

Evaluación del impacto del Fondo Social Europeo en la Economía Social 2016 - 2023

Análisis de la implementación,
resultados y efectos del programa
POISES a través de **CEPES**

Febrero 2026



Unión Europea

Fondo Social Europeo

"El FSE invierte en tu futuro"



Confederación Empresarial
Española de la Economía Social



Elaborado por Abay Analistas

Equipo de trabajo:

María Isabel Martínez Martín (Directora del proyecto)
Gema de Cabo Serrano
Pablo Soria Lavara
Rosa Santero Sánchez (Universidad Rey Juan Carlos)
César Herreros Castillo

El presente informe se enmarca en la elaboración de la Evaluación de impacto del POISES CEPES, desarrollada por Abay Analistas a iniciativa de CEPES. Los hallazgos, análisis y conclusiones que se presentan se fundamentan en la información disponible —procedente de fuentes primarias y de otras investigaciones citadas en el documento, consideradas precisas y fiables— y en las metodologías aplicadas durante el proceso de investigación. Ni Abay Analistas ni las personas e instituciones colaboradoras asumen responsabilidad alguna por la interpretación que pueda realizarse de la información contenida en este informe, ni por las decisiones adoptadas sobre la base de su contenido o por las eventuales consecuencias derivadas de las mismas. Asimismo, el reconocimiento o agradecimiento a cualquier organización no implica su respaldo al texto final.

TABLA DE CONTENIDO

1. RESUMEN EJECUTIVO	5
2. INTRODUCCIÓN	9
3. DESCRIPCIÓN SINTÉTICA DEL PROGRAMA POISES	10
3.1. Naturaleza y objetivos del Programa	10
3.2. Papel de CEPES como organismo intermedio	11
3.3. Prioridades de Inversión y Objetivos Específicos del Programa	12
3.4. Beneficiarios	13
3.5. Principales magnitudes	13
4. MARCO LÓGICO DE LA EVALUACIÓN	13
5. RESULTADOS DEL PROGRAMA POR EJES.....	16
5.1. Eje 1. Emprendimiento empresarial	16
5.1.1. Introducción.....	16
5.1.2. Perfil de las personas emprendedoras	17
5.1.3. Resultados clave	18
5.1.4. Hallazgos del eje.....	24
5.2. Eje 2. Mejora de la competitividad.....	26
5.2.1. Introducción.....	26
5.2.2. Perfil de las empresas participantes	26
5.2.3. Resultados clave	28
5.2.4. Hallazgos del eje	30
5.3. Eje 3. Inserción sociolaboral de colectivos vulnerables.....	32
5.3.1. Introducción.....	32
5.3.2. Perfil de las personas y entidades participantes	32
5.3.3. Resultados clave	34
5.3.4. Hallazgos del eje.....	37
5.4. Eje 4. Fortalecimiento institucional.....	39
5.4.1. Introducción.....	39
5.4.2. Papel de las organizaciones territoriales	40
5.4.3. Resultados clave	41
5.4.4. Hallazgos del eje.....	42
5.5. Eje 5. Impacto territorial	43
5.5.1. Introducción.....	43
5.5.2. Indicador Sintético de Impacto del POISES	44
5.5.3. Resultados clave	47
5.5.4. Hallazgos del eje.....	50
5.6. Eje 6. Gestión del Programa.....	50

5.6.1. Introducción.....	50
5.6.2. Resultados analíticos	52
5.6.3. Hallazgos del eje.....	54
5.7. Resultados e impactos globales	55
5.7.1. Valoración global.....	55
5.7.2. Sostenibilidad de los resultados	57
5.7.3. Factores explicativos comunes.....	57
5.7.4. Conclusiones integradas	58
6. IMPLICACIONES Y RECOMENDACIONES	58
6.1. Implicaciones estratégicas para la economía social	58
6.2. Recomendaciones para programación futura.....	59
7. ANÁLISIS COSTE-BENEFICIO Y SROI	60
7.1. Introducción	60
7.2. SROI del eje de emprendimiento y del eje de competitividad	61
7.3. SROI del eje de inserción sociolaboral de colectivos vulnerables.....	64
ANEXOS	70
ANEXO 1. PROGRAMA POISES.....	70
Descripción completa del Programa.....	70
Cifras desglosadas del Programa	70
Gobernanza del Programa	70
Hitos de implementación.....	71
Motivaciones y riesgos.....	71
ANEXO 2. MARCO METODOLÓGICO	72
Teoría del cambio del programa	72
Preguntas clave y ejes de análisis	75
Fuentes de información y métodos	77
Indicadores y criterios de evaluación	80
ANEXO 3. ANÁLISIS COSTE-BENEFICIO Y SROI	81
1. Análisis Coste- Beneficio y SROI	81
2. Definiciones	81
3. Análisis SROI de otros programas	82
4. Cálculo de los beneficios en valor presente: eje de emprendimiento.....	84
5. Cálculo de los beneficios en valor presente: eje de competitividad	84
6. Cálculo de los beneficios en valor presente: Eje de inserción sociolaboral de colectivos vulnerables	85
7. Cálculo de los costes en valor presente	86
8. Análisis de sensibilidad	86
INDICE DE ILUSTRACIONES, TABLAS Y GRÁFICOS	90

1. RESUMEN EJECUTIVO

Objeto de la evaluación

La presente evaluación examina el desempeño del Programa Operativo de Inclusión Social y de la Economía Social (POISES), cofinanciado por el Fondo Social Europeo y gestionado por CEPES en calidad de Organismo Intermedio, durante el periodo 2016–2023.

El objetivo es valorar la contribución del Programa al fortalecimiento de la economía social y a la mejora de la inclusión sociolaboral de colectivos vulnerables, atendiendo a los criterios de pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad.

La evaluación se centra en las actuaciones vinculadas a la economía social, estructuradas en cinco dimensiones analíticas: emprendimiento, competitividad empresarial, inserción sociolaboral de colectivos vulnerables, fortalecimiento institucional e impacto territorial. Asimismo, incorpora un análisis específico del sistema de gestión y un ejercicio de análisis coste-beneficio y retorno social de la inversión (SROI), con el fin de estimar la rentabilidad social del conjunto de la intervención.

Metodología

La evaluación adopta un enfoque mixto que combina técnicas cuantitativas y cualitativas.

El análisis cuantitativo se basa en la explotación sistemática de la base de microdatos del Programa, registros administrativos, información económico-financiera de empresas, encuestas específicas diseñadas para la evaluación y estadísticas oficiales de carácter demográfico y territorial. Se han aplicado análisis descriptivos y segmentados, modelos de supervivencia empresarial, análisis longitudinales de desempeño económico y técnicas factoriales para la construcción de un indicador sintético de impacto territorial a escala comarcal.

El componente cualitativo incorpora entrevistas en profundidad y grupos de discusión con entidades beneficiarias y agentes implicados en la ejecución, lo que permite contextualizar los resultados y analizar los procesos de implementación.

En el ámbito económico, el análisis coste-beneficio y SROI se ha desarrollado siguiendo referencias metodológicas internacionales, estimando el valor presente de beneficios y costes bajo supuestos explícitos de adicionalidad, permanencia en el empleo y tasa social de descuento.

En determinados ejes, los resultados deben interpretarse en términos de asociación y coherencia con la teoría del cambio, dado que la naturaleza de la intervención y la disponibilidad de información no permiten establecer relaciones causales estrictas en todos los casos.

Resultados principales por eje

Emprendimiento en economía social

El eje de emprendimiento ha contribuido a la creación de nuevas empresas de economía social y al acompañamiento técnico de personas promotoras.

El análisis muestra tasas de supervivencia empresarial diferenciadas según sector, territorio y características iniciales del proyecto. La evidencia indica que el

acompañamiento técnico especializado se asocia con mayores niveles de estructuración inicial y formalización de los proyectos.

El impacto territorial presenta variaciones relevantes. La intensidad relativa del eje es mayor en comarcas con mayor densidad empresarial y base institucional previa, lo que pone de relieve la interacción entre intervención y contexto estructural.

Competitividad empresarial

El eje de competitividad ha ofrecido asesoramiento en ámbitos clave del modelo de negocio: procesos productivos, digitalización, financiación, marketing, gestión y recursos humanos.

Entre las empresas con datos longitudinales disponibles se observa una asociación positiva entre la participación en determinadas áreas de asesoramiento y la evolución de indicadores económicos como volumen de negocio, empleo y valor añadido. No obstante, estos resultados deben interpretarse con cautela, dado que el desempeño empresarial depende también de factores externos, sectoriales y coyunturales.

Se identifican diferencias significativas según tamaño y fórmula jurídica, lo que refuerza la importancia de enfoques segmentados y adaptados al perfil empresarial.

Inserción sociolaboral de colectivos vulnerables

El eje de inserción ha atendido mayoritariamente a personas con bajos niveles formativos y trayectorias laborales inestables o interrumpidas.

Los resultados muestran mejoras en términos de acceso al empleo y de condiciones laborales, con diferencias según situación de partida y perfil de vulnerabilidad. La evidencia cualitativa subraya la relevancia del diagnóstico individualizado y del acompañamiento continuado como factores que facilitan la progresión en los itinerarios.

Fortalecimiento institucional

Las actuaciones dirigidas al fortalecimiento institucional han apoyado procesos de mejora organizativa, planificación estratégica y profesionalización interna de entidades representativas de la economía social.

La información cualitativa indica avances en gobernanza, coordinación y capacidad de prestación de servicios a entidades asociadas. Dado su carácter estructural, los efectos de este eje se reflejan principalmente en cambios organizativos y en la consolidación de capacidades, más que en indicadores económicos directos.

Impacto territorial

El análisis territorial, desarrollado a escala comarcal en Andalucía, Galicia y Región de Murcia, muestra que la intensidad relativa del impacto del eje de emprendimiento se distribuye de forma desigual.

El indicador sintético de impacto territorial permite comparar la relevancia proporcional del Programa en cada comarca, controlando el efecto del tamaño. Los resultados evidencian que el impacto relativo es mayor en territorios con mayor dinamismo demográfico y empresarial, mientras que en contextos con menor masa crítica económica su alcance es más limitado.

Estos patrones deben interpretarse en clave contextual y comparativa, no como relaciones causales directas.

Gestión del Programa

El análisis del sistema de gestión pone de relieve un modelo basado en convocatorias competitivas, procedimientos estandarizados y un sistema de información que ha permitido el seguimiento detallado de operaciones, entidades y participantes.

Las entidades beneficiarias valoran positivamente la claridad procedimental y el acompañamiento técnico, aunque señalan la existencia de cargas administrativas relevantes, especialmente para organizaciones de menor dimensión.

Análisis coste-beneficio y retorno social de la inversión (SROI)

La evaluación incorpora un análisis coste-beneficio y una estimación del retorno social de la inversión (SROI) con el objetivo de valorar la eficiencia social del Programa desde una perspectiva agregada.

El ejercicio estima el valor presente de los beneficios generados por los ejes de emprendimiento, competitividad e inserción sociolaboral, comparándolos con el valor presente de los costes públicos movilizados. Los beneficios incluyen, según el eje, los incrementos salariales netos de las personas beneficiarias, los ingresos públicos adicionales derivados de impuestos y cotizaciones sociales, así como los efectos económicos asociados a la creación y consolidación empresarial.

Bajo los supuestos adoptados en relación con adicionalidad, peso muerto, atribución, permanencia en el empleo y una tasa social de descuento real del 3,5%, el análisis arroja un **valor social neto positivo de aproximadamente 315 millones de euros** para el conjunto de los ejes analizados.

El **ratio SROI estimado es de 6,7**, lo que indica que por cada euro invertido se generan 6,7 euros de beneficio social. Además, la ratio valor social/gasto del FSE indica que, por euro financiado por el FSE, la sociedad obtiene **9,2 euros netos en valor presente**.

Una parte sustancial del valor social neto se concentra en el eje de inserción sociolaboral, donde el acceso al empleo y la mejora de condiciones laborales generan flujos de renta neta para las personas participantes y mayores ingresos para el sector público. En el eje de emprendimiento y competitividad, los beneficios se vinculan a la generación y consolidación de actividad económica y empleo en el ámbito de la economía social.

El análisis de sensibilidad realizado contempla escenarios alternativos en los supuestos de adicionalidad y duración de los efectos. En estos escenarios, el valor social neto se reduce, pero se mantiene en terreno positivo dentro de rangos razonables de variación, lo que aporta consistencia al resultado agregado.

Desde una perspectiva estratégica, la estimación cuantitativa del SROI proporciona un marco objetivo para valorar la rentabilidad social del Programa y refuerza la base empírica para la toma de decisiones en futuras programaciones. No obstante, estos resultados deben interpretarse teniendo en cuenta que dependen de hipótesis explícitas sobre la duración y la atribución de los efectos, así como de la calidad de la información disponible.

Aprendizajes y conclusiones globales

La evaluación muestra que el POISES gestionado por CEPES ha operado como un instrumento que integra apoyo al emprendimiento, mejora competitiva, inserción sociolaboral y fortalecimiento institucional en un mismo marco operativo.

Los resultados son heterogéneos según eje, perfil de beneficiario y territorio. La evidencia indica que la efectividad de las actuaciones está condicionada por factores estructurales externos, como la densidad empresarial, la especialización sectorial, la situación del mercado laboral y el contexto territorial.

En términos agregados, el análisis económico apunta a una rentabilidad social positiva, lo que refuerza la coherencia del enfoque adoptado desde la perspectiva del uso de recursos públicos.

Implicaciones para la etapa futura

A partir de los hallazgos obtenidos, se identifican varias implicaciones para el diseño de futuras actuaciones:

- Mantener enfoques segmentados según tamaño empresarial, fórmula jurídica y nivel de madurez organizativa.
- Reforzar los mecanismos de diagnóstico inicial para ajustar intensidad y contenido del acompañamiento.
- Diseñar instrumentos específicos para territorios con menor masa crítica económica, donde la activación de la economía social presenta mayores restricciones estructurales.
- Simplificar, en la medida compatible con el marco normativo, determinadas cargas administrativas para entidades de menor dimensión.
- Consolidar sistemas de información longitudinal que permitan evaluar resultados a medio y largo plazo.
- Incorporar de manera sistemática evaluaciones económicas que permitan estimar el retorno social de las intervenciones y mejorar la asignación de recursos en futuras programaciones.

2. INTRODUCCIÓN

La evaluación del Programa Operativo de Inclusión Social y de la Economía Social (POISES), cofinanciado por el Fondo Social Europeo y ejecutado por CEPES como Organismo Intermedio entre 2016 y 2023, tiene por objeto analizar su contribución al crecimiento y fortalecimiento de la economía social en España y a la inclusión sociolaboral de personas pertenecientes a grupos sociales vulnerables.

El POISES gestionado por CEPES constituye una intervención singular de los fondos estructurales y de inversión europeos (FEIE) en la economía social, tanto por la amplitud de sus ámbitos de actuación —emprendimiento, competitividad empresarial, inserción sociolaboral, fortalecimiento institucional— como por la diversidad de sus beneficiarios: personas emprendedoras, personas desempleadas, personas trabajadoras en empresas de economía social, personas con discapacidad y en situación o riesgo de exclusión social, empresas de economía social, entidades representativas del sector y organizaciones que trabajan con colectivos vulnerables. La heterogeneidad del Programa, así como la diversidad de actuaciones que ha puesto en marcha CEPES, han exigido adaptar el diseño de la evaluación a metodologías diferenciadas por eje, garantizando en cada caso la coherencia entre los objetivos específicos, la naturaleza de las actuaciones y la disponibilidad de información.

El proceso evaluador ha combinado información administrativa, indicadores de ejecución y resultados, registros empresariales, encuestas específicas, entrevistas y grupos de discusión con entidades beneficiarias, así como estadísticas socioeconómicas y demográficas para el análisis territorial. Esta aproximación permite una lectura integrada del desempeño del Programa.

La evaluación se sustenta en una base empírica extensa: más de 4.800 personas emprendedoras, 1.040 empresas asesoradas en competitividad, 10.484 personas vulnerables participantes y 2.238 empresas creadas, junto con decenas de miles de registros financieros y administrativos procedentes del sistema de información y de gestión del Programa. Sobre esta información se han aplicado análisis descriptivos, segmentados y multivariantes, modelos econométricos para el estudio de la sostenibilidad empresarial y se ha elaborado un indicador sintético para medir el impacto territorial a escala comarcal.

La evaluación no se limita a cuantificar resultados, sino que incorpora la perspectiva de las entidades que han ejecutado las actuaciones, permitiendo comprender los procesos internos, los factores que condicionan los logros y las limitaciones existentes. La triangulación entre evidencia cuantitativa y cualitativa ha sido clave para interpretar adecuadamente las diferencias entre ejes, colectivos y territorios, así como para identificar los elementos que han favorecido o dificultado la consecución de los objetivos del Programa en el ámbito de la economía social.

Este informe presenta una síntesis de los resultados obtenidos, con el propósito de ofrecer una lectura integrada del desempeño global del POISES en lo que a su intervención con la economía social se refiere. Dado el alcance del trabajo desarrollado y el volumen de evidencia disponible, los ejes de emprendimiento, competitividad, inserción sociolaboral e impacto territorial cuentan con documentos monográficos específicos en los que se recogen de forma completa los análisis metodológicos, los resultados detallados y las evidencias que sustentan esta síntesis. Estos monográficos están disponibles para su consulta y complementan la visión global que proporciona este informe.

En la lectura tanto de este informe como de los monográficos de la evaluación hay que tener presente que la distribución territorial de los resultados del Programa está

condicionada por el **marco de cofinanciación** y la **clasificación de las regiones** de la programación del Fondo Social Europeo, que asigna mayor intensidad en las ayudas y un peso relativo superior a las **regiones en transición y menos desarrolladas** y menor a las más desarrolladas. Este criterio programático explica en parte la mayor presencia de actuaciones y resultados en territorios como **Andalucía, Región de Murcia o Galicia**.

El informe se organiza en siete capítulos correspondientes a los ejes analíticos definidos para la evaluación. Cada capítulo presenta de forma sintética la naturaleza de las actuaciones, los principales resultados obtenidos, los hallazgos más relevantes y sus implicaciones. El documento concluye con una integración transversal de los hallazgos y con recomendaciones operativas orientadas a la programación futura y al fortalecimiento de las políticas de apoyo a la economía social. En su conjunto, la evaluación ofrece una visión integrada y fundamentada del papel desempeñado por el Programa durante el periodo analizado y de las transformaciones a las que ha contribuido en el tejido económico y social.

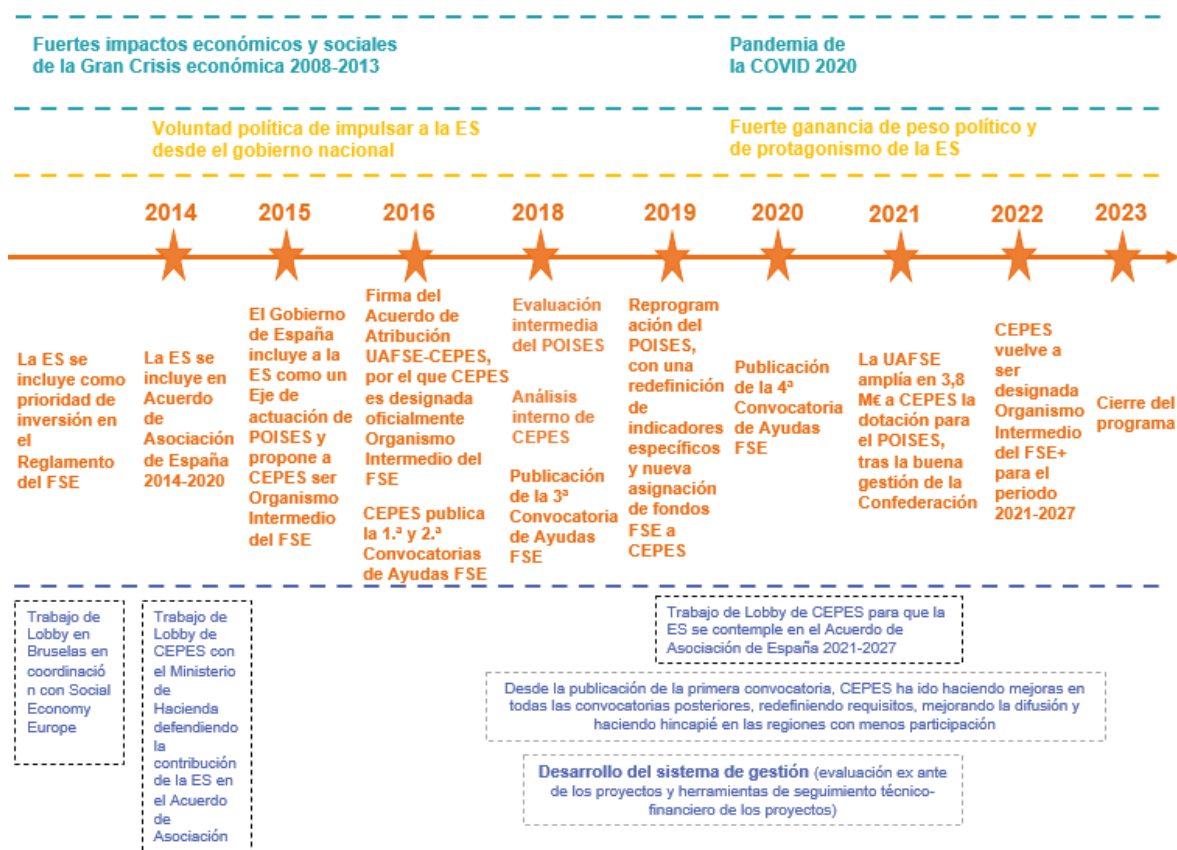
3. DESCRIPCIÓN SINTÉTICA DEL PROGRAMA POISES

3.1. Naturaleza y objetivos del Programa

El POISES constituye el principal instrumento de canalización de los recursos del Fondo Social Europeo dirigidos al fortalecimiento de la economía social y la inclusión social de grupos sociales vulnerables. El POISES está dentro del periodo de programación de los FEIE 2014-2020, aunque la ejecución que ha realizado CEPES se ha llevado a cabo entre los ejercicios 2016-2023 por el momento en el que se formalizó el Acuerdo de Atribución de Funciones, por una parte, y el mecanismo n+3 que prevé el Reglamento de Disposiciones Comunes que regula esos fondos (Ilustración 1). Su finalidad consistía en impulsar un modelo de desarrollo económico y social basado en el empleo estable, el emprendimiento colectivo y la inclusión social.

El Programa articula intervenciones orientadas a **crear y consolidar empleos y empresas de la economía social**, mejorar la **competitividad** de las ya existentes, **favorecer la inserción sociolaboral** de personas con dificultades de acceso al empleo, a través especialmente de CEEIS, Empresas de Inserción y cooperativas de iniciativa social, y **fortalecer las estructuras territoriales representativas** que sostienen el ecosistema de la economía social. Su diseño combina acciones dirigidas a personas, empresas y entidades empresariales, integrando objetivos de empleo, desarrollo productivo y fortalecimiento institucional (Ver Anexo I para una descripción más amplia del Programa).

Ilustración 1. Principales hitos de implementación del Programa (línea de tiempo 2014–2023)



Fuente: Elaboración propia.

3.2. Papel de CEPES como organismo intermedio

Es relevante señalar dos factores que influyeron en la designación de CEPES como Organismo Intermedio de un Programa Operativo cofinanciado por el FSE. Por un lado, la decisión del Gobierno de España de incluir el fomento de la economía social dentro de las actuaciones FSE y, por otro, la posición de CEPES como confederación representativa del conjunto de la economía social española, circunstancia que facilitaba la gestión y canalización de los Fondos Europeos hacia el sector. Desde su designación en 2016, ha desarrollado un modelo de gestión especializado, basado en la proximidad al tejido empresarial y en el conocimiento técnico del sector.

En el marco del POISES, CEPES ha gestionado convocatorias plurianuales, ha supervisado la ejecución técnica y financiera de las actuaciones y ha garantizado la aplicación homogénea de los criterios del FSE. Su papel ha sido determinante para consolidar capacidades en las entidades promotoras, profesionalizar los procesos de acompañamiento y asegurar una metodología común para las entidades promotoras de los proyectos aprobados. La estabilidad del equipo técnico y la existencia de procedimientos normalizados han contribuido a la coherencia interna del Programa.

3.3. Prioridades de Inversión y Objetivos Específicos del Programa

La participación de CEPES en POISES se estructura en torno a dos Prioridades de Inversión (PI), 8.3 y 9.5, que están incluidas en el Eje 1 (Mercado de Trabajo y Políticas Activas de Empleo) y Eje 2 (Inclusión Social), respectivamente.

a) La PI 8.3 se orienta a promover el trabajo por cuenta propia, el espíritu empresarial y la creación de empresas. Dentro de esta PI, el **OE 8.3.1**, que es en el que están enmarcadas las actuaciones de CEPES, busca **aumentar las competencias emprendedoras e incrementar el número de empresas e iniciativas de trabajo por cuenta propia sostenibles, creadas, facilitando su financiación y mejorando la calidad y eficacia de los servicios de apoyo y consolidación.**

b) La PI 9.5 se orienta al fomento del emprendimiento y de la integración profesional en las empresas. En la PI 9.5, CEPES ha tenido actuación en dos Objetivos Específicos (OE), el **OE 9.5.1 Aumentar el número de entidades de economía social que trabajan para la integración socio-laboral de personas en situación o riesgo de exclusión social;** y, a partir de la reprogramación 2019, en el **OE 9.5.2. Aumentar la contratación o mantener en el empleo a las personas pertenecientes a colectivos en situación o riesgo de exclusión social por parte de entidades de economía social.**

Estos Objetivos Específicos agrupan las actuaciones en líneas complementarias: **emprendimiento y creación de empresas, mejora de la competitividad y consolidación empresarial, y transición al empleo ordinario** (Ilustración 2).

Ilustración 2. Estructura general del Programa POISES ejecutado por CEPES



Fuente: Elaboración propia

3.4. Beneficiarios

Los beneficiarios del Programa se agrupan en tres niveles:

1. Personas:

- Personas desempleadas, inactivas u ocupadas con trayectorias laborales frágiles.
- Jóvenes con baja cualificación, mayores de 45 años, mujeres, personas migrantes y otros colectivos en situación de vulnerabilidad.
- Potenciales emprendedores y emprendedoras en proyectos empresariales de economía social.

2. Empresas y entidades de economía social:

- Cooperativas, sociedades laborales y otras entidades de la economía social.
- Organizaciones vinculadas a la inserción sociolaboral de personas vulnerables que reciben apoyo para modernización, competitividad y crecimiento, empresas de inserción (EIS) y Centros Especiales de Empleo de Iniciativa Social (CEEIS).

3. Estructuras territoriales y sectoriales de la economía social:

- Confederaciones, uniones, federaciones y organizaciones representativas que actúan como nodos de acompañamiento, interlocución y prestación de servicios de apoyo.

3.5. Principales magnitudes

Durante el periodo evaluado, la gestión económica de POISES por CEPES ha sido de **48,8 millones de euros**, de ellos **46,3 millones de euros** los han ejecutado las entidades beneficiarias en las operaciones aprobadas, de los cuales **33,7 millones de euros han sido Ayuda FSE** y el resto cofinanciación nacional. CEPES ha ejecutado directamente **2,5 millones de euros** para financiar la gestión realizada, de los que la aportación del FSE ha sido de 2,1 millones de euros y la diferencia, cofinanciación nacional. Por lo tanto, **la aportación total del FSE ha sido de 37,1 millones de euros**, que ha permitido movilizar **11,6 millones de euros de fondos nacionales**. La ejecución total ha sido del **98% de los fondos asignados**.

El POISES gestionado por CEPES ha impulsado la creación de **más de 2.200 empresas de economía social**, ha acompañado a **más de 1.000 empresas para mejorar su competitividad**, ha atendido a **decenas de miles de personas en itinerarios de inserción sociolaboral**, ha alcanzado un total de **más de 35.000 personas participantes**, y ha fortalecido la capacidad institucional de **30 estructuras territoriales y sectoriales**.

4. MARCO LÓGICO DE LA EVALUACIÓN

El marco lógico de la evaluación se ha construido para representar de manera integrada la relación entre los agentes implicados, las expectativas que motivan su participación, los tipos de intervenciones financiadas y los resultados e impactos esperados del Programa. Esta estructura permite vincular de forma coherente los objetivos del POISES, los mecanismos de intervención y los efectos observados, asegurando que las preguntas de

evaluación se correspondan con la lógica real de funcionamiento del Programa (ver Anexo II para más detalle).

La evaluación del programa se ha organizado siguiendo seis **ejes analíticos**, definidos específicamente para esta evaluación con el fin de ordenar la evidencia disponible y evitar duplicidades: emprendimiento, competitividad de entidades y empresas, inserción sociolaboral de colectivos vulnerables, fortalecimiento institucional, impacto territorial, gestión del Programa y, un último eje, que integra los resultados globales.

Esta estructura analítica ha permitido identificar para cada eje los inputs, las actividades financiadas, los outputs producidos, los resultados directos y los efectos observados. La clasificación diferenciada por eje responde a la heterogeneidad de las actuaciones en economía social en el marco del POISES, que integra intervenciones dirigidas a personas, empresas, entidades representativas y territorios. La evaluación ha respetado esta diversidad, empleando metodologías específicas en cada ámbito para asegurar la coherencia entre los objetivos de intervención, las características de los colectivos participantes y los tipos de resultados esperados.

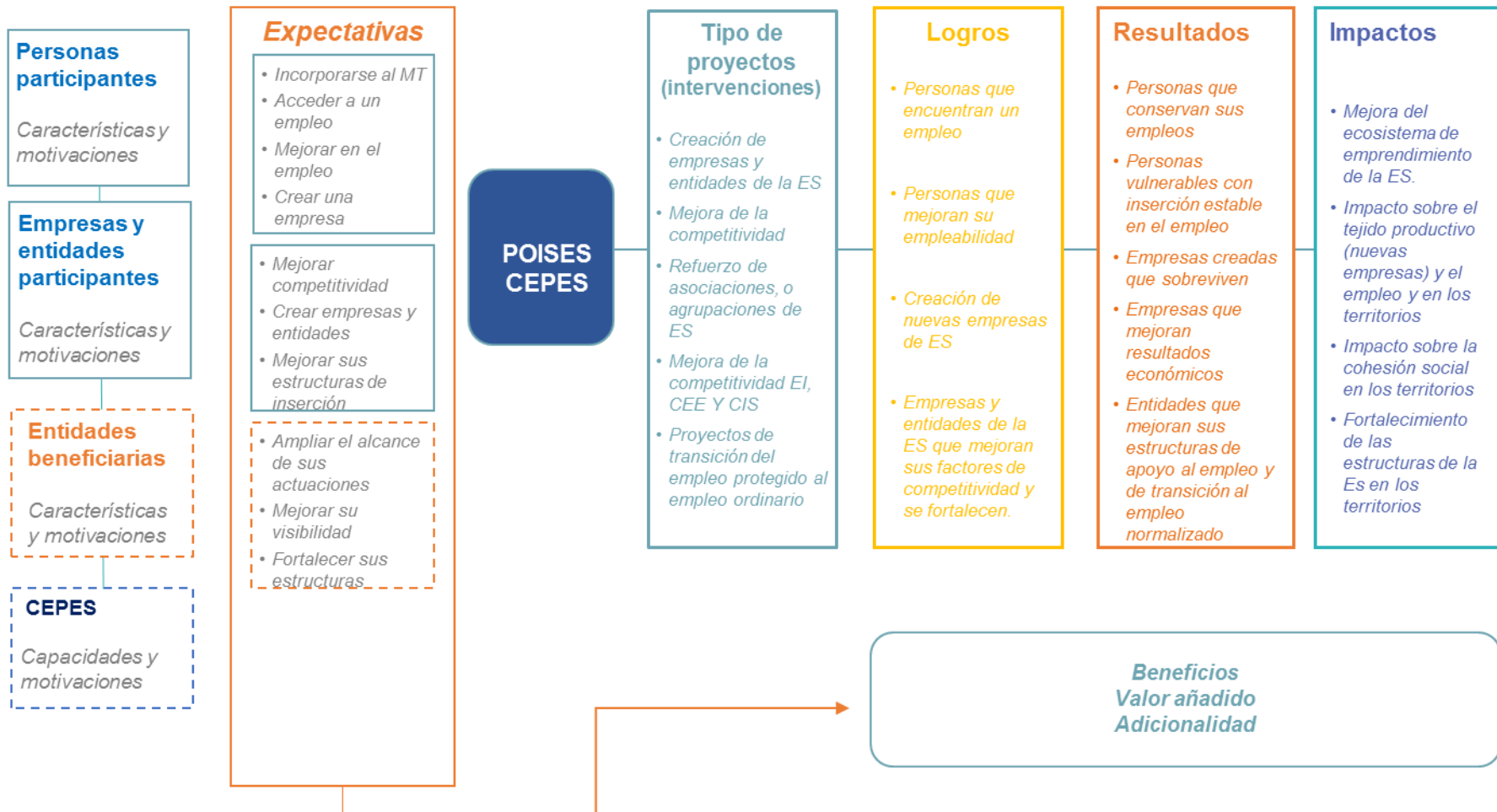
Hacer operativo el marco lógico ha requerido combinar técnicas de análisis cuantitativo y cualitativo. En los ejes vinculados a la creación y consolidación de empresas se han aplicado análisis estadísticos descriptivos y multivariantes, como modelos de supervivencia empresarial. En la mejora de la competitividad se han utilizado análisis longitudinales sobre una cohorte de empresas apoyadas, a partir de una base de información financiera elaborada específicamente para esta evaluación. En la inserción sociolaboral se han analizado resultados diferenciados por situación de partida y vulnerabilidad. Para el impacto territorial se ha construido un **indicador sintético** mediante técnicas factoriales aplicadas a tres dimensiones comarcales. Finalmente, en el fortalecimiento institucional y la gestión del Programa se ha recurrido a análisis cualitativos temáticos apoyados en entrevistas y grupos de discusión con entidades beneficiarias. El despliegue metodológico aplicado, ha permitido ampliar la profundidad del diagnóstico y fundamentar con mayor solidez las conclusiones alcanzadas.

Un aspecto destacado del proceso evaluativo ha sido la disponibilidad de la plataforma informática GIR CEPES, desarrollada ad hoc para el seguimiento del Programa. **Su diseño incorporó desde el inicio las necesidades analíticas de la evaluación**, lo que permitió estructurar un sistema de información capaz de recoger datos longitudinales de personas y empresas en un programa con 42 tipologías diferenciadas de actuación.

La plataforma ha generado una **base de microdatos de gran volumen y detalle** —casi 65 millones de registros utilizados en la evaluación— que ha permitido aplicar técnicas de análisis avanzadas y obtener una lectura más precisa de la evolución de los resultados. Esta disponibilidad de información sistematizada constituye un valor añadido relevante, ya que ha mejorado notablemente la capacidad de comprensión del funcionamiento del Programa y ha facilitado la construcción de indicadores longitudinales.

La articulación de este recurso clave -la base de microdatos del programa- y de las metodologías señaladas en el marco lógico ha permitido obtener una lectura integrada del Programa, identificar relaciones entre ejes, comprender las diferencias en los resultados y fundamentar las conclusiones globales de la evaluación. El marco lógico (ver detalle en Anexo metodológico) ha sido, por tanto, el instrumento que ha guiado la organización del análisis, la selección de indicadores, la interpretación de los hallazgos y la construcción de recomendaciones operativas (Ilustración 3).

Ilustración 3. Diseño de la evaluación POISES CEPES



Fuente: Elaboración propia

5. RESULTADOS DEL PROGRAMA POR EJES

5.1. Eje 1. Emprendimiento empresarial

5.1.1. Introducción

El Eje de Emprendimiento impulsado por CEPES en el marco de POISES se orienta a impulsar la creación y consolidación de nuevas iniciativas empresariales de la economía social, reforzando su capacidad para generar empleo estable, dinamizar el desarrollo local y promover modelos de innovación social. Su actuación se articula en torno al **Objetivo Específico 8.3.1**, que persigue fortalecer el tejido empresarial de la economía social mediante el apoyo a **personas emprendedoras** y entidades de asesoramiento — federaciones, confederaciones y redes de apoyo— que desempeñan un papel clave en la identificación de oportunidades, el acompañamiento técnico y financiero y la estructuración de proyectos empresariales viables.

Desde una perspectiva de política pública, este eje responde a la **lógica de fomento empresarial**, distinta de las intervenciones orientadas a la inserción sociolaboral. Por este motivo, la evaluación **se centra exclusivamente en el OE 8.3.1**, excluyendo las actuaciones desarrolladas en el **OE 9.5.1**, cuya finalidad es favorecer el emprendimiento vinculado a la inserción de colectivos vulnerables. Esta decisión metodológica garantiza la coherencia analítica entre **objetivos, población destinataria y teoría del cambio**, al evitar la mezcla de perfiles y finalidades que responden a mecanismos de impacto diferentes. Las actuaciones del OE 9.5.1 se analizan en el capítulo específico dedicado a los colectivos vulnerables.

Con el fin de contextualizar el alcance del trabajo realizado en este eje, se presenta a continuación una síntesis de su base analítica. Esta información permite dimensionar el esfuerzo metodológico desarrollado y el alcance empírico de los resultados que se exponen en los apartados siguientes.

Base analítica del eje de emprendimiento

El análisis del eje se apoya en una explotación exhaustiva de la base de datos del Programa, que incluye **19.616 personas con interés en emprender** y **4.792 emprendedores y emprendedoras** que llegaron a crear empresa.

A partir de esta información se ha desarrollado un análisis de clústeres sobre 4.630 casos válidos, orientado a identificar **tipologías estructurales de emprendimiento** en función de variables personales, sectoriales y territoriales.

Asimismo, se ha estimado un modelo econométrico (logit) para analizar los **factores asociados a la probabilidad de supervivencia empresarial**, permitiendo diferenciar entre efectos descriptivos y factores con capacidad explicativa estadísticamente contrastada.

El análisis se ha complementado con una encuesta específica a empresas activas y con una comparación de las tasas de supervivencia observadas con datos nacionales oficiales, lo que permite contextualizar los resultados del Programa en el conjunto del emprendimiento cooperativo y laboral en España.

El capítulo se estructura conforme a la lógica analítica general del informe. En primer lugar, se presenta el **perfil de las personas emprendedoras** que finalmente crearon una

empresa y una descripción general de los proyectos impulsados. En segundo lugar, se analizan los **resultados clave** del eje, con especial atención a la creación y supervivencia de las empresas apoyadas y a su contribución al empleo. El tercer bloque aborda la **interpretación de estos resultados**, incluyendo una síntesis de la tipología de iniciativas empresariales identificadas. Finalmente, el capítulo concluye con los **hallazgos principales**, que también orientan las implicaciones para futuras políticas de apoyo al emprendimiento en la economía social.

5.1.2. Perfil de las personas emprendedoras

El conjunto de **emprendedores apoyados en el marco del POISES-CEPES asciende a 19.616 personas, de las cuales, 6.765 llegó a elaborar el Plan de viabilidad** de su idea de negocio con la asistencia del Programa y **4.792 personas llegaron a constituir una empresa mercantil** (el 24,4% del total de personas participantes en actuaciones de este eje).

En cuanto a la **incorporación de socios a las empresas creadas**, ésta alcanza las **6.211 personas**, lo que indica que las personas participantes directas en el Programa fueron acompañadas en sus emprendimientos por otras que se han beneficiado indirectamente del mismo. Del conjunto total de socios, un **53,5% son hombres** y un **45,7% mujeres**, lo que mantiene una participación de género equilibrada.

Las personas que finalmente emprendieron apoyadas en el marco del OE 8.3.1, presentan un **perfil diverso**, aunque con algunos rasgos predominantes. La participación por género es **equilibrada**, con un **54,0% de hombres y un 46,0% de mujeres** entre las 4.792 personas emprendedoras.

En términos de edad, predomina el grupo de **30 a 44 años** (43,9%), seguido de las personas de **45 a 54 años** (26,2%), mientras que los menores de 30 años representan el 19,3% y los mayores de 55 años el 10,6%. El nivel formativo muestra una combinación de perfiles: un **38,5% cuenta con estudios universitarios**, junto con una proporción significativa de personas con educación secundaria no obligatoria (26,6%) y obligatoria (24,4%).

El análisis del tipo de hogar evidencia también diversidad de situaciones, con **predominio de hogares con al menos una persona empleada** (3.476 emprendedores), junto con presencia relevante de personas en hogares sin empleo (657) o en situaciones de vulnerabilidad, como hogares sin empleo con hijos a cargo (238) o monoparentales (90). Asimismo, **las personas desempleadas representan el 62,3%** del total, mientras que otro 34,3% tenían un empleo en el momento de entrada en el Programa y un 3,4% estaban en una situación de inactividad.

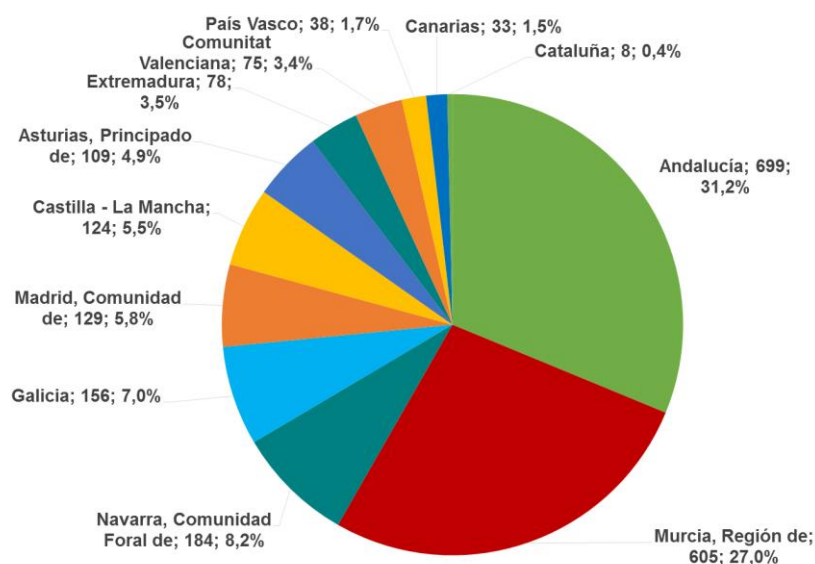
En conjunto, este perfil refleja un **tejido emprendedor heterogéneo**, con predominio de adultos en edad laboral central, una participación paritaria, elevada presencia de personas con estudios superiores y una incorporación significativa de emprendedores procedentes de contextos laborales inestables, lo que evidencia la capacidad del eje para atraer iniciativas con distintos niveles de capital humano y situaciones de partida.

5.1.3. Resultados clave

Más de 2.200 empresas creadas

El despliegue del OE 8.3.1 ha dado lugar a la creación de **2.238 empresas**, de las cuales el **98,0%** se corresponden con entidades de economía social. La trayectoria temporal de las iniciativas muestra un incremento sostenido en las últimas convocatorias: **45,9%** de las empresas se constituyeron entre 2020 y 2023, lo que refleja la progresiva consolidación de las metodologías de acompañamiento y el fortalecimiento de las estructuras territoriales responsables de la ejecución del eje. La distribución territorial de las iniciativas concentra la mayor intensidad en **regiones en transición**, especialmente **Andalucía** y **Región de Murcia**, junto con una presencia destacada en **Galicia** (Gráfico 1). Esta localización es coherente con el marco de programación del Fondo Social Europeo y con el peso previsto de estas regiones en la estructura financiera del Programa. Otro factor importante es que estas regiones cuentan con entidades representativas maduras y un tejido empresarial de economía social consolidado.

Gráfico 1. Distribución de las empresas creadas en el POISES CEPES por CC.AA.



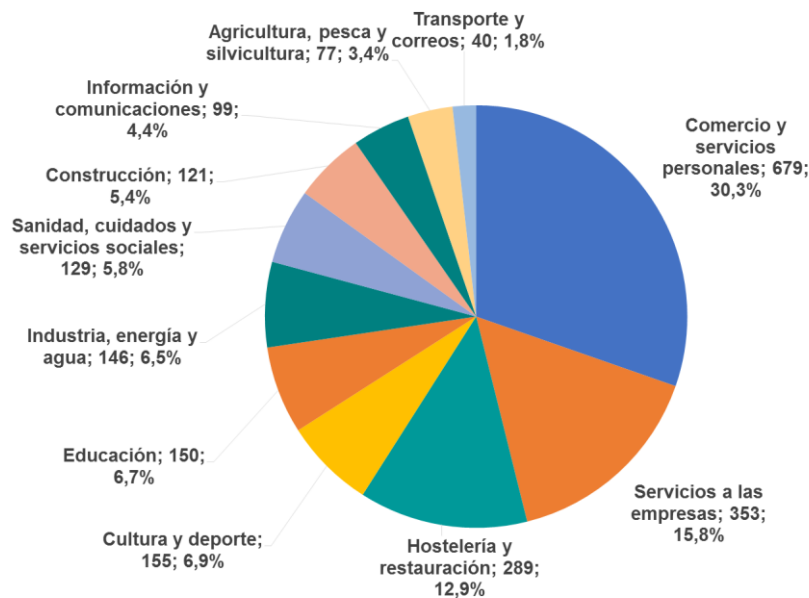
Fuente: Base de datos POISES CEPES

La mayor parte de las iniciativas de economía social impulsadas se han constituido como cooperativas, que concentran el 78,8% del total (1.763 empresas). En segundo lugar, se sitúan las sociedades laborales, con un peso del 16,6% (372 empresas), configurándose ambas fórmulas como las opciones mayoritarias dentro del Programa. Cabe destacar también, por su importancia cualitativa, los procesos de transformación de sociedades mercantiles en entidades de economía social, que han representado el 5,5% de las empresas creadas.

Las empresas creadas presentan una diversidad sectorial importante, con predominio de actividades en los servicios, incluidos comercio, servicios personales, servicios a empresas y hostelería (Gráfico 2). Junto a estos sectores consolidados, se observa también la presencia significativa de actividades emergentes, una de cada cuatro empresas creadas (26,8%), vinculadas a la formación no reglada, servicios técnicos especializados, actividades relacionadas con la transición ecológica y determinados segmentos de las TIC. Este patrón sectorial confirma que el eje ha sido capaz de adaptarse

tanto a sectores tradicionales de la economía social como a ámbitos económicos en transformación.

Gráfico 2. Distribución de las empresas creadas en el POISES CEPES por sectores de actividad.



Fuente: Base de datos POISES CEPES

En conjunto, esta información pone de relieve que el Programa no solo ha fortalecido sectores tradicionales de la economía social, sino que ha contribuido de forma tangible a su **modernización e inserción en sectores de futuro**, en línea con las estrategias europeas de digitalización, sostenibilidad y economía de los cuidados.

Tipologías diferenciadas de emprendimiento

Un análisis de clúster ha permitido identificar configuraciones de emprendimiento a partir de las características de las personas emprendedoras y de sus empresas y combinar simultáneamente género, territorio, sector y situación laboral previa. Estas tipologías reflejan también diferencias en trayectorias laborales, sectores de actividad y condiciones territoriales de partida, y permiten una lectura más precisa de la estructura del emprendimiento apoyado.

El análisis de tipologías identifica **tres perfiles diferenciados de emprendimiento** (Tabla 1). El primero, denominado **emprendimiento masculino urbano**, está compuesto casi exclusivamente por hombres y se desarrolla principalmente en grandes ciudades. Presenta una elevada presencia de cooperativas, y una concentración sectorial en comercio, hostelería y servicios. Una parte importante de sus integrantes se encontraba en situación de desempleo antes de emprender.

El segundo perfil corresponde al **emprendimiento rural asociado al desempleo de larga duración**, con una distribución de género equilibrada y mayor vulnerabilidad previa, caracterizada por elevados niveles de desempleo y desempleo de larga duración. Se localiza fundamentalmente en zonas intermedias y rurales y en regiones en transición. Opera en sectores como comercio, hostelería, agricultura y sanidad.

El tercer grupo, definido como **emprendimiento femenino urbano y cualificado**, está integrado mayoritariamente por mujeres con alto nivel formativo. Sus iniciativas se desarrollan principalmente en grandes ciudades y se concentran en sectores vinculados a educación, sanidad, servicios sociales y cultura. Predominan también las cooperativas y las estructuras de pequeño tamaño.

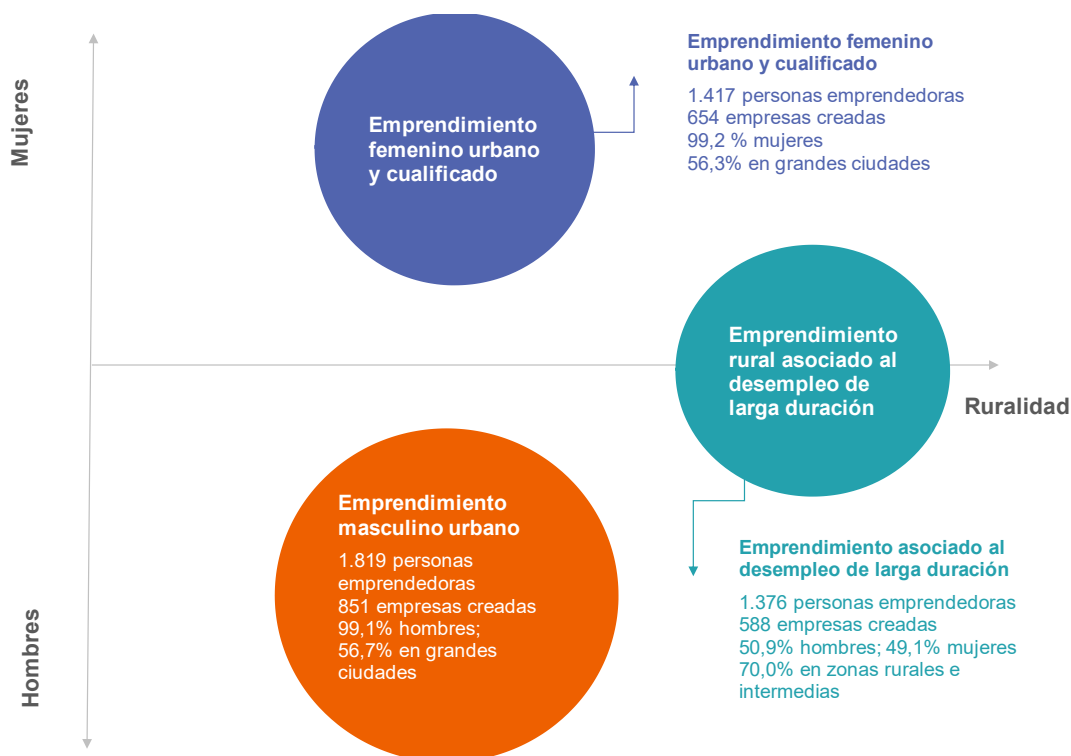
Tabla 1. Caracterización de los clústeres de emprendimiento en el POISES

Dimensión clave	Emprendimiento masculino urbano	Emprendimiento rural asociado al desempleo de larga duración	Emprendimiento femenino urbano y cualificado
Género	99,1% hombres	50,9% hombres / 49,1% mujeres	99,2% mujeres
Edad predominante	30-44 años (46,3%)	30-44 años (36,5%) y 45-54 años (30,7%)	30-44 años (48,5%)
Nivel educativo	Relativamente alto (35,9% universitarios)	Relativamente menor (27,4% solo obligatoria; 32,6% universitarios)	Alto (47,1% universitarios)
Situación laboral previa	Mayoría desempleados (59,5%), pero menos paro de larga duración (2,1%)	Alto desempleo de larga duración (61,2%)	Mayoría desempleadas (65,7%), paro de larga duración moderado (4,0%)
Sectores principales	Elevado peso relativo de construcción, transporte, industria y cultura	Elevado peso relativo de agricultura, industria y hostelería	Elevado peso relativo de educación, cultura, sanidad y servicios sociales
Tamaño y forma empresarial	Cooperativas de 2-5 socios	Cooperativas, más de 5 socios (frecuentes)	Cooperativas de 2-5 socias

Fuente: Base de datos POISES CEPES

La representación de los clústeres permite obtener una visión de conjunto en la que el **género** y la **ruralidad se configuran como los dos ejes principales que estructuran los perfiles de emprendimiento** (Gráfico 3). Estas dimensiones resultan determinantes, ya que marcan con claridad tanto la composición como la localización de los grupos identificados.

Gráfico 3. Cifras agregadas sobre los clústeres de personas emprendedoras y empresas creadas. Representación según sexo, grado de ruralidad y número de empresas creadas en cada grupo (área del círculo).



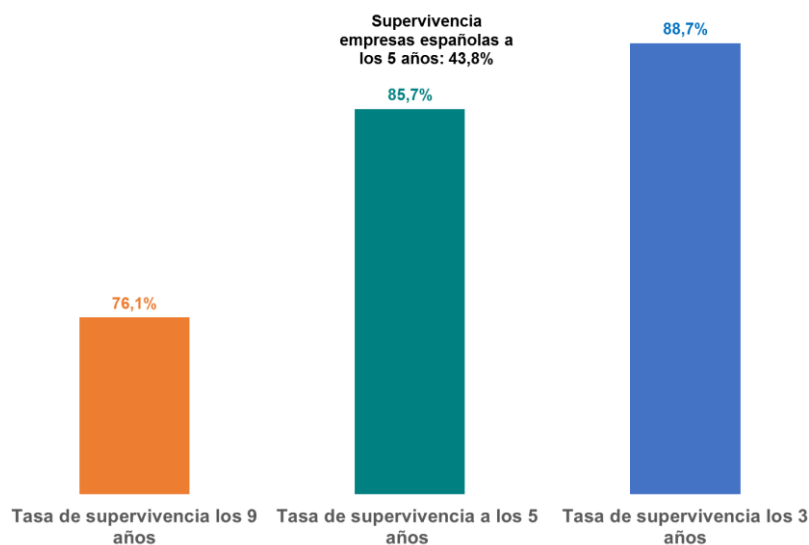
Fuente: Base de datos POISES CEPES

Nota: Las figuras constituyen una representación esquemática con carácter ilustrativo.

Supervivencia empresarial superior a la media nacional

La **supervivencia empresarial** constituye uno de los resultados más destacables. La información longitudinal indica que el programa presenta **tasas de continuidad muy superiores a los promedios nacionales**. Las estimaciones disponibles muestran supervivencias de **88,7% a tres años, 85,7% a cinco años y 76,1% a nueve años**, frente al **43,8%** observado en el conjunto de empresas en España a cinco años (Gráfico 4). Estos niveles de mantenimiento de la actividad respaldan la eficacia de los itinerarios de acompañamiento y la adecuación de las fórmulas empresariales utilizadas, mayoritariamente cooperativas (78,2%) y sociedades laborales (16,4%).

Gráfico 4. Tasas de supervivencia de las empresas creadas en el POISES CEPES a 3, 5 y 9 años.



Fuente: Base de datos POISES CEPES e INE

Con el objetivo de profundizar en los **factores más determinantes en el éxito de los emprendimientos** surgidos en el marco del Programa se ha estimado un Modelo Logit¹. El modelo permite conocer qué factores aumentan o reducen la probabilidad de que una empresa constituida en el marco del proyecto POISES-CEPES siga activa a medio plazo (en 2025, entre 2 y 7 años después de su creación).

Los resultados del modelo logit permiten identificar los factores con capacidad explicativa sobre la continuidad de las empresas creadas, a partir de los efectos marginales promedio, estimados.

El sector de actividad constituye uno de los principales factores asociados a la supervivencia empresarial. Las iniciativas desarrolladas en sanidad y cuidados presentan una probabilidad significativamente mayor de mantenerse activas, con un incremento estimado de 11,6 puntos porcentuales respecto al sector de referencia (comercio). También se observa una mayor probabilidad de continuidad en cultura y deporte, así como en hostelería, lo que apunta a la existencia de nichos con demanda estable o fuerte conexión con el entorno.

Asimismo, **el emprendimiento femenino urbano y cualificado muestra un efecto positivo sobre la probabilidad de supervivencia**, reforzando la relevancia del perfil y del contexto en la consolidación de los proyectos empresariales.

Por el contrario, se identifican factores asociados a una menor probabilidad de continuidad. Destaca el efecto negativo vinculado a la localización en regiones más desarrolladas en comparación con las regiones en transición, así como en sectores como información y

¹ En el contexto del POISES, este modelo se utiliza para identificar qué factores influyen en la probabilidad de que las empresas creadas sigan activas, considerando variables como el sector de actividad, la entidad de apoyo, la forma jurídica o el tamaño inicial. Una de las principales ventajas del modelo logit es que permite estimar el efecto de cada variable manteniendo constantes las demás. Es decir, puede determinar, por ejemplo, si pertenecer a un determinado sector aumenta la probabilidad de supervivencia independientemente de la influencia del tamaño, la entidad de apoyo u otros factores.

comunicaciones. También se observa una menor probabilidad de supervivencia en empresas con alta presencia de personas jóvenes en el equipo promotor.

Finalmente, variables como el nivel educativo obligatorio, la ocupación previa, la edad superior a 55 años o el emprendimiento en grandes ciudades no muestran efectos estadísticamente significativos, lo que indica que, aunque puedan tener relevancia descriptiva, no presentan capacidad explicativa sistemática en términos de continuidad empresarial.

Contribución de las nuevas empresas a la creación de empleo

En cuanto a la **situación actual de estas empresas** creadas en el marco del Programa, un 46,0% de las empresas creadas se encuentra en crecimiento, aumentando su clientela y facturación (38,9%) o en proceso de diversificación y expansión, y otro 23,9% se mantiene estable, con ingresos regulares y sostenibles. Casi el **70,0% de las entidades creadas presentan una trayectoria activa y en consolidación.**

Desde la perspectiva del empleo, las empresas creadas a través del Programa están contribuyendo a la generación de **puestos de trabajo estables en economía social**, en coherencia con la naturaleza jurídica cooperativa y societaria de las iniciativas. Entre las empresas activas en 2025, se observa una evolución positiva del **volumen de negocio** y del **empleo generado** en aquellos proyectos que han consolidado su actividad.

En conjunto estas empresas han creado ya cerca de **9.000 empleos** (entre socios y asalariados) y entre las personas trabajadoras, destacan las **3.726 mujeres**, que suponen el **42% del total**, así como **345 personas pertenecientes a colectivos desfavorecidos (3,9%)**. Además, **3.750 empleos (42,4%)** se localizan en **zonas rurales**, evidenciando la contribución del Programa al desarrollo territorial. (Tabla 2)

Tabla 2. Magnitudes económicas y sociales de las cooperativas y sociedades laborales creadas en el marco del POISES-CEPES. Empresas activas en 2025.

Número de empresas	1.990
Cooperativas	1.622
Sociedades Laborales	368
Volumen de negocio	291.411.683 €
Empleo	8.848
Mujeres	3.727
Personas desfavorecidas	345
Empleo en zonas rurales	3.750
Número de socios/as	4.855

Fuente: Estimaciones propias a partir de la Encuesta a las empresas creadas en el Programa POISES CEPES y datos de los Registros de Cooperativas

Contribución del POISES al emprendimiento en la economía social

La relevancia de estos resultados se aprecia con mayor claridad cuando se sitúan en el contexto del emprendimiento de la economía social en España. En el período 2016–2023, el **15,5%** de todas las cooperativas y sociedades laborales constituidas en el país tuvieron su origen en actuaciones del Programa², alcanzando valores superiores al **20%** en los años más recientes (Tabla 3). De hecho, en los ejercicios 2021-2023, **una de cada cinco cooperativas o sociedades laborales creadas en España se vinculó al POISES**, lo que confirma la **capacidad del programa para convertirse en motor de creación empresarial en este ámbito**.

Tabla 3. Contribución del POISES CEPES a la creación de cooperativas y sociedades laborales en España.

Año	Cooperativas y sociedades laborales creadas en España	Cooperativas y sociedades laborales creadas en el marco del POISES	Aportación relativa del POISES en la creación de cooperativas y sociedades laborales
2016	1.817	111	6,1%
2017	1.606	160	10,0%
2018	1.887	230	12,2%
2019	1.931	314	16,3%
2020	1.575	290	18,4%
2021	1.860	379	20,4%
2022	1.769	355	20,1%
2023 (enero-septiembre)	1.411	303	21,5%
Total	13.856	2.142	15,5%

Fuente: Ministerio de Trabajo y Economía Social y Base de datos POISES CEPES

5.1.4. Hallazgos del eje

1. Supervivencia empresarial notablemente superior a la media nacional. Las empresas creadas en el marco del Programa presentan tasas de supervivencia del 88,7% a tres años, 85,7% a cinco años y 76,1% a nueve años, frente al 43,8% observado en el conjunto de empresas en España a cinco años. Este diferencial constituye uno de los resultados más relevantes del eje.

2. Consolidación mayoritaria de las iniciativas creadas. Cerca del 70,0% de las empresas creadas se encuentran activas y en proceso de consolidación, con un 46,0% en crecimiento o expansión y un 23,9% en situación estable. El emprendimiento apoyado no se limita a la creación formal, sino que muestra continuidad en la actividad económica.

3. Generación de empleo estable en economía social. Las empresas activas han generado cerca de 9.000 empleos, con una participación femenina del 42% y una localización relevante en zonas rurales (42,4%). La estructura societaria, con 4.855 personas socias, refuerza la dimensión participativa del tejido creado.

² Ha de tenerse en cuenta que el Programa finalizó en agosto de 2023.

4. Estructura segmentada del emprendimiento apoyado. El análisis de clústeres identifica tres tipologías diferenciadas: emprendimiento masculino urbano, emprendimiento femenino urbano cualificado y emprendimiento asociado a entornos rurales y desempleo de larga duración. Esta segmentación refleja trayectorias y contextos de partida diversos dentro del eje.

5. El acompañamiento como factor estructural del resultado. Los resultados cuantitativos y cualitativos apuntan a la intensidad y continuidad del acompañamiento técnico como elemento asociado a las elevadas tasas de supervivencia observadas. Las entidades con mayor capacidad de apoyo muestran mejores resultados agregados.

6. Influencia del entorno territorial y del efecto entidad. El análisis econométrico confirma que el contexto territorial y el desempeño de las entidades acompañantes presentan mayor capacidad explicativa en la probabilidad de consolidación que determinados rasgos individuales. El denominado “efecto entidad” emerge como un elemento relevante.

7. Diferencias sectoriales y condicionantes contextuales. Se observan trayectorias diferenciadas según el sector de actividad, con mejor evolución relativa en determinados ámbitos vinculados a servicios personales, cuidados y actividades comunitarias. Asimismo, entornos con mayor masa crítica empresarial presentan mayores probabilidades de consolidación.

8. Menor peso explicativo de factores individuales aislados. El modelo logit sugiere que variables estructurales y de apoyo condicionan más la sostenibilidad que características individuales consideradas de forma aislada, lo que introduce implicaciones relevantes para el diseño de políticas.

Tabla 4. Implicaciones de los hallazgos del eje 1.

Hallazgo	Implicación
Supervivencia empresarial superior a la media nacional	Mantener el modelo de acompañamiento técnico como elemento central del eje, preservando su intensidad en las fases críticas (diseño, constitución y primeros años).
Consolidación mayoritaria de las iniciativas creadas	Incorporar mecanismos de seguimiento estructurado a medio plazo para sostener procesos de crecimiento y consolidación más allá de la fase inicial.
Generación de empleo estable en economía social	Consolidar la creación de empleo participativo y estable como indicador prioritario de valoración del eje en futuras programaciones.
Estructura segmentada del emprendimiento apoyado	Diseñar itinerarios diferenciados según perfil territorial, sectorial y sociodemográfico, evitando esquemas homogéneos de intervención.
Acompañamiento como factor estructural del resultado	Sistematizar metodologías de apoyo y reforzar la capacitación de las entidades acompañantes, garantizando estándares comunes de calidad.

Fuente: Elaboración propia

5.2. Eje 2. Mejora de la competitividad

5.2.1. Introducción

El Eje de Competitividad impulsado por CEPES en el marco de POISES se orienta a **fortalecer la capacidad empresarial** de las empresas de la economía social, con el objetivo de mejorar su sostenibilidad, productividad y posición competitiva en el mercado. A diferencia del eje dedicado al emprendimiento, centrado en la creación de nuevas iniciativas, este eje actúa sobre un tejido ya existente, formado mayoritariamente por **cooperativas y sociedades laborales** de pequeña y mediana dimensión.

La intervención parte del reconocimiento de que la economía social constituye un **pilar estratégico del desarrollo económico sostenible**, capaz de combinar eficiencia productiva, generación de empleo estable, arraigo territorial y contribución a la cohesión social. No obstante, una parte relevante de estas empresas afronta **limitaciones estructurales** —tamaño reducido, dificultades de acceso a financiación, déficit de capacidades de gestión, baja digitalización o escasa internacionalización— que condicionan su capacidad de crecimiento y adaptación. El eje responde a estas necesidades promoviendo actuaciones de mejora en **ámbitos clave**: gestión organizativa, recursos humanos, innovación, digitalización, cooperación empresarial y apertura a mercados.

A través de servicios especializados de asesoramiento, formación y acompañamiento técnico, el eje se configura como un **instrumento de modernización empresarial**, que contribuye a reforzar la resiliencia y la profesionalización del tejido productivo de la economía social. Su alcance territorial y sectorial, junto con la diversidad de procesos de mejora emprendidos, evidencian la magnitud de la intervención y su aportación al fortalecimiento de la competitividad de estas empresas.

5.2.2. Perfil de las empresas participantes

El Eje de Competitividad ha acompañado a **1.040 empresas de economía social**, de las cuales **703 son cooperativas** y **337 sociedades laborales**, configurando un volumen de intervención amplio y representativo del tejido empresarial del sector. La participación se concentra en la fase final del periodo, ya que **el 88,8%** de los asesoramientos se realizaron entre 2020 y 2023, lo que se explica fundamentalmente por la evolución del propio Programa³.

Desde la perspectiva del **tamaño**, el eje se orienta en gran medida a **micro y pequeñas empresas**, que constituyen la mayoría de las beneficiarias. Este patrón es coherente con las características del tejido cooperativo y societario, donde estas empresas de dimensión reducida tienen una capacidad muy limitada para abordar procesos internos de modernización sin apoyo externo.

³ En las primeras convocatorias de ayudas del FSE no se contempló de forma explícita una línea específica orientada a la mejora de la competitividad. Esta orientación se definió con mayor claridad en fases posteriores del Programa.

Asimismo, fue en el marco de la reprogramación del POISES en 2019 cuando se incorporó la dimensión de consolidación empresarial a través de los indicadores de resultado vinculados a las empresas y entidades participantes.

Desde el punto de vista territorial, más del **80% de las empresas atendidas** se localizan en **regiones en transición**, en coherencia con la estructura de programación del Fondo Social Europeo. A escala autonómica, destacan **Región de Murcia, Andalucía y Castilla-La Mancha**, que reúnen más de tres cuartas partes de las empresas participantes. La distribución sectorial refleja asimismo la composición productiva de estos territorios, con predominio del **sector primario** (376 asesoramientos), seguido de **comercio y servicios personales** (151), **industria manufacturera, energía y agua** (142) y **servicios a empresas** (121) (Gráfico 5).

En relación con el **entorno territorial**, el eje muestra una implantación especialmente significativa en **zonas rurales e intermedias**, donde se concentran casi siete de cada diez empresas asesoradas (69,9%). La presencia de cooperativas es especialmente destacada en estos territorios: el 77,2% de las atendidas operan fuera de los núcleos urbanos, mientras que las sociedades laborales muestran una distribución más equilibrada entre áreas urbanas y no urbanas.

Gráfico 5. Empresas que han recibido asesoramiento según sector de actividad. Número de empresas y porcentajes



Fuente: Base de micro datos POISES CEPES

En conjunto, el perfil de las empresas participantes muestra un **tejido empresarial diverso y fuertemente arraigado en territorios no urbanos**, donde el eje actúa como palanca para abordar procesos de innovación, digitalización, reorganización interna y crecimiento sostenible.

Las actuaciones se distribuyen de forma heterogénea entre áreas, con una presencia especialmente elevada en **procesos productivos** (324 empresas participantes), **recursos humanos** (248), **marketing y comercialización** (202) y **digitalización** (214). Otras áreas como **financiación** (136 empresas), **gestión** (133) o **cooperación empresarial** (66) presentan una participación más moderada, mientras que ámbitos como la **innovación** o la **internacionalización** concentran un número reducido de intervenciones.

La demanda de asesoramiento presenta una estructura diferenciada según la naturaleza jurídica de las empresas participantes. Las cooperativas concentraron el apoyo en áreas

vinculadas a los **procesos productivos** (31,2%) y la **gestión de recursos humanos** (23,8%), mientras que las sociedades laborales lo hicieron en **marketing y comercialización** (36,4%), **digitalización** (30,9%) y **financiación** (27,9%) (Tabla 5).

Tabla 5. Empresas que han recibido asesoramiento en las distintas áreas relacionadas con los factores de competitividad

	Cooperativas	Sociedades Laborales	Total
Operaciones y procesos productivos	39,3%	10,7%	31,2%
Recursos humanos	29,0%	10,7%	23,8%
Digitalización	16,5%	30,9%	20,6%
Marketing y comercialización	12,6%	36,4%	19,4%
Otro	15,5%	7,7%	13,3%
Financiación	7,3%	27,9%	13,1%
Apoyo en la gestión	16,7%	2,9%	12,8%
Asesoramiento jurídico	11,0%	0,6%	7,6%
Asesoramiento laboral	8,2%	1,2%	5,9%
Asesoramiento fiscal	6,3%	0,6%	4,5%
Cooperación empresarial	7,4%	3,7%	6,3%
Innovación	5,1%	3,3%	4,6%
Exportaciones e internacionalización	0,0%	0,7%	0,2%
Total	100%	100%	100%
Número de empresas participantes	703	337	1040

Fuente: Base de micro datos POISES CEPES

El grado de finalización de los procesos de asesoramiento es elevado. **Nueve de cada diez empresas** completaron íntegramente el itinerario previsto, mientras que el 10% restante interrumpió el proceso por un desajuste entre expectativas y servicios, más que por dificultades internas. Este patrón indica una adecuada correspondencia entre las necesidades identificadas y los servicios prestados, así como la pertinencia del modelo de intervención.

5.2.3. Resultados clave

Los efectos observados resultan especialmente apreciables en áreas directamente vinculadas a la **eficiencia interna y la organización del trabajo**. Las empresas que trabajaron en procesos productivos, el área con mayor volumen de participación, registran incrementos medianos del **57,2% en el volumen de negocio**, del **59,7% en los gastos de personal** y del **44,6% en el valor añadido**, según la información disponible para 100 de las entidades asesoradas (Tabla 6). En digitalización, con información disponible para 47 empresas, la variación mediana del volumen de negocio alcanza el **46,8%**, mientras que, en financiación, a partir de 36 empresas, se observa un aumento del **33,3%**. Otras áreas muestran evoluciones más moderadas: recursos humanos (variación mediana del **30,8%** en volumen de negocio), marketing (**36,4%**) o gestión (**55,4%**), con mejoras centradas en capacidades internas cuya traducción económica puede requerir períodos de maduración más prolongados.

Conviene señalar que la orientación hacia el fortalecimiento y la consolidación empresarial se incorporó de manera más consistente en la **segunda mitad del período de programación**, especialmente a partir de la **reprogramación de 2019**, cuando se reforzó esta dimensión en el diseño operativo y en los indicadores asociados a las entidades participantes. Esta evolución en el enfoque puede haber condicionado tanto la intensidad como la naturaleza de los resultados observados en los distintos momentos del Programa.

El análisis longitudinal⁴ confirma una **asociación positiva entre la participación en determinadas áreas del eje y la evolución de los indicadores económico-productivos**. Los **avances más intensos** se concentran en intervenciones que actúan sobre componentes estructurales del modelo de negocio, **procesos, digitalización y consolidación financiera**, mientras que los servicios orientados a la organización y al fortalecimiento interno presentan una evolución más gradual.

Aunque el diseño de la evaluación no permite establecer relaciones causales, la consistencia de las variaciones observadas en las empresas con información disponible aporta una base empírica sólida para comprender el alcance de las mejoras asociadas al asesoramiento.

Tabla 6. Evolución del desempeño de las empresas que han participado en los servicios de asesoramiento del Programa. Detalle según asesoramiento recibido. Tasas de variación medianas en el período 2017-2024.

	Nº empresas participantes	Nº empresas con información disponible	Empleo	Volumen de negocio	Gastos de personal	Valor añadido	Resultados
Exportaciones e internacionalización	2	
Operaciones y procesos productivos	324	100	23,1%	57,2%	59,7%	44,6%	-25,6%
Recursos humanos	248	50	10,5%	30,8%	26,6%	25,8%	-26,2%
Innovación	48	26	36,7%	46,3%	53,7%	35,6%	39,7%
Financiación	136	26	36,7%	46,3%	53,7%	35,6%	119,9%
Marketing y comercialización	202	34	0,0%	38,4%	47,2%	45,4%	100,6%
Digitalización	214	47	10,6%	38,8%	40,0%	34,4%	82,2%
Apoyo en la gestión	133	25	5,8%	55,4%	39,7%	16,1%	74,0%
Cooperación empresarial	66	8	10,3%	32,9%	13,3%	4,6%	67,9%
Otro	138	51	16,0%	48,6%	46,0%	34,9%	7,9%
Total	1.040	276	13,6%	46,1%	45,2%	34,4%	16,5%

Fuente: Base de microdatos POISES CEPES y Ministerio de Trabajo y Economía Social

Nota: Los valores en azul señalan diferencias estadísticamente significativas ($p < 0,10$), es decir, diferencias que con alta probabilidad no se deben al azar, frente al grupo de empresas no asesoradas.

⁴ Debe tenerse en cuenta que la disponibilidad de información económico-financiera ha estado sujeta a limitaciones, derivadas de las dificultades habituales para la obtención y sistematización de datos empresariales. De las 1.040 empresas participantes, se dispone de información completa para 276, que constituyen la base del análisis cuantitativo longitudinal. Aunque esta cifra representa una parte del total de beneficiarias, el volumen de observaciones disponibles permite sustentar empíricamente las tendencias señaladas, si bien los resultados deben interpretarse en el marco de esta limitada cobertura.

5.2.4. Hallazgos del eje

1. Consolidación y expansión del eje. El Eje de Competitividad ha alcanzado una notable madurez a lo largo del periodo 2016-2023, con 1.040 empresas asesoradas —703 cooperativas y 337 sociedades laborales—. El 88,8% de las actuaciones se concentran en los últimos cuatro años, lo que refleja un proceso de crecimiento sostenido, consolidación metodológica y refuerzo de la red técnica.

2. Contribución a la cohesión territorial. Más del 80% de las entidades atendidas se localizan en regiones catalogadas como zonas en transición o menos desarrolladas, con especial peso de la Región de Murcia (36,5%), Andalucía (23,8%) y Castilla-La Mancha (20,2%). Esta distribución geográfica confirma la alineación del eje con los objetivos de cohesión y equilibrio territorial del Fondo Social Europeo.

3. Focalización en pymes y microempresas. El perfil empresarial mayoritario corresponde a pymes (95,8%), predominando las microempresas (56,0%) y las pequeñas (28,4%). El programa ha sabido adaptar sus servicios a empresas con menor capacidad interna para abordar procesos de mejora competitiva, ofreciendo acompañamiento especializado y accesible.

4. Diversificación sectorial con predominio del ámbito agrario. El Eje ha logrado un alcance multisectorial, aunque con clara especialización en el sector primario (376 asesoramientos), seguido de comercio y servicios personales (151), manufacturas, energía y agua (142) y servicios a empresas (121). Este patrón refleja la flexibilidad del modelo de intervención y su adecuación a las estructuras productivas locales.

5. Relevancia en la vertebración rural. Casi siete de cada diez empresas asesoradas (69,9%) operan en entornos rurales o intermedios. En el caso de las cooperativas, el porcentaje se eleva al 77,2%, lo que pone de relieve el papel del eje como instrumento de apoyo a la economía social en territorios con menor densidad empresarial y escasa oferta de servicios avanzados.

6. Servicios adaptados a la tipología empresarial. La oferta de asesoramiento ha respondido de manera diferenciada a las necesidades de cada tipo de empresa. En las cooperativas, las actuaciones se centraron en operaciones y procesos (31,2%) y en gestión de recursos humanos (23,8%), mientras que en las sociedades laborales destacaron los ámbitos de marketing y comercialización (36,4%), digitalización (30,9%) y financiación (27,9%).

7. Alta tasa de finalización. El 90% de las empresas completó el itinerario de asesoramiento, un indicador elevado de permanencia y compromiso. Los casos de abandono (10%) se vinculan principalmente a desajustes entre las expectativas iniciales y los contenidos de la asistencia, lo que sugiere la conveniencia de reforzar la fase diagnóstica previa.

8. Valor añadido metodológico. El eje ha aportado una metodología singular basada en la capilaridad territorial, la combinación de servicios (asesoría, formación y trabajo en red) y la especialización en economía social. Este enfoque ha permitido ofrecer servicios “de última milla” con alto grado de adaptación a las realidades organizativas de cooperativas y sociedades laborales.

9. Resultados económicos asociados a los asesoramientos. Entre las 276 empresas con datos longitudinales disponibles, se observa una correlación positiva entre la participación en determinados ámbitos de asesoramiento y la mejora de indicadores

económicos. Las empresas que trabajaron procesos productivos presentan aumentos medios del 57,2% en volumen de negocio, 59,7% en gasto de personal y 44,6% en VAB. También se observan incrementos relevantes en las que abordaron digitalización (+46,8%) y financiación (+33,3%). Aunque no puede establecerse causalidad directa, los resultados muestran una asociación positiva entre la participación en el asesoramiento y la evolución de determinados indicadores económicos de las empresas analizadas.

10. Persistencia de barreras estructurales. Pese a los avances, subsisten limitaciones relacionadas con la planificación estratégica, la profesionalización de la gestión, el liderazgo, la comunicación y la brecha digital, especialmente en sectores de menor tamaño medio. La sostenibilidad de los cambios sin apoyo externo constituye uno de los principales desafíos identificados.

Tabla 7. Implicaciones de los hallazgos del eje 2

Hallazgo	Implicación
Alta adecuación entre necesidades y servicios	Preservar y reforzar el diagnóstico inicial como condición de pertinencia del apoyo. Ajustar itinerarios a capacidades reales de micro y pequeñas empresas.
Cambios directos en factores de competitividad atribuidos al asesoramiento	Mantener el eje como servicio complementario al mercado , porque cubre déficits de capacidades internas en ES. Sostener oferta de asesoramiento integral en áreas críticas.
Necesidades diferenciadas por fórmula jurídica	Continuar con un enfoque flexible y segmentado por tipo de empresa , evitando paquetes únicos. Especialización de entidades asesoras por perfiles de demanda.
La estructura territorial y sectorial condiciona mejoras	Reforzar presencia en territorios/sectores con menos oferta de servicios profesionales, con acompañamiento adaptado al contexto . Priorizar capacidades básicas de digitalización y mejora operativa en esos entornos.
Asociación positiva entre asesoramiento y desempeño económico	Mantener prioridad en áreas estructurales del modelo de negocio (procesos, digitalización, finanzas). Aceptar horizontes de impacto más largos para áreas organizativas/comerciales y acompañarlas con seguimiento.
Mayor margen de mejora en empresas pequeñas y poco profesionalizadas	Modular intensidad del apoyo según tamaño/capacidad, con mayor intensidad en microempresas . Introducir mecanismos de apoyo escalonado para sostener formalización interna.
Los resultados dependen de la interacción factores internos–externos	Integrar diagnósticos que combinen dimensión interna y entorno, para priorizar necesidades estratégicas y mejorar eficacia.

Fuente: Elaboración propia

5.3. Eje 3. Inserción sociolaboral de colectivos vulnerables

5.3.1. Introducción

El Eje de Inserción sociolaboral de colectivos vulnerables del POISES-CEPES agrupa las actuaciones dirigidas a **promover la inclusión sociolaboral de personas con discapacidad y/o en situación o riesgo de exclusión social y a reforzar el papel de la economía social como motor de cohesión y desarrollo sostenible**. Su planteamiento combina intervenciones centradas en la mejora de la empleabilidad y la activación de las propias personas vulnerables con otras orientadas al fortalecimiento de entidades y estructuras que generan empleo inclusivo, configurando así un enfoque integral que conecta la inserción laboral con la consolidación del ecosistema de apoyo.

Este eje se estructura en tres bloques que se corresponden con sus tres líneas de actuación: **mejora de la empleabilidad de personas vulnerables**, orientada a mejorar la empleabilidad, la activación y el acceso al empleo de quienes presentan mayores barreras de integración laboral; **emprendimiento** centrado en acompañar a personas y entidades para impulsar iniciativas con finalidad inclusiva; y **consolidación de entidades de economía social con funciones asociadas a la inserción sociolaboral** de estos grupos sociales, dirigida a reforzar su capacidad organizativa y su sostenibilidad como agentes de inclusión. Cada bloque responde a objetivos específicos y a colectivos destinatarios diferenciados, lo que permite adaptar metodologías y resultados esperados a la diversidad de perfiles y necesidades atendidas.

El eje responde a una **lógica de política social y de inclusión activa**, diferente de la lógica de fomento empresarial abordada en ejes anteriores. Por este motivo, la evaluación analiza de forma separada, garantizando la coherencia entre objetivos, poblaciones destinatarias y resultados esperados.

5.3.2. Perfil de las personas y entidades participantes

En el Eje 3 han participado un total de **12.027 personas y 523 entidades** (Tabla 8). El bloque de inserción sociolaboral de colectivos vulnerables, dada su naturaleza, se dirige específicamente a las personas (vulnerables) como público objetivo de la intervención (10.901). El bloque de emprendimiento incluye tanto personas como entidades, ya que las iniciativas empresariales vinculadas a la inserción pueden ser impulsadas por unas u otras (49 personas y 12 entidades). El bloque de consolidación de la economía social más social se centra exclusivamente en entidades, al tratarse de actuaciones orientadas a reforzar su estructura y capacidad de inclusión (511 entidades).

Tabla 8. Personas y entidades participantes en el eje de inserción sociolaboral de colectivos vulnerables del POISES CEPES

	Mejora de la empleabilidad		Emprendimiento	Consolidación de la ES más social	Total
	9.5.1	9.5.2			
Personas participantes	10.168	733	49	1.077	12.027
Entidades participantes	-	-	12	511	523

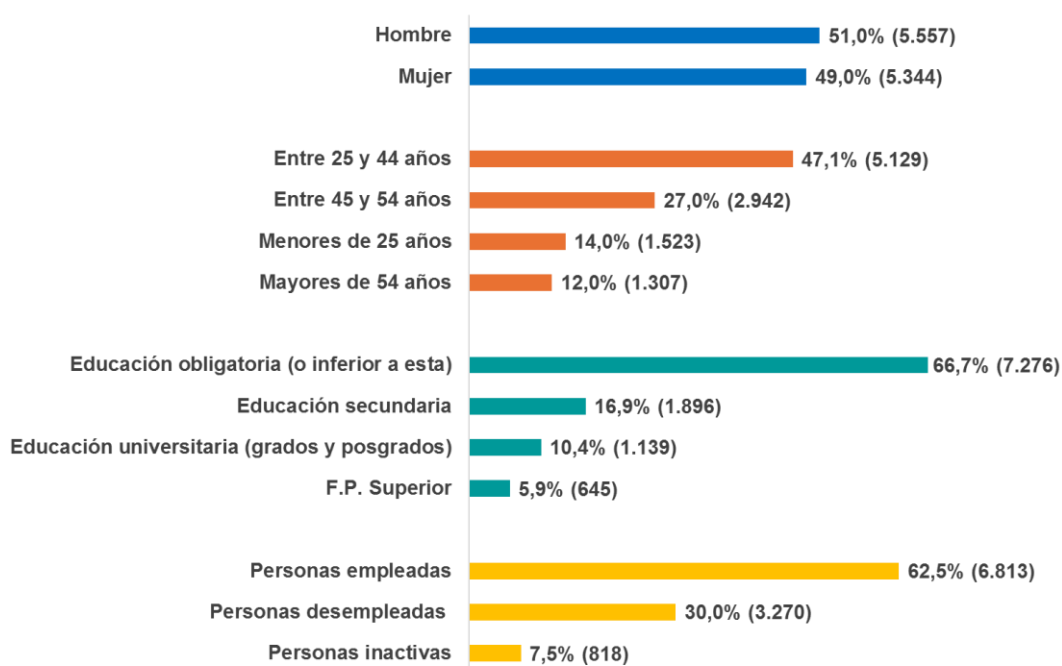
Fuente: Base de micor datos POISES CEPES.

Las personas participantes en la línea de mejora de la empleabilidad presentan un perfil marcadamente alineado con la finalidad del Programa, centrada en colectivos con **mayores dificultades de empleabilidad**. La estructura por edad muestra que casi la mitad tenía entre **25 y 44 años** (47,1%, 5.129 personas), tramo en el que suele concentrarse la presión por acceder o reinsertarse en el mercado laboral (Gráfico 6). A ello se suma un **27,0%** de personas entre 45 y 54 años (2.942 personas), lo que indica una presencia significativa de trayectorias laborales frágiles o interrumpidas. Los colectivos con mayores dificultades estructurales también están representados. El **14,0%** eran **menores de 25 años** (1.523) y el **12,0%** **mayores de 54 años** (1.307).

El **nivel formativo** constituye uno de los rasgos más definitorios del perfil participante. Dos tercios de las personas participantes, el **66,7%** (7.276), disponían únicamente de **educación obligatoria o inferior**, mientras que el 16,9% contaba con estudios de secundaria (1.896). Los perfiles con **educación universitaria** representan un 10,4% (1.139), y quienes disponen de Formación Profesional superior suponen el 5,9% (645). Esta composición confirma que el Programa se dirigió mayoritariamente a personas con niveles formativos bajos o muy bajos, uno de los factores más estrechamente asociados a la precariedad y la inestabilidad laboral.

Respecto a su situación laboral, la mayoría de las personas participantes (62,5%) estaban empleadas, principalmente en CEEIS y EIS, el 30,0% desempleadas y el 7,5% en situación de inactividad.

Gráfico 6. Características de las personas vulnerables que han participado en POISES CEPES para mejorar su empleabilidad



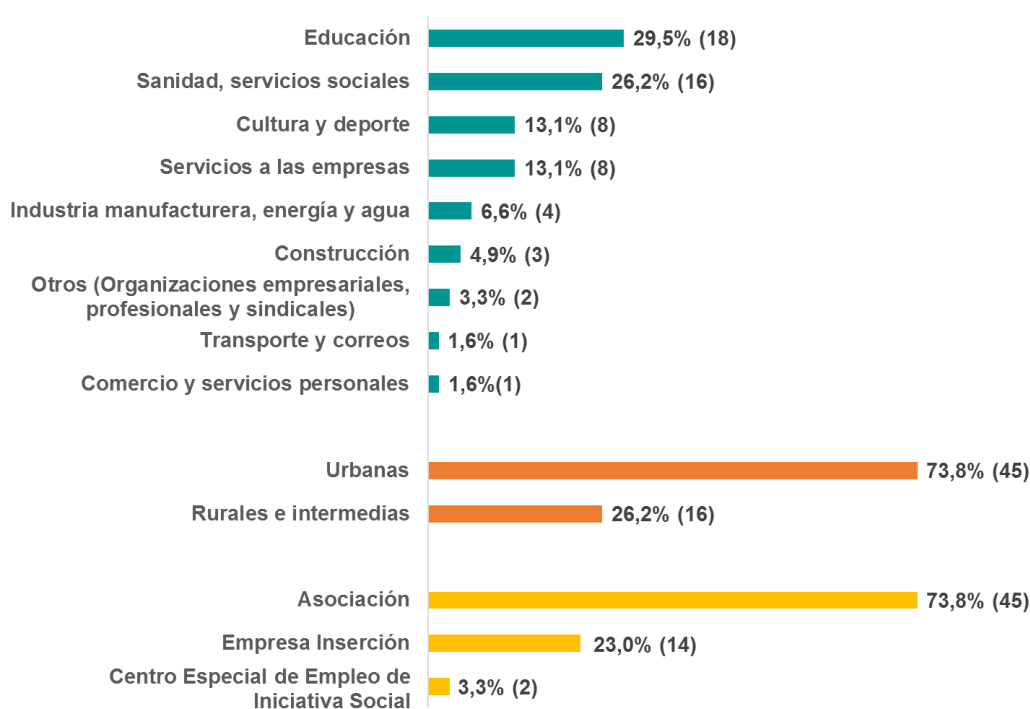
Fuente: Base de micro datos POISES CEPES

En la línea de **emprendimiento**, han intervenido **12 entidades beneficiarias que han actuado como promotoras**. Estas entidades, mayoritariamente asociaciones y fundaciones, han trabajado con personas físicas y jurídicas interesadas en impulsar proyectos con finalidad inclusiva. **Del conjunto de estos procesos han surgido 61**

iniciativas de emprendimiento, 48 impulsadas por personas físicas y 13 por personas jurídicas.

Las iniciativas creadas presentan un patrón territorial y sectorial definido. En primer lugar, su implantación es mayoritariamente urbanas (73,2%), aunque con una presencia también relevante en zonas rurales e intermedias (26,8%) (Gráfico 7). Territorialmente, destacan especialmente Canarias y Andalucía, seguidas por Galicia y Murcia, como comunidades con mayor concentración de proyectos. En cuanto a sectores de actividad, predominan los vinculados a servicios de utilidad social directa, con especial peso de educación (29,5%) y sanidad y servicios sociales (26,2%), seguidos por cultura y deporte (13,1%) y servicios a las empresas (13,1%), mientras que el resto de los sectores presenta valores más reducidos. Finalmente, la forma jurídica más frecuente es la asociación (73,8%), con una presencia significativa de empresas de inserción (23,0%) y una participación minoritaria de centros especiales de empleo (3,3%).

Gráfico 7. Características de las entidades sociales creadas en el marco del POISES CEPES.



Fuente: Base de micro datos POISES CEPES

La línea de consolidación se dirige exclusivamente a **entidades de economía social con función social prioritaria (511 entidades)**, es decir, organizaciones que ya generan empleo inclusivo y que requieren reforzar su estructura y sostenibilidad para mantener y ampliar su capacidad de inserción. Se trata principalmente de **empresas de inserción, centros especiales de empleo de iniciativa social, asociaciones y fundaciones**, con implantación territorial diversa. Por parte de estas entidades, han participado 1.077 personas en actuaciones asociadas a procesos de formación en esta materia.

5.3.3. Resultados clave

Los resultados del Eje reflejan un número importante de personas y entidades participantes y la variedad de necesidades atendidas a través de sus tres líneas de actuación.

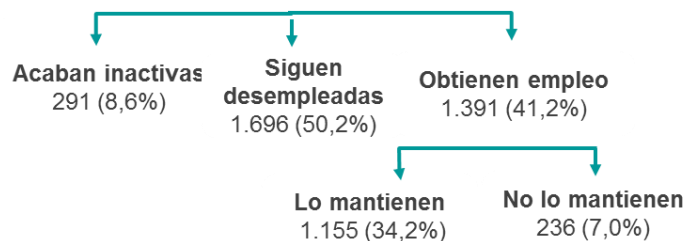
En la línea de mejora de la empleabilidad, los resultados muestran progresos significativos en función de la situación laboral de entrada (Ilustración 4). **Entre las personas desempleadas**, la combinación de diagnóstico competencial, orientación especializada y prospección empresarial se asocia con **incrementos apreciables en las tasas de inserción** (el 41,2% obtuvo un empleo), que reflejan la capacidad del eje para conectar las necesidades de las personas con las oportunidades del mercado laboral. **Para las personas ocupadas, las intervenciones se orientan a estabilizar y mejorar la calidad del empleo**. En estos casos, los resultados se concretan en mejoras competenciales, consolidación de trayectorias y apoyo en procesos de transición profesional, lo que permite reducir la vulnerabilidad asociada a empleos inestables o de baja cualificación.

Ilustración 4. Principales resultados obtenidos asociados a la mejora de la empleabilidad de colectivos vulnerables.



De la búsqueda de empleo al acceso

Nº de personas desempleadas al inicio: 3.378 (100%)



Condiciones del empleo obtenido:

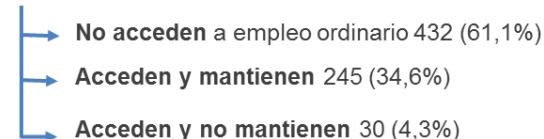
Total empleos obtenidos y mantenidos: 1.155 (100%)
Empleos ordinarios: 834 (72,2%) **Empleos protegidos:** 321 (27,8%)
Empleos indefinidos: 367 (31,8%) **Empleos temporales:** 788 (68,2%)
Empleos a jornada completa: 706 (61,1%) **Empleos a jornada parcial:** 449 (38,9%)



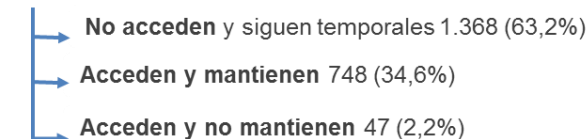
Mejora de las condiciones en el empleo

Nº de personas empleadas al inicio del programa: 6.704 (100%)

A) Empleo protegido → ordinario (Base: 707)



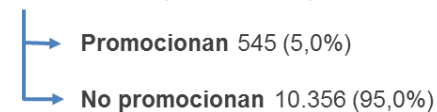
B) Temporal → indefinido (Base: 2.164)



C) Jornada parcial → Jornada completa (Base: 1.119)



D) Promoción en el empleo (Base: 10.901. Incluye personas inicialmente ocupadas, desempleadas e inactivas)



Fuente: Base de microdatos POISES CEPES

En la línea de emprendimiento, los resultados indican que una parte significativa de los proyectos asociados a la inserción sociolaboral de colectivos vulnerables avanza desde la idea inicial hacia modelos económicos viables. **La evidencia recogida muestra que el acompañamiento especializado, la elaboración de planes de empresa y la validación del encaje territorial, facilita la maduración de iniciativas con un fuerte componente social y comunitario, que suelen presentar mayores niveles de incertidumbre y requerir procesos de apoyo más intensivos.** Este avance gradual confirma la pertinencia de la intervención en este tipo de proyectos.

En la línea de consolidación de la economía social más social, **los resultados muestran que el fortalecimiento organizativo de entidades con elevada función social contribuye a mejorar su capacidad de intervención sobre colectivos vulnerables.** La profesionalización de procesos internos en materia de gobernanza, planificación y gestión permite a estas entidades ofrecer servicios más estables, adaptados y coherentes con las necesidades de las personas atendidas. La evidencia disponible señala que estas mejoras internas se traducen en una mayor capacidad para sostener itinerarios, coordinar recursos y garantizar continuidad en los apoyos, lo que incide de forma indirecta en la empleabilidad de las personas usuarias.

En conjunto, los resultados del eje reflejan una contribución diferenciada y coherente con cada ámbito de actuación. Esta combinación de resultados confirma la adecuación del diseño del eje a la heterogeneidad de perfiles y necesidades que caracteriza a la población vulnerable atendida.

5.3.4. Hallazgos del eje

El análisis del eje permite identificar un conjunto de hallazgos que explican la lógica de los resultados obtenidos y la forma en que las tres líneas de actuación contribuyen al avance sociolaboral de personas en situación de vulnerabilidad. El eje opera en un contexto caracterizado por trayectorias fragmentadas, baja cualificación, largos periodos de inactividad y dificultades de acceso a servicios de apoyo, lo que condiciona tanto el ritmo como la magnitud de los avances logrados. La evidencia reunida confirma que la intervención actúa sobre determinantes estructurales de la empleabilidad y que los progresos observados responden a una combinación de factores individuales, territoriales y organizativos.

Un primer hallazgo se refiere a la **relevancia del diagnóstico inicial** para orientar adecuadamente la intervención. La diversidad de situaciones de partida (personas inactivas, desempleadas u ocupadas con trayectorias inestables) exige ajustar el acompañamiento a necesidades muy diferenciadas. La información aportada por las entidades beneficiarias confirma que la correcta identificación de capacidades, restricciones y ritmos de avance condiciona el éxito de los itinerarios, ya que permite establecer objetivos realistas y organizar apoyos acordes con la situación personal de partida. Este elemento metodológico es especialmente relevante en el caso de personas alejadas del mercado laboral, para quienes el proceso de activación constituye un primer avance significativo.

En segundo lugar, las entidades señalan que la intervención genera **impactos directos en los factores de empleabilidad**, según la valoración realizada en su práctica profesional. Las mejoras más frecuentes se producen en competencias transversales, autonomía en la toma de decisiones, seguridad en el desempeño y capacidad para relacionarse con el mercado laboral. También destacan avances en la gestión del tiempo, en la organización personal y en la identificación de recursos y oportunidades, dimensiones que condicionan la capacidad para sostener procesos de búsqueda activa. La coherencia entre los

contenidos del acompañamiento y las mejoras observadas confirma el papel del eje como instrumento para reforzar factores clave de empleabilidad, especialmente entre personas con trayectorias laborales muy debilitadas.

Un tercer hallazgo se relaciona con la **diferenciación de los efectos en función de la situación laboral de entrada**. Las entidades informan de que, en las personas desempleadas, la combinación de orientación, prospección y acompañamiento técnico facilita la inserción laboral, con resultados que varían según las oportunidades del mercado local. En las personas ocupadas, los efectos se orientan a estabilizar trayectorias laborales frágiles, reforzar habilidades y facilitar procesos de transición profesional, contribuyendo a reducir vulnerabilidades asociadas a formas de empleo precarias o discontinuas.

El cuarto hallazgo se refiere al papel del **acompañamiento especializado** como elemento estructural de la intervención. Las entidades destacan la importancia de la continuidad de los equipos técnicos, la regularidad de las sesiones y la adaptación de los contenidos al ritmo y a las características de cada persona.

En el caso del **emprendimiento**, el acompañamiento experto contribuye a transformar ideas iniciales en proyectos más maduros mediante la validación del encaje territorial y el apoyo en la planificación. En la línea de consolidación de entidades de economía social con función social prioritaria, las entidades señalan que la intervención facilita la mejora de estructuras de gestión y gobernanza, reforzando su capacidad para sostener itinerarios y coordinar recursos.

En quinto lugar, los hallazgos muestran que los avances están condicionados por el **contexto territorial** y por la disponibilidad de recursos en cada entorno. Según las entidades, en territorios con mercados más reducidos o con menor densidad de servicios especializados, el eje compensa limitaciones estructurales que afectan de forma particular a las personas con mayores dificultades de empleabilidad. La capacidad de las entidades para adaptar los itinerarios a las características locales y para establecer vínculos con empleadores u otras organizaciones resulta determinante para el ritmo y la sostenibilidad de los avances.

Un sexto hallazgo apunta a la **interacción entre vulnerabilidades acumuladas y ritmos de avance**. Las entidades beneficiarias resaltan que las personas con menor cualificación, con experiencias laborales muy discontinuas o con responsabilidades familiares que limitan su disponibilidad requieren un acompañamiento más intensivo y prolongado, mostrando progresos más graduales. En cambio, quienes cuentan con algún vínculo reciente con el empleo o con niveles formativos medios presentan una mayor capacidad para avanzar en fases posteriores del itinerario.

Finalmente, la evidencia recogida indica que la intervención contribuye al **fortalecimiento de las entidades de economía social** que trabajan con personas vulnerables. La mejora de la planificación, la organización y los procesos internos permite ofrecer apoyos más estables y coherentes, lo que redundará en una atención más eficaz y en itinerarios de mayor calidad.

En conjunto, los hallazgos del eje muestran que la intervención actúa sobre múltiples dimensiones que condicionan la empleabilidad y la inclusión sociolaboral, proporcionando un apoyo adaptado a la diversidad de perfiles atendidos. La combinación de efectos directos en los factores de empleabilidad, avances diferenciados según la situación de partida y mejoras en la capacidad organizativa de las entidades confirma la coherencia interna del eje y su contribución al fortalecimiento de los procesos de inclusión activa en la economía social.

Tabla 9. Implicaciones de los hallazgos del eje 3.

Hallazgo	Implicación
El diagnóstico inicial es clave para ajustar itinerarios a diversidad de situaciones de partida	Mantener/fortalecer procedimientos de valoración individualizados para adaptar ritmos de avance. Especialmente necesario en personas inactivas o con trayectorias fragmentadas.
Impactos directos en factores de empleabilidad	Seguir situando el eje en el refuerzo de capacidades necesarias para inserción y estabilidad. Medir y consolidar estos cambios como objetivo intermedio.
Efectos diferenciados por situación laboral de entrada	Mantener enfoque gradual y adaptado por fase de partida. Priorizar activación en perfiles alejados del empleo; reforzar estabilidad/progresión en empleos precarios.
Acompañamiento especializado y estable es determinante	Proteger la estabilidad de equipos técnicos y el seguimiento continuado como condición de eficacia. Acompañamiento más intensivo en maduración y encaje territorial cuando aplique.
El contexto territorial condiciona avances	Reforzar adaptación territorial y coordinación con actores locales para maximizar inserciones en entornos frágiles . Instrumentos de proximidad donde hay menos oportunidades.
Vulnerabilidades acumuladas requieren mayor intensidad/tiempo de apoyo; progresos más graduales.	Ajustar intensidad y duración del acompañamiento a niveles de barrera/vulnerabilidad , con itinerarios más largos cuando haga falta.
Fortalecimiento de entidades “más sociales” mejora capacidad de ofrecer itinerarios estables y de calidad	Integrar el fortalecimiento institucional como parte del enfoque de inclusión (no solo apoyo a personas). Intervenciones combinadas persona–entidad generan resultados más sostenibles.

Fuente: Elaboración propia

5.4. Eje 4. Fortalecimiento institucional

5.4.1. Introducción

El **Eje de Fortalecimiento Institucional** de la participación de POISES en la economía social se orienta a reforzar la **capacidad organizativa, técnica y relacional** de las estructuras representativas de la economía social en el territorio, con el propósito de consolidar un ecosistema capaz de sostener la prestación de servicios especializados y de desempeñar un papel activo en la articulación del sector. La intervención se ha desarrollado a través de **convocatorias plurianuales**, que han proporcionado un marco estable para la planificación interna, la consolidación de equipos profesionales y la implantación de metodologías compartidas entre organizaciones con funciones diferenciadas en sus respectivos ámbitos autonómicos y sectoriales.

Este eje se configura como un **componente habilitante** dentro del conjunto del Programa, en la medida en que contribuye a mejorar las condiciones institucionales que permiten el despliegue de los ejes orientados al emprendimiento, la competitividad y la inserción sociolaboral. Su lógica responde a la necesidad de dotar al tejido empresarial de la economía social de una base organizativa capaz de ofrecer servicios técnicos, representar intereses comunes y sostener procesos de acompañamiento en territorios con niveles diversos de consolidación institucional. En este sentido, el fortalecimiento institucional no actúa de manera aislada, sino que funciona como **soporte transversal** que facilita una ejecución más coherente de las acciones del POISES en la economía social y contribuye a mejorar la articulación del ecosistema en su conjunto.

5.4.2. Papel de las organizaciones territoriales

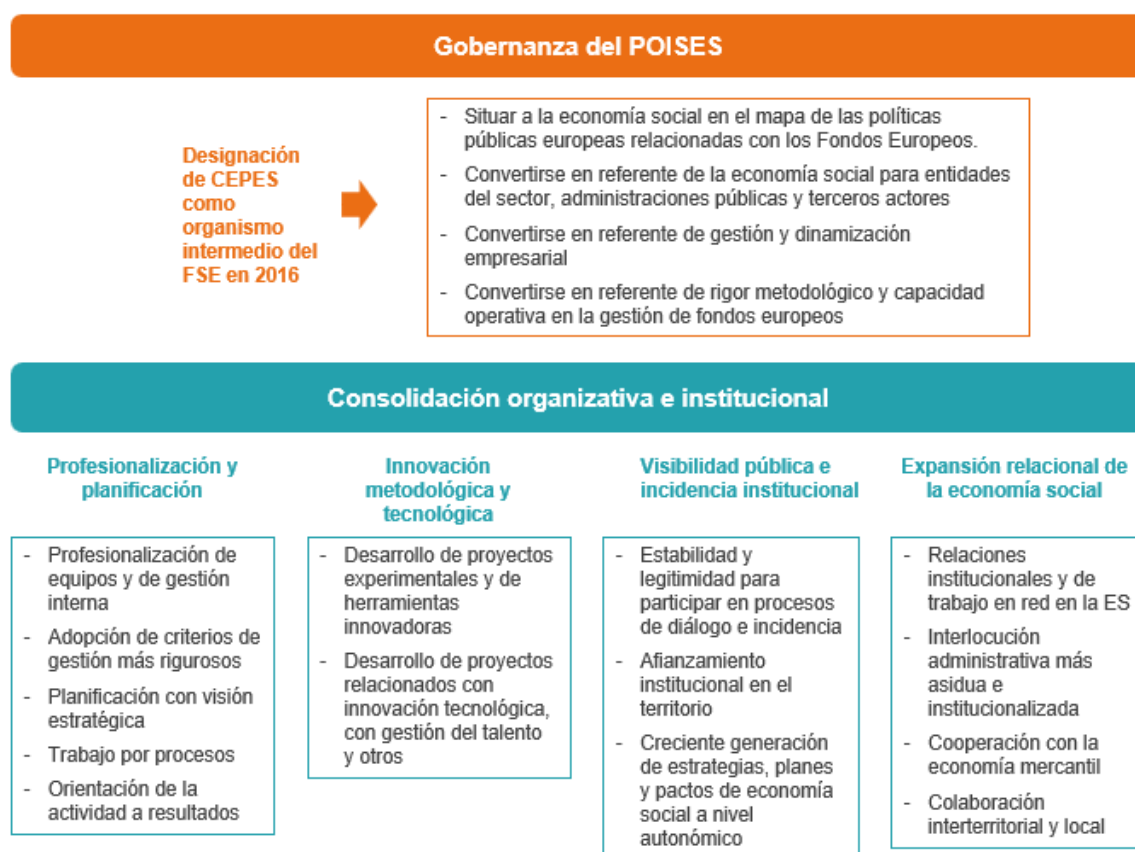
Las organizaciones territoriales y sectoriales representativas de la ES que han participado en el Programa han desempeñado un papel central en la articulación del ecosistema de la economía social durante el periodo analizado (Ilustración 5). En total, **30 estructuras** han ejercido funciones de representación, acompañamiento y coordinación, convirtiéndose en actores imprescindibles para la difusión de las oportunidades del Programa y para la prestación de servicios técnicos especializados en ámbitos autonómicos y locales. Su presencia en el territorio ha permitido canalizar las actuaciones hacia entidades y empresas con perfiles y necesidades diversas, favoreciendo una implantación más equilibrada del POISES gestionado por CEPES y una interlocución directa con los agentes relevantes en cada comunidad autónoma.

La disponibilidad de **financiación plurianual**, que ha movilizó cerca de **21 millones de euros** cofinanciados por el FSE, ha permitido que estas organizaciones consolidasen equipos profesionales con competencias específicas en asesoramiento, formación y dinamización sectorial. Esta estabilidad ha contribuido a que las entidades puedan desempeñar de manera sostenida su función de apoyo técnico, reforzando su capacidad para identificar demandas del territorio, ordenar procesos de acompañamiento y mantener un vínculo continuado con administraciones públicas, redes empresariales y organizaciones sociales.

En este contexto, el Programa ha favorecido también una expansión de la **capilaridad territorial** del ecosistema, especialmente en regiones con menor densidad institucional, donde la labor de estas estructuras ha sido determinante para ampliar la presencia de la economía social y fortalecer su papel como agente socioeconómico. La actuación coordinada entre organizaciones autonómicas y sectoriales ha impulsado una mayor coherencia en la prestación de servicios y ha contribuido a mejorar la visibilidad pública del sector, reforzando su posición en los espacios de diálogo y planificación estratégica.

En conjunto, el papel de estas organizaciones se ha caracterizado por su capacidad para integrar funciones de representación, apoyo técnico y articulación territorial dentro de un marco operativo estable. Su participación ha sido esencial para asegurar la implantación efectiva del Programa y para dotarlo de una infraestructura institucional capaz de sostener los procesos de acompañamiento y desarrollo que se despliegan en los ejes restantes.

Ilustración 5. Contribución de POISES al fortalecimiento institucional de la Economía Social



Fuente: Elaboración propia

5.4.3. Resultados clave

Los resultados observados en el Eje de Fortalecimiento Institucional muestran avances consistentes en la capacidad organizativa y operativa de las estructuras territoriales y sectoriales que han participado en el Programa. La **financiación plurianual** ha permitido estabilizar equipos técnicos y reducir la dependencia de convocatorias de corta duración, generando un contexto propicio para introducir mejoras en la planificación interna, ordenar procedimientos y consolidar modelos de gobernanza más consistentes. Las entidades destacan que esta estabilidad ha facilitado una mayor continuidad en los servicios que prestan y ha permitido estructurar su actividad con una lógica de procesos, y no únicamente de ejecución anual.

Los resultados también reflejan una **mejora apreciable en la capacidad técnica** de las organizaciones. Muchas de ellas han desarrollado herramientas propias de intervención, han sistematizado metodologías de acompañamiento y han incorporado perfiles profesionales especializados, lo que ha permitido ampliar el alcance y la calidad de los servicios dirigidos a empresas, emprendedores y entidades con función social. Esta evolución ha fortalecido su capacidad para identificar necesidades del territorio, ofrecer asesoramiento adaptado y mantener un seguimiento más estrecho de los proyectos apoyados.

A nivel relacional, se observa un **refuerzo de la interlocución institucional**. Las organizaciones señalan que su presencia en espacios de diálogo y planificación autonómica ha aumentado, en parte gracias a la mejora de su capacidad técnica y al reconocimiento derivado de la gestión continuada del Programa. Esta mayor visibilidad

pública ha contribuido a consolidar su papel como referentes de la economía social y ha fortalecido su posición en la articulación de políticas de apoyo al sector.

Finalmente, el despliegue de estos avances se ha manifestado también en el territorio. La consolidación de equipos y metodologías ha favorecido una presencia más estable en comunidades con menor densidad institucional, ampliando la red de agentes capaces de sostener procesos de acompañamiento y difusión del Programa. En conjunto, los resultados apuntan a un **proceso sostenido de profesionalización**, que ha incrementado la capacidad de las organizaciones para actuar como estructuras de apoyo técnico y relacional dentro del ecosistema de la economía social.

5.4.4. Hallazgos del eje

Un primer hallazgo clave es el **refuerzo de las capacidades organizativas y técnicas** de las estructuras territoriales de la economía social. La intervención ha contribuido de manera sustantiva a fortalecer su funcionamiento interno, algo que se refleja en la consolidación de equipos profesionales estables, en el desarrollo de metodologías de trabajo más sistemáticas y en una mayor capacidad de planificación y ordenación de la actividad. Este avance ha permitido que las entidades operen con mayor consistencia y continuidad, aunque su intensidad ha sido desigual entre organizaciones con distinta capacidad de partida.

En segundo lugar, la **financiación plurianual** se confirma como una palanca estructural del fortalecimiento institucional. Disponer de recursos con horizonte temporal amplio ha permitido sostener procesos reales de mejora, superar lógicas fragmentadas y favorecer la acumulación de aprendizaje interno. No obstante, persisten limitaciones vinculadas a la **cofinanciación**, especialmente en entidades con recursos propios muy reducidos, lo que condiciona la capacidad de mantener en el tiempo los avances alcanzados.

Un tercer hallazgo se relaciona con la **mayor visibilidad e interlocución institucional** del sector. El Programa ha ampliado el reconocimiento territorial de las estructuras y ha fortalecido su relación con administraciones públicas, agentes económicos y redes sectoriales. Este progreso no ha sido homogéneo en todo el territorio: allí donde el tejido institucional era más frágil o menos articulado, la mejora en la interlocución muestra aún un recorrido más limitado.

En cuarto lugar, se observa un **impulso a la innovación metodológica**. La incorporación de perfiles profesionales específicos y la introducción de herramientas de intervención más estructuradas han elevado la calidad del acompañamiento, especialmente en ámbitos vinculados a la inclusión y la presencia territorial. No obstante, la capacidad para generar y consolidar estas innovaciones ha sido menor en organizaciones pequeñas o con alta rotación de personal, lo que evidencia diferencias en la absorción del apoyo recibido.

Un quinto hallazgo apunta a la **persistencia de barreras estructurales** que condicionan la sostenibilidad del fortalecimiento. Además de las limitaciones financieras y normativas, algunas organizaciones mantienen niveles de fragilidad organizativa que reducen su capacidad para proyectar en el tiempo las mejoras introducidas, lo que sugiere la necesidad de instrumentos complementarios más allá del propio eje.

Finalmente, se confirma el **carácter habilitante** del fortalecimiento institucional para el conjunto de las actuaciones de POISES en la economía social. Las estructuras reforzadas han operado como plataformas que sostienen el emprendimiento, la competitividad y la inclusión sociolaboral, facilitando una ejecución más coherente y con mayor implantación territorial. La evidencia indica que el grado de consolidación institucional influye de forma

directa en la capacidad del Programa para desplegar sus actuaciones en los distintos territorios.

Tabla 10. Implicaciones de los hallazgos del eje 4.

Hallazgo	Implicación
Refuerzo sustantivo de la capacidad organizativa y técnica de las estructuras territoriales	Mantener y consolidar equipos profesionales estables y metodologías propias resulta esencial para sostener la función de apoyo del ecosistema y asegurar continuidad en los servicios especializados, especialmente en organizaciones con capacidades de partida más limitadas.
La financiación plurianual ha sido estructural para superar la lógica fragmentada y sostener procesos de mejora	Preservar esquemas plurianuales que permitan planificación, acumulación de aprendizaje y continuidad operativa; incorporar mecanismos que mitiguen dificultades de cofinanciación en entidades con menor capacidad financiera.
Ampliación de la visibilidad institucional y de la capacidad de interlocución	Reforzar las relaciones institucionales como vía para consolidar a las estructuras territoriales como interlocutores estables, prestando atención a territorios donde dicha proyección sigue siendo más incipiente.
Impulso de la innovación metodológica y nuevas figuras profesionales	Facilitar marcos de trabajo que permitan desarrollar e integrar herramientas y perfiles especializados, atendiendo a la heterogeneidad organizativa y al diferente grado de absorción de las entidades.
Persistencia de barreras estructurales	Complementar el apoyo con instrumentos que atenúen restricciones normativas y financieras, y refuercen a las entidades con mayores necesidades de consolidación interna.
El eje es esencial porque las estructuras fortalecidas actúan como plataforma para el resto de ejes	Considerar el fortalecimiento institucional como condición habilitante transversal en futuras programaciones, clave para maximizar resultados en emprendimiento, competitividad e inclusión.

Fuente: Abay Analistas

5.5. Eje 5. Impacto territorial

5.5.1. Introducción

El **impacto territorial** del POISES ejecutado por CEPES no se distribuye de forma homogénea; depende, por un lado, de **dónde se localizan efectivamente las actuaciones** y, por otro, de cómo esas actuaciones interactúan con las **condiciones demográficas, económicas y sociales** de cada territorio. Incorporar esta dimensión territorial en la evaluación permite interpretar mejor el alcance real del Programa: no solo identificar dónde se concentran los resultados, sino también **en qué tipos de territorios el Programa adquiere mayor intensidad relativa**.

Este eje se centra en el análisis de los efectos territoriales asociados al **eje 1 (emprendimiento en economía social)**, ya que es donde el Programa genera una huella territorial más directa y observable: creación de entidades, movilización de base social y empleo vinculado a nuevas iniciativas. Para captar adecuadamente esa huella, el trabajo

se desarrolla a **escala comarcal**, un nivel suficientemente desagregado como para identificar diferencias internas relevantes dentro de una misma comunidad autónoma y comparar territorios rurales, intermedios y urbanos sin que los patrones queden diluidos en unidades más agregadas.

El análisis territorial se circunscribe a **Andalucía, Galicia y la Región de Murcia**, que concentran una parte muy significativa del despliegue del eje 1 de POISES en términos de empresas creadas. En conjunto, estas tres comunidades acumulan más de dos tercios de los resultados del eje⁵, lo que permite trabajar con una masa crítica suficiente para construir indicadores territoriales robustos a escala comarcal.

La elección no responde, por tanto, a una limitación operativa, sino a una **decisión metodológica intencionada**. Extender el ejercicio a territorios con participación muy reducida habría impedido construir comparaciones sólidas a escala comarcal. En este sentido, el análisis es representativo del despliegue efectivo del Programa allí donde su impacto territorial resulta más relevante.

El análisis territorial se sustenta en una base de datos específicamente elaborada para la evaluación, que integra resultados del Programa con indicadores territoriales de fuentes oficiales. Sobre esa base se construye un **indicador sintético** que permite ordenar las comarcas según la **intensidad relativa** del impacto del Programa. Esta aproximación evita que el análisis quede dominado por el tamaño de los territorios y permite interpretar el impacto en términos comparables.

Conviene subrayar que la lectura de este eje es **comparativa y contextual**, no causal: los resultados permiten describir patrones territoriales consistentes y asociarlos a rasgos estructurales, pero no atribuir de forma directa las diferencias observadas exclusivamente al Programa. En conjunto, el objetivo es aportar una interpretación territorial rigurosa que complemente la lectura global del desempeño del Programa y contribuya a orientar aprendizajes útiles para el diseño de políticas.

El desarrollo de este análisis ha requerido un **esfuerzo significativo de integración y tratamiento de información**, mediante la agregación de datos municipales, la sistematización de indicadores demográficos, económicos y sociales y su vinculación con los resultados del Programa. Este trabajo ha permitido construir una base territorial homogénea y comparable, que constituye un elemento metodológico central para el desarrollo del análisis territorial de la evaluación

5.5.2. Indicador Sintético de Impacto del POISES

El impacto territorial del POISES no puede medirse a través de una única variable. En el caso del eje 1, su huella en el territorio se expresa de manera simultánea en tres dimensiones: **creación de empresas, movilización de base social y generación de empleo**. Consideradas aisladamente, cada una aporta información relevante; sin embargo, ninguna permite por sí sola captar la intensidad relativa del Programa en cada territorio.

Con el fin de ofrecer una medida integrada y comparable, se ha construido el **Indicador Sintético de Impacto Territorial (ISIT)**, que resume en un único índice la intensidad relativa del impacto del eje 1 en cada comarca.

⁵ Estas tres comunidades concentran, de forma conjunta, una parte muy elevada de la ejecución del eje 1 del POISES, tanto en términos de entidades creadas como de participación de personas como socias, superando el 69,1% de las personas físicas que, tras su paso por el Programa han creado una empresa y el 65,0% de las empresas creadas en el total del Programa.

El ISIT se basa en tres indicadores relativos:

- **Peso empresarial del Programa:** empresas creadas en el marco del Programa en relación con el total de empresas de la comarca.
- **Base social vinculada al Programa:** personas socias de las empresas creadas en relación con la población comarcal.
- **Contribución al empleo comarcal:** empleo generado por las empresas creadas en el marco del Programa en relación con el volumen total de empleo comarcal.

La utilización de indicadores relativos permite eliminar el efecto del tamaño. De este modo, el ISIT no refleja únicamente dónde se han creado más empresas en términos absolutos, sino **dónde el emprendimiento en economía social apoyado por POISES adquiere mayor relevancia proporcional dentro del tejido económico y social local.**

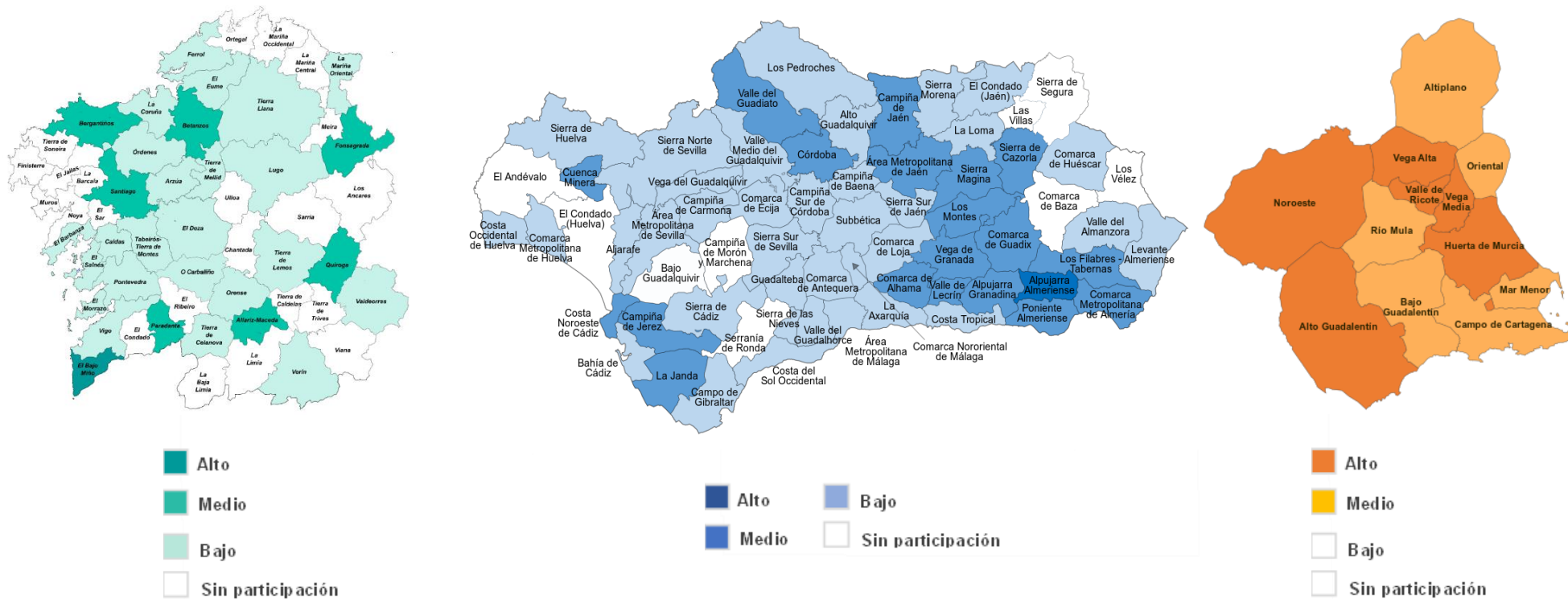
La construcción del índice ha requerido un **esfuerzo considerable de integración de información**, mediante la agregación de datos municipales en 130 comarcas y la sistematización de un amplio conjunto de variables demográficas, económicas y sociales. A partir de esta base, se ha aplicado una técnica estadística de reducción de dimensiones que permite sintetizar las tres variables en un único factor, conservando más del 95% de la variabilidad conjunta observada entre comarcas.

A partir de la distribución del ISIT, las comarcas se han clasificado en cuatro categorías⁶: **sin participación, impacto bajo, impacto medio e impacto alto**, definidas en función de la intensidad relativa del impacto territorial del Programa.

Esta tipología permite ordenar el territorio según el peso proporcional que adquieren las actuaciones del eje 1 en cada comarca. La representación cartográfica de dicha clasificación (Ilustración 6) ofrece una visión de cómo se distribuyen estos niveles de impacto en el espacio analizado, mostrando dónde el Programa alcanza **mayor intensidad relativa**. Y, a la vez, evidencia una **distribución heterogénea del impacto relativo del mismo**. Esta clasificación constituye el punto de partida para el análisis comparado que se desarrolla a continuación, orientado a identificar qué rasgos demográficos, económicos y sociales caracterizan a cada grupo de comarcas.

⁶ Los puntos de corte se han definido a partir de discontinuidades relevantes en la propia distribución del indicador, lo que permite distinguir niveles homogéneos de intensidad relativa del impacto territorial.

Ilustración 6. Mapa sobre la clasificación de las comarcas andaluzas, gallegas y murcianas en función del nivel de impacto relativo del Programa POISES orientado a la ES en su territorio.



5.5.3. Resultados clave

La clasificación territorial derivada del ISIT permite identificar **patrones consistentes** en la distribución del impacto de POISES. Más allá de la localización geográfica, lo relevante es observar **qué características comparten las comarcas de mayor o menor intensidad relativa y cómo se relacionan con su estructura demográfica, económica y social.**

Resultados por tipo de comarca

Las **comarcas sin participación** en el eje 1 presentan, en términos generales, un perfil demográfico más frágil: menor tamaño poblacional, estructuras más envejecidas y dinámicas recientes menos favorables. Desde el punto de vista económico, muestran una mayor dependencia del sector primario, menor densidad empresarial y un tejido productivo menos diversificado. Estas características configuran entornos con menor masa crítica para activar procesos de emprendimiento en economía social.

Las **comarcas de impacto bajo** presentan rasgos intermedios. Su población es superior a la de las comarcas sin participación y su estructura productiva muestra un mayor peso de los servicios, aunque todavía con limitaciones estructurales. En términos sociales, suelen contar con una presencia relevante de servicios vinculados a cuidados, si bien los indicadores de empleo y equidad no muestran diferencias claras respecto al grupo anterior.

Las **comarcas de impacto medio** presentan un perfil más equilibrado. Demográficamente, muestran menor envejecimiento relativo y mayor proporción de población en edad activa. Económicamente, combinan estructuras productivas más diversificadas con mayor densidad empresarial. En estos territorios, el emprendimiento en economía social adquiere un peso proporcional más visible dentro del conjunto de la actividad económica.

Las **comarcas con impacto alto** concentran los rasgos más favorables del conjunto analizado. Se trata de territorios con mayor masa crítica poblacional, estructuras demográficas más jóvenes y un tejido empresarial más denso y diversificado. En estos entornos, POISES alcanza una **mayor intensidad relativa**, lo que sugiere que el Programa tiende a amplificar su impacto allí donde existen condiciones previas más consolidadas.

En conjunto, el análisis evidencia que la intensidad territorial de POISES no se distribuye de manera aleatoria. El impacto relativo tiende a ser mayor en comarcas con mayor dinamismo demográfico y económico, mientras que resulta más limitado en territorios con estructuras más frágiles. No obstante, esta asociación debe interpretarse en clave comparativa y contextual, no como una relación causal directa.

Resultados en las comarcas rurales

Dado el carácter estratégico del medio rural en términos de cohesión territorial, se ha desarrollado un análisis específico centrado exclusivamente en comarcas rurales, diferenciando entre aquellas que presentan impacto medio-alto y aquellas sin participación.

El contraste revela que las comarcas rurales con impacto medio-alto comparten una serie de rasgos diferenciadores (Ilustración 7). En términos demográficos, presentan un mayor tamaño poblacional y un menor envejecimiento relativo, lo que les confiere una base social más amplia para sostener iniciativas empresariales. Desde el punto de vista económico, muestran un mayor dinamismo y una densidad empresarial más elevada, elementos que favorecen la activación de proyectos en economía social. Asimismo, se observa una mayor presencia de actividades vinculadas a **cuidados, cultura y deporte**, ámbitos

especialmente alineados con el tipo de iniciativas promovidas por POISES y con capacidad para generar arraigo territorial.

Por el contrario, las comarcas rurales sin participación presentan una mayor fragilidad estructural, menor masa crítica demográfica y económica y una presencia más limitada de estos sectores, lo que puede dificultar la activación de nuevas iniciativas empresariales.

Esta comparación sugiere que, incluso dentro del medio rural, existen **capacidades territoriales diferenciadas** para activar y sostener proyectos de economía social, lo que introduce matices relevantes para la interpretación del impacto territorial del Programa.

Ilustración 7. Comparativa de indicadores socioeconómicos entre comarcas rurales e intermedias con impacto medio/alto del POISES CEPES o sin participación en él.

Grupo de control: Comarcas rurales e intermedias sin participación en el POISES (cifras naranjas)		
Grupo de tratamiento: Comarcas rurales e intermedias con un impacto del POISES medio o alto (cifras azules)		
Población joven % de población menor de 20 años	13,7%	17,5%
		↑ + 3,8 pp
Población mayor % de población mayor de 65 años (2014-2024)	30,2%	22,5%
		↓ - 7,7 pp
Renta Renta media (€) (2022)	13.962 €	13.940 €
		≈ - 22 €
Emprendimiento Tasa de altas de unidades empleadoras en el año (no considera las bajas) (2022)	26,6%	29,1%
		↑ + 2,5 pp
Tejido empresarial Número de empresas por cada 1.000 habitantes (2024)	37,5%	47,5%
		↑ + 9,9 pp
Tasa de paro Peso de personas paradas sobre la población entre 20 y 64 años (2024)	9,6%	7,9%
		↓ - 1,7 pp
Servicios de cuidados Empleo del sector por cada 1.000 personas mayores (2024)	37,6	47,2
		↑ + 9,6
Cultura y deporte Empleo del sector por cada 1.000 personas (2024)	1,8	3,4
		↑ + 1,6
Agricultura Peso del empleo en agricultura sobre el empleo total (2024)	24,1%	23,3%
		↓ - 0,7 pp
Industria Peso del empleo en industria sobre el empleo total (2024)	11,9%	14,0%
		↑ + 2,1 pp

Fuente: Base de microdatos del POISES CEPES Y diversas fuentes

5.5.4. Hallazgos del eje

El análisis territorial desarrollado permite extraer una serie de conclusiones relevantes para la interpretación del impacto del eje 1 de POISES.

En primer lugar, el impacto relativo del Programa **no se distribuye de forma homogénea**, sino que se concentra en territorios que combinan mayor masa crítica demográfica, estructuras productivas más diversificadas y un tejido empresarial más denso. POISES tiende a alcanzar mayor intensidad proporcional allí donde existen condiciones estructurales que facilitan la creación, consolidación y arraigo de iniciativas de economía social.

En segundo lugar, se observa una **diferenciación clara entre tipos de territorio**. En términos comparativos, las comarcas intermedias y urbanas presentan niveles de impacto relativo superiores a los del medio rural, aunque este último no constituye un bloque homogéneo. La intensidad del Programa en el ámbito rural depende en gran medida de las características demográficas y económicas de cada territorio.

En tercer lugar, el análisis específico del medio rural introduce un matiz relevante: las comarcas rurales con impacto medio-alto presentan sistemáticamente mejores indicadores demográficos y económicos que aquellas sin participación. Esto sugiere que incluso dentro del entorno rural existen **capacidades territoriales diferenciadas** para activar políticas de emprendimiento en economía social.

Asimismo, determinados ámbitos sectoriales, en particular los vinculados a **cuidados, cultura y deporte**, aparecen con mayor presencia relativa en las comarcas rurales con impacto. Aunque el diseño del análisis no permite establecer relaciones causales, este patrón resulta coherente con las áreas prioritarias del Programa y apunta a la importancia de estos sectores como posibles vectores de activación territorial.

Desde una perspectiva evaluativa, los resultados ponen de relieve que el impacto territorial del Programa se encuentra estrechamente condicionado por el contexto estructural en el que se despliegan las actuaciones. El Programa muestra capacidad para generar intensidad relativa en territorios con mayores recursos demográficos y económicos, mientras que en espacios con mayores debilidades estructurales su alcance resulta más limitado.

Finalmente, estos hallazgos sugieren la conveniencia de incorporar, en futuras actuaciones, una reflexión sobre los mecanismos de **focalización territorial y acompañamiento específico**, especialmente en aquellos entornos con menor masa crítica y mayores dificultades estructurales, con el fin de ampliar la capacidad de activación de la economía social en territorios que actualmente quedan al margen del despliegue del Programa.

5.6. Eje 6. Gestión del Programa

5.6.1. Introducción

El Eje de Gestión del Programa examina el funcionamiento operativo de POISES gestionado por CEPES, analizando **los mecanismos administrativos, de seguimiento y de relación institucional que han permitido la ejecución de las actuaciones**. El Programa ha configurado un modelo de gestión con alto grado de especialización técnica,

amplia interlocución con los territorios y un sistema de seguimiento basado en plataformas digitales estandarizadas.

Desde esta perspectiva, resulta útil situar primero las magnitudes básicas del Programa, que permiten dimensionar de forma sintética el alcance de POISES a lo largo del periodo evaluado, desagregando por anualidades y prioridades de inversión el volumen de operaciones impulsadas, las entidades participantes y los recursos movilizados. En conjunto, POISES-CEPES reúne 231 operaciones con participación de 123 entidades beneficiarias (teniendo en cuenta que una misma entidad puede concurrir en distintas convocatorias), con una Ayuda FSE total de 33.675.516,72 € sobre un coste total asociado de 46.269.960,47 €, incluida la cofinanciación nacional (importes ejecutados y validados) (Tabla 11).

Tabla 11. Datos principales del POISES: Operaciones, entidades beneficiarias, presupuesto, por prioridades de inversión

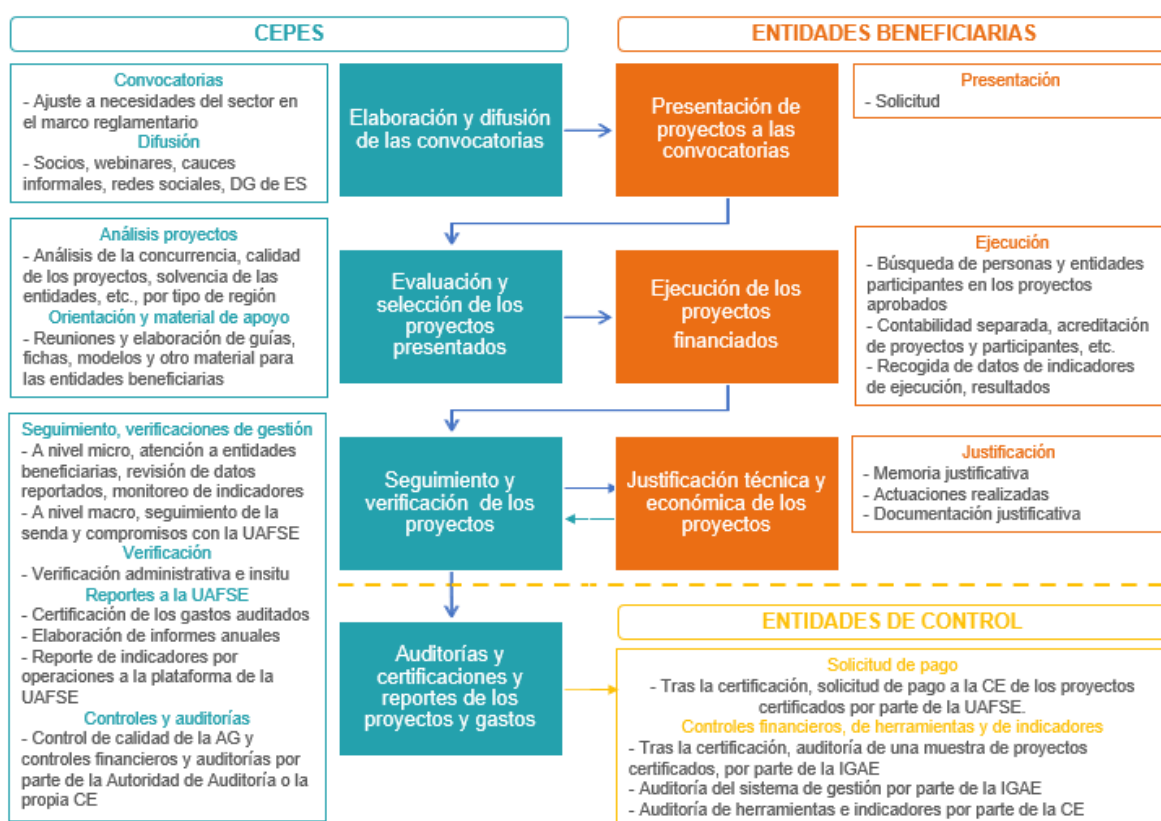
PI 8.3							
Año	OE 8.3.1 Emprend.	OE 8.3.1 Compet.	Nº de entidades beneficiarias	Ayuda del FSE	Coste total		
	Nº operaciones			€	€	%	
2016	16	3	18	2.205.262,06	3.257.908,44	11,7%	
2017	4	12	13	885.170,34	1.106.462,93	4,0%	
2018	22	11	26	5.542.696,56	7.747.081,65	27,8%	
2020	28	28	40	11.887.347,57	15.791.591,04	56,6%	
Subtotal 8.3	70	54		20.520.476,53	27.903.044,06	100,0%	
PI 9.5							
Año	OE 9.5.1	OE 9.5.2	Nº de entidades beneficiarias	Ayuda del FSE	Coste total		
	Nº operaciones			€	€	%	
2016	13		12	1.029.712,29	1.488.137,17	8,1%	
2017	0	0	0				
2018	26	4	28	3.208.122,80	4.445.595,62	24,2%	
2020	53	11	54	8.917.205,10	12.433.183,62	67,7%	
Subtotal 9.5	92	15		13.155.040,19	18.366.916,41	100,0%	
POISES							
Año	Nº operaciones		Nº de entidades beneficiarias	Ayuda del FSE	Coste total		
				€	€	%	
2016	16	16	30	3.234.974,35	4.746.045,61	10,3%	
2017	4	12	13	885.170,34	1.106.462,93	2,4%	
2018	22	11	26	5.542.696,56	7.747.081,65	26,4%	
2020	28	28	40	11.887.347,57	15.791.591,04	61,0%	
Total POISES	70	54	123	33.675.516,72	46.269.960,47	100,0%	

Fuente: Base de datos de POISES.

Nota. El número de entidades beneficiarias del programa no es la suma del número de entidades beneficiarias de cada año, porque una misma entidad ha podido ser beneficiaria más de un año.

La gestión de POISES puede entenderse como un proceso continuo y encadenado que articula, de manera ordenada, las fases de convocatoria, ejecución, seguimiento, justificación y control, con la intervención coordinada de distintos actores y roles (Ilustración 8). CEPES, como organismo intermedio, lidera la gobernanza del programa y asume la elaboración y difusión de convocatorias, la evaluación y selección, el seguimiento administrativo y el reporte a la UAFSE, mientras que las entidades beneficiarias presentan, desarrollan y justifican los proyectos; este circuito se completa con agentes externos (entidades financieras, auditoras, UAFSE e instancias de control como IGAE y Comisión Europea) que intervienen en la evaluación técnica, certificación y verificaciones puntuales.

Ilustración 8. Proceso de gestión del programa



Fuente: Elaboración propia.

5.6.2. Resultados clave

a) Funcionamiento del sistema

La información cualitativa recabada indica que la gestión del Programa se ha apoyado en **equipos técnicos estables** y en **procedimientos sistematizados**, elementos que las entidades beneficiarias asocian con un funcionamiento profesionalizado. Las entidades valoran positivamente la **claridad y sistematización de los procedimientos**, la **mejora continua de procedimientos y herramientas de gestión** a lo largo de las convocatorias, la disponibilidad de información y el **acompañamiento técnico proporcionado por el equipo de CEPES**. También se valora que el sistema informático de recogida de indicadores (GIR) ha permitido una **homogeneización de la información** y un seguimiento sistemático de expedientes y resultados, aunque se percibe como una herramienta

exigente y de uso intensivo, especialmente para entidades con escasa capacidad administrativa.

Los plazos de resolución y de tramitación se consideran, en general, adecuados, con mejoras apreciables a lo largo del periodo de implementación del Programa. La existencia de **convocatorias plurianuales** ha sido uno de los elementos más valorados, al facilitar planificación, continuidad y estabilidad en los equipos técnicos.

b) Cuellos de botella

Las entidades identifican varios **cuellos de botella** que condicionan la ejecución. En primer lugar, se señala la **sobrecarga administrativa** en determinadas fases, especialmente en los procesos de justificación y acreditación documental. También se mencionan **dificultades vinculadas a la cofinanciación**, que afectan de forma particular a las organizaciones de menor tamaño o con menor capacidad financiera. A ello se suma la **exigencia técnica de algunos procedimientos de control**, que requieren un nivel de especialización no siempre disponible en todas las entidades. Finalmente, se apunta a la **complejidad del sistema informático para la recogida de información**, tanto por las tareas necesarias para alimentar los indicadores de seguimiento y evaluación como por las limitaciones de algunos de esos indicadores para captar impactos de naturaleza cualitativa.

c) Aprendizajes

Entre los **aprendizajes** más relevantes se subraya, en primer lugar, la **importancia de contar con equipos de gestión estables**, tanto en CEPES como en las entidades, ya que ello reduce errores y mejora la calidad del seguimiento. Asimismo, se reconoce la **necesidad de reforzar el acompañamiento a las entidades con menor capacidad administrativa**, especialmente en las fases iniciales de cada convocatoria. También se destaca el **valor de sistematizar los procesos mediante plantillas, guías o ejemplos**, con el fin de reducir la heterogeneidad en la ejecución. Por último, se señala la **conveniencia de ampliar los espacios de comunicación horizontal entre entidades beneficiarias**, favoreciendo el intercambio de aprendizajes y experiencias.

d) Mejoras identificadas

Las entidades señalan diversas **mejoras incorporadas a lo largo del periodo**. En primer lugar, se aprecia una **clarificación y sistematización progresiva de los criterios de elegibilidad y de los procedimientos** en las distintas fases de gestión de los proyectos y del Programa en su conjunto. También se observa una **mayor adaptación de las convocatorias sucesivas a las necesidades detectadas**, lo que ha permitido ajustar mejor los requerimientos y dinámicas de ejecución. A ello se suma una **mejora de las herramientas y procedimientos**, especialmente visible en las convocatorias más recientes. Finalmente, se destaca la **intensidad del apoyo técnico directo prestado por el equipo de gestión**, que ha contribuido a facilitar la comprensión y aplicación de las exigencias del Programa.

Asimismo, identifican **mejoras potenciales para próximas programaciones**: simplificación normativa en determinados procedimientos; reducción de cargas documentales en la justificación; y revisión de algunos requisitos para ajustarlos a la capacidad real de las entidades más pequeñas.

5.6.3. Hallazgos del eje

Un primer hallazgo se refiere a la **gestión profesionalizada y estable de las actuaciones de POISES en el marco de la economía social**. El Programa se apoya en procedimientos claros, criterios homogéneos de seguimiento y un acompañamiento técnico continuado, lo que ha favorecido un funcionamiento robusto durante el periodo evaluado.

En segundo lugar, destaca el papel de las **convocatorias plurianuales como soporte del buen desempeño**. Han permitido estabilidad y planificación tanto en CEPES como en las entidades beneficiarias, facilitando la continuidad de equipos técnicos, la maduración de proyectos y la reducción de incertidumbre operativa.

Un tercer hallazgo es la contribución del **sistema integrado de gestión como facilitador de la ejecución** (Ilustración 9). Este sistema ha mejorado la trazabilidad, el control y la coordinación global del Programa mediante una estructura común para el seguimiento de proyectos, reforzando su coherencia interna.

En cuarto lugar, se identifica **el sistema de recogida de información e indicadores como instrumento central de evaluación y homogeneización**. Permite medir resultados e impactos y estandarizar información para una lectura agregada; al mismo tiempo, su complejidad genera cargas adicionales, especialmente en entidades con menor capacidad administrativa.

Un quinto hallazgo señala la **carga administrativa y la cofinanciación como cuellos de botella** persistentes. Estas exigencias documentales y operativas afectan con mayor fuerza a entidades pequeñas o con estructuras limitadas, condicionando su experiencia de gestión y, en algunos casos, la agilidad de despliegue.

En sexto lugar, la evidencia muestra una **mejora continua derivada del aprendizaje acumulado** en convocatorias sucesivas. Se aprecia mayor flexibilidad operativa, un soporte técnico más ajustado y una adaptación progresiva de procedimientos fruto de la experiencia del propio Programa.

Ilustración 9. Evolución de las convocatorias del Programa



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, se observa la **necesidad de apoyo diferenciado para entidades con menor capacidad administrativa** y, en conjunto, la consolidación de un **modelo de gestión referente para programas similares**. La evidencia sugiere incorporar mecanismos específicos de asistencia técnica o simplificación adaptada para equilibrar asimetrías de capacidad, en un Programa que destaca por su combinación de estabilidad, especialización técnica y coordinación territorial, factores que explican su desempeño sostenido.

Tabla 12. Implicaciones de los hallazgos del eje 6.

Hallazgo	Implicación
Gestión con alto nivel de profesionalización	La experiencia confirma que sostener procedimientos sistematizados y apoyo técnico estable es condición para mantener la calidad del seguimiento y la coherencia operativa.
Las convocatorias plurianuales determinan el buen funcionamiento	La implicación es preservar marcos plurianuales que aseguren continuidad técnica y reduzcan incertidumbre en entidades ejecutoras.
El sistema integrado de gestión mejora trazabilidad y control	Se deriva mantener un sistema común de información por su valor de seguimiento, garantizando su utilidad para control y evaluación.
La aplicación informática GIR (gestión de indicadores y resultados) es central para medir resultados, pero su uso intensivo genera retos para entidades con menor capacidad administrativa.	Implica necesidad de ajustar o acompañar el sistema para entidades pequeñas, con apoyos diferenciados o simplificaciones adaptadas.
Persisten cuellos de botella: carga administrativa, cofinanciación y exigencias documentales	La implicación es avanzar en simplificación normativa y reducción de cargas, especialmente en justificación, para no penalizar a entidades con estructura limitada.
La experiencia acumulada permitió mejora continua	Se desprende seguir sistematizando procesos (plantillas, guías, ejemplos) y mantener espacios de soporte que reduzcan heterogeneidad en ejecución.
Necesidad de reforzar apoyo a entidades con menor capacidad administrativa	Implica institucionalizar mecanismos de apoyo técnico más intensivo al inicio y adaptaciones según capacidad de gestión, para asegurar equidad en el acceso y cumplimiento.
El modelo de gestión es referente por estabilidad técnica, especialización sectorial y coordinación territorial	La implicación es capitalizar este modelo como base replicable para futuras programaciones o programas similares, preservando sus rasgos centrales.

Fuente: Elaboración propia.

5.7. Resultados e impactos globales

5.7.1. Valoración global

La valoración global del Programa debe situarse en el cruce entre tres dimensiones principales: la creación y consolidación de empresas de economía social, la mejora del desempeño empresarial y de la competitividad de las empresas existentes, y el avance en empleabilidad e inserción de colectivos vulnerables. A ello se suma el fortalecimiento

institucional y la distribución territorial del impacto. La evidencia generada en los distintos ejes revela un **desempeño sólido, consistente y con efectos diferenciados según el objetivo específico**, pero que en conjunto dibuja un patrón de resultados coherente y sostenido.

En el ámbito empresarial, el Programa ha permitido **crear más de 2.200 empresas de economía social**, con tasas de supervivencia significativamente superiores a los promedios nacionales: **88,7% a tres años, 85,7% a cinco y 76,1% a nueve años**, frente al 43,8% de referencia nacional en el quinto año. Este rendimiento no puede explicarse únicamente por las características individuales de las personas promotoras: el análisis logit muestra que la continuidad está determinada por el **sector, el territorio y la intensidad del acompañamiento**, lo que subraya la pertinencia del modelo de intervención que ha posibilitado el **Objetivo Específico 8.3.1** de POISES.

En el Eje de Competitividad, la intervención alcanza a **1.040 empresas**, concentradas en cooperativas y sociedades laborales de micro y pequeña dimensión, y presenta mejoras cuantificadas en áreas críticas del desempeño. Los análisis longitudinales sobre 276 empresas asesoradas muestran **incrementos significativos en volumen de negocio, gastos de personal y valor añadido** en empresas que han trabajado procesos productivos, digitalización o financiación. Este grado de evidencia es inusual en evaluaciones de programas de competitividad empresarial, donde rara vez se dispone de evolución económica longitudinal comparable.

En el ámbito de inserción sociolaboral, el eje registra avances diferenciales según la situación de partida. **Entre las personas inactivas, el 30,4% pasa a estar activa y un 6,6% accede a un empleo**; entre las personas desempleadas, se observa una transición relevante hacia la ocupación; y entre quienes ya estaban ocupadas, la intervención contribuye a estabilizar trayectorias precarias y mejorar la empleabilidad futura. A ello se suman los resultados del emprendimiento —proyectos que evolucionan desde la idea hacia modelos viables— y la consolidación de la economía social “más social”, que mejora procesos de gestión, gobernanza y sostenibilidad.

Desde el punto de vista institucional, el Programa ha fortalecido de manera significativa a **28 estructuras territoriales y sectoriales**, profesionalizando equipos, sistematizando metodologías y reforzando su capacidad de interlocución con administraciones y agentes del territorio. La financiación plurianual ha sido un factor determinante para que estas entidades puedan planificar, consolidar servicios y operar como nodos de acompañamiento en sus regiones.

Finalmente, la dimensión territorial muestra que el impacto del Programa **no se distribuye en función del tamaño o la riqueza**, sino de la densidad empresarial previa, la presencia institucional y la capacidad de absorber y acompañar nuevas iniciativas. El ISIP revela tres tipologías territoriales —alto, medio y bajo impacto— que responden a lógicas internas de los ecosistemas locales.

En conjunto, el Programa presenta **una coherencia interna fuerte**, una lógica de intervención bien alineada con los resultados obtenidos y un desempeño notablemente superior al que cabría esperar en programas comparables. Su principal aportación global radica en **articular un sistema de apoyo integral** —emprendimiento, competitividad, inserción, fortalecimiento institucional y dinamización territorial— que opera de manera integrada y complementaria.

5.7.2. Sostenibilidad de los resultados

La sostenibilidad de los resultados del Programa presenta niveles distintos según la naturaleza de la intervención, pero muestra un patrón global de **continuidad sólida y con fundamento estructural**.

En emprendimiento, las **tasas de supervivencia elevadas** (76,1% a nueve años) indican que las empresas apoyadas han alcanzado niveles de consolidación muy superiores a las referencias habituales. El acompañamiento técnico prolongado y el modelo de empresa cooperativa o societaria explican esta durabilidad. Además, en territorios con trayectoria cooperativa previa, la integración de nuevas entidades en redes locales contribuye a reforzar su sostenibilidad.

En competitividad, la evidencia longitudinal muestra que las **mejoras empresariales — especialmente en procesos productivos, digitalización y financiación—** se reflejan en incrementos sostenidos en ratios económicos clave. Este patrón sugiere que los cambios introducidos no son coyunturales ni dependen del apoyo puntual del Programa, sino que modifican capacidades internas que perduran en el tiempo.

En inserción sociolaboral de colectivos vulnerables, la sostenibilidad se observa en dos dimensiones: la **activación duradera** de personas previamente inactivas y la **estabilidad** de quienes accedieron a un empleo o consolidaron su situación.

La evidencia indica que los itinerarios mejoran la empleabilidad futura, no solo la situación inmediata.

En fortalecimiento institucional, la financiación plurianual ha permitido **consolidar estructuras y equipos** que seguirán operando más allá del periodo de programación. Esta sostenibilidad institucional es uno de los efectos más robustos del Programa.

En conjunto, la sostenibilidad de POISES se apoya en **tres mecanismos transversales**: mejora de capacidades (empresariales, laborales e institucionales), creación de tejido económico y social, y arraigo territorial de las intervenciones.

5.7.3. Factores explicativos comunes

El análisis transversal revela factores comunes que explican los resultados del Programa:

1. La intensidad y calidad del acompañamiento. En emprendimiento, competitividad e inserción sociolaboral de colectivos vulnerables, la evidencia indica que el acompañamiento especializado —y especialmente su continuidad— es uno de los principales determinantes de los resultados: supervivencia empresarial, mejoras económicas o inserciones laborales.

2. El sector y la estructura productiva. En el OE 8.3.1, el sector explica diferencias significativas de continuidad (sanidad y cuidados, cultura y deporte, hostelería). En competitividad, la estructura sectorial condiciona la utilidad del asesoramiento. En inserción, determina la calidad y estabilidad de las ocupaciones alcanzadas.

3. El territorio como condicionante estructural. El impacto territorial depende de la densidad institucional y el desarrollo empresarial previo. Los territorios con estructuras consolidadas multiplican los efectos del Programa; donde estas no existen, el impacto es más acotado.

4. El perfil de las entidades de apoyo. En los cuatro ejes, las entidades ejecutoras — cooperativas, federaciones, confederaciones— actúan como nodos de transferencia de conocimiento, acompañamiento y prospección. Su capacidad técnica es un factor transversal de éxito.

5. La estabilidad institucional del Programa. La existencia de convocatorias plurianuales y la estabilidad del equipo técnico de CEPES explican en buena medida la profesionalización del ecosistema.

5.7.4. Conclusiones integradas

El conjunto de resultados del POISES gestionado por CEPES muestra que el Programa produce **efectos económicos, laborales, institucionales y territoriales** diferenciados según los objetivos específicos y coherentes con el diseño de cada eje de intervención. Su principal aportación radica en haber articulado un **modelo de apoyo integral**, capaz de producir mejoras en diversos planos y de generar retroalimentaciones positivas entre ellos:

- las entidades fortalecidas actúan como soporte para emprendimiento e inserción;
- las empresas creadas o modernizadas refuerzan ecosistemas territoriales;
- las inserciones laborales mejoran la cohesión social;
- los territorios con mayor arraigo cooperativo amplifican todos los efectos.

Los resultados muestran que **la parte de las actuaciones de POISES en la economía social** no solo financia actividades, sino que **transforma capacidades**, genera **tejido económico** en torno a la economía social, refuerza **estructuras institucionales** y contribuye a **equilibrar territorios**.

El Programa configura **una intervención integrada que combina emprendimiento, competitividad, inclusión activa y fortalecimiento institucional** en un mismo marco operativo, permitiendo abordar de forma coordinada dimensiones que habitualmente se gestionan de manera separada.

6. IMPLICACIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Implicaciones estratégicas para la economía social

Los resultados de esta evaluación permiten extraer implicaciones estratégicas relevantes para el futuro de la economía social en España.

1. El modelo de acompañamiento especializado funciona mejor que los enfoques generalistas.

La evidencia muestra que la continuidad del acompañamiento y su carácter especializado son determinantes del éxito tanto en emprendimiento como en competitividad e inserción. Esto refuerza la necesidad de mantener modelos basados en **proximidad, conocimiento sectorial y seguimiento continuado**.

2. La economía social tiene capacidad demostrada para generar empresas viables incluso en contextos difíciles. Las altas tasas de supervivencia verificadas sugieren que los modelos societarios de economía social presentan **ventajas competitivas estructurales**, especialmente en sectores con arraigo territorial o alto componente relacional.

3. Las brechas territoriales no desaparecen sin intervención sobre los ecosistemas. El ISIP muestra que el impacto es mayor donde ya existe densidad institucional. Esto implica que **para reducir desigualdades territoriales no basta con expandir proyectos**, sino que debe actuarse sobre **infraestructuras institucionales**, redes locales y capacidades de acompañamiento.

4. Las entidades de economía social desempeñan un papel clave en políticas de inclusión activa. La combinación de orientación, formación, intermediación y acompañamiento continuado permite obtener resultados que superan los de programas de activación más generalistas. Esto refuerza la importancia de integrar a la economía social en las políticas de empleo de forma estructural.

5. La sostenibilidad institucional exige mantener la estabilidad financiera del ecosistema. La experiencia de la parte del POISES en economía social demuestra que la continuidad en la financiación es un elemento crítico para consolidar equipos, metodologías y modelos de intervención. La ausencia de estabilidad comprometería la capacidad de desplegar servicios de calidad.

6.2. Recomendaciones para programación futura

Estas recomendaciones se formulan **de manera operativa y directamente vinculadas a las limitaciones identificadas** en los ejes:

A) Sobre el diseño de la intervención

1. **Modular la intensidad del acompañamiento según el perfil de la persona o empresa**, priorizando intervenciones más intensivas en territorios de baja densidad institucional y sectores con menor rendimiento histórico.
2. **Reforzar el acompañamiento post-inserción** para consolidar empleos logrados en el Eje 3, especialmente en colectivos que muestran vulnerabilidad sostenida.
3. **Incorporar rutas diferenciadas para proyectos de emprendimiento**, con apoyo más prolongado en maduración y viabilidad económica.

B) Sobre la gestión y el sistema operativo

4. **Simplificar procedimientos administrativos**, especialmente en fases de justificación, para reducir cargas sobre entidades pequeñas y sociales.
5. **Adaptar el sistema de recogida de microdatos** para mejorar su usabilidad y flexibilidad, manteniendo su trazabilidad, pero reduciendo su intensidad documental.
6. **Establecer mecanismos de apoyo técnico reforzado** para entidades con menor capacidad administrativa, especialmente al inicio de la convocatoria.

C) Sobre el ecosistema institucional y territorial

7. **Impulsar estrategias territoriales diferenciadas** para comarcas con impacto bajo, incorporando incentivos a la implantación de estructuras territoriales de soporte.

8. **Reforzar las redes de cooperación interterritorial**, facilitando transferencia de buenas prácticas y metodologías entre CCAA con resultados consolidados y aquellas con menor densidad institucional.
9. **Potenciar el trabajo con sectores emergentes** donde el modelo de empresa de economía social muestra potencial, a partir de evidencia sectorial del Eje 1.

D) Sobre el seguimiento y evaluación

10. **Desarrollar indicadores longitudinales a 12 y 24 meses** en inserción, emprendimiento y competitividad, para evaluar realmente la sostenibilidad de los resultados.
11. **Mejorar la recogida de información cualitativa estructurada**, especialmente sobre calidad del empleo y redes territoriales.
12. **Establecer una evaluación continua**, con informes de seguimiento anuales y retroalimentación para adaptar el modelo de intervención en tiempo real.

7. ANÁLISIS COSTE-BENEFICIO Y SROI

7.1. Introducción

Este apartado recoge el análisis Coste-Beneficio y del Retorno Social de la Inversión (SROI, por sus siglas en inglés) de la parte de POISES asociado con la economía social, ejecutado por CEPES. El objetivo del análisis es estimar **el valor social generado por el Programa en relación con los recursos públicos invertidos**, incorporando una lectura económica y social integrada de los resultados alcanzados.

El Programa POISES asociado a la economía social presenta una estructura compleja y heterogénea, articulada en torno a distintos ejes de intervención que responden a objetivos específicos y a lógicas de actuación diferenciadas. Como se ha visto, el Programa se orienta a: **fomentar el emprendimiento empresarial en la economía social** (eje de emprendimiento); **mejorar la competitividad** y el posicionamiento de las empresas del sector (eje de competitividad); y **promover la inserción sociolaboral de personas en situación o riesgo de exclusión social**, mediante itinerarios de empleabilidad y el impulso a iniciativas empresariales de carácter inclusivo (eje de inserción sociolaboral de colectivos vulnerables). Esta diversidad de objetivos, poblaciones destinatarias e instrumentos de intervención condiciona la forma de aproximarse a la medición del valor social generado.

En coherencia con la Evaluación del POISES vinculado con la economía social por ejes de intervención, presentado en apartados anteriores, en primer lugar, se realiza **un análisis SROI por estos ejes**, lo que facilita la interpretación de los resultados y su vinculación directa con los objetivos del Programa. En segundo lugar, se realiza **un análisis SROI del Programa en su conjunto**, a partir de los resultados obtenidos en cada eje, **respetando la especificidad de cada uno de ellos, pero ofreciendo una visión global del valor social creado por el Programa**. Al estimar el valor social generado por los distintos ejes y por el Programa en su conjunto, **el SROI contribuye a reforzar la rendición de cuentas, el aprendizaje y la orientación de futuras programaciones, poniendo de relieve la contribución del Programa al desarrollo de la economía social y a la inclusión sociolaboral en España**.

El análisis SROI del POISES asociado con la economía social permite integrar en una única lectura los resultados obtenidos en los distintos ejes de intervención y evaluar el **retorno social global de la inversión pública realizada**. A diferencia del análisis por objetivos específicos o ejes, este apartado ofrece una visión del valor social generado por el Programa en su conjunto, combinando impactos de naturaleza diversa pero complementaria.

El Programa actúa simultáneamente sobre dos grandes dimensiones. Por un lado, impulsa **la creación y la consolidación de actividad económica**, a través del apoyo al emprendimiento y a la mejora de la competitividad de las empresas de economía social. Por otro lado, contribuye a la **inclusión sociolaboral de colectivos vulnerables**, generando mejoras directas en las trayectorias laborales y en la autonomía económica de las personas participantes. El SROI del Programa refleja la suma de ambas dimensiones y permite compararlas con el esfuerzo presupuestario total realizado.

7.2. SROI del eje de emprendimiento y del eje de competitividad

Eje de emprendimiento

El eje de emprendimiento del POISES CEPES tiene como objetivo principal la **creación de empresas de economía social**, fundamentalmente **cooperativas y sociedades laborales**. Desde el punto de vista del análisis SROI, el beneficio social asociado a este eje se deriva del **valor económico que estas nuevas empresas generan a lo largo de su vida activa**, una vez descontado el efecto de aquellas iniciativas que se habrían puesto en marcha incluso en ausencia del Programa.

El beneficio del eje de emprendimiento se mide a través del **valor añadido bruto (VAB)** generado por las empresas creadas gracias al Programa, que se cuantifican en **un total de 778**, lo que constituye la **adicionalidad del eje de emprendimiento** del Programa. El VAB refleja la riqueza que produce la actividad de estas empresas, que se traduce, principalmente, en **salarios de las personas trabajadoras, cotizaciones sociales, impuestos vinculados a la actividad económica, y excedentes empresariales** que, en el caso de la economía social, se destinan mayoritariamente a reservas, fondos obligatorios o reinversión, reforzando la sostenibilidad de las empresas y del empleo que generan.

El **beneficio social neto en valor presente** total del eje de emprendimiento se obtiene sumando el flujo de valor añadido generado por las **empresas netas atribuibles al Programa** a lo largo de su vida esperada, que se estima en **23 años**, y actualizando dichos flujos mediante una **tasa social de descuento real del 3,5%**, conforme a las recomendaciones habituales en la evaluación de políticas públicas en el ámbito europeo. De este modo, el **valor presente del beneficio social del eje de emprendimiento** asciende a **212 millones de euros**.

Eje de competitividad

El eje de competitividad del POISES CEPES se orienta a **fortalecer la capacidad empresarial de las entidades de la economía social**, con el fin de mejorar su sostenibilidad, productividad y posición competitiva en el mercado. Este eje genera beneficio social mediante la **mejora del desempeño económico de empresas ya existentes**, fundamentalmente cooperativas y sociedades laborales. Desde la perspectiva del análisis SROI, el beneficio social de este eje se mide a través del **incremento del valor añadido bruto** generado por las empresas de economía social asesoradas, entre el periodo previo al asesoramiento y el periodo posterior a la participación en el POISES

vinculado con la economía social, una vez descontados los efectos que no son atribuibles al mismo.

El incremento neto de productividad por empresa asesorada se calcula a partir de la comparación entre el incremento del VAB de las empresas asesoradas entre 2017 y 2024, antes y después de su paso por el Programa, y el incremento del VAB observado en empresas de economía social que no han participado en el POISES, que recoge la evolución general del sector. La diferencia resultante permite estimar el **incremento neto del VAB atribuible al asesoramiento del POISES vinculado a la economía social por empresa asesorada**, que constituye la **adicionalidad** del eje de competitividad

El beneficio social neto de este eje se obtiene agregando el incremento de valor añadido generado por las **empresas asesoradas**, atribuible al POISES, a lo largo de su vida esperada, que se cuantifica en **11 años**, y actualizando dichos flujos a una **tasa social de descuento del 3,5%**, aplicada en el resto del análisis. Como resultado, el **valor presente del beneficio social del eje de competitividad** asciende a **63 millones de euros**.

Beneficio social neto conjunto

El beneficio social neto total generado por ambos ejes asciende a **275 millones de euros en valor presente**. Este beneficio social neto en valor presente se distribuye entre diferentes actores. Una parte del beneficio social generado revierte en las **personas trabajadoras**, en forma de **salarios netos**, por un importe de **83 millones** de euros en valor presente, un 30% del total. Otra parte del beneficio social corresponde al **sector público**, a través de los **impuestos y cotizaciones sociales** generados por la actividad económica adicional, por un importe de **87 millones** de euros en valor presente, un 32% del total. Y una tercera parte, se materializa en **beneficios empresariales**, por un importe de **105 millones** de euros en valor presente, el 38% del total, que corresponden mayoritariamente a los propios socios de las empresas, y se destinan en gran medida a **reservas obligatorias, fondos colectivos y reinversión en la propia empresa**, reforzando su viabilidad económica, su capacidad de generar empleo estable y su contribución a largo plazo al desarrollo territorial.

Los costes del eje de emprendimiento y del eje de competitividad

Los costes del eje de emprendimiento y del eje de competitividad corresponden a los **recursos financieros necesarios para su puesta en marcha y desarrollo**, que se desglosan en la Ayuda del Fondo Social Europeo (FSE) (principal fuente de financiación del Programa); y la cofinanciación nacional, según tipología de CCAA donde se interviene. Los datos de costes utilizados corresponden al presupuesto asignado a las operaciones aprobadas en estos ejes, lo que supone una desviación mínima con respecto al presupuesto ejecutado del Programa, que ha alcanzado el 97%.

Al igual que en el caso de los beneficios, los costes se expresan a precios de 2025 y en **valor presente**, con el fin de asegurar la comparabilidad entre ambos flujos, aplicando una **tasa social de descuento real del 3,5%**, coherente con la utilizada en el cálculo de los beneficios. Así calculado, el **coste total en valor de ambos ejes** asciende a **casi 26 millones de euros**, **18 millones de euros de coste del eje de emprendimiento**, y **8 millones de euros del eje de competitividad**.

Resultados de rentabilidad social del eje de emprendimiento y del eje de competitividad

El **eje de emprendimiento** presenta un beneficio social elevado, asociado a la creación de nuevas cooperativas y sociedades laborales, derivado de altas tasas de supervivencia y capacidad de generar valor añadido durante un horizonte temporal prolongado (Ilustración 10). El valor presente de los beneficios asciende a **212 millones de euros**, frente a unos costes de **18 millones de euros**, lo que se traduce en un **valor social neto de 194 millones de euros**. Este resultado se refleja en una **ratio beneficios/costes (SROI) de 11,9**, lo que implica que por cada euro invertido se generan casi doce euros de beneficio social. Asimismo, la ratio valor social/gasto del FSE indica que por cada euro financiado con fondos públicos europeos (FSE), la sociedad obtiene **18,9 euros netos en valor presente**, lo que pone de manifiesto una elevada eficiencia del gasto público de fondos europeos en este eje.

Ilustración 10. El retorno social de la inversión del eje de emprendimiento



Fuente: Elaboración propia.

Nota. Los beneficios, los costes y el valor social están expresados en valor presente.

El **eje de competitividad** genera beneficios a través de la mejora de la productividad de empresas de economía social ya existentes, mediante procesos de asesoramiento que introducen cambios estructurales en su organización y gestión (Ilustración 11). El valor presente de los beneficios asciende a **63 millones de euros**, frente a unos costes de **8 millones de euros**, lo que da lugar a un **valor social neto de 55 millones de euros**. Así, el **SROI del eje de competitividad se sitúa en 7,8**, lo que indica que por cada euro invertido se generan casi ocho euros de beneficio social, mientras que el indicador de eficiencia de los fondos públicos europeos, **ratio entre valor social y gasto del FSE**, muestra que por cada euro financiado con FSE se obtienen **10,9 euros netos en valor presente**.

Ilustración 11. El retorno social de la inversión del eje de competitividad



Fuente: Elaboración propia.

Nota. Los beneficios, los costes y el valor social están expresados en valor presente.

Los indicadores SROI de ambos ejes se sitúan en la franja superior de resultados en comparación con otros estudios relacionados (véase, Anexo 3, Tabla 16)⁷.

En conjunto, los resultados obtenidos permiten calificar al eje de emprendimiento y al eje de competitividad como **políticas públicas de apoyo al empleo y al tejido empresarial de la economía social con una rentabilidad social muy elevada**, coherente con los objetivos del Programa y con los mecanismos de intervención identificados en la evaluación.

7.3. SROI del eje de inserción sociolaboral de colectivos vulnerables

El eje de inserción sociolaboral de colectivos vulnerables del POISES vinculado con la economía social se orienta principalmente a **favorecer la continuidad en el empleo de personas vulnerables en fórmulas empresariales de empleo protegido y en transición al empleo normalizado**. La evaluación del Programa pone de manifiesto que las intervenciones realizadas han ido dirigidas a un **conjunto muy amplio y heterogéneo de colectivos**, y han generado **efectos diferenciados según la situación laboral inicial de las personas participantes**. En el caso de las personas desempleadas, las actuaciones contribuyen a procesos de búsqueda y transición hacia el empleo, mientras que, entre las personas ocupadas, el impacto se orienta a la mejora de las condiciones de empleo. A esto se suman **los resultados asociados al emprendimiento para apoyar la inserción laboral** de personas en riesgo de exclusión con importantes barreras de acceso al empleo.

En este marco de referencia, desde el punto de vista del análisis Coste-Beneficio y SROI, se consideran **los efectos de largo plazo** producidos a lo largo del Programa, entre 2016 y 2023, en cuanto a **inserción laboral** de las personas desempleadas y a **mejora de las condiciones laborales** de las personas que ya tenían un empleo, todas ellas pertenecientes

⁷ [Retorno de la inversión pública de Andalucía Emprende Impacto social y ambiental de los IITT de REDIT \(2022\)](#)
[Análisis del Retorno Social de la Inversión \(SROI\) de los Polos de Conocimiento de la Fundación Euskampus \(2020\)](#)

a los colectivos vulnerables. Este eje genera beneficio social a través de la **transformación de situaciones de desempleo a empleo, y de situaciones de empleo a mejores condiciones en el empleo, que, en ambos casos, se mantienen en el largo plazo.**

Determinación de los indicadores de beneficio del acceso al empleo

En el caso de las **personas que acceden al empleo desde situaciones de desempleo**, el beneficio social se mide a través del **salario neto percibido**, que representa una mejora directa y observable de su nivel de renta y de su autonomía económica, y de los **ingresos fiscales y de cotizaciones sociales netos** asociados al empleo generado.

El cálculo del impacto **neto atribuible al Programa** se apoya en la **evidencia contrafactual disponible en España**, especialmente en las evaluaciones del Plan Anual de Políticas Activas de Empleo (PAPE) realizadas por el SEPE, y, cuando no existen estimaciones específicas, en supuestos basados en benchmarks nacionales e internacionales. La **adicionalidad del Programa es relativamente elevada**. En personas sin hogar y personas en riesgo de exclusión que acceden a empleo de inserción, la adicionalidad es total. En colectivos con mayor probabilidad de inserción al margen de POISES, como personas migrantes o con baja cualificación, la adicionalidad se sitúa en torno al 70%, y en colectivos como jóvenes o personas que viven en hogares con un único adulto con hijos a cargo, en torno al 65%.

Para calcular el **valor económico asociado a estas inserciones**, se estima un salario bruto de referencia por colectivo a partir de fuentes oficiales, y si no se dispone de información salarial directa, se estima un salario medio a partir del de otros colectivos, que se estima en **22.442 euros de 2025**. A partir de este salario bruto se calculan los **salarios netos percibidos por las personas empleadas**, así como los **ingresos netos del sector público** asociados a dichos empleos (por IRPF y cotizaciones sociales totales).

El beneficio anual obtenido se proyecta a lo largo del tiempo que las personas que acceden al empleo lo mantienen, que, en media, alcanza **11 años** (desde el inicio del Programa).

Determinación de los indicadores de beneficio de la mejora de las condiciones en el empleo

El cálculo del beneficio asociado a la **mejora de las condiciones laborales de personas ya ocupadas** sigue una secuencia análoga, teniendo en cuenta que en este caso se genera un **incremento salarial** que da lugar a rentas netas para estas personas y rentas públicas derivadas. El cálculo del impacto **neto atribuible al Programa** se apoya en estudios y estadísticas nacionales y europeas, según la tipología de mejora. Con estas referencias, la **adicionalidad del Programa se sitúa en torno al 75%**, excepto en el caso de empleo protegido a empleo ordinario, que es mucho más elevada, en torno al 95%.

El beneficio social se mide a través del **incremento salarial asociado a cada tipo de mejora**, calculado a partir de fuentes oficiales. Estos incrementos salariales, se aplican al salario medio de referencia de los colectivos vulnerables para calcular el incremento salarial bruto en términos medios de la mejora de sus condiciones laborales. Y a partir del incremento salarial bruto se estima el **incremento del salario neto percibido por las personas trabajadoras** y los **ingresos adicionales del sector público** derivados de impuestos y cotizaciones sociales totales.

Este incremento salarial neto se proyecta a lo largo del tiempo teniendo en cuenta la **permanencia media en la situación de mejora** y el **número de años restantes hasta la jubilación**, según el perfil de las personas beneficiarias.

Beneficio social neto tota del eje de inserción sociolaboral de colectivos vulnerables

El beneficio social neto total de este eje se obtiene a partir de la suma de los **salarios netos y de los ingresos públicos netos generados gracias al POISES** asociado con la economía social a lo largo de los años que se mantengan estas nuevas situaciones laborales, actualizados dichos flujos a una **tasa social de descuento real del 3,5%**, utilizada en el resto del análisis.

Como resultado, el **valor presente del beneficio social de este eje** asciende a **96 millones de euros**. Una parte sustancial del beneficio social revierte directamente en las **personas pertenecientes a colectivos vulnerables**, en forma de **salarios netos o incrementos salariales netos derivados** del acceso al empleo o de la mejora de las condiciones laborales, **59 millones de euros** (62% del beneficio social). Este componente recoge la mejora directa del nivel de renta y de la autonomía económica de las personas participantes, y constituye el principal canal de generación de valor social de este eje. El resto del beneficio social, **37 millones de euros**, corresponde al **sector público**, a través de los **ingresos netos generados por impuestos y cotizaciones sociales** asociados a los empleos creados o mejorados, evidenciando que una parte significativa del esfuerzo presupuestario inicial retorna a las administraciones públicas en forma de nuevos ingresos.

Los costes

Los **costes** del eje de inserción sociolaboral de colectivos vulnerables de POISES, al igual que para los ejes de emprendimiento y de competitividad, se desglosan en la Ayuda del FSE y la cofinanciación nacional. También en este caso, los datos de costes utilizados corresponden al presupuesto asignado a las operaciones aprobadas en este eje, lo que conlleva una desviación mínima con respecto al presupuesto ejecutado del Programa. Estos costes, expresados en precios del año 2025 y aplicada una tasa de descuento real del 3,5%, como en los análisis anteriores, alcanzan un **valor presente de 27 millones de euros**.

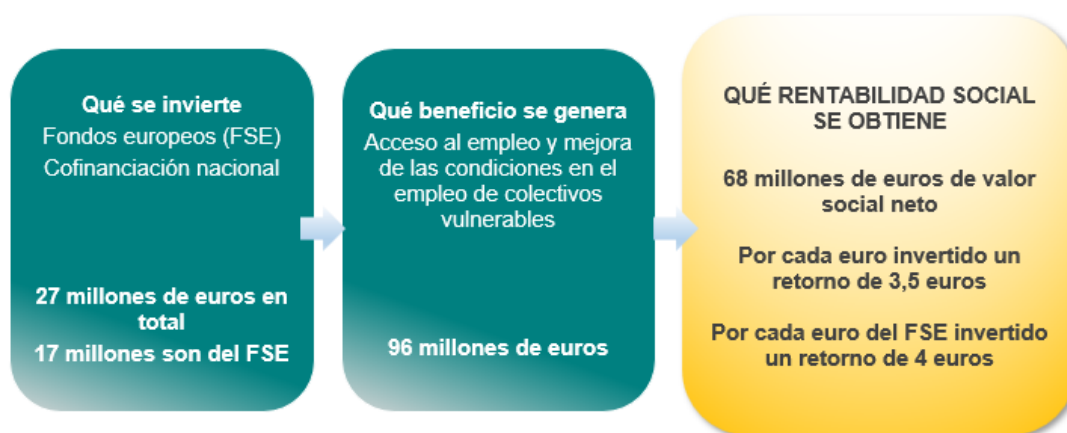
Los resultados de rentabilidad social

Este eje presenta un volumen de beneficios en valor presente asociado a la creación de empleo y a la mejora de las condiciones del empleo de personas pertenecientes a colectivos vulnerables, de **96 millones de euros**, frente a unos costes de **27 millones de euros**, lo que se traduce en un **valor social neto de 68 millones de euros** (Ilustración 12).

Este resultado implica que **por cada euro invertido se generan 3,5 euros de beneficio social**, lo que supone **una ratio SROI** en línea con el de otros estudios relacionados (véase, Anexo 3, Tabla 16)⁸. Asimismo, la ratio valor social/gasto del FSE indica que por cada euro financiado con fondos públicos europeos (FSE), la sociedad obtiene **4 euros netos en valor presente**.

⁸ [Retorno social y socioeconómico de las empresas de inserción de Aragón mediante la aplicación de la metodología SROI \(2020\)](#)
[Resumen ejecutivo SROI de las Empresas de Inserción de Navarra \(2020\)](#)
[El valor social generado por los programas de inclusión. El caso del Programa ROMI de la Fundación Secretariado Gitano \(2021\)](#)
[Informe del retorno social de la inversión \(SROI\) del Proyecto INSOLA \(2019\)](#)
[Retorno social y económico del programa Barrios por el Empleo – Juntos más Fuertes \(2017\)](#)
[Medición SROI del Programa CRECE.](#)

Ilustración 12. El retorno social de la inversión del eje de inserción sociolaboral de colectivos vulnerables



Fuente: Elaboración propia.

Nota. Los beneficios, los costes y el valor social están expresados en valor presente.

7.4. SROI del Programa POISES

El análisis SROI del Programa POISES permite integrar en una única lectura los resultados obtenidos en los distintos ejes de intervención y evaluar el **retorno social global de la inversión pública realizada**. El POISES actúa simultáneamente sobre dos grandes dimensiones. Por un lado, impulsa la **creación y consolidación de actividad económica**, a través del apoyo al emprendimiento y a la mejora de la competitividad de las empresas de economía social. Por otro lado, contribuye a la **inclusión sociolaboral de colectivos vulnerables**, generando mejoras directas en las trayectorias laborales y en la autonomía económica de las personas participantes. El SROI del Programa refleja la suma de ambas dimensiones y permite compararlas con el esfuerzo presupuestario total realizado.

Los beneficios

El Programa genera beneficios sociales a través de distintos canales. En los ejes empresariales, el beneficio se materializa fundamentalmente en el **valor añadido generado por empresas de economía social** creadas o asesoradas, que se traduce en salarios, beneficios empresariales —mayoritariamente reinvertidos— e ingresos públicos. En el eje de inserción sociolaboral, el valor social se concreta en la **generación de rentas laborales para personas con mayores dificultades de acceso al empleo**, junto con los retornos fiscales asociados. Aunque estos beneficios tienen naturaleza distinta, todos ellos se expresan a precios de 2025 y en valor presente, lo que permite su agregación en un total de **370 millones de beneficios sociales netos**.

Los costes

Los **costes totales** del Programa incluyen los recursos destinados directamente a las actuaciones de los distintos ejes, a los que se suman los costes de gestión y coordinación necesarios para su implementación. Los datos de costes utilizados corresponden al presupuesto asignado a las operaciones aprobadas en este eje, lo que supone una desviación mínima con respecto al presupuesto ejecutado del Programa, que ha alcanzado el 97%.

Al igual que los beneficios, estos costes se expresan a precios de 2025 y en valor presente, alcanzando un total de **55 millones de euros**. Este coste total representa el **gasto público para generar los beneficios sociales** analizados en los apartados anteriores y constituye la base para la comparación entre beneficios y costes que permite obtener los indicadores de rentabilidad social de todo el Programa.

Resultados de rentabilidad social

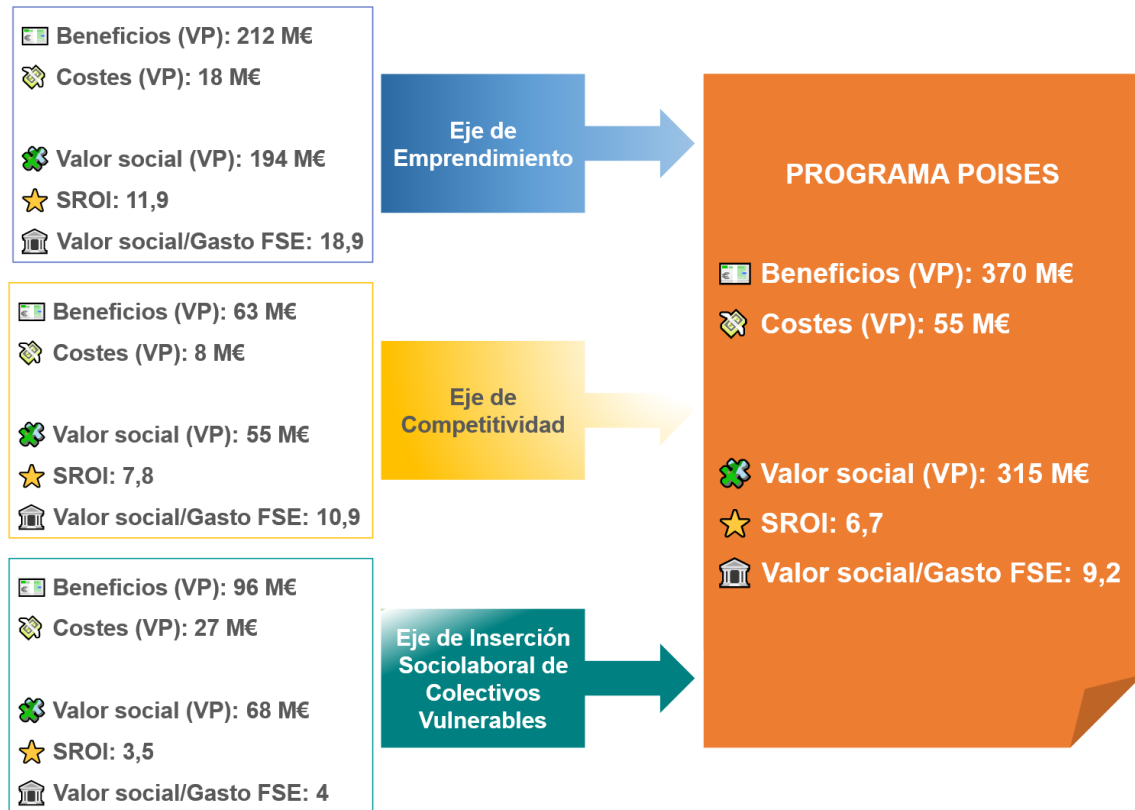
De la comparación de los beneficios sociales netos y de los costes del Programa expresados en valor presente, se obtienen los indicadores de rentabilidad social del POISES.

La diferencia entre los 370 millones de beneficios sociales y los 55 millones de costes implica la creación de **valor social neto de 315 millones de euros** (Ilustración 13). El cociente entre beneficios sociales y costes, la ratio SROI, indica que **por cada euro invertido se generan 6,7 euros de beneficio social**. Y la ratio valor social/gasto del FSE indica que, por euro financiado por el FSE, la sociedad obtiene **9,2 euros netos en valor presente**.

Un rasgo distintivo del POISES es la **complementariedad entre creación de valor y redistribución**. Mientras que los ejes empresariales contribuyen a fortalecer el tejido productivo de la economía social y a generar actividad económica sostenible, el eje de inserción sociolaboral concentra una parte relevante del valor generado en colectivos con niveles de renta inferiores a la media, reforzando la equidad y la cohesión social. Desde esta perspectiva, **el Programa no solo es eficiente en términos económicos, sino que también cumple una función redistributiva coherente con sus objetivos sociales**.

En conjunto, los resultados del análisis SROI permiten concluir que el POISES gestionado por CEPES constituye una **política pública con una elevada rentabilidad social**, capaz de generar valor económico y social de forma sostenida y de distribuir dicho valor de manera coherente con las prioridades de inclusión, empleo y fortalecimiento de la economía social. Estos resultados complementan la evidencia aportada por la evaluación del Programa.

Ilustración 13. El retorno social de la inversión del Programa POISES



Fuente: Elaboración propia.

ANEXOS

ANEXO 1. PROGRAMA POISES

Descripción completa del Programa

La gestión del Programa POISES realizada por CEPES se estructura en torno a dos prioridades de inversión, la **PI 8.3**: Promover el trabajo por cuenta propia, el espíritu empresarial y la creación de empresas, y la **PI 9.5**: El fomento del emprendimiento y de la integración profesional en las empresas, que están incluidas en el Eje 1 (Mercado de Trabajo y Políticas Activas de Empleo) y Eje 2 (Inclusión Social), respectivamente.

Dentro de estas prioridades de inversión, las actuaciones de CEPES se enmarcan en tres objetivos específicos: en el **OE 8.3.1**: Aumentar las competencias emprendedoras e incrementar el número de empresas e iniciativas de trabajo por cuenta propia sostenibles, creadas, facilitando su financiación, mejorando la calidad y eficacia de los servicios de apoyo y consolidación; en el **OE 9.5.1**: Aumentar el número de entidades de economía social que trabajan para la integración socio-laboral de personas en situación o riesgo de exclusión social; y en el **OE 9.5.2**: Aumentar la contratación o mantener en el empleo a las personas pertenecientes a colectivos en situación o riesgo de exclusión social por parte de entidades de economía social (a partir de la reprogramación 2019).

Estos objetivos específicos estructuran la intervención de POISES gestionado por CEPES y agrupan las actuaciones en líneas complementarias: **emprendimiento y creación de empresas, mejora de la competitividad y consolidación empresarial, y transición al empleo ordinario**.

El conjunto de actuaciones desarrolladas incluye **trece tipos de intervención** bajo el objetivo 8.3.1 y **quince tipos de intervención** bajo los objetivos 9.5.1 y 9.5.2, con modalidades adaptadas a los distintos perfiles de entidades y beneficiarios. Estas intervenciones combinan servicios de asesoramiento, acompañamiento, formación, innovación metodológica y apoyo a la competitividad, abarcando desde la creación de nuevas entidades de economía social hasta la consolidación de las ya existentes y la inserción laboral de personas en situación o riesgo de exclusión.

Cifras desglosadas del Programa

CEPES, como organismo intermedio del Programa POISES ha gestionado un presupuesto total, ejecutado y validado, que asciende a **46.269.960,46 €**, con una cofinanciación del FSE de **33.675.516,72 €**. Estas dotaciones se distribuyen entre los diferentes ejes y convocatorias, con actuaciones que abarcan ámbitos regionales y plurirregionales.

La estructura presupuestaria, el número de entidades participantes y la distribución territorial de los proyectos están documentados en las bases de datos y registros administrativos del Programa, que recogen información detallada sobre beneficiarios, líneas de actuación y volumen de operaciones gestionadas y se han presentado a lo largo de este informe.

Gobernanza del Programa

CEPES ejerce la función de organismo intermedio, asumiendo la gestión de convocatorias, la selección de operaciones, el seguimiento técnico y financiero y la interlocución con las

entidades beneficiarias. Su papel incluye asegurar el cumplimiento de los criterios del FSE, velar por la coherencia de las actuaciones con los objetivos del Programa y coordinar los mecanismos de reporte, supervisión y justificación.

La gobernanza se complementa con la participación activa de entidades ejecutoras, que despliegan actuaciones en el territorio mediante equipos técnicos y servicios especializados. Este modelo facilita la articulación de redes y la adaptación de las intervenciones a los distintos contextos regionales y locales.

Hitos de implementación

El desarrollo de las actuaciones específicas del POISES en la economía social se organiza a través de distintas convocatorias públicas de ayuda FSE en concurrencia competitiva entre 2016 y 2023, cada una con sus mecanismos de acceso, ejecución y seguimiento. Entre los hitos más relevantes se encuentran:

- La Firma del Acuerdo de Atribución UAFSE-CEPES, por el que CEPES es designada oficialmente Organismo Intermedio del Programa POISES cofinanciado por FSE en el periodo de programación 2014-2020;
- la puesta en marcha de las primeras convocatorias y la configuración de los equipos técnicos;
- la ampliación territorial y la diversificación de líneas de actuación en fases sucesivas;
- la consolidación de procesos administrativos, metodologías de acompañamiento y sistemas de información;
- la coordinación con entidades representativas y redes autonómicas para garantizar una implementación cohesiva.

Estos hitos reflejan la evolución del Programa y la progresiva estructuración del marco operativo en todo el periodo.

Motivaciones y riesgos

La documentación disponible identifica diversas motivaciones que llevaron a las entidades a participar en el Programa. Entre ellas:

- La oportunidad de reforzar líneas de trabajo ya existentes en emprendimiento, inserción o apoyo empresarial.
- La posibilidad de incorporar recursos para mejorar la capacidad de intervención.
- El interés en profesionalizar estructuras y metodologías.
- La oportunidad de cooperar con otras entidades y trabajar mediante enfoques colaborativos.
- El acceso a financiación para impulsar actuaciones que, de otro modo, serían difíciles de acometer.

Asimismo, se identifican riesgos o limitaciones potenciales, entre ellos:

- La carga administrativa asociada a la gestión y justificación.
- La heterogeneidad territorial y la desigual disponibilidad de servicios y capacidades.
- La diversidad de perfiles participantes, que exige adaptar ritmos y metodologías.
- Condicionantes externos relacionados con normativas, registros...

Estas motivaciones y riesgos forman parte del marco de referencia necesario para interpretar la lógica y el desarrollo del Programa, sin anticipar ni valorar resultados.

ANEXO 2. MARCO METODOLÓGICO

Teoría del cambio del programa

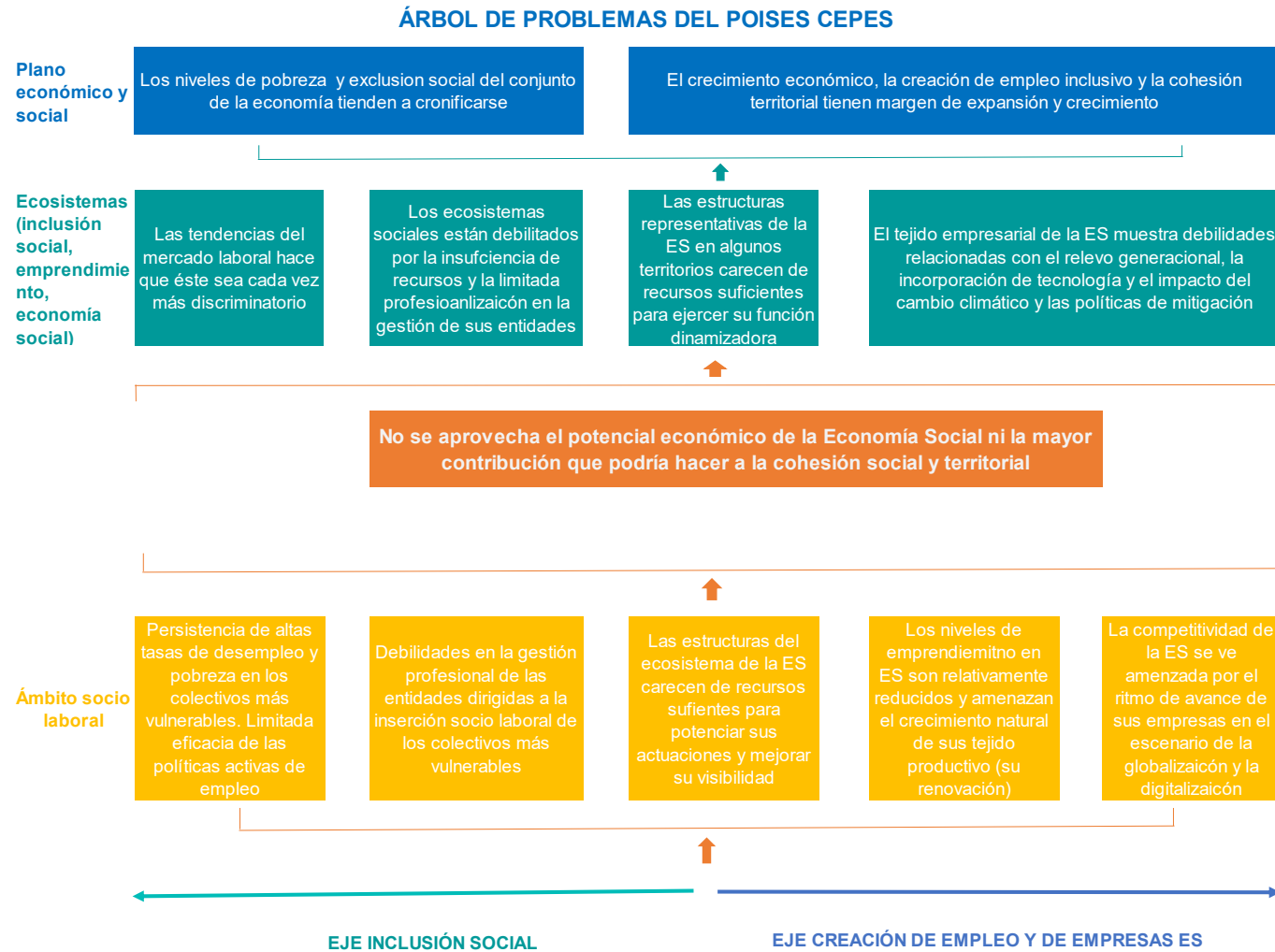
El diseño del **POISES gestionado por CEPES** parte de un diagnóstico compartido sobre los límites estructurales de la economía social en España y su insuficiente aprovechamiento como motor de desarrollo inclusivo y territorial. Antes de su puesta en marcha, la economía social tenía poco acceso a los Fondos Estructurales y de Inversión Europeos, en un contexto socio económico tras la crisis del 2008 complejo, y se caracterizaba por una desigual capacidad de las estructuras representativas para sostener sus funciones y una limitada profesionalización de muchas entidades de base. Al mismo tiempo, las micropymes del tejido empresarial de la economía social mostraban dificultades para competir en entornos cada vez más digitalizados (aunque no toda la economía social tenía problemas de digitalización) y globalizados, y para atraer talento y garantizar el relevo generacional.

A partir de este diagnóstico, el Programa definió una **teoría del cambio** centrada en movilizar el potencial económico y social de la economía social mediante la creación de empleo de calidad, la profesionalización de sus entidades y la mejora de su competitividad. La parte de las actuaciones de POISES en la economía social se concibió, así, como un instrumento para fortalecer el ecosistema institucional y empresarial del sector, con efectos directos sobre la inclusión laboral de los colectivos más vulnerables y sobre la cohesión social y territorial.

Los esquemas siguientes resumen la lógica de intervención (Ilustración 14 y 15). El **árbol de problemas**, que representa los desafíos de partida que justifican el Programa, comienza a leerse desde la base, en los ámbitos más específicos. De izquierda a derecha, primero el ámbito sociolaboral, en el que se identifican problemáticas en la inserción laboral de colectivos vulnerables y escasez de equipos profesionales para apoyar dicha inserción, y a continuación el ámbito económico-empresarial, que refleja las dificultades para emprender en empresas de economía social y para consolidar y mejorar la competitividad de las empresas ya existentes. Esta base es la que determina el problema central que enfrentaba la economía social antes de la intervención, en cuanto a la falta de aprovechamiento de todo su potencial de crecimiento y capacidad de impacto social y territorial. De ahí, las problemáticas se extienden a nivel de los ecosistemas involucrados, el de inclusión social, el de emprendimiento y el de economía social, que ven a su vez mermado su desarrollo y potencialidad; y, en tercer lugar, al plano económico y social en su conjunto.

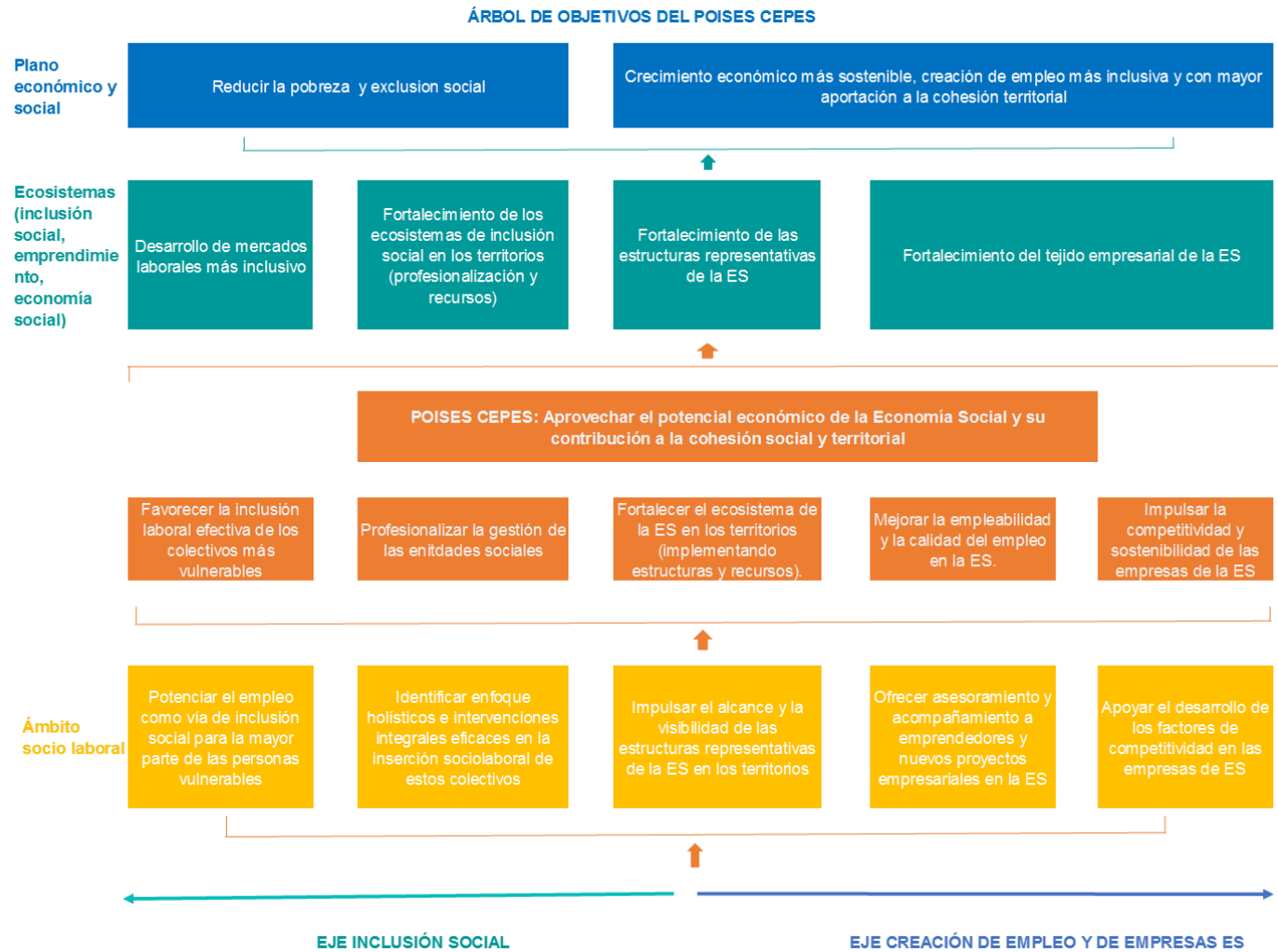
Complementariamente, el **árbol de objetivos** muestra la respuesta del Programa a dichos retos y su contribución a los objetivos del Fondo Social Europeo, en particular a los vinculados al empleo inclusivo y al desarrollo sostenible de los territorios.

Ilustración 14. Árbol de problemas del POISES gestionado por CEPES



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 15. Árbol de objetivos del POISES gestionado por CEPES



Fuente: Elaboración propia

Preguntas clave y ejes de análisis

A continuación, se presentan las **preguntas de evaluación más representativas** de cada eje temático, seleccionadas por su relevancia para analizar los resultados e impactos del Programa. Estas cuestiones sintetizan los principales aspectos abordados en la evaluación, tanto en el plano cuantitativo como cualitativo, y orientan la interpretación de los hallazgos que se desarrollan en los capítulos siguientes.

Tabla 13. Preguntas clave de evaluación por ejes

Eje	Preguntas clave de evaluación
Eje 1. Emprendimiento	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué características presentan las empresas creadas en el marco del Programa? • ¿Cuál es su supervivencia a 1, 3 y 5 años? • ¿Qué perfiles tienen las personas emprendedoras y cómo se distribuyen territorialmente los proyectos? • ¿Qué factores explican la sostenibilidad de las empresas creadas (sector, territorio, acompañamiento, composición del equipo)? • ¿Cuál es la contribución agregada de las empresas creadas en términos de actividad y empleo?
Eje 2. Competitividad de la economía social	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué áreas de mejora intervienen los proyectos (digitalización, organización interna, comercialización, RR.HH.)? • ¿Qué cambios organizativos y de gestión se producen en las entidades apoyadas? • ¿Qué dificultades encuentran las entidades en su proceso de consolidación?
Eje 3. Inserción sociolaboral de colectivos vulnerables	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué cambios se producen en la situación laboral de las personas participantes según su punto de partida? • ¿Qué tasas de inserción se observan y en qué medida se mantienen? • ¿Qué características presentan los empleos obtenidos y mantenidos? • ¿Qué obstáculos perciben las personas participantes y cómo varían entre territorios?
Eje 4. Fortalecimiento institucional de la economía social	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se han reforzado las capacidades organizativas y técnicas de las entidades? • ¿Qué vínculos se han consolidado con administraciones públicas, empresas y otros agentes del territorio? • ¿Qué avances se observan en sostenibilidad institucional y continuidad de líneas de actividad?
Eje 5. Impacto territorial y cohesión social	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué medida las actuaciones del Programa contribuyen al dinamismo territorial en las comarcas analizadas? • ¿Qué diferencias territoriales se observan en el impacto del Programa? • ¿Qué características estructurales explican las variaciones territoriales observadas?
Eje 6. Procesos de gestión del Programa	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo han evolucionado las convocatorias, la cobertura territorial y la participación de entidades? • ¿Cómo valoran las entidades la carga administrativa y los instrumentos de gestión utilizados? • ¿Qué mejoras se han producido en los procesos de gestión a lo largo del periodo de ejecución?

Fuente: Elaboración propia

La evaluación de las actuaciones específicas de POISES en la economía social se ha estructurado en torno a **siete ejes temáticos** que corresponden a las grandes áreas de actuación del programa: (1) Emprendimiento, (2) Competitividad de la economía social, (3)

Inserción sociolaboral de colectivos vulnerables, (4) Fortalecimiento institucional de la economía social, (5) Impacto territorial y cohesión social, (6) Procesos de gestión del programa y (7) Resultados e impactos globales.

Esta organización temática responde a la **complejidad estructural** del Programa y a la **diversidad de sus líneas de intervención y beneficiarios**. En lugar de seguir una aproximación puramente jerárquica (por objetivos específicos u operaciones), se optó por un enfoque por ejes para **asegurar la coherencia analítica y facilitar la lectura transversal** de los resultados, agrupando las preguntas de evaluación según las funciones y efectos esperados de cada bloque de intervención.

El análisis por ejes permite integrar actuaciones procedentes de diferentes **prioridades de inversión (8.3 y 9.5)** que persiguen un mismo propósito, abordando de forma conjunta las dimensiones económica, social, institucional y territorial del programa. Este enfoque evita la fragmentación del análisis y la duplicación de indicadores, ofreciendo una lectura más coherente de los resultados. Asimismo, facilita la combinación de información cuantitativa, procedente del sistema informático de recogida de información e indicadores, y de las justificaciones de las operaciones, con evidencia cualitativa obtenida mediante grupos de discusión y entrevistas, adaptando los métodos a la naturaleza de cada eje. Finalmente, esta organización temática permite conectar la teoría del cambio del programa con los criterios de evaluación (pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad), desde una lógica operativa y fácilmente interpretable por los agentes implicados en su desarrollo y seguimiento.

El siguiente cuadro resume la **factibilidad y enfoque analítico de los siete ejes de evaluación** definidos en el diseño metodológico (Tabla 14). Esta valoración refleja tanto la disponibilidad de información como la pertinencia de los instrumentos empleados y la profundidad del análisis alcanzable en cada caso.

Tabla 14. Ejes temáticos de la evaluación y valoración de su factibilidad.

Eje temático	Factibilidad	Observaciones clave
1. Emprendimiento	Muy alta	Eje central del programa.
2. Competitividad de la economía social	Alta	Bien soportado en datos e información cualitativa.
3. Inserción sociolaboral de colectivos vulnerables	Muy alta	Amplia batería de indicadores y evidencias.
4. Fortalecimiento institucional de la economía social	Media-alta	Análisis cualitativo; alto valor interpretativo
5. Impacto territorial y cohesión social	Alta	Evaluación posible a partir de datos por municipio.
6. Procesos de gestión del programa	Alta	Fundamentado en fuentes múltiples y datos internos.
7. Resultados e impactos globales	Muy alta	Síntesis integradora del impacto total del programa.

Fuente: Elaboración propia

Fuentes de información y métodos

La evaluación ha adoptado un enfoque mixto que integra técnicas cuantitativas y cualitativas con el fin de ofrecer una visión completa y contrastada del Programa. Este planteamiento ha permitido articular de manera coherente los datos administrativos, las percepciones de los actores implicados y la información generada específicamente para la evaluación (Ilustración 16).

En el plano cuantitativo, el análisis se ha sustentado en la revisión documental y en el tratamiento sistemático de la información disponible en el sistema informático de recogida de información e indicadores. Para ello, se han procesado y depurado **casi dos decenas de ficheros de microdatos**, lo que ha permitido disponer de un volumen amplio y detallado de información sobre participantes, proyectos, entidades y resultados. Este trabajo ha sido complementado con la explotación de información administrativa y financiera relativa a la ejecución del Programa. Asimismo, se ha aplicado una **encuesta ad hoc a las empresas de economía social creadas** en el marco de las actuaciones de POISES, diseñada específicamente para esta evaluación con el fin de obtener información actualizada sobre su situación, trayectoria y condiciones de funcionamiento, ampliando así la cobertura empírica del análisis.

La evaluación ha requerido la **construcción de una base territorial inédita**, desarrollada *ad hoc* para esta evaluación a partir de la integración sistemática de la información procedente de un total de 1.143 municipios y agregada en un conjunto homogéneo de 130 comarcas. Este proceso implicó recopilar, armonizar y validar decenas de variables demográficas, económicas y sociales, entre las que finalmente se utilizaron 34, con el fin de caracterizar de manera consistente las diferencias internas dentro de cada comunidad autónoma. A estas variables se añadieron otras 18 asociadas a los resultados del Programa en cada uno de los territorios objeto de análisis. La elaboración de esta base ha supuesto un trabajo técnico de gran complejidad, tanto por la heterogeneidad de las fuentes como por la necesidad de generar un marco territorial comparable que permitiera aplicar metodologías estadísticas avanzadas (incluido el análisis factorial para el indicador sintético de impacto). Su construcción constituye un pilar metodológico central de la evaluación y ha hecho posible disponer de una lectura territorial precisa del despliegue del Programa.

En la dimensión cualitativa, la evaluación se ha apoyado en un diseño específico de consulta a actores, elaborado conforme al planteamiento metodológico previsto. Se han realizado **cuatro grupos de discusión** con entidades beneficiarias y **diez entrevistas en profundidad** con agentes relevantes en la puesta en marcha y desarrollo del Programa. La selección de participantes se basó en criterios estructurales y metodológicos orientados a garantizar la diversidad de perfiles, líneas de actuación, territorios, tamaños y tipos de proyectos, asegurando así una representación adecuada de la heterogeneidad de las actuaciones del POISES en la economía social. El análisis cualitativo ha permitido profundizar en aspectos no observables en los registros cuantitativos, como motivaciones, dinámicas internas, percepciones sobre la gestión, factores de sostenibilidad y necesidades emergentes del sector.

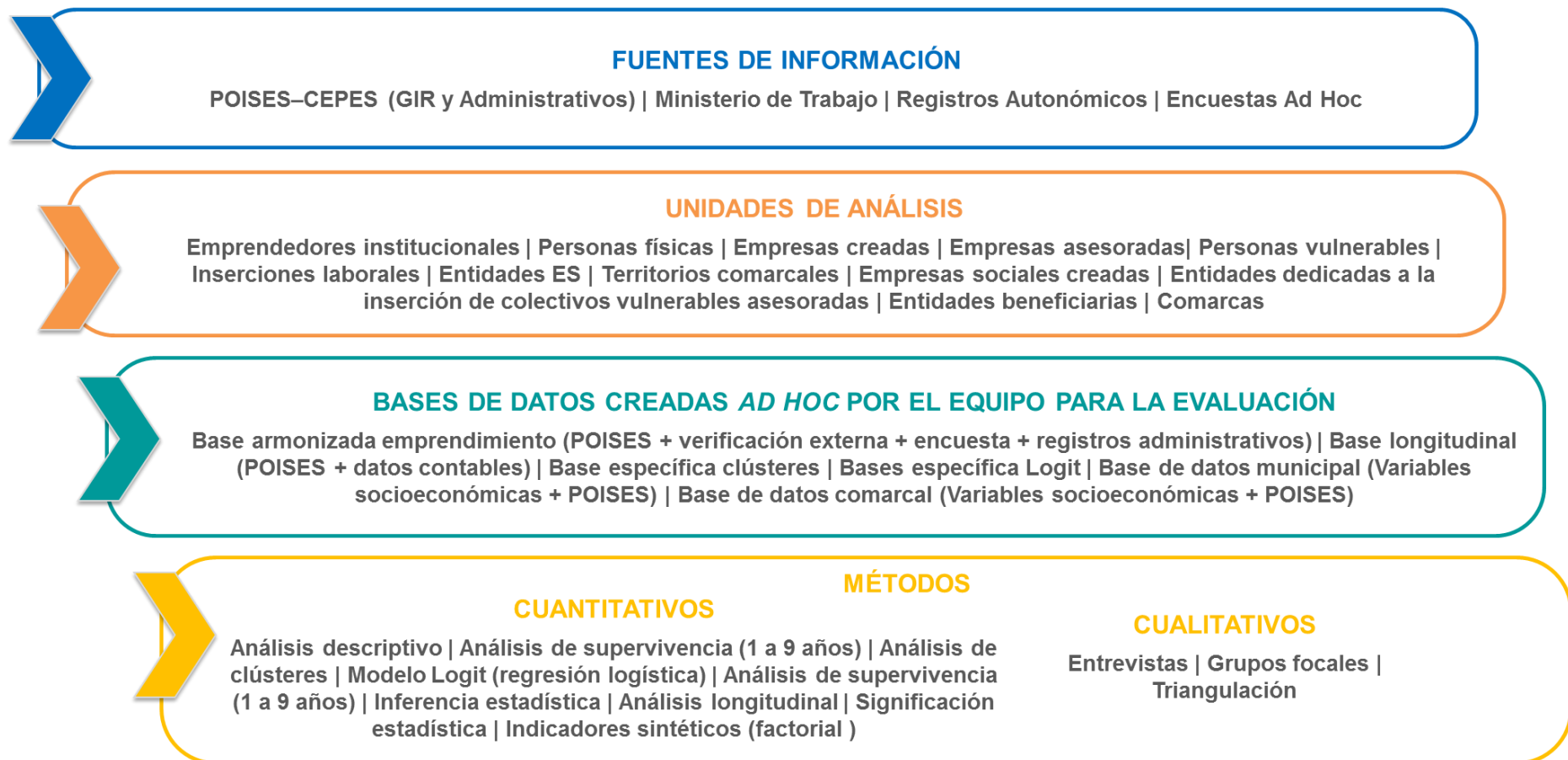
El conjunto de fuentes ha sido tratado mediante métodos de análisis adecuados a la naturaleza de la información disponible, combinando análisis descriptivos y comparados, estimaciones econométricas, análisis territorial con construcción de indicadores sintéticos y análisis cualitativo temático. La triangulación entre estas técnicas ha reforzado la solidez interpretativa y ha permitido una lectura integrada de los distintos ejes de intervención.

El despliegue metodológico aplicado ha requerido la movilización de múltiples fuentes y la combinación de métodos cuantitativos y cualitativos adaptados a la diversidad del

Programa. La integración de microdatos de alta granularidad, análisis estadístico, metodología territorial específica, técnicas cualitativas estructuradas y una encuesta diseñada ad hoc ha permitido ampliar el alcance analítico y fundamentar las conclusiones en un conjunto amplio de evidencias.

La realización de esta evaluación ha implicado, además, un reto analítico significativo debido a la amplia heterogeneidad del Programa. El POISES gestionado por CEPES reúne decenas de intervenciones de naturaleza diversa, dirigidas a entidades con capacidades muy distintas y a múltiples tipos de participantes. Esta variedad ha requerido articular un marco metodológico capaz de integrar información procedente de ámbitos muy diferentes (emprendimiento, competitividad, empleabilidad, fortalecimiento institucional y desarrollo territorial) y de aplicar técnicas de análisis diferenciadas para cada nivel de evidencia. La combinación de estas aproximaciones ha sido esencial para garantizar una lectura rigurosa del conjunto y gestionar la complejidad inherente al objeto evaluado.

Ilustración 16. Marco metodológico y fuentes de información de la evaluación.



Fuente: Abay Analista

Indicadores y criterios de evaluación

La evaluación del Programa se ha estructurado en torno a los criterios habituales en el marco del Fondo Social Europeo: pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad. Estos criterios han orientado la selección de indicadores y han permitido valorar de forma ordenada la coherencia del diseño, el alcance de los resultados y la continuidad de los efectos observados. La aplicación de este marco ha facilitado la integración de información procedente de distintas fuentes y ha permitido vincular cada dimensión analítica con evidencias cuantitativas y cualitativas.

A continuación, se presenta una síntesis de los criterios aplicados y de los principales indicadores utilizados para su valoración (Tabla 15). La tabla no incorpora resultados, sino únicamente ejemplos representativos de los indicadores empleados en el proceso evaluativo.

Tabla 15. Criterios de evaluación y ejemplos de indicadores utilizados

Criterio	Descripción	Indicadores utilizados (ejemplos)
Pertinencia	Adecuación de las actuaciones a las necesidades identificadas en los colectivos, territorios y entidades.	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil de personas participantes. • Tipología de entidades y proyectos apoyados. • Ajuste entre objetivos de actuación y necesidades detectadas.
Eficacia	Grado de consecución de los objetivos específicos del Programa.	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas de economía social creadas o consolidadas. • Tasas de inserción laboral según situación de partida. • Mejora competencial y tránsito a empleo ordinario. • Entidades que mejoran su competitividad.
Eficiencia	Relación entre los recursos movilizados y los resultados alcanzados.	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución y ejecución presupuestaria. • Cobertura territorial y capacidad operativa de las entidades. • Intensidad y continuidad del acompañamiento.
Impacto	Cambios observados atribuibles a la intervención en los ámbitos económico, social y territorial.	<ul style="list-style-type: none"> • Supervivencia empresarial a distintos horizontes temporales. • Empleo generado y base social vinculada a las empresas creadas. • Indicador sintético de impacto territorial (ISIP). • Evolución del tejido de economía social.
Sostenibilidad	Continuidad de los efectos una vez finalizada la intervención.	<ul style="list-style-type: none"> • Situación actual de empresas creadas. • Mantenimiento de empleos e itinerarios laborales. • Consolidación organizativa de entidades beneficiarias. • Permanencia de metodologías y redes de colaboración.

Este marco ha permitido vincular de forma sistemática las preguntas de evaluación con las evidencias disponibles y ha facilitado la formulación de conclusiones fundamentadas en datos y en la interpretación cualitativa de los actores implicados.

ANEXO 3. ANÁLISIS COSTE-BENEFICIO Y SROI

1. Análisis Coste- Beneficio y SROI

Los análisis coste-beneficio y SROI realizados se fundamentan en las recomendaciones manuales de referencia internacionales para el análisis económico de políticas públicas, de la Comisión Europea y otros países de referencia en estos análisis⁹; y se calculan a partir de los datos generados por el Programa POISES-CEPES y de estadísticas oficiales.

2. Definiciones

Indicadores de rentabilidad social

- **Valor presente de beneficios y costes.** Los costes y beneficios de una política se han de medir en términos reales y expresarse en valor presente, utilizando una tasa social de descuento que refleja la preferencia de la sociedad por recibir beneficios hoy en lugar de mañana y el coste de oportunidad de los recursos públicos.

- **Valor social neto.** Es la diferencia entre el valor presente de los beneficios y el valor presente de los costes. Este es el indicador principal para decidir si un proyecto es socialmente rentable. Si el valor social neto es positivo, la intervención genera más beneficios que costes para la sociedad.

- **Ratio beneficios sobre costes (SROI).** Es la relación entre el valor presente de los beneficios y el valor presente de los costes. Indica el beneficio social que se genera por cada euro invertido.

- **Valor social neto / fondos del FSE.** Es la relación entre el valor social neto y los recursos públicos del FSE utilizados. Se utiliza para evaluar la eficiencia del gasto público realizado, en este caso del FSE.

⁹ <https://sciencesearch.defra.gov.uk/ProjectDetails?ProjectId=21906>

[HM Treasury \(2022\). The Green Book](#)

[EC \(2022\). Guide to Cost Benefit Analysis to the Economic Appraisal Vademecum](#)

[EC \(2014\). Guide to Cost-Benefit Analysis of Investment Projects](#)

[HC Agecy \(2014\). Additionality Guide](#)

[Inforegio - Evaluations by the Member States](#)

[Guía para el Retorno Social de la Inversión \(SROI\)](#)

[MDPI \(2019\). Ambiguity in the Attribution of Social Impact: A Study of the Difficulties of Calculating Filter Coefficients in the SROI Method](#)

[EU CAP Network! | EU CAP Network](#)

- **Tasa de retorno social o rentabilidad social.** Es el tipo de descuento que hace que el valor social neto sea igual a cero. Se interpreta como el rendimiento implícito de la inversión pública, de modo que, cuanto mayor es la tasa, más atractivo es el proyecto, siempre que se compare con un coste de financiación razonable.

Conceptos para aislar el impacto neto de un Programa

- **Peso muerto** (*deadweight*). Es la parte del impacto que se habría producido igualmente, incluso sin que se hubiera implementado el Programa.

- **Desplazamiento** (*displacement*). Es la parte del impacto producido por el Programa que no es realmente nueva, porque sustituye, reemplaza o desplaza una actividad que habría ocurrido igualmente, en otro lugar, en otro momento o en otro marco legal.

- **Atribución** (*attribution*). Es la parte del impacto que puede atribuirse a factores externos al Programa (otras políticas, empleador, familia, ciclo económico).

- **Adicionalidad** (*additionality*). Es el impacto neto que puede atribuirse al Programa, una vez eliminados el peso muerto, el desplazamiento y la atribución.

- **Caída** (*drop-off*). Es la reducción del valor de los beneficios a lo largo del tiempo debido a que sus efectos se van reduciendo a lo largo del horizonte de evaluación.

3. Análisis SROI de otros programas

Se ha realizado una revisión de análisis SROI de otros programas con líneas de actuación similares a las evaluadas en el marco del POISES de CEPES: creación de empresas / emprendimiento, competitividad / consolidación de empresas, e inserción sociolaboral de colectivos vulnerables (Tabla 16).

Tabla 16. Análisis SROI de programas de emprendimiento, competitividad e inserción sociolaboral de colectivos vulnerables en España

Tipo de programa	Título del estudio	Organización	Resultados SROI (€ de retorno social por cada € invertido)
Creación de empresas / emprendimiento	Retorno de la inversión pública de Andalucía Emprene (2018)	Andalucía Emprene (Junta de Andalucía)	7,94 €
Consolidación / competitividad empresarial	Impacto social y ambiental de los IITT de REDIT (2022)	REDIT – Red de Institutos Tecnológicos de la Comunitat Valenciana	14,48 €
Consolidación / competitividad empresarial	Análisis del Retorno Social de la Inversión (SROI) de los Polos de Conocimiento de la Fundación	Euskampus Fundazioa	1,92 €

Tipo de programa	Título del estudio	Organización	Resultados SROI (€ de retorno social por cada € invertido)
	Euskampus (2020)		
Inserción sociolaboral colectivos vulnerables colectivos vulnerables (empresas inserción)	de de de Retorno social y socioeconómico de las empresas de inserción de Aragón mediante la aplicación de la metodología SROI (2020)	AREI – Asociación Aragonesa de Empresas Inserción	5,89 €
Inserción sociolaboral colectivos vulnerables colectivos vulnerables (empresas inserción)	de de de Resumen ejecutivo SROI de las Empresas de Inserción de Navarra (2020)	EINA – Asociación de Empresas de Inserción Navarra	1,80 €
Mejora de la empleabilidad de colectivos vulnerables	de de El valor social generado por los programas de inclusión. El caso del Programa ROMI (2021)	Fundación Secretariado Gitano	1,23 €
Mejora de la inserción socio-laboral de personas en situación o riesgo de exclusión social	Informe del retorno social de la inversión (SROI) del Proyecto INSOLA (2019)	Proyecto Hombre	5,19 €
Mejora de la empleabilidad de colectivos vulnerables	de de Retorno social y económico del programa Barrios por el Empleo – Juntos más Fuertes (2017)	FIFEDE Fundación	3,24 €
Empleabilidad e inclusión sociolaboral	Medición SROI del Programa CRECE	Cruz Roja Española	2,98 €

Fuentes:

[Retorno de la inversión pública de Andalucía Emprende](#)

[Impacto social y ambiental de los IITT de REDIT \(2022\)](#)

[Análisis del Retorno Social de la Inversión \(SROI\) de los Polos de Conocimiento de la Fundación Euskampus \(2020\)](#)

[Retorno social y socioeconómico de las empresas de inserción de Aragón mediante la aplicación de la metodología SROI \(2020\)](#)

[Resumen ejecutivo SROI de las Empresas de Inserción de Navarra \(2020\)](#)

[El valor social generado por los programas de inclusión. El caso del Programa ROMI de la Fundación Secretariado Gitano \(2021\)](#)

[Informe del retorno social de la inversión \(SROI\) del Proyecto INSOLA \(2019\)](#)

[Retorno social y económico del programa Barrios por el Empleo – Juntos más Fuertes \(2017\)](#)

[Medición SROI del Programa CRECE](#)

4. Cálculo de los beneficios en valor presente: eje de emprendimiento

El indicador de los beneficios del apoyo a la creación de empresas de economía social es el **valor añadido bruto que dichas empresas van a generar**. Para su cálculo se siguen los siguientes pasos: 1) Cálculo del número neto de empresas creado gracias al Programa, 2) cálculo del valor añadido generado por el número neto de empresas creadas, y 3) cálculo del beneficio en valor presente.

Tabla 17. Cálculo del beneficio total en valor presente del eje de emprendimiento

Variables	Valor
Cifra de negocios por persona empleada (€ de 2025)	22.399
VAB/Producción	35,1%
VAB por empleado (€ de 2025)	7.856
Empleo medio por empresa	4
VAB por empresa creada (€ de 2025)	30.718
Tasa de supervivencia anual por empresa (%) (caída)	95,6%
Vida media empresas (años)	23
Tasa de descuento (%)	3,5%
Beneficio total en valor presente (€)	211.734.849

Fuente: Elaboración propia.

Nota. Todos los datos son anuales.

5. Cálculo de los beneficios en valor presente: eje de competitividad

El indicador de los beneficios del apoyo a la consolidación empresarial se mide a través del **incremento neto de productividad de las empresas que han sido asesoradas**. El proceso para estimarlo es el siguiente: 1) Cálculo del incremento neto de productividad de las empresas asesoradas; y 2) Cálculo del beneficio en valor presente.

Tabla 18. Cálculo del beneficio total en valor presente del eje de competitividad

Variables	Valor
Incremento del VAB por persona empleada por empresa asesorada (€)	18.345
Incremento del VAB por persona empleada por empresa no asesorada (€) (peso muerto)	14.571
Incremento del VAB por persona empleada debido al aumento del empleo (peso muerto) (%) (peso muerto)	35,0%
Incremento neto de productividad por persona empleado (€) (atribución)	351
Empleo medio por empresa	28
Incremento neto de productividad por empresa (€)	9.886
Tasa supervivencia empresas (%) (caída)	91,1%
Vida media empresas (años)	11
Tasa de descuento (%)	3,5%
Beneficio total en valor presente (€)	62.817.842

Fuente: Elaboración propia.

6. Cálculo de los beneficios en valor presente: Eje de inserción sociolaboral de colectivos vulnerables

Beneficios de mejora de la inserción sociolaboral de colectivos vulnerables

Los **beneficios de mejora de la inserción sociolaboral** de las personas pertenecientes a los colectivos vulnerables objeto de análisis se miden a través de **diferentes indicadores**, según la situación de mejora de la inserción laboral en cuestión.

- **Acceso al empleo desde la situación de desempleo.** Los indicadores son: el **salario neto** de las personas desempleadas que acceden a un empleo y lo mantienen a largo plazo, más los **ingresos netos del sector público**, en forma de impuestos (IRPF) y cotizaciones sociales (de las personas empleadas y de las empresas).

- **Acceso a mejores condiciones laborales.** Los indicadores son: el **incremento del salario neto** de las personas ocupadas que acceden a un empleo con mejores condiciones laborales y lo mantienen a largo plazo, más los **ingresos netos del sector público**, en forma de impuestos y cotizaciones sociales correspondientes.

Las **situaciones de mejora de las condiciones laborales** que se consideran son:

1. De empleo protegido a empleo ordinario (personas con discapacidad).
2. De contrato temporal a contrato indefinido.
3. De jornada parcial a jornada completa.
4. Promocionan en el empleo.

7. Cálculo de los costes en valor presente

Los costes de cada uno de los ejes analizados se desglosan en la financiación del FSE y la cofinanciación nacional. A estos costes, se añaden los costes de gestión y puesta en marcha del Programa, para completar los costes totales del POISES. Los datos de costes utilizados corresponden al presupuesto asignado a las operaciones aprobadas en este eje, lo que supone una desviación mínima con respecto al presupuesto ejecutado del Programa, que ha alcanzado el 97%.

A partir de dichos costes, el **coste total en valor presente a precios de 2025** se calcula de manera análoga al beneficio en valor presente, actualizando los flujos de gasto financiados con el FSE, la cofinanciación nacional, y los gastos de gestión.

8. Análisis de sensibilidad

Eje de emprendimiento

Se realizan dos tipos de análisis. El primero, de la eficiencia del eje de emprendimiento, entendido como política pública. Y el segundo, de la sensibilidad de la evaluación realizada ante cambios en algunos de los parámetros utilizados.

El escenario central de referencia es el correspondiente a los resultados del análisis coste-beneficio y SROI realizado.

- Análisis de la eficiencia de la política

Una política es eficiente cuando el valor social neto es mayor que cero y el SROI mayor que 1. Y cuánto mayores sean el valor social neto y el SROI, más eficiente es la política.

Se evalúa cómo influyen dos supuestos del escenario central en la eficiencia del eje de emprendimiento: **el VAB anual por empresa creada** (indicador del beneficio de este eje) y **la tasa de descuento**. Para ello, se calcula cuánto tendrían que ser estos parámetros para que el valor social neto fuera cero y el SROI fuera uno (Tabla 19).

- El **VAB anual por empresa** tendría que ser un 91,2% menor del que ha sido en el análisis realizado, manteniéndose el resto del escenario central, para que el valor social neto fuera cero y el SROI fuera uno. Para valores superiores al 8,8% del VAB esta política supone un uso eficiente de los recursos.
- La **tasa de descuento** tendría que ser un 32,4% para que el valor social neto fuera cero y el SROI fuera uno. Como el sector público se financia a una esta tasa inferior, alrededor del 6% (coste de la deuda), se deduce que esta política hace un uso muy eficiente de los recursos públicos.

Esto quiere decir, que **el eje de emprendimiento es una política muy eficiente**, porque la rentabilidad implícita de la misma es muy elevada.

Tabla 19. Análisis de la eficiencia del eje de emprendimiento

	VAB por empresa (€)	VAB por empresa (%)	Tasa descuento	Valor social neto (M €)	SROI (B/C)
Escenario central	30.718	100%	3,5%	194	11,9
Varía el VAB por empresa	2.703	8,8%	3,5%	0	1,0
Varía la tasa de descuento	30.718	100%	32,4%	0	1,0

Fuente: Elaboración propia.

- Análisis de la sensibilidad de la política

En todos los escenarios de sensibilidad se mantienen constantes los costes (18 M€) y se modifican solo los parámetros que afectan a los beneficios: VAB por empresa y tasa de descuento.

- **Sensibilidad a cambios en el VAB por empresa creada** (indicador del beneficio de este eje), manteniéndose el resto del escenario central (Tabla 20):

- Escenario pesimista: VAB por empresa: -10%
 - Escenario optimista: VAB por empresa: +10%
 - El resto de los parámetros se mantienen.
- El incremento del valor social neto se sitúa entre el 8% y el 9% aproximadamente, inferior a la tasa de variación del VAB por empresa, tanto en el escenario pesimista como en el optimista, por lo que se concluye que **la evaluación es robusta** a los cambios en el VAB por empresa.

- **Sensibilidad a cambios en la tasa de descuento**, manteniéndose el resto del escenario central (Tabla 21):

- Escenario pesimista: r = 4%
- Escenario optimista: r = 3%
- El resto de los parámetros se mantienen.

En este caso, la variación en el valor social neto es porcentualmente bastante menor que la variación en la tasa de descuento, de modo que **la evaluación puede considerarse también robusta** ante cambios en la tasa de descuento.

Tabla 20. Análisis de sensibilidad al indicador del beneficio del eje de emprendimiento

Escenario	VAB por empresa		Valor social neto	
	%	tva %	M€	tva %
Central	30.718		194	
Pesimista	27.646	-10,0%	178	-8,2%
Optimista	33.790	10,0%	212	9,3%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21. Análisis de sensibilidad a la tasa de descuento del eje de emprendimiento

Escenario	Tasa descuento		Valor social neto	
	%	tva %	M€	tva %
Central	3,5%		194	
Pesimista	4,0%	14,3%	180	-7,2%
Optimista	3,0%	-14,3%	210	8,3%

Fuente: Elaboración propia.

Eje de competitividad

- Los análisis de la eficiencia y la sensibilidad de este eje son análogos a los realizados en el eje de emprendimiento, así como **los resultados obtenidos**.

Tabla 22. Análisis de la eficiencia del eje de competitividad

	Δ de productividad por empresa (€)	Δ de productividad por empresa (%)	Tasa descuento	Valor social neto (M €)	SROI (B/C)
Escenario central	9.886	100%	3,5%	55	7,8
Varía el Δ de productividad por empresa	855	8,7%	3,5%	0	1,0
Varía la tasa de descuento	9.886	100%	24,9%	0	1,0

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23. Análisis de sensibilidad al indicador del beneficio del eje de competitividad

Escenario	Δ de productividad por empresa		Valor social neto	
	%	tva %	M€	tva %
Central	9.886		55	
Pesimista	8.898	-10,0%	50	-8,7%
Optimista	10.875	10,0%	60	9,2%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24. Análisis de sensibilidad a la tasa de descuento del eje de competitividad

Escenario	Tasa descuento		Valor social neto	
	%	tva %	M€	tva %
Central	3,5%		55	
Pesimista	4,0%	14,3%	52	-5,0%
Optimista	3,0%	-14,3%	58	5,9%

Fuente: Elaboración propia.

INDICE DE ILUSTRACIONES, TABLAS Y GRÁFICOS

Ilustración 1. Principales hitos de implementación del Programa (línea de tiempo 2014–2023)	11
Ilustración 2. Estructura general del Programa POISES ejecutado por CEPES	12
Ilustración 3. Diseño de la evaluación POISES CEPES	15
Ilustración 4. Principales resultados obtenidos asociados a la mejora de la empleabilidad de colectivos vulnerables.	36
Ilustración 5. Contribución de POISES al fortalecimiento institucional de la Economía Social	41
Ilustración 6. Mapa sobre la clasificación de las comarcas andaluzas, gallegas y murcianas en función del nivel de impacto relativo del Programa POISES orientado a la ES en su territorio.	46
Ilustración 7. Comparativa de indicadores socioeconómicos entre comarcas rurales e intermedias con impacto medio/alto del POISES CEPES o sin participación en él.	49
Ilustración 8. Proceso de gestión del programa	52
Ilustración 9. Evolución de las convocatorias del Programa	54
Ilustración 10. El retorno social de la inversión del eje de emprendimiento	63
Ilustración 11. El retorno social de la inversión del eje de competitividad	64
Ilustración 12. El retorno social de la inversión del eje de inserción sociolaboral de colectivos vulnerables	67
Ilustración 13. El retorno social de la inversión del Programa POISES	69
Ilustración 14. Árbol de problemas del POISES gestionado por CEPES	73
Ilustración 15. Árbol de objetivos del POISES gestionado por CEPES	74
Ilustración 16. Marco metodológico y fuentes de información de la evaluación.	79
Gráfico 1. Distribución de las empresas creadas en el POISES CEPES por CC.AA.	18
Gráfico 2. Distribución de las empresas creadas en el POISES CEPES por sectores de actividad.	19
Gráfico 3. Cifras agregadas sobre los clústeres de personas emprendedoras y empresas creadas. Representación según sexo, grado de ruralidad y número de empresas creadas en cada grupo (área del círculo).	21
Gráfico 4. Tasas de supervivencia de las empresas creadas en el POISES CEPES a 3, 5 y 9 años.	22
Gráfico 5. Empresas que han recibido asesoramiento según sector de actividad. Número de empresas y porcentajes	27
Gráfico 6. Características de las personas vulnerables que han participado en POISES CEPES para mejorar su empleabilidad	33
Gráfico 7. Características de las entidades sociales creadas en el marco del POISES CEPES.	34

Tabla 1. Magnitudes económicas y sociales de las cooperativas y sociedades laborales creadas en el marco del POISES-CEPES. Empresas activas en 2025.	23
Tabla 2. Contribución del POISES CEPES a la creación de cooperativas y sociedades laborales en España.	24
Tabla 3. Implicaciones de los hallazgos del eje 1.	25
Tabla 4. Empresas que han recibido asesoramiento en las distintas áreas relacionadas con los factores de competitividad	28
Tabla 5. Evolución del desempeño de las empresas que han participado en los servicios de asesoramiento del Programa. Detalle según asesoramiento recibido. Tasas de variación medianas en el período 2017-2024.	29
Tabla 6. Implicaciones de los hallazgos del eje 2	31
Tabla 7. Personas y entidades participantes en el eje de inserción sociolaboral de colectivos vulnerables del POISES CEPES	32
Tabla 8. Implicaciones de los hallazgos del eje 3.	39
Tabla 9. Implicaciones de los hallazgos del eje 4.	43
Tabla 10. Datos principales del POISES: Operaciones, entidades beneficiarias, presupuesto, por prioridades de inversión	51
Tabla 11. Implicaciones de los hallazgos del eje 6.	55
Tabla 12. Preguntas clave de evaluación por ejes	75
Tabla 13. Ejes temáticos de la evaluación y valoración de su factibilidad.	76
Tabla 14. Criterios de evaluación y ejemplos de indicadores utilizados	80
Tabla 15. Análisis SROI de programas de emprendimiento, competitividad e inserción sociolaboral de colectivos vulnerables en España	82
Tabla 16. Cálculo del beneficio total en valor presente del eje de emprendimiento	84
Tabla 17. Cálculo del beneficio total en valor presente del eje de competitividad	85
Tabla 18. Análisis de la eficiencia del eje de emprendimiento	87
Tabla 19. Análisis de sensibilidad al indicador del beneficio del eje de emprendimiento	87
Tabla 20. Análisis de sensibilidad a la tasa de descuento del eje de emprendimiento	88
Tabla 21. Análisis de la eficiencia del eje de competitividad	88
Tabla 22. Análisis de sensibilidad al indicador del beneficio del eje de competitividad	88
Tabla 23. Análisis de sensibilidad a la tasa de descuento del eje de competitividad	89