



# PATHFINDER – Abriendo camino para el aprendizaje digital en la educación superior con el desarrollo empresarial comunitario

ID de proyecto 2023-1-ES01-KA220-HED-000161343

## WP2 – Informe consolidado – Perspectivas y desafíos en el desarrollo de empresas comunitarias

Preparado por Fifty-Fifty



## Tabla de contenido

1. Introducción .....	3
2. Metodología.....	4
3. Perspectivas y desafíos .....	7
a) El número de fortalezas y debilidades de los programas de capacitación existentes.....	8
b) Número de modelos innovadores. Grado de escalabilidad y replicabilidad.....	11
c) Las competencias identificadas relacionadas con los proyectos comunitarios (CL).....	12
d) Principales desafíos que enfrentan los proyectos CL .....	15
e) Uso de herramientas digitales para proyectos CL. ....	17
f) Una lista de factores clave de éxito para la creación de una comunidad/red y para la colaboración público-privada. ....	19
g) Financiación de proyectos de CL: Principales recursos financieros y Barreras de acceso a fuentes de financiación .....	21
h) Principales temas a incluir en un curso de formación de CL.....	24
4. Conclusión.....	26
5. Apéndice .....	29

## 1. Introducción

PATHFINDER+, "Preparando el camino para el aprendizaje digital en la educación superior con el desarrollo empresarial comunitario ", es un proyecto cuyo objetivo es apoyar el desarrollo de empresas comunitarias mediante soluciones de aprendizaje digital y programas educativos específicos. El énfasis en la sostenibilidad, las empresas sociales y los emprendimientos comunitarios ha crecido de forma constante en los últimos años, y este proyecto ayudará a abordar algunos de los desafíos relacionados con las competencias, la creación de redes y los aspectos financieros de los CLE.

En estrecha colaboración con instituciones de educación superior, agencias de desarrollo local y líderes comunitarios, PATHFINDER+ busca conectar el conocimiento académico con su aplicación práctica en empresas comunitarias. A través del mapeo de modelos innovadores y buenas prácticas en toda Europa, el proyecto pretende diseñar un currículo de formación integral que incluya un repositorio de aprendizaje digital. Esto significa que el currículo resultante podrá ayudar a desarrollar las habilidades y los conocimientos necesarios entre emprendedores, estudiantes y formadores para la creación y sostenibilidad de CLE, mejorando aún más la resiliencia social, económica y ambiental en las jurisdicciones locales.

PATHFINDER+ se centra principalmente en el emprendimiento comunitario, la innovación social y la alfabetización digital; por lo tanto, sus objetivos se alinean con el marco EntreComp de la Comisión Europea. Trabaja en la creación de un marco para una microcredencial en «proyectos de innovación social liderados por la comunidad» que permitirá a los participantes participar en actividades transformadoras lideradas por la comunidad con pleno conocimiento de la gobernanza, la planificación financiera y la toma de decisiones éticas.

El proyecto cuenta con seis socios, cada uno de los cuales contribuye mediante la investigación, la participación en grupos de debate y el desarrollo de materiales educativos a medida. Esto incluirá un conjunto de herramientas de buenas prácticas y estudios de caso compartidos entre instituciones para facilitar la colaboración y la transferencia de conocimientos entre regiones y así mejorar el ecosistema empresarial comunitario paneuropeo.

Ante los problemas que enfrentan actualmente los CLE en el contexto más amplio de la sociedad moderna, especialmente en lo que respecta a la sostenibilidad social, cultural y económica, surge la necesidad de realizar entrevistas estructuradas y grupos focales como un medio importante para obtener información y avanzar hacia soluciones específicas. El objetivo sería analizar cómo los CLE están transformando su dinámica en la práctica y determinar qué competencias se requieren para apoyar el desarrollo comunitario.

La razón por la que los CLE están adquiriendo cada vez mayor importancia radica en que, según se informa, promueven la toma de decisiones colectiva, la justicia social y la democratización de las oportunidades económicas. Por otro lado, los CLE también enfrentan obstáculos considerables, como la burocracia, la falta de financiación y la incapacidad de establecer contactos de forma adecuada, según diversos



informes. Una vía de avance crucial es la creación de vías que permitan el desarrollo de estas empresas mediante un enfoque colaborativo entre socios como instituciones educativas, gobiernos locales y emprendedores.

Además, los CLE suelen enfrentarse a una situación financiera difícil, falta de mano de obra experimentada y entornos legales complejos. Por ello, la mayoría de los socios coinciden en que son necesarios programas de capacitación específicos; las habilidades prácticas incluyen conocimientos financieros, trabajo comunitario y resiliencia.

Mientras tanto, la capacidad de utilizar herramientas digitales y adaptarse a las tecnologías modernas se considera crucial para que los CLE superen el rápido entorno actual.

## 2. Metodología

El enfoque metodológico del proyecto PATHFINDER+ se basa principalmente en un enfoque cualitativo, con grupos focales y entrevistas, pero también cuantitativo para garantizar una cobertura integral del análisis en CLE y el desarrollo de competencias. Su enfoque principal se basa en datos empíricos generados mediante grupos focales y encuestas en las seis organizaciones socias que lideran este proyecto. Esto proporcionó una amplia gama de perspectivas al reunir a académicos, emprendedores, consultores y capacitadores en diversos campos relacionados con las empresas sociales y comunitarias.

### 1. Grupos focales

La principal herramienta cualitativa fueron los grupos focales, donde los actores comunitarios invitados pudieron compartir sus experiencias, dificultades y estrategias adoptadas en relación con las empresas comunitarias y los programas de capacitación. Cada organización socia se encargó de organizar un grupo focal con participantes locales de los diferentes sectores: educación superior, emprendimiento social, desarrollo local y consultoría. Los grupos se organizaron en torno a temas clave de debate, como:

Conceptualización del CLE, centrándose en las estructuras de gobernanza, los principios éticos, los programas educativos y de formación existentes, incluidos los modelos innovadores y la experiencia de aprendizaje, y el papel de la comunidad en su desarrollo.

Sostenibilidad financiera, marcos legales y participación comunitaria: desafíos y oportunidades de la CLE.

Las competencias necesariamente involucradas en el desarrollo y gestión de los CLE son aquellas que tienen que ver con liderazgo, alfabetización financiera y herramientas digitales.

Construcción de redes: Destaca la importancia de la colaboración entre los actores públicos y privados en la construcción de la innovación social impulsada por la comunidad.

Cada debate fue dirigido por un moderador, de acuerdo con una agenda estructurada, para garantizar la inclusión de perspectivas diversas. Los hallazgos resumieron los temas generales y las soluciones que surgieron de estos debates. Estos datos cualitativos fueron fundamentales para identificar las deficiencias en los programas de capacitación existentes y para elaborar un currículo más adaptado al proyecto.



El grupo focal también fue útil para validar las conclusiones del WP2 “Análisis de mapeo”.

## 2. Entrevista-Encuesta

Por otro lado, la recopilación de datos cualitativos y cuantitativos se realizó mediante una encuesta basada en entrevistas estructuradas con el Formulario de Google para complementar la información de los grupos focales. La encuesta se llevó a cabo entre los participantes de los grupos focales y otros actores clave del ecosistema del emprendimiento comunitario. Las áreas clave abarcadas incluyen:

Evaluación de competencias: Una de las preguntas formuladas se relacionó con las competencias clave que los participantes consideraron que requiere el emprendimiento liderado por la comunidad.

Familiaridad con el programa: La encuesta también preguntó sobre la familiaridad de los participantes con los programas de capacitación existentes y sus ideas sobre lo que se podría hacer para apoyar más adecuadamente los CLE.

El requisito era que cada socio obtuviera al menos **40 respuestas a la encuesta**, para un total de 240 respuestas completadas en el consorcio.

## 3. Recopilación y análisis de datos

Los datos obtenidos de los grupos focales y las encuestas de cada socio se recopilan en informes sobre los desafíos locales y nacionales de los CLE. Los resultados de estas consolidaciones podrían utilizarse para crear un marco de microcredenciales y un conjunto de herramientas digitales para apoyar la innovación social liderada por la comunidad en Europa.

En este sentido, el enfoque dual -utilizando grupos focales y encuestas- del proyecto PATHFINDER+ garantiza que la metodología sea integral y participativa, representando la mayoría de las diversas experiencias y necesidades de las regiones, al tiempo que permanece firmemente arraigada en aquellas prácticas del mundo real esenciales para formular soluciones innovadoras necesarias en cada nivel de desafío que enfrentan los CLE.

### El Cuestionario

A continuación, se presenta el cuestionario utilizado para la investigación. Este cuestionario fue creado por consenso entre los socios del proyecto e incluyó preguntas cerradas (de opción múltiple) y abiertas para recopilar datos de 40 participantes por país.

Enlace a la encuesta:

<https://docs.google.com/forms/d/1nX9lgpavBmXDwPMptHSptCDURKuvZSJS4yKVm9KmAo/editar>

Preguntas principales:

1. Según tu experiencia, selecciona las claves para el desarrollo de proyectos comunitarios en nuestros territorios.
2. En su opinión, ¿qué competencias se requieren para el desarrollo de un proyecto liderado por la



comunidad?

3. ¿Alguna vez has participado o conoces algún programa de capacitación/emprendimiento liderado por la comunidad?
4. ¿Qué programa de formación, vinculado al desarrollo de proyectos sociales comunitarios, conoce? ¿Podría resumir sus principales aspectos (universidad/institución donde se imparte; nombre del programa; contenido principal; puede incluir el enlace si lo tiene...)?
5. ¿Qué contenido de capacitación trabajaron en el/los programa/s de capacitación para emprendedores comunitarios?
6. En relación con este programa de capacitación, ¿cuáles consideran que son sus tres principales fortalezas?
7. Con relación a este programa de formación, ¿cuáles cree usted que son sus 3 principales “debilidades”?
8. En relación con este programa de formación, ¿cuáles cree que son sus tres principales «factores clave de éxito»?
9. Con relación a este programa de capacitación, ¿cuál considera usted que es su principal impacto y aporte en la comunidad?
10. En tu vida personal/profesional, ¿qué cambio/impacto tuvo este programa en ti?
11. En relación con este programa de formación, ¿cuáles consideras que son las actividades más innovadoras para los participantes? ¿Podrías describirlas brevemente?
12. En relación con este programa de formación, ¿cuáles considera que son las herramientas digitales aplicadas más interesantes para el desarrollo de proyectos socio-comunitarios?
13. ¿Qué contenidos formativos considera que faltan en los programas de formación para emprendedores “comunitarios”?
14. En relación con este programa de formación, ¿en qué contextos/tareas/trabajos podría aplicarse? (Por ejemplo, en programas de voluntariado o actividades de participación ciudadana, etc.)
15. Describa MUY BREVEMENTE su visión sobre el desarrollo de proyectos “liderados por la comunidad” en la educación superior universitaria.
16. Según su experiencia, ¿qué competencias favorecen la constitución de una red sólida de socios interesados para apoyar un proyecto comunitario (social, ambiental y cultural)?
17. Según tu experiencia, ¿cuáles son los principales RETOS que enfrentan los emprendedores que quieren crear una empresa “liderada por la comunidad”?
18. En su opinión, ¿cuáles son las mejores fuentes de financiación para una empresa comunitaria?
19. ¿Qué consejo le daría a un emprendedor que quiera desarrollar una empresa comunitaria?
20. Otros aspectos relevantes de la capacitación que deberían considerarse.

## Administración del cuestionario

### 1. Plataforma de encuestas online

En este sentido, la plataforma de encuestas en línea para el proyecto fue Formularios de Google, una herramienta bastante fiable y fácil de usar. El cuestionario en línea se utilizó como herramienta de seguimiento para verificar el indicador de la propuesta, es decir, el número de entrevistas y respuestas necesarias. Con Formularios de Google, es fácil crear y compartir el cuestionario con la población objetivo de forma eficiente, a la vez que permite la recopilación y el análisis de datos en tiempo real.



Dado que la herramienta es accesible en todo tipo de dispositivos y muy fácil de usar, será una forma muy adecuada de contactar con los diferentes encuestados.

## 2. Entrevistas

Además de poder administrarse en línea, las entrevistas son un método útil para realizar el cuestionario, especialmente si se buscan respuestas más completas y reveladoras. Este método permite una interacción más personal y, por lo tanto, puede utilizarse para aclarar preguntas o ideas que puedan resultar vagas durante el proceso.

## 3. Traducción

En primer lugar, el cuestionario se tradujo a todos los idiomas relevantes de los países participantes para que fuera representativo, inclusivo y comprensible para todos los grupos objetivo. Este paso es, de hecho, crucial para la recopilación de respuestas válidas y significativas, ya que los participantes trabajarán con el contenido en su lengua materna, asegurándose de comprender todos los términos y preguntas que contiene.

## 4. Distribución

El enlace de la encuesta se comparte con los posibles encuestados a través de varias formas de distribución, entre ellas:

Se enviaron invitaciones por correo electrónico directamente a las partes interesadas, académicos, empresarios, trabajadores juveniles y otros participantes relevantes.

Redes profesionales: difusión a través de redes locales e internacionales dedicadas a la empresa comunitaria, la educación y el emprendimiento social. Se creó una base de datos fiable durante el análisis de mapeo.

Estos canales garantizan una amplia cobertura, permitiendo la participación de todos los sectores diferentes y actuando así como un conducto para que la encuesta llegue a su público objetivo.

## Recopilación de datos

En el proyecto PATHFINDER+, la recopilación de datos se realiza en total cumplimiento con la normativa de protección de datos y los protocolos de consentimiento de los participantes. Durante el proceso de la encuesta, se informa a los participantes sobre cómo se gestionarán y procesarán sus datos personales. La declaración de consentimiento incluida en el cuestionario garantiza la transparencia y el cumplimiento legal en el manejo de los datos de los participantes. La declaración dice lo siguiente:

**Declaración de consentimiento:** *Doy mi consentimiento para que mis datos sean tratados con el fin de mantenerme informado de las últimas noticias, proyectos europeos, eventos, becas, programas para empresas, emprendedores, estudiantes y graduados, etc. Fundeun tratará sus datos para gestionar y legitimar dicho tratamiento, de acuerdo con su consentimiento. Puede ejercer sus derechos de acceso, rectificación, supresión y otros derechos como se indica en la información adicional de la Política de Privacidad.*



Aspectos clave de la recopilación de datos:

Todos los encuestados que respondieron tanto a la encuesta como a las entrevistas proporcionaron datos de forma voluntaria. Pueden revisar la declaración de consentimiento antes de enviar sus respuestas.

Uso de datos: Los datos se recopilan únicamente para mantener informados a los participantes sobre programas de capacitación, seminarios web, reuniones de networking o eventos relacionados con proyectos comunitarios. No se divulgarán datos a terceros, salvo indicación expresa. Se utilizarán únicamente para el desarrollo de las actividades de comunicación y difusión del proyecto.

Gestión de Datos: El consorcio garantiza la gestión de los datos de acuerdo a la normativa vigente en materia de protección de datos personales en la Unión Europea, GDPR, considerando medidas de seguridad para evitar la desaparición de los mismos, usos no autorizados o accesos no autorizados, garantizando información veraz y pertinente, para asegurar el ejercicio de los derechos de los participantes.

Con el apego a estos principios, el proyecto PATHFINDER+ garantiza la ética, la transparencia y el respeto de los derechos a la privacidad en todas las actividades relacionadas con la recopilación de datos; de esta manera, se genera confianza y se fomenta la participación activa tanto durante las fases de encuesta como de entrevista.

### 3. Perspectivas y desafíos

Esta sección recopila la información obtenida de grupos focales y entrevistas con diferentes perfiles de actores clave (académicos, técnicos de desarrollo local, consultores, mentores, emprendedores, emprendedores sociales y estudiantes de educación superior). Esta información ayudará al proyecto PATHFINDER+ a desarrollar un marco inclusivo que aborde las brechas existentes y proporcione una base viable donde las CLE deben prosperar. En este sentido, este enfoque es fundamental para empoderar a las comunidades locales, amplificando los dividendos sociales que benefician a la población, así como para garantizar el éxito a largo plazo de estas empresas en diversas regiones.

#### a) El número de fortalezas y debilidades de los programas de formación existentes.

A continuación, se destacan las fortalezas y debilidades de los programas de capacitación ofrecidos en los diversos CLE. Este análisis se basa en debates en grupos focales, lo que permite comprender mejor la eficacia de los programas y las áreas que requieren mejora.

Resumen: Fortalezas de los programas de capacitación existentes

Fortaleza	% socios*
Altos niveles de participación y colaboración ciudadana	100%
Énfasis en el trabajo en equipo y la mentoría	83%



Apoyo institucional y participación comunitaria	83%
Enfoque de aprendizaje práctico y directo	67%
Fuerte enfoque en los principios de la economía social	50%
Oportunidades de <i>networking</i> y tutoría	83%
Alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	33%
Desarrollo de la alfabetización financiera	50%
Centrarse en la innovación y las habilidades empresariales	67%
Énfasis en la alfabetización digital y el uso de herramientas	33%

\*% socios: Cuántos socios han identificado esta fortaleza sobre el total.

La principal fortaleza destacada es el **profundo compromiso y participación** a lo largo de los programas, especialmente de estudiantes y miembros de la comunidad. La participación activa en la colaboración y el trabajo en equipo sentará las bases para el desarrollo de los proyectos comunitarios. La inmediatez del trabajo y su aplicabilidad práctica brindan a los participantes una experiencia directa con el trabajo en el que se están capacitando. Por lo tanto, la participación empodera a las personas para asumir responsabilidades sin asumirlas, lo que, teniendo esto en cuenta, contribuirá a la sostenibilidad de las iniciativas desarrolladas durante la capacitación. Al participar en proyectos prácticos reales, los participantes aplican los conocimientos teóricos a acciones concretas y, por lo tanto, adquieren una valiosa experiencia que les permite implementar sus propias empresas comunitarias.

Varios programas de capacitación se ajustan a **los ODS** al ofrecer **perspectivas** sobre cómo el trabajo de los participantes contribuye al logro de objetivos sociales, ambientales y económicos globales. Los programas instan a los participantes a pensar más allá de su propio contexto en términos de sostenibilidad a largo plazo y cómo sus empresas pueden contribuir tanto a nivel local como global. Esto se vincula con los objetivos globales.

Fomentar el sentido de responsabilidad social de los participantes para que diseñen empresas que contribuyan no solo a las necesidades locales, sino también a un cambio social más amplio. Se identificó la necesidad de una capacitación más profunda.

Otras fortalezas de los programas son la **mentoría** y las **oportunidades de networking** que ofrecen. Además, se les brinda la valiosa oportunidad de acceder a la experiencia de diversos profesionales que podrán ofrecer orientación y apoyo durante y después de la capacitación. Asimismo, se busca abordar los



problemas que surgen de la difícil tarea de gestionar empresas comunitarias mediante consejos prácticos sobre liderazgo, gestión de recursos y procesos de toma de decisiones. Las oportunidades de networking también permitirán a los participantes establecer relaciones con otros emprendedores, organizaciones y partes interesadas, lo que eventualmente les ayudará a obtener recursos y apoyo para el sustento continuo de la empresa a largo plazo.

Los programas también impresionan por su énfasis en el **aprendizaje práctico**. Muchas sesiones de capacitación utilizan simulaciones, casos prácticos y ejercicios reales que ayudan a los participantes a aplicar los conocimientos teóricos a problemas concretos. El aprendizaje práctico ha confirmado que los participantes están desarrollando las habilidades y la confianza necesarias para gestionar eficazmente una empresa comunitaria. Trabajar en proyectos reales durante la capacitación les permite comprender a fondo los desafíos que podrían enfrentar en el terreno y cómo afrontarlos una vez que estén en acción.

Por lo tanto, los programas también se benefician del apoyo institucional y comunitario, ya que los participantes tienen acceso a una amplia gama de recursos, herramientas y redes que potencian aún más el impacto de la capacitación. La participación de universidades y organizaciones comunitarias significa que los participantes se conectarán con un ecosistema de apoyo más amplio, aprovechando así la experiencia y la infraestructura disponibles a través de estas alianzas. Este sólido apoyo brindado hace que los participantes se sientan empoderados y bien preparados para impulsar sus intereses empresariales.

Resumen: Debilidades de los programas de capacitación existentes

Debilidades	% socios*
Falta de conocimientos jurídicos y financieros integrales	100%
Financiación y recursos financieros limitados	83%
Corta duración de los programas y falta de seguimiento	67%
Alfabetización digital y uso de herramientas insuficientes	50%
Relevancia local y escalabilidad limitadas	50%
Barreras burocráticas y administrativas	50%
Falta de aplicaciones prácticas en el mundo real	33%
Alta complejidad de los procesos burocráticos	33%

El lenguaje académico como barrera para la accesibilidad	33%
--	-----

\* % socios: Cuántos socios han identificado esta fortaleza sobre el total.

Sin embargo, existían algunas deficiencias clave en la mayoría de los programas de capacitación que deben abordarse. Las más significativas en este sentido son la **capacitación integral en finanzas y derecho**. Si bien los participantes del programa pueden recibir orientación sobre conceptos financieros básicos, la mayoría de los programas no profundizan en ellos.

Aspectos de gestión financiera, obtención de fondos y marcos legales. Esta brecha deja a muchos participantes mal preparados para afrontar las realidades económicas de la gestión de una empresa comunitaria, a la hora de asegurar financiación sostenible y gestionar los recursos financieros a largo plazo. Sin una base adecuada en alfabetización financiera y conocimientos legales, es difícil que los participantes mantengan sus empresas más allá de las etapas iniciales.

La segunda gran debilidad se relaciona con la corta duración que muchos programas adoptan durante la capacitación. Esto se debe al escaso tiempo asignado a la capacitación, que, según la mayoría de los participantes, no les ayuda a comprender plenamente los complejos asuntos relacionados con la gestión de empresas comunitarias. Si bien los programas son útiles en los niveles introductorios, sus breves sesiones no permiten abordar temas cruciales **como el desarrollo empresarial y la participación comunitaria**. Esta brevedad también limita la asimilación de conceptos por parte de los propios participantes y puede afectar su aplicación efectiva en sus proyectos.

Otro problema que agrava esta situación es **la falta de seguimiento** tras la finalización de los cursos de capacitación. Muchos participantes comentaron que, tras las capacitaciones iniciales, no se les dio seguimiento en términos de mentoría ni acceso a recursos, lo que dificultó mantener el impulso para la implementación de dichos proyectos. Ante la falta de seguimiento y apoyo continuo, los participantes a menudo se ven impedidos de superar los desafíos que puedan surgir posteriormente. De hecho, un proyecto puede estancarse o fracasar por completo sin una orientación continua. La ausencia de mecanismos de seguimiento reduce el impacto a largo plazo que puede generar la capacitación, ya que los participantes carecen de las herramientas para mantener sus empresas en funcionamiento a largo plazo.

Otra limitación es que algunos programas **carecen de formación en alfabetización digital**. Si bien algunos participantes reciben introducción a herramientas digitales básicas, la capacitación no los capacita realmente para trabajar con ellas. La alfabetización digital es fundamental para la gestión de empresas contemporáneas, desde la gestión de proyectos hasta la comunicación e incluso la recaudación de fondos. Esta brecha en las habilidades digitales pone a los participantes en desventaja a la hora de escalar sus empresas o utilizar plataformas digitales para optimizar sus operaciones.

Algunos programas carecen de **relevancia y escalabilidad local**. Los participantes consideraron que los materiales de capacitación, incluyendo estudios de caso y ejemplos, eran en su mayoría muy generales y no abordaban adecuadamente los problemas que enfrentan sus comunidades locales inmediatas. Como resultado, les resultó difícil aplicar estas lecciones en sus propios contextos. Que las capacitaciones reflejen las realidades en las que operan en el entorno local hará que los programas sean más relevantes y

efectivos. Asimismo, en este contexto, los participantes destacaron una serie de barreras burocráticas y administrativas que impiden la expansión de empresas exitosas a otras regiones. Además, la dificultad para obtener financiamiento adecuado exacerba otra preocupación: la posibilidad de que las empresas comunitarias se expandan más allá de sus etapas iniciales.

Finalmente, lamentablemente, el acceso a la financiación no está mejorando en todos los programas de capacitación. Para muchos participantes, el acceso a la financiación y el consiguiente apoyo financiero necesario para asegurar la sostenibilidad de sus empresas siguió siendo un problema. Esta falta de respaldo financiero a menudo impide que los proyectos superen la fase experimental para consolidarse y expandirse. Sin una financiación adecuada, existen obstáculos reales para que los participantes consoliden empresas comunitarias sostenibles a largo plazo.

### b) Número de modelos innovadores. Grado de escalabilidad y replicabilidad.

Resumen: Número de modelos innovadores

Modelos innovadores	% socios*
Foros de discusión y diálogo abierto	100%
Talleres prácticos y ejercicios prácticos	100%
Excursiones de campo e interacción directa con profesionales	83%
Simulaciones de juegos de rol y hackatones	83%
Talleres de co-creación y actividades colaborativas	83%
Simulaciones de proyectos sociales	67%
Medición de impacto y aprendizaje basado en desafíos	67%
Eventos de networking y oportunidades de mentoría	50%
Ferias de proyectos emergentes y presentaciones interactivas	50%

\* % socios: Cuántos socios han identificado esta fortaleza sobre el total.

Si bien los grupos focales y las entrevistas realizadas entre los socios de PATHFINDER+ demostraron un alto grado de creatividad en actividades innovadoras integradas en los programas de capacitación para CLE, estas actividades representan un intento de reducir la brecha entre el conocimiento teórico y la aplicación práctica, fomentando una mayor participación, colaboración y aprendizaje práctico entre los participantes. En resumen, se implementaron enfoques creativos en los programas de capacitación de todos los socios para capacitar a los participantes sobre cómo abordar las numerosas complejidades asociadas con la gestión y el escalamiento de CLE.

Se introdujeron numerosos modelos innovadores en estos programas de capacitación, donde cada socio implementó estrategias únicas en respuesta a las diversas necesidades de los participantes. La mayoría



de los modelos incluyeron una combinación de **foros de discusión, talleres prácticos, visitas de campo, técnicas de aprendizaje interactivo y simulaciones** para brindar una visión real del funcionamiento de las empresas comunitarias. Cada programa destacó la importancia de estos ejercicios prácticos que permitieron a los participantes abordar problemas reales y desarrollar soluciones viables. Esto puede incluir talleres de co-creación, *hackatones* o incluso simulaciones. Estos enfoques innovadores incentivaron a los participantes a asumir la responsabilidad activa de su proceso de aprendizaje y, por lo tanto, contribuyeron al éxito general de los programas al empoderarlos para que lideraran proyectos comunitarios.

Otros socios también proporcionaron modelos que promovieron la **interacción directa con profesionales** sobre el terreno y, por lo tanto, expusieron a los participantes a las realidades que experimentaban en la práctica al trabajar en empresas comunitarias. La mayoría de los programas, por ejemplo, integraron **visitas de campo** a empresas sociales o prácticas que permitieron a los participantes adquirir experiencia práctica en entornos naturales. Estas interacciones aportan conocimientos valiosos sobre los desafíos y las oportunidades que enfrentan las empresas comunitarias y ayudan a los participantes a aplicar el aprendizaje de forma significativa.

Muchos de estos modelos innovadores resultaron prometedores, especialmente aquellos relacionados con la **participación práctica y la co-creación**, en cuanto a su grado de escalabilidad y replicabilidad. Las simulaciones de juegos de rol, los *hackatones* y las simulaciones sociales presentan un alto grado de adaptabilidad a diferentes contextos comunitarios. Los enfoques son fácilmente replicables, ya que los procesos de colaboración en la resolución de problemas y la participación de las partes interesadas son fundamentales para el éxito de las empresas comunitarias. Además, los marcos proporcionados mediante el aprendizaje basado en desafíos y los foros abiertos fueron bastante flexibles y se adaptaron fácilmente a diferentes comunidades. Por consiguiente, estos enfoques son altamente escalables.

Sin embargo, la escalabilidad de algunos modelos innovadores tiene sus limitaciones. Si bien los foros de debate, las ferias de proyectos emergentes y los eventos de networking tuvieron mucho éxito fomentando la participación local, su éxito dependió en gran medida de los recursos, el apoyo institucional y la participación comunitaria, que pueden variar considerablemente de una región a otra. El reto reside en adaptar estas actividades a regiones con menos recursos o redes menos consolidadas. Si bien los modelos que dependen de la exposición directa a profesionales —por ejemplo, a través de prácticas profesionales o de la colaboración entre universidades y empresas— presentan problemas de escalabilidad en zonas donde el número de estos socios resulta insuficiente.

Otro factor importante relacionado con la escalabilidad y la sostenibilidad es el grado de integración de estos modelos innovadores en las estructuras existentes de educación y formación. Algunos socios informaron que, si bien los programas que habían implementado introdujeron el aprendizaje práctico y la realidad simulada, dicho aprendizaje no estaba necesariamente integrado en estructuras de aprendizaje más amplias. Por ejemplo, las prácticas y las visitas de campo que brindan la oportunidad de experimentar directamente con empresas comunitarias son sumamente eficaces, pero su replicación en otros contextos educativos puede requerir muchos recursos y tiempo. Sin embargo, el desafío radica en que estos modelos innovadores sean adaptables y sostenibles en diversos marcos institucionales.



En resumen, la amplia gama de modelos innovadores incorporados a través de los programas de capacitación redujo eficazmente la brecha entre la teoría y la práctica. La mayoría de los modelos, en particular los de co-creación, participación práctica y resolución de problemas reales, presentaron un potencial considerable de escalabilidad y replicabilidad. Si bien algunas actividades pueden adaptarse mejor que otras en entornos de bajos recursos, en particular aquellos programas que dependen de recursos locales y redes profesionales, es al abordar estos desafíos específicos que se puede generar confianza en la escalabilidad y replicabilidad de los modelos innovadores desarrollados en estos programas en diversos contextos comunitarios.

### c) Las competencias identificadas relacionadas con los proyectos comunitarios (CL).

Estos grupos focales y entrevistas también identificaron un amplio conjunto de competencias necesarias para desarrollar y gestionar proyectos de CL de forma eficaz. Estas abarcan desde liderazgo, conocimientos financieros y comprensión legal hasta compromiso social e innovación, aspectos que dotan a las personas de la capacidad para resolver problemas operativos y sociales en sus empresas. En todos los grupos focales, se identificaron competencias comunes y cruciales para la sostenibilidad y el crecimiento de las iniciativas de CL.

El mayor énfasis, en términos de competencia, para todos los grupos focales es el **liderazgo**. También se mencionó en repetidas ocasiones que el liderazgo es intrínseco a la movilización de personas con diversos orígenes hacia una dirección común, la gestión de equipos y el avance de proyectos hasta su finalización. Los líderes comunitarios en proyectos de CL deben inspirar a otros a través de la motivación y la colaboración, a la vez que saben cómo gestionar dinámicas interpersonales complejas en sus comunidades. Esto se refiere a la **gestión de equipos internos y la participación de las partes interesadas externas** en los valores y objetivos de la comunidad. El otro aspecto del liderazgo es la **capacidad de aprovechar las oportunidades**, lo que implica enmarcar áreas de potencial desarrollo comunitario en proyectos viables. Los líderes deben ser visionarios y creativos; deben estar siempre atentos a cómo podrían mejorar sus comunidades identificando y satisfaciendo las necesidades de manera creativa.

Otras competencias clave relacionadas incluyen la gestión de personas. De hecho, los diversos informes compartidos mostraron que los participantes reiteraron que un liderazgo eficaz se basa en **habilidades de gestión de personas**: se resolvieron conflictos, se facilitó la colaboración entre los miembros de la comunidad y se escucharon todas las voces. Igual de importante es trabajar en colaboración con diversas partes interesadas, dado que muchos proyectos de CL requieren grupos con perspectivas y habilidades diversas. El trabajo en equipo y el trabajo colaborativo se mencionaron con frecuencia como competencias importantes, ya que se combinan recursos, ideas y habilidades para crear proyectos que reflejen las necesidades de toda la comunidad. Esto garantiza que las empresas lideradas por la comunidad mantengan un enfoque democrático e inclusivo en la toma de decisiones.

**La educación financiera** fue otra competencia clave que se identificó en los informes de todos los participantes. Los participantes identificaron la necesidad de comprender la gestión financiera, la presupuestación, la planificación financiera y la asignación de recursos. La mayoría de los líderes de proyectos de CL no logran recaudar los fondos necesarios para sus proyectos debido a su falta de conocimientos financieros. Esta competencia ayuda a los líderes a tomar decisiones prudentes respecto a

la salud financiera de un proyecto y les asiste en la gestión de costos operativos y la recaudación de fondos, incluyendo el diseño de modelos económicos en tiempo real. La alfabetización financiera también abarca la capacidad de crear planes financieros viables que garanticen la sostenibilidad a largo plazo de las empresas comunitarias.

Además de la alfabetización financiera, una de las competencias clave para gestionar empresas de CL es la alfabetización legal. Desde una perspectiva basada en la legalidad y la aplicabilidad de las leyes que regirían estos proyectos en términos de estructura de gobernanza, los proyectos no solo se mantendrían viables, sino también legalmente sólidos en cuestiones como la tributación y el cumplimiento normativo. Los emprendedores involucrados en proyectos de CL deben abordar las complejidades legales para evitar que las empresas caigan en trampas regulatorias. Los participantes destacaron que la alfabetización legal no se limita a cuestiones de cumplimiento, sino que se extiende a cómo se pueden utilizar las estructuras de gobernanza para garantizar procesos democráticos de toma de decisiones y transparencia en la rendición de cuentas en proyectos liderados por la comunidad.

La segunda competencia importante compartida a través de los grupos focales y las entrevistas es la **sensibilidad social**, es decir, la capacidad de comprender ciertas necesidades y dinámicas de la comunidad en la que opera un proyecto. Esta sensibilidad implica el diseño de proyectos que aborden directamente los problemas de la comunidad, y su implementación garantice la inclusión y la responsabilidad social. Los participantes del debate argumentaron que el liderazgo de la empresa comunitaria debe ser capaz de involucrarse profundamente en los procesos con la comunidad, reconociendo los problemas sociales y respondiendo a ellos de manera que promueva la cohesión y el empoderamiento social. También implicará equilibrar la misión de justicia social con la sostenibilidad financiera, de modo que los proyectos cumplan con los objetivos sociales y económicos.

Las competencias relacionadas con la **creatividad y la innovación** se identificaron a lo largo del curso como algunas de las competencias importantes que impulsan los proyectos. Un líder necesita la capacidad de pensar creativamente y proponer soluciones innovadoras a problemas complejos de la comunidad. La **co-creación**, es decir, la colaboración con miembros de la comunidad y las partes interesadas en la generación de ideas, se destacó como parte de la innovación. En este sentido, la ideación comunitaria garantiza que se desarrollen soluciones que satisfagan las necesidades del entorno local y que la comunidad las apropie. La colaboración creativa comunitaria, por lo tanto, fomenta la resiliencia y la adaptabilidad en las empresas lideradas por la comunidad, lo que se traduce en éxito dentro de ecosistemas dinámicos. Alfabetización digital y digitalización: Competencias cada vez más imperativas, con especial énfasis en su papel en la empresa moderna. Dada la creciente dependencia de la tecnología en la gestión de proyectos, la comunicación y la participación de las partes interesadas, los participantes enfatizaron que los líderes deben adquirir conocimientos digitales. Para muchos, las herramientas digitales se han vuelto cruciales para las operaciones diarias, desde la recaudación de fondos hasta la difusión, que ahora se ejecutan en línea. La alfabetización digital garantizaría que los líderes de CL puedan utilizar la tecnología para facilitar los procesos, ampliar la difusión y tomar decisiones basadas en datos.

Las competencias de circularidad y **responsabilidad ambiental** también se identificaron como importantes en la gestión actual de proyectos de CL. Los participantes argumentaron que los líderes deben garantizar que los proyectos tengan impacto social y, al mismo tiempo, sean responsables con el medio ambiente mediante la incorporación de prácticas sostenibles. Esto incluye el diseño de

proyectos con base en los principios de la economía circular, mediante la reducción de residuos y la mejora de la eficiencia de los recursos. Estas competencias basadas en la sostenibilidad cobran cada vez mayor relevancia a medida que las comunidades se esfuerzan por encontrar soluciones a los desafíos ambientales, así como a los sociales.

Esto también destacó la importancia del **pensamiento estratégico y crítico**, especialmente en la planificación a largo plazo y la resolución de problemas. A través del pensamiento estratégico, los líderes pueden reflexionar sobre las implicaciones más amplias de las decisiones que toman para que sus proyectos satisfagan las necesidades a corto plazo de la comunidad y, al mismo tiempo, la sostenibilidad a largo plazo. Esto se debe a que el pensamiento crítico permite a los líderes analizar diferentes aspectos de los desafíos e idear nuevas soluciones que sean efectivas y adaptables. Con pensamiento estratégico y crítico, un buen líder será capaz de diseñar un plan concreto que sea proactivo ante posibles obstáculos y minimice los riesgos.

Finalmente, se consideró que la **movilización de recursos** es una competencia necesaria para la gestión exitosa de los proyectos de CL. Esto implica la movilización de recursos humanos y financieros, involucrando a diversas personas con diversas competencias, y la financiación del proyecto para su puesta en marcha y sostenibilidad. Asimismo, se utilizan las habilidades para la creación de redes y alianzas con el fin de facilitar el desarrollo y la sostenibilidad de los proyectos liderados por la comunidad.

Los grupos focales y las entrevistas concluyeron que se requiere una amplia gama de competencias para apoyar a las empresas comunitarias, entre las que destacan el liderazgo, la alfabetización financiera, el conocimiento legal, la sensibilidad social, la creatividad, la colaboración, la alfabetización digital, la sostenibilidad, el pensamiento estratégico y la movilización de recursos, claves esenciales para que los proyectos de CL afronten las complejidades actuales. Estas competencias ayudarán a las personas a desarrollar las competencias operativas, sociales y financieras necesarias para gestionar el proyecto y fomentar la creación de empresas comunitarias que generen impacto y sean viables o potencialmente sostenibles.

#### d) Principales desafíos que enfrentan los proyectos CL

Otro hallazgo de los grupos focales y las entrevistas es un conjunto de desafíos clave que tanto emprendedores como organizaciones enfrentan en las empresas de CL. Estos desafíos abarcan dimensiones financieras, operativas, de liderazgo, legales y sociales, lo que refleja claramente la complejidad y las barreras para el crecimiento y la sostenibilidad que enfrentan los proyectos de CL. El resumen consolidado a continuación combina las conclusiones de todos los socios sobre las principales dificultades que enfrentan los profesionales que participan en iniciativas comunitarias.

Uno de los problemas más comunes en todos los grupos focales y entrevistas es el **acceso a la financiación**. De hecho, se consideró uno de los principales obstáculos tanto para el inicio como para la viabilidad a largo plazo de los proyectos de liderazgo comunitario. La mayoría de las empresas enfrentan serias dificultades para acceder a financiación adecuada y predecible. La falta de múltiples fuentes de financiación crea enormes obstáculos para que una empresa liderada por la comunidad logre la viabilidad económica. Esto, sumado a la percepción de que las empresas sociales generan una menor rentabilidad

financiera en comparación con las empresas convencionales, convierte el acceso limitado a la financiación pública o privada en un obstáculo importante para los proyectos que implementan el liderazgo comunitario, especialmente en países donde los inversores son reacios al riesgo o desconocen el emprendimiento social.

Un desafío estrechamente relacionado es la falta de conocimientos financieros entre quienes lideran estas empresas. En la mayoría de los proyectos de CL, los participantes mencionaron con frecuencia la falta de una sólida presupuestación, planificación financiera y asignación de recursos. Esta situación genera ineficiencias operativas y una mala gestión financiera en los proyectos de CL. Esto ha generado una brecha en el conocimiento de la gestión financiera que perjudica gravemente la sostenibilidad de los proyectos, ya que los líderes no pueden desarrollar estrategias para garantizar la solidez financiera a largo plazo. Además, la mayoría de los líderes de las iniciativas de CL no están familiarizados con las técnicas de recaudación de fondos ni con los modelos financieros necesarios para obtener financiación externa, lo que también dificulta el crecimiento o la escalabilidad de sus proyectos.

El segundo problema más común fueron las **dificultades burocráticas** que conlleva la creación y gestión de empresas comunitarias. Los trámites de registro y los obstáculos burocráticos suelen ser demasiado largos, especialmente en zonas que no han adaptado la normativa para cumplir con los proyectos sociales o comunitarios. Esto desalienta al emprendedor, incluso hasta el punto de abandonar sus planes debido a la gran cantidad de papeleo y trámites burocráticos que conlleva el proceso. Los incentivos fiscales y las disposiciones gubernamentales para los proyectos de CL también son mínimos.

Paralelamente a estos problemas burocráticos, y de hecho interrelacionados con ellos, se encuentra el único problema mencionado por todos los participantes en las entrevistas y las encuestas de los grupos focales: la falta de conocimiento legal. **Conocer los marcos legales** que rigen las empresas comunitarias es necesario para apoyar el cumplimiento normativo local en materia de estructuras de gobernanza, impuestos y legislación laboral. La mayoría de los líderes de proyectos de CL carecen de los conocimientos legales necesarios para gestionar estas complejidades, lo que deriva en retrasos, multas o el fracaso de la empresa. Si no se dispone de asesoramiento legal adecuado, la mayoría de las iniciativas de CL no pueden operar dentro del marco legal, lo que conlleva riesgos a largo plazo.

El segundo tema importante que surgió en los debates fue la falta de **liderazgo** en las comunidades. Uno de los principales desafíos identificados por los participantes es la identificación de personas con las habilidades y la motivación para liderar iniciativas comunitarias. El liderazgo es crucial para organizar a los miembros de la comunidad y enfocar los proyectos hacia fines colectivos, así como para sostenerlos a lo largo del tiempo. En muchas comunidades, pocas personas están dispuestas o son capaces de asumir tales roles de liderazgo; esto se convierte en un obstáculo importante para el desarrollo y el éxito de proyectos de CL. De hecho, existe una brecha de liderazgo que dificulta el crecimiento y la adaptación de los proyectos a las necesidades cambiantes de la comunidad, ya que hay muy pocas personas con la visión y la capacidad para liderar cambios innovadores.

**La falta de apoyo** de las comunidades se ha considerado un desafío común. Mientras que algunas localidades tienden a temer el emprendimiento, especialmente el desconocido o arriesgado, en otras áreas, la presencia de dicha resistencia cultural al emprendimiento es más evidente en regiones donde prevalecen los modelos de trabajo tradicionales y donde existe poca experiencia con empresas

comunitarias. Según los participantes, los proyectos de emprendimiento social prosperan o fracasan dependiendo de la aceptación de la comunidad, pero el escepticismo o la apatía suelen ser difíciles de superar, en particular en comunidades no acostumbradas a lidiar con este tipo de emprendimiento social. Esto se ve agravado por una percepción pública negativa hacia el emprendimiento, en la que se percibe que fundar una empresa social es demasiado complicado o simplemente no vale la pena.

El problema de la comunicación fue un desafío frecuente, señalado en las entrevistas y grupos focales. La mayoría de los participantes enfatizaron que la escasa comunicación entre los líderes de proyecto y su público objetivo puede frenar el desarrollo de proyectos de CL. Una comunicación eficaz es el nuevo medio para involucrar a la comunidad, atraer inversionistas y establecer alianzas. Sin embargo, la mayoría de los emprendedores enfrentan dificultades para comunicar el impacto social de sus proyectos de forma convincente y convincente. Esto, a su vez, provocó una falla en la comunicación efectiva, lo que provocó una desconexión entre el valor del proyecto y las percepciones de los principales interesados, lo que podría limitar el apoyo y la participación.

El otro factor limitante es la deficiencia en **habilidades interpersonales**, especialmente en aspectos como la **comunicación**, la **creación de redes y la gestión**. Si bien la mayoría de los emprendedores poseen la capacidad técnica para operar sus proyectos, la mayoría carece de habilidades interpersonales y de gestión para generar colaboración entre los miembros de la comunidad. Estas habilidades interpersonales facilitan el desarrollo de relaciones, la gestión de equipos y la interacción con las partes interesadas externas al proyecto. Sin estas habilidades interpersonales, el líder del proyecto tendrá dificultades para movilizar recursos y buscar la cooperación de los miembros de la comunidad, lo que a veces frustra el éxito de los proyectos.

Estos últimos también señalaron la dificultad de establecer una **cultura emprendedora** cuando el emprendimiento no es común en las sociedades. La mayoría de las personas de su entorno no están familiarizadas con lo que es una empresa comunitaria, y a veces apenas se les anima a emprender, mucho menos si dicha actividad persigue ciertos objetivos sociales o comunitarios. La ausencia de una cultura emprendedora en este sentido dificulta que los líderes obtengan apoyo para sus proyectos, dado que la comunidad desconoce los beneficios que emanan de la iniciativa de CL o se muestra escéptica ante cualquier éxito. Según los participantes, las campañas de concienciación y la difusión de historias de éxito de otras regiones podrían influir en la mentalidad del público para que también se anime a emprender.

En general, estos han sido los principales problemas que han enfrentado las empresas comunitarias: inestabilidad financiera, escasez de oportunidades de financiamiento, complejidad burocrática y bajos niveles de conocimientos financieros y legales. Además, otros factores como la falta de liderazgo, la resistencia de la comunidad y la mala comunicación frenan aún más el desarrollo y la sostenibilidad de este tipo de proyectos. Estos desafíos pueden superarse mediante una mejor capacitación financiera y legal.

Asuntos importantes, estrategias sólidas de participación comunitaria y el desarrollo de capacidades para el liderazgo en estas comunidades. El trabajo en las áreas mencionadas contribuirá a garantizar el éxito y el impacto a largo plazo.

## e) Uso de herramientas digitales para proyectos CL.

Los grupos focales y las entrevistas realizadas a nivel de consorcio mostraron que las herramientas digitales desempeñan un papel importante en la gestión, la comunicación y el apoyo financiero de los proyectos de CL. Estas herramientas mejoran la colaboración, la organización, la participación comunitaria y el aprendizaje dentro de los proyectos. Estos factores son fundamentales para garantizar la eficiencia y la eficacia durante la implementación de proyectos de CL. Por supuesto, en todas las discusiones, se reiteraron categorías de herramientas digitales fundamentales para la operación de estos proyectos. Los participantes destacaron cómo estas herramientas facilitan el trabajo diario, impulsan los resultados del proyecto y les permiten estar en contacto con una comunidad más amplia.

El primer ámbito en el que las herramientas digitales ya se utilizan ampliamente es la **gestión de proyectos**. Herramientas como Trello y Asana se mencionaron constantemente por su capacidad para estructurar y organizar los flujos de trabajo. Estas herramientas ayudan a los líderes de proyectos de CL a desglosar tareas, asignar responsabilidades y monitorizar visualmente el progreso del trabajo, para que los equipos puedan cumplir con los plazos y los entregables del proyecto. Los participantes destacaron la importancia de contar con un sistema claro para la gestión de proyectos, especialmente cuando la iniciativa implica interacciones complejas entre las partes o diferentes miembros de la comunidad. Estas herramientas también permiten a los equipos cambiar las prioridades en tiempo real, lo que aporta flexibilidad ante desafíos en el proceso de implementación de empresas lideradas por la comunidad.

Otro conjunto de herramientas clave que identificaron los grupos focales fueron las **plataformas de comunicación**. Herramientas como Slack, Microsoft Teams y Google Workspace fueron algunas de las suites de herramientas comúnmente utilizadas para facilitar la comunicación interna entre los miembros del equipo involucrados en proyectos, lo que facilita una coordinación fluida. Estas herramientas permiten la comunicación en tiempo real y asíncrona, facilitando así el contacto entre equipos geográficamente dispersos. Zoom y Google Meet se destacaron como vitales para la realización de reuniones virtuales, talleres y capacitaciones. Estas herramientas de videoconferencia han sido especialmente útiles para realizar actividades a distancia, permitiendo que los proyectos de CL involucren a los participantes en debates e intercambio de conocimientos sin necesidad de reunirse físicamente.

**Las herramientas de aprendizaje interactivas** contribuyeron al valor educativo de los proyectos de CL. Entre ellas, herramientas como Kahoot y Genially se han utilizado ampliamente para hacer el aprendizaje más divertido y entretenido, convirtiendo la educación en un juego. Estas plataformas se utilizan para presentar información compleja de forma sencilla e interactiva, lo que permitirá a los participantes aprender de forma más dinámica y placentera. Además, durante los talleres y la formación, se utilizaron plataformas adicionales como Mentimeter para obtener retroalimentación en vivo, realizar encuestas y fomentar la interacción de los participantes. Este nivel de participación garantiza que el aprendizaje no sea pasivo, sino activo, lo que aumenta la retención de conocimientos y garantiza una mayor participación de los participantes.

**Las herramientas de gestión financiera** también contribuyen considerablemente a la sostenibilidad de los proyectos de CL. Xero se mencionó como una plataforma importante que facilita la presupuestación y el seguimiento de gastos para garantizar una planificación financiera adecuada. Estas herramientas ayudan

a los líderes de proyecto a realizar un seguimiento de sus finanzas, lo que promueve la rendición de cuentas dentro de la empresa, especialmente en aquellas con un alto nivel de rendición de cuentas esperado por parte de los financiadores externos. También destacaron las **plataformas de financiación colectiva** como una herramienta importante para la captación de recursos financieros. A través de plataformas como Kiva y otros sitios web de financiación colectiva, los proyectos de CL pueden generar fondos de una amplia audiencia, reduciendo así la dependencia de los mecanismos de financiación tradicionales. Estas plataformas democratizan el acceso a la financiación, ya que las empresas comunitarias pueden obtener pequeñas contribuciones de una amplia gama de patrocinadores. Por otro lado, los participantes también enfatizaron la necesidad de aumentar la formación en alfabetización digital para que los usuarios puedan manejar mejor estas herramientas financieras y optimizar su uso para sostener los proyectos a largo plazo.

Ejemplos de estas **herramientas de colaboración** incluyen Miro y Canva, que facilitan la creación y planificación de proyectos de CL. La plataforma Miro puede utilizarse para la lluvia de ideas visual; por lo tanto, es probable que los participantes cocreen en tiempo real las ideas y estrategias que se aplicarán al proyecto en cuestión. Esto fue especialmente útil en la fase inicial de planificación de los proyectos liderados por la comunidad, donde los equipos pudieron definir sus objetivos y mostrar visualmente la interacción de los diferentes elementos del proyecto. Canva se utilizó con mayor frecuencia para diseñar **materiales visualmente atractivos**, como presentaciones, infografías y publicaciones en redes sociales. Estos materiales son vitales para transmitir los efectos sociales de los proyectos de CL a los equipos internos y a las partes interesadas externas. Cuando el proyecto se diseña específicamente para inspirar esta importancia, resulta bastante fácil visualizar el impacto y los resultados de dichos proyectos en las iniciativas de divulgación que, con el tiempo, generan apoyo comunitario.

Varios grupos focales y entrevistas identificaron el uso de **Sistemas de Gestión del Aprendizaje (LMS)**, en particular Moodle, como elemento fundamental para la entrega de contenido educativo y la capacitación de los participantes durante el período actual. Estas plataformas distribuyeron cursos en línea, materiales de capacitación y aulas virtuales, lo que permitió a los participantes acceder al contenido de aprendizaje en cualquier momento. Moodle se destacó especialmente como la plataforma donde los líderes del proyecto CL organizarían seminarios web, seminarios y módulos de capacitación en línea, facilitando así el acceso a la educación para grupos más grandes de participantes. Esto es especialmente importante para las empresas comunitarias que valoran el desarrollo de capacidades y habilidades entre los participantes.

Además de las plataformas globales, algunos participantes mencionaron **herramientas digitales locales** relevantes únicamente para sus respectivas regiones, como Vesparama.It, que se utiliza para conectar a las empresas comunitarias con oportunidades de financiación y apoyo. Las herramientas con enfoque local garantizan una mejor contextualización de los proyectos y los recursos de financiación para la región en la que operan. Sin embargo, se plantearon desafíos en la alfabetización digital al usar este tipo de plataforma en línea, y algunos indicaron que se requiere más capacitación para que los líderes puedan filtrar y utilizar eficazmente la gran cantidad de información disponible en línea.

Estas se utilizan para conectar proyectos de CL con una audiencia más amplia: anunciar eventos, compartir actualizaciones sobre el progreso de un proyecto, etc. **Las plataformas de redes sociales** como



Facebook, Instagram y Twitter fueron las más frecuentes para la difusión y participación comunitaria. Además, se utilizan para compartir historias de éxito, interactuar con actores locales y construir una presencia en línea que amplifica significativamente la visibilidad de las iniciativas lideradas por la comunidad. Por supuesto, requiere tiempo y conocimiento del manejo de redes sociales. Muchos participantes también mostraron interés en la capacitación sobre marketing digital para optimizar sus esfuerzos de difusión en línea.

Si bien estas nuevas tecnologías sin duda han ayudado a mejorar y lograr un mejor rendimiento de los proyectos de CL, se informa que la alfabetización digital es uno de los desafíos comunes identificados en los grupos focales. Muchos de los participantes, especialmente aquellos de zonas rurales o con recursos tecnológicos limitados podrían no aprovechar al máximo estas herramientas, ya sea por desconocimiento o por falta de experiencia propia. La incapacidad de desarrollar todo su potencial reducirá el aprovechamiento de las plataformas digitales. Por lo tanto, es fundamental la formación continua y el desarrollo de capacidades para que los participantes puedan comprender, navegar y utilizar las herramientas digitales a su disposición.

En total, esto incluye herramientas digitales como Trello, Slack, Zoom o Google Meet para la gestión y comunicación de proyectos, lo que permite una coordinación eficiente dentro de los proyectos, la participación y las vías de financiación. La alfabetización digital impide maximizar esto, por lo que la formación y el apoyo continuos son fundamentales para quienes participan en proyectos de CL.

#### f) Una lista de factores clave de éxito para la creación de una comunidad/red y para la colaboración público-privada.

Los factores clave de éxito en los grupos focales y las entrevistas realizadas en todo el consorcio identificaron numerosos factores fundamentales para la creación de redes comunitarias sólidas y una colaboración público-privada eficaz en las iniciativas de CL. Estos factores de éxito contribuirán a garantizar la sostenibilidad del proyecto, fomentar la participación comunitaria y mejorar la colaboración entre las distintas partes interesadas en las iniciativas de CL. A continuación, se presentan los temas comunes que mejor reflejan los ingredientes básicos necesarios para fomentar redes y alianzas comunitarias exitosas en los diversos contextos en los que opera cada socio.

De estos, uno de los más importantes es el **establecimiento de sólidas alianzas** entre actores de instituciones públicas, empresas privadas, universidades, organizaciones sin fines de lucro y grupos comunitarios. Estas alianzas permiten movilizar las fortalezas y los diversos recursos de diversos actores para lograr un enfoque multidisciplinario en la resolución de problemas. La combinación de diversas perspectivas facilita que los proyectos de CL aborden necesidades comunitarias muy complejas. Esto también otorga credibilidad al proyecto, estabilidad, legitimidad y continuidad. Cuando los actores público-privados colaboran en los proyectos, estos tienden a tener éxito gracias a la confianza ganada por la comunidad y, con mayor probabilidad, a largo plazo.

Otro factor que se destacó en la mayoría de los aspectos fue la **mentoría**. El acceso a mentores profesionales ofrece orientación, asesoramiento y perspectivas para que los participantes puedan afrontar y superar mejor estos desafíos y buscar soluciones innovadoras. La mentoría puede mejorar la

capacidad de los participantes para afrontar las complejidades de los proyectos de aprendizaje colaborativo, especialmente al trabajar en múltiples niveles de colaboración con las partes interesadas. Los mentores actúan como guías, pero también como fuente de inspiración para que los modelos a seguir se esfuercen por alcanzar objetivos relacionados con el cambio a largo plazo. Esto fue especialmente cierto en las asociaciones público-privadas, donde la alineación de intereses requiere orientación para que los intereses de las diferentes partes se integren.

Además, otro factor imperativo fue la participación y el sentido de **pertenencia** de la comunidad con el proyecto. Los proyectos que fomentan cierto sentido de pertenencia entre los participantes experimentan mayor participación, motivación y compromiso. Su apoyo al éxito a largo plazo del proyecto se garantiza cuando los miembros de la comunidad participan en la definición de su dirección. Este sentido de pertenencia fomenta la resiliencia en la comunidad y garantiza la sostenibilidad a largo plazo de los impactos creados por el proyecto. La inclusión garantiza que se escuchen las voces de toda la comunidad; por lo tanto, el tejido social del proyecto es más sólido y representa mejor las necesidades y prioridades locales.

Uno de los problemas clave observados fue la comunicación para mantener sólidas las redes y alianzas. Es aquí donde los proyectos con una **comunicación clara y abierta** entre las partes interesadas están mejor posicionados para gestionar expectativas, resolver conflictos y generar confianza entre las contrapartes. Las herramientas de comunicación, como la interacción presencial, siguen siendo imprescindibles para desarrollar los vínculos relacionales entre los actores públicos y privados, al menos en las primeras etapas. La confianza desarrollada de esta manera proporciona una base sólida para la colaboración a largo plazo y garantiza la coincidencia de los objetivos perseguidos. En tercer lugar, las habilidades de comunicación a nivel comunitario mejorarán el nivel de coordinación y la resolución de problemas emergentes, lo que puede llevar a que los miembros de la comunidad estén informados e involucrados en cada etapa del proyecto. Otro factor de éxito fueron las **oportunidades de networking**, especialmente en lo que respecta a la colaboración público-privada. Al facilitar espacios donde las partes interesadas de diversos sectores pueden reunirse, compartir ideas y colaborar, los proyectos de CC pueden ampliar su alcance y construir redes de apoyo más amplias. El networking también permite a los proyectos de CL aprovechar otros recursos, experiencia y fuentes de financiación importantes para la escalabilidad del proyecto. Las interacciones entre diferentes partes interesadas crean incentivos para innovar y mejorar el intercambio de conocimientos para lograr soluciones comunitarias aún más sólidas.

Otro factor clave para el éxito es la **capacidad de demostrar un impacto real**. Los proyectos que generan beneficios tangibles y asimilables a nivel comunitario pueden atraer con mayor facilidad el apoyo constante de los sectores público y privado. La capacidad de demostrar resultados claros mediante el impacto social, ambiental o económico contribuye eficazmente a generar credibilidad y refuerza la pertinencia del proyecto en la comunidad. Finalmente, la mayor vinculación entre el trabajo local y los marcos globales, como los ODS, aumenta su visibilidad y, por consiguiente, su atractivo para los actores externos. Los proyectos que incorporan objetivos globales con una relevancia local claramente definida suelen estar mejor posicionados para atraer alianzas y financiación internacionales.

Los proyectos de CL requieren una buena **gestión financiera y habilidades de emprendimiento** para garantizar su sostenibilidad. Según los participantes, una buena cultura financiera es fundamental para



la gestión adecuada de los recursos, el desarrollo de modelos de negocio sostenibles y la financiación a largo plazo. Además, se identificaron métodos de financiación alternativos como factores clave para el éxito, como el apoyo financiero comunitario y el crowdfunding. Estos métodos permiten flexibilidad y acceso a fuentes de financiación diversificadas, reduciendo así la dependencia de los modelos de financiación tradicionales, que no siempre están disponibles para los proyectos de CL.

Los proyectos que tuvieron éxito se basaron en el desarrollo de soluciones contextualizadas, fundamentadas en las necesidades sociales, ambientales y económicas de la comunidad. Estas soluciones, relevantes para el contexto local, tienen mayor probabilidad de conectar con los miembros de la comunidad y ser adoptadas por las partes interesadas. La mayoría de estas soluciones se logran mediante análisis sociales y ambientales críticos que garantizan que los proyectos tengan una base sólida en cuanto a los desafíos y oportunidades de la comunidad.

El segundo factor de éxito fue la **calidad** del material educativo y del programa de capacitación. Una capacitación de alta calidad incluye aspectos teóricos junto con ejercicios prácticos para ayudar a los participantes a aplicar lo aprendido a situaciones cotidianas. Los proyectos que combinaron la teoría con la práctica fueron mucho más eficaces para garantizar que los participantes adquirieran las habilidades necesarias para implementar sus proyectos con éxito. La experiencia de los capacitadores y la credibilidad de las instituciones anfitrionas mejoraron aún más los programas de capacitación, garantizando la pertinencia de una educación de alta calidad que respalda los objetivos del proyecto.

La agilidad también fue fundamental para el éxito del proyecto, ya que permitió adaptarnos fácilmente a las circunstancias. Los proyectos preparados y capaces de adaptarse a nuevas circunstancias serían relevantes y resilientes. Esto, a su vez, permitiría que los proyectos se adaptaran a los cambios en las necesidades de la comunidad, los entornos de financiación o las condiciones externas, de modo que la generación de valor siguiera siendo posible incluso en tiempos inestables.

Finalmente, se destacó la importancia de la **participación activa y la cooperación** para el desarrollo de redes comunitarias sólidas. Los proyectos que incorporan una amplia participación de miembros, emprendedores y otras partes interesadas pueden ser más interactivos y menos excluyentes. Esta amplia participación garantiza que el espacio de soluciones se llene de perspectivas diversas; por lo tanto, son representativos y abarcan los objetivos colectivos de la comunidad.

#### Resumen de los pasos clave para el éxito:

- Una sólida colaboración entre los sectores público, privado y sin fines de lucro reúne habilidades y recursos valiosos.
- El respaldo institucional, basado en políticas de apoyo, permite que su labor sea percibida como legítima y, por tanto, asegura cierta continuidad.
- La mentoría por parte de personas con experiencia en los respectivos campos podría brindar orientación a ciertos programas o proyectos, durante y después de su implementación.
- La participación y la propiedad de la comunidad aumentan el nivel de compromiso y, por tanto, la sostenibilidad de dicho desarrollo.
- La incorporación de consideraciones sociales y ambientales forma parte de los objetivos de



sostenibilidad establecidos.

- La comunicación y la confianza se habían construido a través de interacciones cara a cara.
- Fue posible establecer redes para compartir conocimientos, colaborar e intercambiar recursos.
- Se demostró claridad sobre el impacto real creado y su relevancia para los marcos globales existentes, como los ODS.
- Gestión financiera estratégica y/o enfoques alternativos e innovadores para la financiación de proyectos, incluida la financiación comunitaria.
- Soluciones contextualizadas basadas en un análisis profundo de las necesidades de una comunidad específica
- Formación de alta calidad que equilibra la aportación teórica con la formación práctica en el puesto de trabajo.
- La competencia de los formadores/credibilidad institucional asegura el aprendizaje
- Agilidad para adaptarse a circunstancias cambiantes para la relevancia y resiliencia de los proyectos
- Altos niveles de participación y colaboración; múltiples perspectivas representadas, incluyendo diversos puntos de vista.

### g) Financiación de proyectos CL: Principales recursos financieros y Barreras de acceso a fuentes de financiación

Los recursos financieros para proyectos liderados por la comunidad también resultaron ser bastante variados y diferenciados entre los grupos focales del consorcio, aunque se destacaron importantes barreras de acceso. El debate brindó una visión del sistema financiero mediante el cual operan las empresas comunitarias, y se identificaron tanto oportunidades como desafíos en el juego. Las estrategias de financiación variaron según la región, pero se evidenciaron varios temas compartidos con respecto a las fuentes de financiación y los obstáculos que limitan el acceso a dichos fondos.

**La financiación colectiva** es uno de los recursos financieros más discutidos para los proyectos de CL. Los participantes a menudo se refirieron a los sitios de *crowdfunding* como canales importantes para generar conciencia y apoyo financiero para proyectos liderados por la comunidad. El *crowdfunding* permite a los proyectos de CL aprovechar el poder colectivo de los propios miembros de la comunidad al contribuir directamente a proyectos de su interés. Sin embargo, existen bastantes barreras para maximizar los esfuerzos de *crowdfunding*. En primer lugar, el *crowdfunding* depende en gran medida de una sólida presencia digital y del apoyo de la comunidad para ser efectivo, algo de lo que la mayoría de los proyectos de CL aún carecen. En algunos casos, los líderes de proyecto tienen baja alfabetización digital o tienen oportunidades de divulgación limitadas para explotar plenamente el potencial de estas plataformas. La capacitación en marketing digital y gestión financiera fue una necesidad que surgió constantemente como imperativa para que el *crowdfunding* demuestre ser una herramienta financiera efectiva.

Además del *crowdfunding*, las **cuotas de membresía, los bonos sociales y las donaciones** también se han destacado como fuentes importantes de financiación para diversos proyectos de CL. En consecuencia, los participantes identificaron las cuotas de membresía, los bonos sociales y las donaciones no solo como formas exitosas de generar ingresos, sino también como una vía para fomentar el sentido de pertenencia y la participación comunitaria. Las cuotas de membresía garantizan un compromiso financiero a largo plazo de una base de apoyo leal, mientras que los bonos sociales atraerán a aquellos inversores que desean invertir en proyectos que puedan mostrar resultados medibles en la sociedad. Además, las donaciones y los eventos



de recaudación de fondos forman parte de este esfuerzo para obtener apoyo financiero, normalmente combinados con alianzas con empresas locales para el patrocinio de eventos o contribuciones financieras directas. Sin embargo, a pesar de lo prometedor que puedan ser estos métodos, los participantes identificaron que la mayoría de los emprendedores desconocían los diferentes instrumentos financieros disponibles y no tenían conocimientos sobre cómo aplicarlos modelos en sus negocios.

**Las subvenciones y ayudas públicas** también se mencionan con frecuencia como una fuente esencial de financiación para proyectos de liderazgo comunitario. De hecho, en muchas regiones, el programa de financiación gubernamental o las subvenciones estatales apoyan financieramente iniciativas comunitarias, en particular aquellos proyectos que responden a objetivos sociales, ambientales o de innovación. Sin embargo, en muchos de los grupos focales, los participantes plantearon un problema con la complejidad burocrática para acceder a estos fondos. Las solicitudes de subvenciones y ayudas públicas suelen ser muy largas y competitivas, con altas exigencias de planificación financiera y presentación de informes, lo que desalienta a las empresas comunitarias más pequeñas o con menos experiencia. Además, la incompatibilidad entre los diferentes tipos de ayuda y los requisitos regulatorios puede agravar los desafíos, de modo que muchos emprendedores se sienten frustrados por todos los obstáculos que tienen que superar para obtener apoyo financiero.

Durante las entrevistas y los grupos focales, la banca ética, la banca social y las finanzas sostenibles también surgieron como nuevas alternativas emergentes, con la principal motivación de impulsar el impacto social y ambiental, junto con la rentabilidad financiera, facilitando así las transacciones financieras para las empresas de impacto social. Sin embargo, los participantes señalaron que la banca tradicional se muestra menos dispuesta a apoyar estos casos debido a la baja rentabilidad financiera percibida asociada a este tipo de proyectos y su alto riesgo. Algunos ejemplos incluyen los bonos de impacto social, mediante los cuales los inversores aportan financiación inicial y reciben un reembolso en función del logro de resultados sociales previamente acordados. A pesar de estos modelos de financiación potencialmente mejorados, estos innovadores siguen siendo desconocidos o inaccesibles para la mayoría de los emprendedores de impacto social, lo que aumenta la necesidad de concienciación y educación financiera para superar esta brecha.

Se informó que otra fuente útil de financiación eran las **asociaciones locales con empresas** y cooperativas de crédito, y cooperativas. Gracias a estas alianzas, los proyectos de CL pueden orientarse hacia la consecución de objetivos económicos y sociales comunes a nivel local, por lo que se suele lograr una alta cooperación tanto entre el proyecto como con la comunidad circundante. Los bonos de **impacto social** se mencionaron como otro mecanismo, asociado con la atracción de inversores, a quienes se les reembolsa en función del rendimiento del proyecto en cuanto a la consecución de ciertos resultados sociales. Lo que sí mencionaron los participantes fue que, ya sea por desconocimiento absoluto o por falta de conocimientos financieros, los líderes de CL aún no utilizaban estos modelos. La mayoría de los emprendedores sociales, en muchos casos, envidian las cuantiosas subvenciones y donaciones debido a la falta de conocimiento sobre estas nuevas e innovadoras opciones de financiación.

**La falta de conocimientos financieros** ha surgido repetidamente en diferentes geografías como uno de los principales impedimentos. De hecho, muchos encuestados afirmaron que las personas a cargo de proyectos de educación financiera no suelen estar suficientemente capacitadas para gestionar presupuestos, planificar finanzas plurianuales o gestionar el panorama de financiación. Los impactos adversos de esta deficiencia son múltiples, ya que el acceso restringido a los recursos financieros también afecta la durabilidad general de los proyectos. La capacitación en gestión financiera se mencionó



repetidamente como una necesidad prioritaria para garantizar que los líderes de los proyectos de educación financiera tomen decisiones informadas sobre la financiación necesaria y cómo acceder a él.

Además de la educación financiera, se identificaron diversos **problemas burocráticos y obstáculos regulatorios** como importantes barreras de acceso. En particular, las pequeñas empresas comunitarias o con menos experiencia encontraron que el proceso de solicitud de subvenciones y subsidios públicos era bastante engorroso y lento. La montaña de papeleo, sumada a los estrictos criterios de elegibilidad, suele disuadir a los proyectos comunitarios de intentar acceder a este tipo de financiación. Además, la escasez general de inversores ángeles y capital riesgo, específicamente disponible para empresas sociales, limita el acceso a la inversión privada, que suele canalizarse en empresas con fines de lucro en lugar de iniciativas lideradas por la comunidad con objetivos principalmente sociales.

Finalmente, los participantes destacaron la **necesidad de adoptar una estrategia de financiación** diversificada para garantizar la sostenibilidad a largo plazo de los proyectos de CL. Dependar únicamente de fuentes de financiación únicas (subvenciones, donaciones o financiación colectiva) hace que los proyectos sean vulnerables debido a la fluctuación del apoyo financiero. Diversificar las fuentes de financiación mediante una combinación de subvenciones, financiación colectiva, bonos de impacto social y financiación comunitaria fortalece la base financiera de los proyectos de CL. Este enfoque contribuye a reducir los riesgos derivados de la dependencia de fuentes de financiación públicas o privadas, que pueden ser inestables o poco fiables a largo plazo.

#### Resumen de medios financieros:

- Las plataformas de financiación colectiva ofrecen la oportunidad de generar conciencia y participación en la comunidad, pero adolecen de bajos niveles de alfabetización digital y de capacidad de divulgación.
- Las cuotas de membresía y los bonos sociales ofrecen acceso regular a medios financieros y atraen a inversores sociales que buscan un impacto mensurable.
- Las subvenciones y los subsidios públicos son importantes, pero los procedimientos de solicitud y las condiciones competitivas para acceder a ellos reducen estas oportunidades.
- La banca ética y social parece ser una opción alternativa y de apoyo a la banca tradicional, pero no está difundida.
- Inversiones locales: Las asociaciones con empresas y cooperativas de crédito proporcionan financiación específica en línea con las prioridades locales.
- Donaciones y eventos de recaudación de fondos: todas son formas ampliamente utilizadas para asegurar aportes financieros, especialmente para proyectos más pequeños que involucran la participación directa de la comunidad.
- Bonos de impacto social: ofrecen una forma nueva pero poco utilizada de adquirir inversión privada con la promesa de un retorno si se logran los resultados sociales acordados.

#### Barreras para asegurar la entrada de insumos financieros:

- Complicación burocrática: Los trámites largos y complejos que implica solicitar subvenciones/subvenciones desalientan los proyectos más pequeños.
- Falta de habilidades de gestión financiera: la mayoría de los líderes de CL tienen un desempeño



deficiente en la gestión del presupuesto y sus estrategias para hacer que el proyecto sea financieramente sostenible son pocas.

- Escasez de conocimiento sobre formas alternativas de financiación: Se observará que los bonos de impacto social y la banca ética aún no se adoptan debido a la falta de familiaridad con estas formas de financiación.
- Barreras culturales y financieras: La mayoría de los proyectos CL son percibidos como riesgosos por las instituciones financieras tradicionales.
- Fuente única de financiación: Esta es también una de las razones por las que las situaciones financieras dentro de los proyectos son precarias.

#### h) Temas principales que deben incluirse en un curso de formación CL

Diversas entrevistas y grupos focales a nivel de consorcio identificaron algunas de las principales deficiencias en los programas de capacitación vigentes para empresas comunitarias. De hecho, estos debates han puesto de manifiesto la necesidad esencial de una capacitación más integral e interdisciplinaria que aborde no solo las preocupaciones sociales, sino también las empresariales, en la gestión de proyectos comunitarios. Los participantes destacaron la necesidad imperiosa de integrar la **experiencia práctica con los conocimientos teóricos**, garantizando al mismo tiempo que los programas de capacitación respondan específicamente a los desafíos que enfrentan las empresas comunitarias. A continuación, se resumen algunos de los temas clave que podría incluir un futuro curso de capacitación en comunidades comunitarias, basándose en las perspectivas de todos los grupos focales.

Hibridación de conocimientos entre disciplinas: Probablemente uno de los mensajes más frecuentes transmitidos por todos los grupos focales fue la capacitación interdisciplinaria, que proporciona a los participantes una **amplia gama de habilidades para aplicar en diferentes áreas** de las empresas comunitarias. Los participantes enfatizaron que los proyectos de CL requieren conocimientos de áreas multidisciplinarias como negocios, emprendimiento social, marcos legales y marketing. La integración de estas disciplinas en un programa de capacitación coherente garantizará que los participantes sean capaces de aplicar diversos conceptos a proyectos reales. Esto también mejora el método de trabajo en equipo y proporciona una mayor comprensión de cómo otros sectores pueden complementarse entre sí para alcanzar los objetivos comunitarios.

**La mentalidad emprendedora** y la Mentoría: Uno de los ingredientes esenciales de cualquier curso de capacitación de CL es el desarrollo de una mentalidad emprendedora. Según los participantes, esta mentalidad fomenta la innovación, la resiliencia y la adaptación. Por lo tanto, los programas de capacitación deben estructurarse para ayudar a los participantes a pensar de forma más creativa y estratégica para resolver los problemas de la comunidad mediante enfoques emprendedores. La segunda necesidad primordial, expresada en todos los grupos, fue la mentoría, lo que implica una mejor coordinación entre los programas de capacitación y las redes de apoyo para el emprendimiento, especialmente en universidades. En la mentoría, los participantes reciben asesoramiento, lo que les permite resolver diversos problemas que surgen al gestionar proyectos comunitarios.

**La gestión financiera** y Estrategias de Recaudación de Fondos: La alfabetización financiera se consideró una de las principales deficiencias en las capacitaciones actuales. Los participantes deseaban una formación exhaustiva en gestión financiera, presupuestación, planificación financiera, estrategias de

recaudación de fondos y medición de impacto. De hecho, esta formaría una parte importante de la sostenibilidad a largo plazo de los proyectos de CL, cuya financiación se mantiene.

Inconsistentes. Esto debería incluir módulos de capacitación sobre cómo aprovechar y gestionar estas diversas fuentes de financiación (subvenciones, financiación colectiva o bonos sociales). Los participantes también sugirieron que se impartiera capacitación sobre la medición del impacto social en los cursos, lo cual se considera necesario para atraer inversores y el apoyo de la comunidad.

**Innovación Social y Evaluación de Impacto:** Diversos grupos de discusión también solicitaron capacitación centrada exclusivamente en innovación social y evaluación de impacto social. Esto es importante para que las empresas de CL puedan mantener su misión fundamental de satisfacer las necesidades de la comunidad y, al mismo tiempo, ser financieramente viables. Como se destacó, los programas de capacitación actuales tienen una fuerte orientación comercial, con frecuencia descuidando la misión social de dichas empresas. Por lo tanto, la ética, la participación comunitaria y la responsabilidad social podrían ser otros temas de los cursos que ayudarían a los participantes a comprender cómo deben combinar sus objetivos sociales con los objetivos empresariales.

**Uso de herramientas digitales para la gestión y comunicación de proyectos:** Otra área importante identificada fue la necesidad de capacitación sobre la mejor aplicación de herramientas digitales en la gestión de proyectos de CL. Los participantes observaron que la mayoría de las empresas comunitarias carecen de las habilidades digitales necesarias para automatizar las operaciones y, por lo tanto, mejorar la comunicación entre los miembros del equipo. Sin embargo, se recomienda que, en futuros programas de capacitación, se preste especial atención a herramientas de gestión de proyectos como Trello, Asana y Slack, entre otras, además del software de gestión financiera, para optimizar las operaciones. Asimismo, otras áreas en las que los futuros programas de capacitación podrían centrarse son el uso de herramientas de comunicación digital para la participación de las partes interesadas, la recaudación de fondos y la difusión.

**Legal y Marketing conocimiento:** La alfabetización legal y las habilidades de marketing se encontraban entre las principales carencias mencionadas en la capacitación actual. Los participantes destacaron la importancia de estar informados sobre los marcos legales que rigen a las empresas comunitarias en materia de gobernanza, tributación y cumplimiento normativo. Los programas de capacitación deben dotar a los participantes de los conocimientos necesarios para desenvolverse con seguridad en esta complejidad legal. Además, el marketing y la gestión de clientes se consideraron competencias esenciales para garantizar la visibilidad de las empresas comunitarias en el mercado, a la hora de atraer clientes e inversiones. Esto implicó, entre otras cosas, capacitación en desarrollo de marca, análisis de mercado y participación de las partes interesadas, con el fin de capacitar adecuadamente a los participantes para mejorar la visibilidad de sus proyectos y la interacción con miembros de la comunidad y socios externos.

**Aplicación a la vida real y aprendizaje experiencial:** Una de las sugerencias más reiteradas en todos los grupos focales fue la necesidad de aplicar las habilidades en la práctica durante los programas de capacitación. El aprendizaje entre pares, las prácticas empresariales y los proyectos prácticos fueron muy valorados por los participantes como una oportunidad para poner en práctica sus conocimientos teóricos en un contexto real. Existe un amplio consenso entre los encuestados en que el aprendizaje experiencial, como los estudios de caso, la simulación de proyectos y la exposición a emprendedores en activo, es otra forma significativa de mejorar los resultados de la capacitación. Este enfoque ofrecería a los participantes



experiencia práctica pero, más importante aún, estimularía el aprendizaje creativo en grupo, que es clave para el éxito de los emprendimientos comunitarios.

**Resiliencia y Networking:** Los participantes enfatizaron que la capacitación también debe incluir lecciones sobre resiliencia ante adversidades financieras y operativas. La mayoría de las empresas comunitarias operan en entornos con recursos limitados, y cualquier programa de capacitación debe inculcar la tenacidad para superar obstáculos y adaptarse a las circunstancias cambiantes. En segundo lugar, el networking también se consideró útil para forjar buenas relaciones con las partes interesadas, socios e inversores. Los participantes señalaron oportunidades para conectar con posibles colaboradores y construir redes sólidas que respalden sus proyectos a lo largo del tiempo.

**Crecimiento Personal y Conciencia Ciudadana:** Los grupos de discusión también destacaron la importancia del desarrollo personal en los programas de capacitación de CL. En este sentido, se señaló que tanto la conciencia ciudadana como el crecimiento personal son relevantes para desarrollar un sentido de responsabilidad y participación en las comunidades. Los participantes señalaron que la capacitación debe trascender las habilidades empresariales; debe ayudar a las personas a desarrollar su capacidad de liderazgo, empatía y habilidades de comunicación. Estas competencias constituyen una base fundamental para el desarrollo de empresas comunitarias sólidas que consideren tanto el impacto social como el desarrollo personal de sus miembros.

**Necesidad de generación de ideas** para superar la brecha de formación: Finalmente, los participantes destacaron que los programas de capacitación deben superar la brecha existente entre la generación y la implementación de ideas. Muchos programas de capacitación guían a los participantes a través de procesos de generación de ideas de forma creativa, pero se detienen ahí sin ayudar a convertirlas en proyectos. Se desea que, en el futuro, los cursos guíen a los participantes desde el desarrollo de conceptos hasta la práctica, brindándoles herramientas que puedan guiar y asegurar su implementación en la comunidad donde trabajan.

## 4. Conclusión

Los debates y grupos focales celebrados entre los diversos socios del proyecto PATHFINDER+ han arrojado luz sobre la situación actual de los programas de formación para empresas comunitarias. Estos han puesto de relieve sus fortalezas, así como las numerosas carencias existentes. Estos conocimientos ofrecen una visión general de las competencias, habilidades y herramientas necesarias para que las personas y sus comunidades se conviertan en líderes de proyectos sostenibles y de impacto. Estos informes demuestran que las empresas comunitarias constituyen un modelo potente que combina el impulso emprendedor, la participación comunitaria y la innovación para abordar diversos problemas sociales. Para que estos modelos prosperen, se necesitan programas de formación específicos y prácticos que cubran las carencias específicas de conocimientos, competencias y recursos.

De hecho, los grupos focales pusieron de manifiesto varios temas recurrentes y carencias que deben abordarse al diseñar e impartir programas de formación para empresas de CL. Una de las mayores carencias que se detectan en numerosos informes es la de la educación financiera. Muchos participantes consideraban que carecían de las competencias necesarias para gestionar los aspectos financieros de sus empresas, como la presupuestación, la recaudación de fondos, la gestión financiera y la búsqueda de opciones de



financiación. Esto se agravó por el desconocimiento de los modelos de financiación alternativos que pueden proporcionar los recursos necesarios para los proyectos de CL.

Otra deficiencia muy importante se presentó en el **desarrollo de modelos de negocio**. Si bien la mayoría de los participantes en los grupos focales tenían fuertes motivaciones sociales y éticas, a menudo carecían de la capacidad para traducir esas ideas en modelos de negocio viables. Por lo tanto, esta carencia solía generar problemas de escalabilidad o viabilidad a largo plazo de los proyectos. Es necesario incorporar en los programas una formación más completa en planificación empresarial, modelado financiero y crecimiento estratégico para que los participantes comprendan cómo desarrollar y mantener negocios centrados en el impacto social y la sostenibilidad económica.

Una deficiencia señalada repetidamente en muchos programas existentes es la falta de aplicación práctica en el entorno real. Muchos participantes consideraron que la capacitación suele ser demasiado teórica y desconectada de los desafíos reales de dirigir una empresa de CL. Se hizo una fuerte demanda de programas que incluyan casos prácticos, proyectos prácticos y mentoría de emprendedores experimentados. En cambio, los participantes buscaron aprender de las experiencias directas de quienes han lanzado y gestionado con éxito este tipo de iniciativas, en lugar de limitarse a la mera formación presencial.

De hecho, la necesidad de participación comunitaria e innovación social emergió como dos temas cruciales. Si bien la mayoría de las empresas de CL tienen raíces comunitarias, los participantes señalaron que la mayoría de las capacitaciones no proporcionaban suficientes medios para interactuar con las comunidades de manera eficaz y eficiente. Es necesario implementar programas que explique cómo involucrar a los actores locales en la toma de decisiones, cómo identificar y utilizar los recursos locales, y cómo generar sentido de pertenencia y colaboración dentro de la comunidad. Además de integrar la innovación social, se consideró importante alentar a los participantes a desarrollar proyectos que satisfagan las necesidades económicas y sociales para la sostenibilidad empresarial a largo plazo.

Los informes de todos los socios identificaron el papel cada vez más importante que desempeñan las herramientas digitales en la gestión y el escalamiento de proyectos de CL. Muchos participantes deseaban capacitación en el uso de herramientas como Trello para la gestión de proyectos, Slack para la comunicación en equipo y software especializado como Xero para la gestión financiera. Otro requisito recurrente fue contar con herramientas de medición de impacto en tres rondas consecutivas, ya que la mayoría de las empresas de CL tienen dificultades para contabilizar su impacto social de forma medible. Comprender cómo monitorear y medir los resultados financieros y sociales, y luego informar sobre ellos, es cada vez más importante para la financiación y el apoyo.

Un tema recurrente en los informes fue el de la creación de redes o el desarrollo de relaciones. La mayoría de las empresas de CL tienen éxito en su trabajo gracias a su capacidad para establecer relaciones con actores clave: financiadores, organismos gubernamentales y comunidades locales. La capacitación debería centrarse más en cómo se construyen, cultivan y mantienen estas redes; en particular, en cómo se pueden establecer conexiones para fortalecer la resiliencia y el apoyo a largo plazo.

La otra competencia clave fue la resiliencia, que consiste en identificar qué afectó a los emprendedores de CL durante las dificultades económicas o personales. Casi todos los participantes destacaron la necesidad de capacitación que ayude a las personas a desarrollar resiliencia personal y organizacional para afrontar las



dificultades y adaptarse a las circunstancias cambiantes. La resiliencia también se relaciona con la capacidad innovadora y la adaptabilidad, importantes en los entornos sociales y económicos en constante cambio que rodean la operación de las empresas de CL.

Por último, una de las carencias de recursos más mencionadas en los programas de formación actuales fue la mentoría y el apoyo continuo. Si bien muchos programas de formación ofrecen orientación inicial, los participantes señalaron que, sin una mentoría a largo plazo por parte de emprendedores con más experiencia o expertos del sector, es muy difícil llevar el aprendizaje a la práctica. Muchos participantes también sugirieron profundizar en la relación con mentores a lo largo del tiempo, quienes pueden brindar asesoramiento práctico, ayudarlos a tomar decisiones cruciales y brindarles apoyo en situaciones específicas de su proyecto o idea de negocio. Esta mentoría debe integrarse en los programas de capacitación, no como un elemento adicional, sino como parte inherente, que se extiende mucho más allá del período de aprendizaje formal.

Además, se planteó que la adquisición de estas habilidades, necesarias para liderar empresas comunitarias, solo puede lograrse mediante el aprendizaje práctico. Según los participantes, el contacto con la realidad a través de prácticas profesionales, incubadoras de empresas y la exposición activa a la comunidad empresarial aumentaría la eficacia de los programas de formación. De esta manera, los participantes tendrían la oportunidad de ver cómo se pueden aplicar los conocimientos teóricos en la vida real y aprender mediante procesos iterativos basados en la retroalimentación inmediata.

Un resultado destacado se refería a la desproporcionadamente baja representación de valores sociales en los planes de estudio actuales. En muchas ocasiones, los participantes percibieron que en estos programas de formación se hace mucho hincapié en el aspecto comercial del emprendimiento, pero estos programas no se centran en la ética, el nivel social y la participación comunitaria, elementos fundamentales para la identidad de las empresas comunitarias. Entre los principales llamamientos se encontraba la integración de la evaluación del impacto social, las prácticas comerciales éticas y las estrategias de participación comunitaria como componentes centrales de cualquier formación que se ofrezca a las empresas comunitarias. Estos valores sociales son la base de lo que diferencia a las empresas comunitarias de las tradicionales, y son precisamente estos valores los que los programas de formación deberían procurar inculcar, no solo fomentando las habilidades empresariales, sino también un profundo compromiso con el cambio social.

Los hallazgos indican explícitamente que se debe utilizar un enfoque multidimensional integrado para desarrollar un programa de capacitación adecuado para empresas comunitarias. En dicho programa, se deben combinar los conocimientos teóricos con la experiencia práctica para preparar y dotar adecuadamente a los participantes de las competencias pertinentes, tanto en la dimensión empresarial como en la social. Esto incluye la adquisición de una sólida cultura financiera, la comprensión de modelos de financiación alternativos y la resiliencia ante la adversidad. Además, la alfabetización digital, especialmente en lo que respecta a la gestión de proyectos y las herramientas de seguimiento financiero, empoderará aún más a los emprendedores comunitarios para ejecutar eficientemente y ampliar la escala de su impacto.

La mentoría, el networking y las experiencias prácticas —mediante prácticas profesionales, estudios de caso o interacción directa con la comunidad empresarial— garantizan que los participantes experimenten la teoría en un contexto real y significativo. La inculcación de valores sociales, ética y metodologías de participación



comunitaria en el currículo garantizará que la misión social sea el eje central de estas empresas en su desarrollo y contribución al cambio positivo en la comunidad.

En resumen, abordar la brecha formativa en los programas existentes contribuirá significativamente a mejorar la capacidad de las empresas comunitarias para generar impacto económico y social. Los programas de formación contribuirán a dotar a los participantes de la combinación adecuada de visión empresarial, conciencia social y herramientas prácticas que impulsarán el crecimiento de un proyecto comunitario sostenible, resiliente y de gran impacto en toda Europa y el resto del mundo.

## 5. Apéndice

Informes nacionales:

[https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1I6mI2N4XCee6L65pCkD\\_GHqNSW7Wpy2x](https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1I6mI2N4XCee6L65pCkD_GHqNSW7Wpy2x)



Co-funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them. 2023-1-ES01-KA220-HED-000161343

