extenso, de poblamiento disperso, multifuncional en lo social y en lo económico, con alta calidad ambiental y en el que vivir y prosperar, haciendo uso de sus activos materiales y humanos y atrayendo a nuevos talentos y emprendedores, no solo es posible, sino que resulta necesario y beneficioso para el conjunto de la sociedad de todo país.

El equilibrio territorial es la base de una sociedad que es capaz de extender al conjunto de la ciudadanía la igualdad de oportunidades. Ese equilibrio debe basarse, por tanto, en la existencia de opciones de vida adecuadas a cada espacio de vida. Sin embargo, el espacio rural ha sufrido históricamente un cierto abandono y se somete a una visión poco propicia dando por hecho que participa de un atraso secular con respecto a la ciudad.

Sin embargo, en el momento actual se empieza a cuestionar el papel de las grandes urbes y su capacidad de servir como contenedor racional de la vida humana. El coste energético, la decadencia de las relaciones interpersonales, la crisis climática, son algunas de las variables que debilitan el mito urbano. Por otro lado, experiencias colectivas como la que vivimos en este momento con el avance de una pandemia sanitaria, hace que se vuelva la mirada hacia unas formas de vida más alineadas con la naturaleza y con el equilibrio ecológico y social.

Hoy es necesario articular una serie de acciones y de propuestas que faciliten la mejora cualitativa y cuantitativa del conjunto de los territorios de la Comunidad Foral, y específicamente de las zonas rurales.

Es evidente que el equilibrio entre territorios todavía no se ha logrado por lo que desde el Gobierno de Navarra se plantea la necesidad de articular un proceso de reflexión e intervención en este ámbito para potenciar la cohesión social, el desarrollo del todo el territorio y la sostenibilidad del conjunto de la Comunidad.

Se es consciente de los retos que supone la recuperación de los espacios rurales fuertemente afectados por procesos de abandono de población joven, envejecimiento, masculinización y fragilidad de los servicios públicos, problemas de movilidad, dificultades de acceso a la vivienda, etc.

Es en este sentido, y desde el convencimiento de que el desarrollo rural es una aportación crucial al desarrollo del conjunto de la Comunidad que establecemos un programa de carácter estratégico que permita reforzar los cimientos para un desarrollo armónico de nuestros pueblos.

El programa ha sido reflexionado con el Coworking “El Hueco” empresa social afincada en Soria y con una larga tradición en el trabajo en favor de los espacios despoblados sobre las palancas de la innovación.

En este programa se plantean una serie de cuestiones que deben ir desarrollándose en el tiempo de forma consensuada con los territorios en un proceso acumulativo de oportunidades para el territorio, sobre las siguientes bases:



- 1 . Revitalizar las comunidades rurales mediante tecnología e innovación.
- 2 . Potenciar la cooperación entre zonas rurales y urbanas.
- 3 . Acceso universal a servicios públicos e infraestructuras de alta calidad.
- 4 . Garantizar la inclusión social.
- 5 . Garantizar la Igualdad de género.
- 6 . Aliviar los efectos del cambio climático.
- 7 . Creación de nuevas oportunidades de empleo.
- 8 . Búsqueda del equilibrio entre la vida profesional y la vida privada.
- 9 . Complementariedad entre zonas urbanas y rurales.



### Para todo ello se plantean las siguientes acciones:

- Educación y formación: poner en valor la escuela rural como laboratorio de innovación educativa y de calidad formativa.
- Creación de una plataforma que recoja y permita acceder a las oportunidades de movilidad compartida en el territorio.
- Dispositivo comarcal para recuperar tierras y montes abandonados e infrautilizados como generadores de oportunidades de empleo en zonas rurales.
- Creación de una plataforma que recoja diferentes capas de datos relacionados con la habitabilidad y reactivar el parque construido existente con un enfoque de coliving colaborativo y cohousing intergeneracional.
- Comarcas resilientes. Mapeo de capacidades, recursos y oportunidades a través de talleres de diagnóstico participativos.
- Fomento y estímulo a la creación de empresas sociales de prestación de servicios de atención a la dependencia en entornos rurales y pueblos especializados.
- Nuevas economías e innovación social: puesta en funcionamiento de un sistema de bonos de impacto social
- Programa para el fomento de la participación de ayuntamientos de entornos rurales en programas europeos de intercambio de experiencias y conocimiento para el refuerzo de la gobernanza.
- Apoyo al establecimiento de nuevos modelos empresariales sociales y sostenibles para resolver las dificultades de acceso a internet de banda ancha en áreas rurales.
- Destino slow inteligente Navarra. potenciar el turismo de experiencias y sostenible en navarra con la comunidad local como protagonista del producto.
- Cesión de espacios públicos en entornos rurales para la creación de centros culturales/ deportivos autogestionados.
- Impulsar la creación de comunidades energéticas rurales asequibles y no contaminantes.
- Creación de ecosistemas de emprendimiento e innovación social en zonas rurales
- #MigratónNavarra; iniciativas en favor de la integración intercultural de la población inmigrante

# LUGARES PARA IMPLEMENTAR LOS ECOSISTEMAS DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN RURAL

La realidad demográfica del espacio rural se va deteriorando de forma progresiva, al lado de los procesos de despoblamiento se asientan otras situaciones que provocan espacios de desigualdad.

Son muchos los municipios que están perdiendo población de forma importante, con el riesgo añadido de procesos de precarización social. Es sobre todo en los ámbitos rurales donde este proceso se está intensificando. En línea con este reto demográfico, que afecta de forma importante al conjunto de Europa, se vienen articulando propuestas y programas que intentan frenar esos procesos y, a su vez, revertirlos en la medida de lo posible.

Navarra participa de esas lógicas, se vienen dando señales de alerta demográfica: un fuerte proceso de envejecimiento que, sumado a la masculinización de la población y a la emigración de personas jóvenes, fundamentalmente mujeres, nos anuncia un futuro de riesgo importante.

Por otro lado se puede visualizar una pujante masculinización reforzada en las edades ginecicas, lo que está teniendo, y tendrá, un fuerte efecto sobre las tasas de reemplazamiento de población. En contrapartida en los procesos de sobre-envejecimiento se incrementa de forma notable el peso de las mujeres.

Para detectar las posibles desigualdades territoriales el Observatorio de la Realidad Social de Navarra ha realizado un estudio recientemente.<sup>1</sup> En este estudio se plantean diversos retos en territorios y se pone de manifiesto la diversidad y la desigualdad existente.

---

<sup>1</sup>. Observatorio de la Realidad Social (2020). Desigualdades territoriales en Navarra. Retos y propuestas. Pamplona: Departamento de Derechos Sociales del Gobierno de Navarra.

En el deseo de hacer frente a estas situaciones que tienden a cronificarse se plantean una serie de propuestas de intervención y, en concreto, dos de ellas referidas a la creación de espacios de innovación social en el marco de lo local.

#### - **Proyectos de emprendimiento innovador para jóvenes**

#### - **Creación de espacios de innovación rural**

En definitiva, es la creación de marcos propicios al desarrollo de una nueva actitud hacia la innovación social entendida como “las nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que cumplen simultáneamente las necesidades sociales (de manera más eficaz que otras alternativas) y crean nuevas relaciones sociales o colaboraciones.”

Sobre estas líneas se van avanzado diferentes proyectos de intervención que exigirían una racionalización sistémica de los mismos.

Por parte del Servicio Navarro de Empleo se han creado tres proyectos sectoriales vinculados a la dinámica del Learning by doing. Asimismo, de la mano de la Dirección de Administración Local y Despoblación se están poniendo en marcha otros dos de carácter territorial. Son procesos de aprendizaje que pretenden ser los gérmenes de nuevas experiencias disruptivas e innovadoras en marcos locales.

Con ello, y con experiencias compartidas con entidades de recorrido en el trabajo e implementación de proyectos en favor de la recuperación de ámbitos rurales, como el Hueco de Soria, sería de interés construir un marco

referencial de intervención que sume diferentes iniciativas y permita visualizar una política reflexionada y constructiva.

Esas iniciativas de carácter ejemplarizante deben servir como experiencias piloto que sean capaces de situar procesos de aprendizaje para un despliegue más amplio de modelos de intervención en esos territorios.

En el fondo se trata de articular propuestas y acciones que permitan un desarrollo más cohesionado y solidario del conjunto de la Comunidad. Sólo el equilibrio entre lo urbano y lo rural y la creación de un continuo de derechos y oportunidades podrá reconstruir un espacio de compromiso colectivo de base territorial.

Jaime Izquierdo nos habla de la necesidad de avanzar hacia una ciudad agropolitana y una aldea cosmopolita como la única solución al colapso del modelo industrial desde la perspectiva medioambiental, global, económica y social. La aldea cosmopolita es aquella que aprende a relacionarse con el resto del mundo y reivindica su función de gestora y conservadora de la naturaleza.

En este renacer de la aldea la innovación social se convierte en una herramienta fundamental. Esta innovación debe tener en cuenta las dimensiones históricas y socioeconómicas del espacio donde va a ser desarrollada. La mayoría de los problemas que se pretenden abordar desde una perspectiva innovadora (sean cuestiones de salud, educación, empleo, medio ambiente o derechos humanos) se desarrollan en un contexto cultural y geográfico determinado. El contexto, entorno, se demuestra por tanto primordial a la hora de articular procesos de mejora social.

**1.** Las iniciativas de innovación social deben actuar sobre los elementos normativos (legislación, condiciones socioeconómicas, marco institucional) y sobre los elementos culturales (valores, creencias y comportamientos que condicionan el impacto de las iniciativas). En las prácticas de innovación social más avanzadas, se construyen nuevas herramientas de escucha comunitaria, el liderazgo es compartido y difuso (no hay una única persona u organización que controla todo el proceso), existen multitud de iniciativas que en principio no están respondiendo a un plan estructurado, pero existe una gran conexión sobre los principios y aspiraciones que guían el proceso

**2.** La innovación social debe generar un “permiso social para innovar” que afecte al conjunto de la comunidad con la que pretende actuar. En lugar de buscar el “talento” en personas excepcionales, las formas más avanzadas de innovación social tienen como objetivo empoderar al conjunto de la comunidad para que cualquier persona pueda comportarse de forma innovadora.

**3.** Hasta la fecha, la mayoría de las iniciativas asociadas a la innovación social están diseñadas como proyectos que abordan temáticas específicas y no como plataformas que tratan de transformar sistemas complejos. Por este motivo, los modelos de competitividad territorial que integran el desarrollo económico social y medioambiental son un aliado excepcional para organizaciones e instituciones que deseen impulsar ecosistemas de innovación social .

Siguiendo algunas de estas pautas apuntamos un modelo de intervención global para los próximos meses:





Las lógicas de desarrollo debieran permitir un continuo en los proyectos. Los ámbitos territoriales donde se apliquen procesos formativos deberían ser propicios a la generación de ecosistemas de innovación social. Ecosistemas que como nos dice Jacques Delors deben fundarse en un equilibrio entre la competitividad, que nos estimula, la cooperación, que nos fortalece, y la solidaridad, que nos une.

Para este proceso sería necesaria la creación de un marco de colaboración entre el Servicio Navarro de Empleo, la Dirección General de Administración Local y Despoblamiento y el Observatorio de la Realidad Social. Este marco debería tener un funcionamiento más o menos ordenado y sistemático. Todo el desarrollo podría recaer en un equipo multidisciplinar con presencia de profesionales de Navarra y la participación del Hueco.

# ECOSISTEMAS DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN SOCIAL EN ÁMBITOS RURALES

Determinar donde se va a intervenir parte de una serie de consideraciones previas que deben ser tenidas en cuenta. En primer lugar, los recursos con que se cuenta, pero más importante si cabe, cuáles son las condiciones objetivas y subjetivas de los territorios para favorecer el éxito de las acciones. Cuando menos son precisas una serie de condiciones de partida que permitan unas bases iniciales de garantía.

- Que cumplan condiciones de precariedad territorial para legitimar la intervención
- Que exista una mínima masa crítica capaz de activar las iniciativas y propuestas
- Un gobierno municipal o comarcal implicado con procesos de innovación en su ámbito social
- Un tejido social mínimamente estructurado y capaz de servir de soporte social a los proyectos.

Sobre estas variables introducimos una serie de prescripciones previas que sirvan como filtros de elección: Compromiso real de las instituciones locales, liderazgo desde el municipio y/o la comarca, experiencias de interés, movilización y participación social, etc.

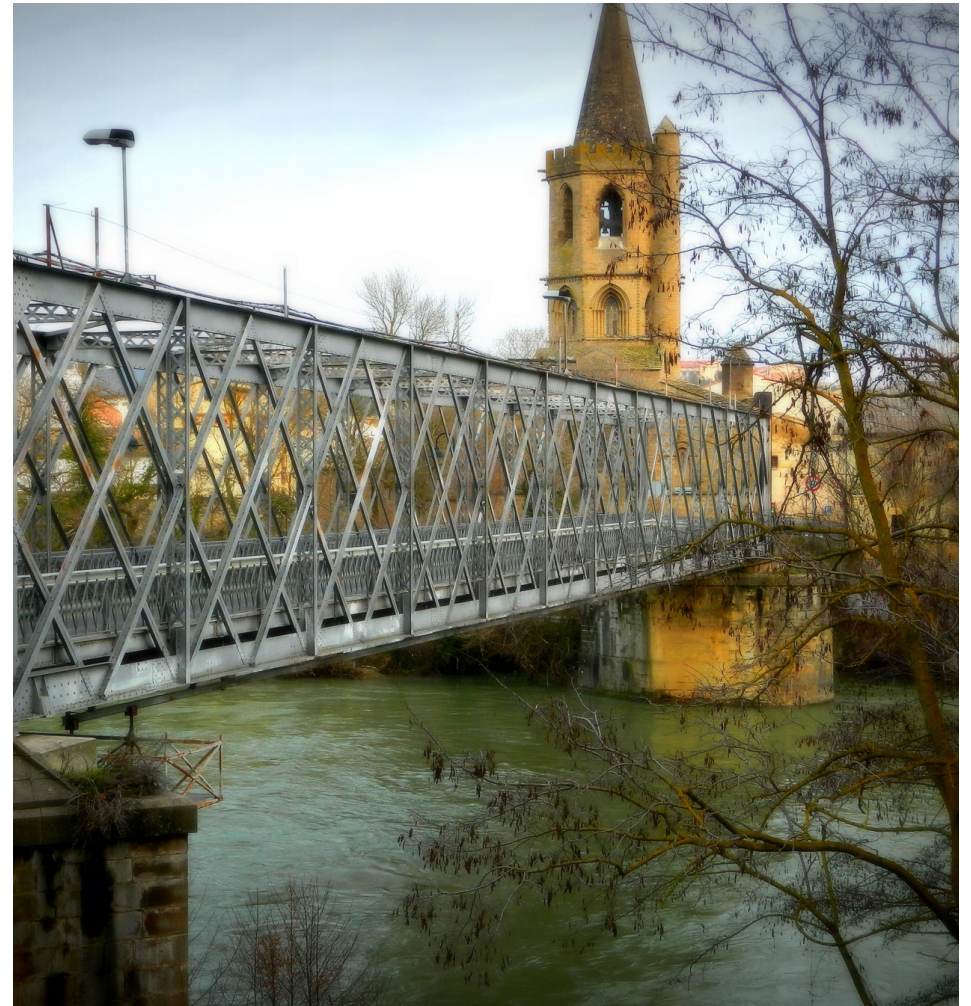
Asimismo, y dado que nos encontramos en un proceso experimental, hemos querido testar la eficacia de esta metodología en tres zonas diferentes de Navarra: Prepirineo, Zoma Media-Estella y Ribera.

Asimismo, optamos por tres espacios con características diferentes que van desde un municipio en concreto a zonas que implican a varios de estos.

En principio proponemos los siguientes espacios:

# 1. COMARCA DE SANGÜESA

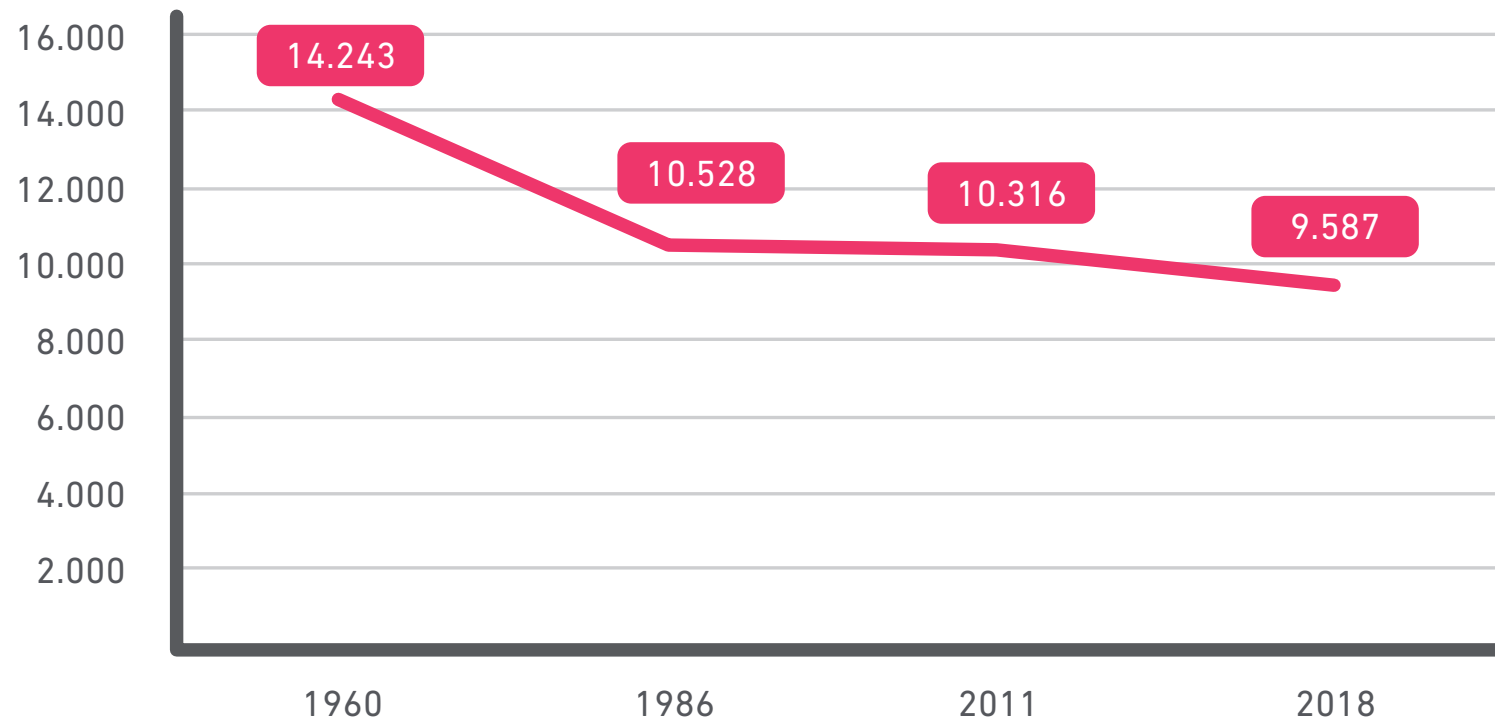
Situada en el Pre-Pirineo sufre un proceso de despoblación importante, excepto en Sangüesa que ocupa de facto la capitalidad de la Comarca. La previsión de una fuerte inversión y generación de empleo en la implantación de la Mina Muga hace de esta zona un espacio atractivo para el desarrollo de un trabajo de intervención comarcal que evite la centralización de los servicios y la agonía de los municipios circundantes, así como que genere capacidad de creación de empresas que sean capaces de solventar a futuro el cierre de esta empresa, así como aprovechar las oportunidades que brinda esta previsible inversión.



## COMARCA DE SANGÜESA

Municipios	HABITANTES POR AÑOS			
	1960	1986	2011	2018
Aibar	1.459	1.004	887	791
Cáseda	1.675	1.165	1.031	980
Eslava	495	237	128	119
Ezprogui	238	83	51	42
Gallipienzo	468	199	118	100
Javier	273	172	116	106
Leache	171	74	59	31
Lerga	400	133	75	60
Liédena	559	363	326	291
Lumbier	1.686	1.491	1.412	1.317
Petilla de Aragón	214	67	22	31
Romanzado	476	159	171	174
Sada	549	308	195	144
Sanguesa	4.323	4.623	5.254	4.960
Urraul Alto	415	160	187	133
Urraul Bajo	842	290	284	308
	14.243	10.528	10.316	9.587
Porcentaje	100	0,74	0,72	0,67

## EVOLUCIÓN POBLACIÓN COMARCA DE SANGÜESA



PÉRDIDA DE POBLACIÓN DESDE 1960: UN 33%



## 2. MANCOMUNIDAD DE ALLO

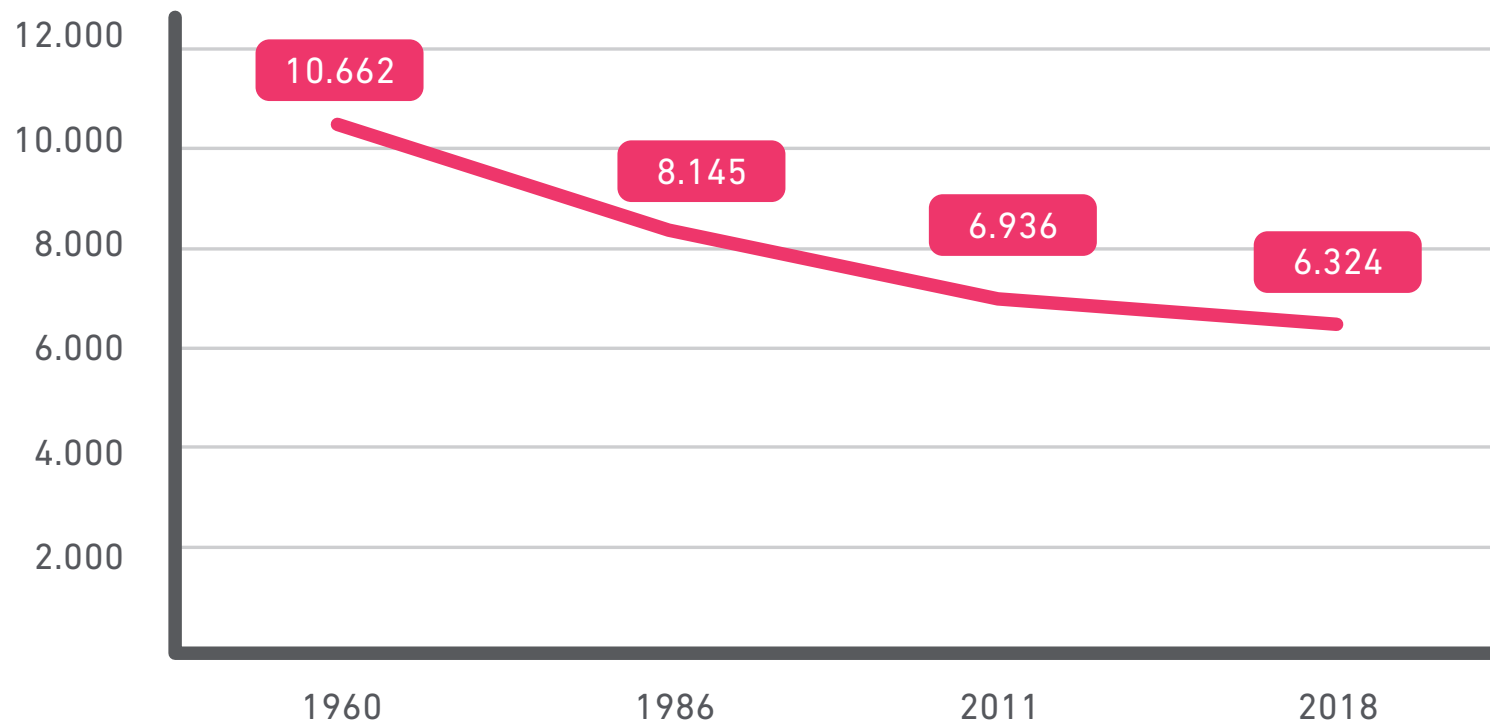
Con ampliación a pueblos limítrofes como Sesma. Participa del desarrollo de un Proyecto de formación bajo la metodología Learning by doing. Es una zona en claro retroceso demográfico. Fuerte liderazgo municipal en la búsqueda de soluciones y capacidad de aportación de recursos en términos de infraestructura.



## MANCOMUNIDAD DE ALLO

Municipios	HABITANTES POR AÑOS			
	1960	1986	2011	2018
Allo	1.441	1.214	1.075	983
Arellano	402	224	199	157
Arróniz	1.767	1.306	1.124	1.047
Barbarin	161	131	93	58
Dicastillo	1.201	811	687	599
Igúzquiza	495	374	348	325
Lerín	2.927	2.168	1.863	1.725
Luquin	235	158	138	130
Villamayor de Monjardin	144	113	139	120
Sesma	1.889	1.646	1.270	1.180

## EVOLUCIÓN POBLACIÓN ZONA DE ALLO



PÉRDIDA DE POBLACIÓN DESDE 1960: UN 41%



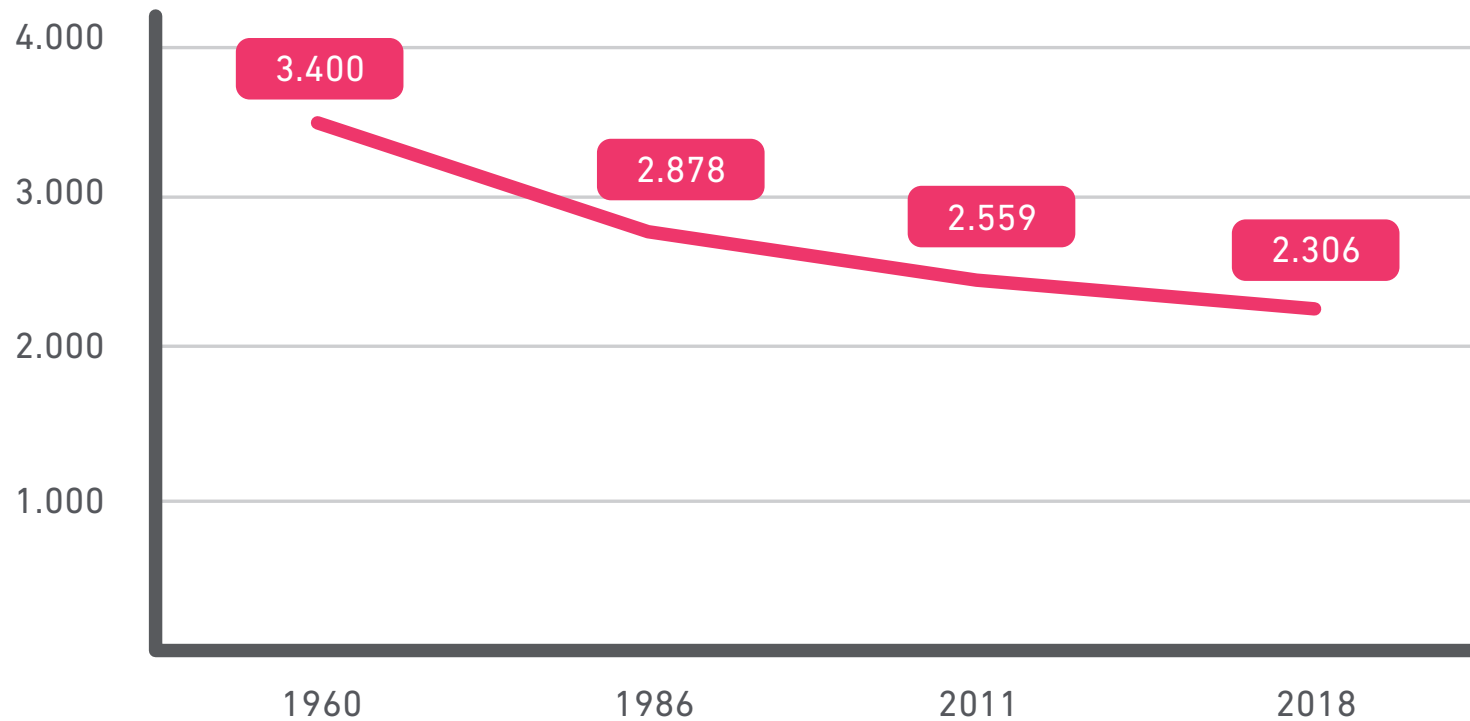
# 3. MUNICIPIO DE FALCES

Municipio con pérdida poblacional, con una importante historia y un relativo dinamismo de grupos de jóvenes con expectativas de permanencia. La cercanía de Miranda del Arga permite la posibilidad de ampliar el proyecto hasta ese municipio. Asimismo, la existencia de focos industriales como Peralta, e incluso San Adrián, en un entorno cercano puede posibilitar la generación de oportunidades de interacciones productivas.

Municipios	HABITANTES POR AÑOS			
	1960	1986	2011	2018
Falces	3.400	2.878	2.559	2.306



## EVOLUCIÓN POBLACIÓN DE FALCES



PÉRDIDA DE POBLACIÓN DESDE 1960: UN 32%





Se ha optado por realizar un análisis de la evolución demográfica desde 1960 por coincidir con la puesta en marcha en Navarra del Plan de Promoción Industrial (PPI) en 1964 que potenció el abandono de una agricultura tradicional y el despegue de una economía de carácter profundamente industrial que, a su vez, conllevó un fuerte proceso de urbanización y el abandono por muchas personas de los ámbitos rurales.

El Consejo Económico Sindical de la provincia, en su reunión de febrero de 1962, entendía el desarrollo a través de “la solución industrial”. El diagnóstico efectuado por un grupo de ingenieros y gerentes de fábrica, agremiados en ese consejo, observaba un “éxodo constante de gente sin empleo” y estimaba que unos “40 mil habitantes activos deben ser desalojados de la agricultura y empleados en otras fuentes de producción”. Se precisaba de nuevos empresarios –que aprovecharan las oportunidades latentes en industrias metalúrgicas, auxiliares de la construcción, electrodomésticos, maquinaria electrónica y química– y de intervención pública local que proporcionase suelo barato, formase directores y gerentes de empresa, mejorase la cualificación técnica de los obreros y facilitase las ventajas de una futura adhesión al Mercado Común europeo. Y por encima de todo, las instituciones forales deberían resolver la carencia de recursos financieros y promover un sistema fiscal que, vía exenciones, expandiese la política industrial”

# PROYECTO

## Actividades

### 1. PROYECTO | CONTRATO

#### MES 1

- Formalización del convenio de colaboración con la ONGD Cives Mundi,
- Aprobación del programa de actividades y el presupuesto.
- Definición del panel de indicadores objetivamente verificables del proyecto
- Ubicación geográfica de los ecosistemas.
- Nombres e identidad corporativa del ecosistema
- Presentación del proyecto y puesta en marcha.

### 2. CONTACTOS | MAPA DE AGENTES

#### MES 1

**Contactos previos y elaboración del mapa de agentes impulsores del ecosistema en la comarca:** Ayuntamiento, Gobierno de Navarra, Grupo de Acción Local, emprendedores, ONGs, entidades públicas, empresas, entidades financieras, universidades, centro de formación, etc.

Se realizarán visitas a todos los agentes públicos y privados de la zona de influencia del proyecto que a priori puedan formar parte del nuevo ecosistema para el fomento del emprendimiento social y la innovación que nos proponemos crear. Se elaborará una ficha que recoja los aspectos más relevantes y los recursos con los que pueda participar cada entidad en el futuro ecosistema.

### 3. SELECCIÓN DEL ESPACIO DE COWORKING

#### MES 2

**Valoración de las diferentes alternativas y selección del lugar que se dedicará a espacio de coworking**, sede de la comunidad de emprendedores de la comarca y punto neurálgico del ecosistema de innovación social en creación.

### 4. REUNIONES | ECOSISTEMA

#### MESES 2, 3 Y 4

Reuniones con los agentes promotores del ecosistema local

- **Núcleo de emprendedores sociales, entidades de la sociedad civil arraigadas en el territorio: fundaciones, ONGs, empresas.**
- **Núcleo de entidades públicas: ayuntamientos, diputaciones, comunidades autónomas. Otras entidades como: museos, centros culturales, etc.**
- **Núcleo de apoyo: pymes, académicos, jubilados, inversores, entidades financieras, etc.**

*Objetivos de estas reuniones:*

- Fijar los compromisos de cada persona/entidad participante en el nuevo ecosistema.
- Determinar la fórmula de colaboración, cuantía para los premios, etc. en el concurso El Hueco Starter (edición especial para la comarca)
- Determinar cuál será el local que albergará el futuro espacio de coworking, que servirá de centro neurálgico del ecosistema.
- Identificar personas con los perfiles adecuados para desarrollar la función de "host" (dinamizador) de la comunidad de emprendedores del ecosistema
- Firma de convenios de colaboración con las diferentes entidades para la conformación del ecosistema.
- Conformar el grupo de mentores voluntarios que colaborarán en el proceso de cocreación del ecosistema y en el asesoramiento y seguimiento de los emprendedores sociales y de los proyectos de innovación social en su proceso de incubación, creación de empresas y puesta en marcha.

## 5. EL HUECO EXPERIENCE

### MES 4

**Celebrar una edición de El Hueco Experience**, en El Hueco, en Soria, especial para emprendedores sociales y miembros del futuro ecosistema comarcal (máximo 20 personas) con el objetivo de que conozcan en profundidad tanto el ecosistema de El Hueco como las empresas sociales y los proyectos de innovación social más importantes del mismo.

Para ellos diseñaremos unas jornadas de “inmersión” en las que los participantes tendrán la oportunidad de conocer como se creó el ecosistema, quien forma parte del mismo, cómo se gestiona y además conocer con detalle las empresas sociales más importantes del ecosistema, a sus promotores y los modelos de negocio que desarrollan.

#### Fechas de celebración:

Por determinar en el mes 4

#### Lugar de celebración:

El Hueco

C/ Eduardo Saavedra nº 38 SORIA



# Programa

**9:30 | 10:00**

Recepción de participantes y café de bienvenida en La Cantina de El Hueco

**10:00 | 10:30**

Presentación de los participantes. Motivaciones y expectativas.

**10:30 | 11:00**

“Innovación social y repoblación rural”.

**Roberto Ortega, responsable de comunicación de El Hueco**

**11:00 | 11:30**

El Hueco, un ecosistema de fomento del emprendimiento y la innovación social.

**Joaquín Alcalde, Director de El Hueco**

**11:30 | 12:00**

Descanso Café

**12:00 | 12:45**

Primer panel de empresas sociales del ecosistema

**Victoria Tortosa, CEO de La Exclusiva, Logística Social.**

**Juan Pérez Lozano, CEO Ciaqua.**

**Fernando Rubio, Director Megara.**

**12:45 | 13:00**

Preguntas y Coloquio

**13:00 | 14:00**

Segundo panel de empresas sociales del ecosistema.

**Ignacio Razquin, Inaka Digital**

**Jaime Diez Hernández, RuralCar**

**Roberto Ortega, Feria Presura**

**Joaquín Alcalde, Razón Valley**

**14:30 | 15:30**

Comida de networking en El Hueco Club Café

**15:30 | 16:00**

Presentación del proyecto europeo Interreg SOCENT SPAs para la mejora de la efectividad de las políticas regionales en áreas escasamente pobladas (SPAs) de apoyo a la economía social y el emprendimiento social, como impulsores de la competitividad regional y el crecimiento inclusivo en las regiones de la Laponia Finlandesa, Brandemburgo en Alemania, Gemer en Slovakia, y Castilla y León en España.

**Ana Gómez Garcés, Directora del proyecto**

**16:00 | 16:30**

Coloquio, conclusiones. Fin de la jornada

*Incluye: Participación en la jornada de El Hueco Experiencia de hasta 20 personas de los diversos grupos de interés del ecosistema local.*

*Materiales diversos sobre El Hueco y las empresas del ecosistema (estudios de caso, descripciones de las empresas sociales, presentaciones, etc.) Cafés y comida.*

*No incluye: Transporte de los participantes hasta Soria. Alojamiento de los participantes en Soria (si fuera necesario).*

## 6. OPEN SPACE

### MES 5

**Celebración de la jornada inaugural del espacio de coworking, con una metodología “open space”** en la que participarán todas las personas interesadas en formar parte de la comunidad de emprendedores sociales de la comarca

*Incluye:*

- Facilitación del open space
- Elaboración de conclusiones

*No incluye:*

- Desplazamientos de los participantes
- Manutención

## 7. EL HUECO STARTER

### MES 5

**Celebración del concurso El Huevo Starter**, edición especial en la comarca. El Huevo Starter es un concurso dirigido a emprendedores sociales que tengan ideas de negocio o emprendimientos sociales que contribuyan a la repoblación de las zonas escasamente pobladas de España. Se celebrará en fecha y lugar a determinar una edición especial, de carácter comarcal, de este concurso dirigido a emprendedores.

*Incluye:*

- Elaboración de las bases del concurso.
- Diseño de la imagen corporativa del concurso.
- Creación de un microsite especial para el concurso con sistema de gestión de inscripciones online.
- Promoción del concurso: prensa, redes sociales, newsletter, etc.
- Coordinación del evento.
- Materiales promocionales del evento (banderolas, trípticos, etc.).
- Acreditaciones
- Presentador del evento.
- Equipo técnico de sonido.
- Coffe break y comida para los participantes.
- Personal técnico (informático)
- Oficina de prensa

*No incluye:*

- Alquiler de sala.
- Premios a los ganadores.
- Mentores voluntarios para el concurso

## 8. EMPRENDEDORES SOCIALES

### MES 5

**Selección de los mejores emprendedores sociales presentados al concurso y formalización de participación en proceso de incubación.**

- Selección de emprendedores para participar en el programa de incubación.
- Elaboración de los modelos de contratos de incubación para formalizar con los emprendedores seleccionados.
- Firma de los contratos de incubación.

## 9. PROCESO DE INCUBACIÓN

### MESES 6, 7, 8 Y 9

**Proceso de incubación de emprendedores sociales (11 pasos en 3 meses) (online tutorizado y mentorizado).**

*Incluye:*

- Implementación de plataforma digital para el seguimiento online del proceso de incubación de los emprendimientos de los emprendedores seleccionados.
- Asesoramiento y tutorización del proceso de incubación permanente por parte de la Responsable de Emprendimiento Social de El Hueco
- 3 reuniones presenciales con los emprendedores seleccionados para realizar el seguimiento y la planificación del plan de negocio.

*Recursos:*

- Implementación plataforma digital
- Técnico responsable asesoramiento en proceso de incubación Desplazamiento de 1 técnico de El Hueco a la comarca
- Kilometraje Alojamiento Manutención

## 10. CREACIÓN EMPRESAS

### MESES 10, 11 Y 12

**Creación de las empresas sociales y aportación del capital semilla de las mismas (premios).**

*Incluye:*

- Asesoramiento a los emprendedores sociales incubados sobre la constitución de sus empresas: fórmula societaria más adecuada, trámites, pactos de socios, inclusión de cláusulas sociales, etc.
- Colaboración con los emprendedores para la tramitación de las aportaciones comprometidas como capital social (premios del concurso).

*No incluye:*

- Las aportaciones del capital semilla.

## 11. DIRECCIÓN

### MESES 1 AL 12, AMBOS INCLUSIVE

Dirección, administración y seguimiento del programa (Año 1)

## 12. SEGUIMIENTO

### MESES 13 AL 24, AMBOS INCLUSIVE

**Seguimiento y tutorización de los emprendedores sociales del ecosistema (del mes 13 al mes 24, ambos inclusive)**

*Incluye:*

Asesoramiento presencial y online de los emprendedores sociales en proceso de incubación.

## 13. RONDA DE INVERSORES

### MES 13

Ronda de inversores

*Incluye:*

- Participación de los emprendedores sociales del nuevo ecosistema en una ronda de inversores organizada por El Hueco, en la que tomarán parte responsables de fondos de inversión, inversores de impacto, entidades financieras, etc.
- Gastos de desplazamiento de los emprendedores sociales a la jornada

## 14. EVALUACIÓN INTERMEDIA

### MES 14

#### Evaluación intermedia

Incluye:

- Elaboración del informe de evaluación intermedia del proyecto y medición del grado de consecución de objetivos a través del panel de indicadores.

## 15. CONCURSO EMPRENDEDORES

### MES 17

Celebración de 2º concurso de emprendedores sociales "COMUNAL".

## 16. SELECCIÓN

### MES 17

Selección de los mejores emprendedores sociales presentados al 2º concurso y formalización de participación en el 2º proceso de incubación

- Selección de emprendedores para participar en el 2ª programa de incubación
- Elaboración de los modelos de contratos de incubación para formalizar con los emprendedores seleccionados.
- Firma de los contratos de incubación.

## 17. INCUBACIÓN

### MESES 18, 19 Y 20

**Segundo proceso de incubación (11 pasos en 3 meses) (online tutorizado y mentorizado).**

*Incluye:*

- Implementación de plataforma digital para el seguimiento on-line del proceso de incubación de los emprendimientos de los emprendedores seleccionados.
- Asesoramiento y tutorización del proceso de incubación permanente por parte de la Responsable de Emprendimiento Social de El Hueco
- 3 reuniones presenciales con los emprendedores seleccionados para realizar el seguimiento y la planificación del plan de negocio.

*Recursos:*

- Implementación de la plataforma digital.
- Técnico responsable asesoramiento en proceso de incubación.
- Desplazamiento de 1 técnico de El Hueco a la comarca
- Kilometraje Alojamiento Manutención.

## 18. CREACIÓN EMPRESAS

Meses 21, 22 y 23

**Creación de las empresas sociales y aportación del capital semilla de las mismas (premios)**

*Incluye:*

- Asesoramiento a los emprendedores sociales incubados sobre la constitución de sus empresas: fórmula societaria más adecuada, trámites, pactos de socios, inclusión de cláusulas sociales, etc.
- Colaboración con los emprendedores para la tramitación de las aportaciones comprometidas como capital social (premios del concurso).

*No incluye:*

- Las aportaciones del capital semilla.

## 19. RONDA DE INVERSORES

Mes 24

**Segunda Ronda de inversores**

*Incluye:*

- Participación de los emprendedores sociales del nuevo ecosistema en una ronda de inversores organizada por El Hueco, en la que tomarán parte responsables de fondos de inversión, inversores de impacto, entidades financieras, etc.
- Gastos de desplazamiento de los participantes

## 20. DIRECCIÓN Y EVALUACIÓN

Meses 13 al 24, ambos inclusive

### Dirección, seguimiento, Año 2 y evaluación final del programa

*Incluye:*

- Dirección, coordinación y gestión administrativa del programa.
- Informes de seguimiento intermedios y final, basados en la medición de indicadores y fuentes de verificación.
- Presentación de memoria final
- narrativa y económica del trabajo

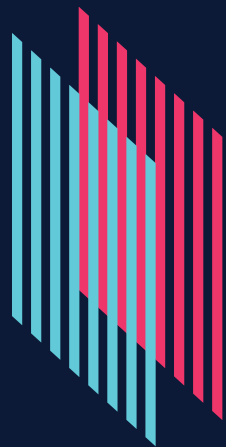
*OPCIONAL*

- Creación de otra identidad corporativa diferente del nuevo ecosistema.
- Diseño de programa de medición del impacto social del nuevo ecosistema.
- Celebración de jornadas y eventos relacionados con el emprendimiento social y la innovación social en el nuevo ecosistema.
- Edición de un NÚMERO especial de la revista Presura 21 de temática específica sobre el nuevo ecosistema.
- Participación en proyectos.

# PRESUPUESTO ECOSISTEMAS

Ecosistemas	Año 2020	Año 2021	Total
Presupuesto	36.600 €	73.400 €	111.000 €





# COMUNAL

Innovación social para el bien común de Navarra