



INFORME

MAPA DEL EMPRENDIMIENTO COLECTIVO EN CASTILLA LA - MANCHA

18 FEB 2026 · ALBACETE



1. CONTEXTO Y PROPÓSITO DEL TALLER

Este informe recoge los resultados del taller participativo sobre emprendimiento colectivo realizado en el marco de la jornada organizada por REAS Castilla-La Mancha: “Emprender en colectivo: lo que SÍ funciona”, realizada el 18 de febrero de 2026 en Albacete, y orientada a reflexionar, compartir experiencias y aterrizar aprendizajes prácticos sobre el emprendimiento en colectivo en la región.

La jornada se planteó como un espacio para conectar experiencias reales (personas que ya están emprendiendo o trabajando en proyectos colectivos), contrastar miradas profesionales (orientación, acompañamiento, impulso institucional o técnico) y poner sobre la mesa tensiones reales del emprendimiento colectivo: sostenibilidad, decisiones, comunicación, corresponsabilidad y cuidados. Se desarrolló en los siguientes puntos:

- Bienvenida e introducción (encuadre de objetivos y sentido del encuentro).
- Dos intervenciones marco: una intervención sobre la Estrategia de Economía Social de Castilla-La Mancha y una intervención sobre proyectos europeos vinculados al emprendimiento colectivo.
- Espacio de experiencias con Ana Isabel Conejero y Andrea Guerrero (Centro Baobab) Mar González (IntegraTodos y ASEIRCAM) y Teresa González y Lucas de las Heras (Cooperativa Dendros).
- Taller participativo (dinámicas de reflexión individual y grupal + priorización + titulares).

De este taller se extrae, precisamente, el propósito del informe que nos ocupa: presentar de forma clara y reveladora los aprendizajes, preocupaciones y necesidades detectadas, visibilizando lo que el grupo considera que sostiene un proyecto colectivo y lo que lo debilita.

2. PERFIL DEL GRUPO PARTICIPANTE

El taller contó con 30 personas, con relación diversa con el emprendimiento colectivo, lo que permitió recoger aportaciones desde distintos puntos del proceso (idea, inicio, consolidación, acompañamiento técnico, participación laboral en iniciativas...).

En el grupo se contó con:

- Personas que quieren emprender (fase inicial: idea, exploración o búsqueda de equipo).
- Profesionales que orientan o acompañan procesos de emprendimiento colectivo (técnicos/as, orientación sociolaboral, apoyo a entidades).
- Personas que ya han emprendido en colectivo, con trayectorias distintas (proyectos recientes y proyectos con mayor recorrido).
- Personas que trabajan dentro de emprendimientos colectivos, aportando una mirada desde el día a día.

Como se indica, muchas de estas personas pertenecían de alguna forma a distintas entidades y organizaciones del ecosistema de economía social y emprendimiento colectivo en Castilla-La Mancha, entre ellas: ASPRONA, Coopeativa Dendros, Fundación El Sembrador, Fundación Atenea, Klemka Colab, Cooperativa Robert Owen, Centro Baobab Llanero Solidario, ADECA MIES, Fundación Nexo, Asociación Desarrollo Autismo Albacete y participación vinculada a iniciativas y/o redes del territorio.

La diversidad de perfiles (orientación; entidades; personas con experiencia directa) hace que el resultado sea especialmente valioso, porque aparecen a la vez aspiraciones ("cómo debería ser un grupo") y advertencias prácticas ("qué lo desgasta", "qué lo rompe", "qué apoyos hacen falta").

3. METODOLOGÍA DE RECOGIDA Y ANÁLISIS

El informe se basa en información recogida mediante herramientas escritas y dinámicas breves durante el taller. Se trabajó con tres niveles: individual, grupal y síntesis colectiva.

A. Ficha 1: reflexión individual

Cada participante completó una ficha individual para recoger percepciones previas y vivencias desde su propio rol. Esta fase permitió:

- Captar inquietudes personales sin influencia inmediata del grupo.
- Recoger matices (miedos, expectativas, experiencias anteriores).
- Preparar el terreno para el contraste posterior en equipo.

B. Ficha 2: Reflexión grupal

Trabajo en pequeños grupos con una ficha estructurada en cuatro preguntas: cómo imaginan un grupo con el que emprender, qué cualidades necesitan en otras personas, qué cosas costaría tolerar, qué debe aportar cada persona más allá de la idea. Esta ficha permitió construir un "mapa" bastante completo del ideal, del mínimo exigible, y de los riesgos relacionales.

C. Ficha 3: Checklist

Cada grupo identificó y priorizó:

- condiciones mínimas para dar el paso,
- señales de alerta,
- apoyos externos necesarios.

Esta parte ayudó a convertir ideas en un diagnóstico práctico: qué hace que el grupo arranque, qué lo pone en peligro, y qué pide al ecosistema.

D. Dinámica colectiva: El grupo ideal vs. El grupo real

A partir de frases marco, se trabajó con post-its en cartulinas para “aterrizar” ideas en dos movimientos: “¿Qué te hace pensar esto?” (causas, experiencias, ejemplos) y “¿Qué haría falta para que funcionara?” (soluciones, condiciones, propuestas)

Esta dinámica generó “titulares” muy potentes, que en el informe se usan como ideas fuerza.

E. Tratamiento de la información

El análisis se realizó agrupando aportaciones por temas recurrentes y tensiones clave:

- Comunicación y gestión del conflicto,
- Corresponsabilidad y reparto de tareas,
- Sostenibilidad económica,
- Método para decidir,
- Cohesión y objetivo común,
- Apoyos externos (red, financiación, asesoría, facilitación).

4. RESULTADO DEL TALLER: LO QUE EL GRUPO EXPRESA. HALLAZGOS PRINCIPALES

4.1. Cómo se imagina un grupo con el que emprender. El ideal compartido

Cuando se pide imaginar el grupo con el que emprender, aparece un ideal muy coherente: el emprendimiento colectivo se entiende como un proyecto con cultura compartida, no como una suma de personas. Las ideas que se repiten son:

- Valores compartidos / afinidad (entendida como coherencia ética y forma de trabajar).
- Empatía, cuidados, responsabilidad y compromiso.
- Comunicación activa y convivencia sana (pero vinculada a acuerdos, no a “llevarse bien” sin más).

4.2. Qué se necesita de las otras personas: cualidades imprescindibles

En las cualidades necesarias en otras personas destacan dos grandes bloques:

A. Bloque relacional (lo humano que sostiene):

- escucha, respeto, honestidad/sinceridad, empatía,
- diálogo y apoyo mutuo,
- cohesión y compromiso.

B. Bloque operativo (lo que permite funcionar):

- organización/estructura,
- capacidad de toma de decisiones,
- gestión (incluida gestión económica),
- iniciativa y participación.

Idea clave: el grupo coloca el foco en la fiabilidad: poder confiar en que las tareas se cumplen, los acuerdos se respetan y la comunicación existe.

4.3. Lo que cuesta tolerar: el punto de ruptura

Aquí aparecen con cierta nitidez los factores que el grupo considera como un detonante. Las más repetidas son las que se enumeran a continuación:

- Falta de respeto (marca un límite inmediato).
- Egoísmo / priorizar lo individual frente al interés colectivo.
- Falta de comunicación o no hablar a tiempo.
- Pasividad y desorganización.
- Inequidad (hacer lo mismo no es lo mismo que repartir justo).
- Desmotivación y falta de implicación.

Idea clave: la mayor amenaza no es el conflicto en sí, sino el conflicto que se cronifica por no hablarlo, por inequidad o por falta de corresponsabilidad.

4.4. Qué debe aportar cada persona: más allá de la idea

El taller muestra que el grupo tiene claro que una idea no es suficiente: cada persona debe aportar una “base” que sostenga el día a día del proyecto. Las aportaciones más señaladas son:

- Implicación y compromiso real (constancia, disponibilidad).
- Organización y comunicación.
- Conocimiento y experiencia (o disposición a formarse).
- Recursos mínimos: contactos, red, cierta capacidad económica o apoyo.
- Actitud y habilidades personales: asertividad, resolución, visión, creatividad.
- Capacidad de afrontar juntas los momentos difíciles (fracasos, situaciones adversas).

5. CHECKLIST DEL ENTORNO: CONDICIONES, ALERTAS Y APOYOS

5.1. Condiciones mínimas para dar el paso

Para el grupo, lo mínimo imprescindible que se identifica antes de emprender responde a:

- Motivación/ilusión compartida.
- Realismo/viabilidad y un mínimo de planificación.
- Confianza y cohesión grupal.
- Estructura/organización/gestión (método, roles, forma de coordinarse).
- Recursos mínimos (contactos, redes, base económica; inversión inicial pequeña).
- En algunos grupos aparece explícitamente la necesidad de un plan de empresa básico.

Lectura: el entusiasmo es importante, pero se vive como insuficiente si no hay estructura y realismo.

5.2. Señales de alerta: lo que anticipa los problemas

Se ven repetidas como alertas principales:

- Falta de comunicación (o comunicación poco asertiva).
- Conflictos no resueltos.
- Discrepancias sostenidas que rompen cohesión.
- Falta de planificación y conocimiento.
- Proyectos irreales / poco realistas.
- Falta de apoyo.
- Malestar personal / burnout.
- Egoísmo y pérdida del objetivo común.
- Números rojos / mala situación económica.

Lectura: el taller revela que las alertas no son solo económicas: el desgaste emocional y el malestar aparecen como factores de riesgo muy relevantes.

5.3. Apoyos externos necesarios: que pide el grupo al entorno

El grupo tiene como demandas a su contexto lo siguiente:

- Asesoría / acompañamiento técnico (especialmente al inicio y en momentos críticos).
- Red de apoyo y contactos (alianzas territoriales, puertas de entrada, conexiones).
- Financiación y recursos.
- Formación continua.
- Facilitación externa (para procesos, conflictos, acuerdos, coordinación).
- Vías de comunicación / altavoz (visibilidad, narrativa, llegar a público/mercado).

Lectura: se entiende que emprender en colectivo necesita infraestructura, no solo voluntad.

6. EL GRUPO IDEAL VS. EL GRUPO REAL

Gracias a esta dinámica, se recogieron afirmaciones especialmente reveladoras puesto que resumen tensiones reales:

I. "La igualdad no es hacer lo mismo, es pactar responsabilidades."

La equidad se entiende como reparto justo según capacidades, tiempos y funciones, con acuerdos explícitos.

II. "La sostenibilidad económica es parte del cuidado del grupo."

Lo económico no se vive solo como "cuentas", sino como estabilidad emocional, reducción de tensiones y prevención de roces.

III. "Sin un método para decidir, el proyecto se desgasta."

La falta de un sistema de decisión se asocia a dudas eternas, pérdida de motivación, desgaste y bloqueo.

IV. "Los problemas aparecen cuando no se dicen las cosas a tiempo."

Se identifica el silencio como origen de conflicto: miedo a consecuencias, jerarquías implícitas o evitar incomodidades.

V. “Un grupo funciona más por sus acuerdos de trabajo que por su afinidad personal.”

La afinidad ayuda, pero no sustituye a los acuerdos: roles, objetivos, comunicación, compromiso y respeto.

7. CONCLUSIONES GENERALES

A partir del análisis conjunto de las fichas, los checklists y los mensajes recogidos en las cartulinas, se extraen cinco conclusiones principales que reflejan con claridad cómo perciben las personas participantes los factores de éxito y riesgo del emprendimiento colectivo en Castilla-La Mancha.

1- El emprendimiento colectivo se sostiene por acuerdos (no solo por afinidad).

Una idea compartida no garantiza un proyecto sostenible. El taller muestra que lo que realmente “sostiene” un grupo es la existencia de acuerdos de trabajo claros, que ordenen el funcionamiento y permitan atravesar los momentos difíciles sin romper el vínculo. Las personas participantes señalan que valores compartidos, comunicación y corresponsabilidad forman el núcleo del éxito, pero insisten en que esos valores deben traducirse en prácticas concretas: reparto realista de tareas, responsabilidades asumidas y un marco explícito de cómo se trabaja y cómo se decide. En este sentido, aparece con fuerza la idea de que la igualdad no es “hacer lo mismo”, sino pactar responsabilidades, reconocer capacidades diferentes y asegurar que nadie cargue con lo invisible.

2- El principal riesgo es el desgaste acumulado (más que el conflicto puntual).

El taller apunta a un riesgo muy específico: no es tanto que haya problemas, sino que se acumulen sin abordarse a tiempo. Se repiten detonantes claros: evitar conversaciones incómodas, sostener desigualdades en el reparto de tareas, normalizar la pasividad de algunos miembros o dejar conflictos sin resolver.

Cuando esto ocurre, el grupo entra en un desgaste progresivo que deriva en desmotivación, malestar y ruptura del objetivo común. Los datos recogidos reflejan que la fractura no suele aparecer de golpe: aparece cuando falta confianza, cuando se pierde la comunicación, cuando surge la sensación de injusticia o cuando el proyecto empieza a vivirse como “beneficio individual” en lugar de compromiso compartido. Es significativo que se nombre incluso el burnout o malestar personal como señal de alerta: la dimensión emocional está plenamente integrada en la idea de sostenibilidad del grupo.

3- Lo económico es una dimensión del cuidado (y afecta al clima del grupo).

Una conclusión especialmente relevante es que la economía no se percibe como algo externo al equipo, sino como parte del cuidado: la sostenibilidad económica se vincula directamente con la estabilidad del grupo. Cuando hay incertidumbre financiera, falta de planificación o números rojos, aumenta el estrés y se deteriora el clima interno, lo que puede amplificar conflictos y acelerar rupturas. Por eso aparecen con insistencia conceptos como austeridad, control de gastos, eficiencia, captación de fondos o prudencia en la inversión. La lectura compartida es clara: una gestión económica ordenada protege el proyecto y también protege a las personas, porque reduce tensiones y permite pensar a medio plazo.

4- Decidir bien es un factor estructural, no accesorio.

La falta de método para decidir se vive como una de las principales fuentes de desgaste. No se trata solo de que haya desacuerdos: se trata de no contar con un procedimiento acordado para resolverlos. Cuando el grupo no tiene un marco de toma de decisiones, se multiplican las dudas, se repiten discusiones, se bloquean pasos importantes y se pierde energía. Los resultados sugieren que el grupo necesita un “método” que evite que la decisión dependa de liderazgos informales, imposiciones, cansancio o urgencias. En otras palabras, decidir bien no es un detalle: es una pieza clave de la estructura del proyecto colectivo.

5- El territorio necesita red y acompañamiento para sostener lo colectivo.

El taller confirma una demanda clara: para que el emprendimiento colectivo se consolide en Castilla-La Mancha, no basta con la voluntad del grupo. El ecosistema territorial debe aportar red, recursos y acompañamiento. Las personas participantes reclaman asesoría técnica, formación continua, facilitación, financiación y conexiones territoriales (contactos, alianzas, puertas de entrada a recursos). Esto implica que el impulso colectivo necesita un entorno que lo sostenga, especialmente en zonas rurales o contextos donde el acceso a apoyos especializados es limitado. El emprendimiento colectivo aparece así como un proceso relacional: se construye “hacia dentro” (grupo) y “hacia fuera” (red de apoyos).

8.RECOMENDACIONES PRÁCTICAS DERIVADAS DEL TALLER

Las siguientes recomendaciones están directamente conectadas con lo expresado por las personas participantes. No son propuestas teóricas: son una traducción operativa de lo que el grupo identifica como necesidades reales para iniciar, sostener y proteger el emprendimiento colectivo.

1- Marco mínimo de acuerdos antes de iniciar (para prevenir desigualdades y desgaste).

Antes de dar el paso, se recomienda que cualquier grupo establezca un marco mínimo que deje por escrito –de forma sencilla– cómo se va a trabajar. Este marco debería incluir, como mínimo:

- Roles y responsabilidades: quién hace qué, qué tareas se consideran “críticas” y cuáles son rotatorias.
- Tiempos y disponibilidad: cuánto tiempo aporta cada persona y qué limitaciones existen (para evitar expectativas irreales).
- Método de decisión: cómo se decide (consenso, mayoría, consentimiento, etc.), qué pasa si hay bloqueo y qué decisiones requieren unanimidad.

- Criterios de reparto: cómo se reparte el trabajo, los cuidados invisibles, los beneficios o retornos, y cómo se revisa si el reparto deja de ser justo.

La recomendación no busca burocratizar, sino precisamente lo contrario: reducir tensiones futuras. El taller deja claro que cuando no existe este marco, la desigualdad se instala de forma silenciosa y luego cuesta mucho revertirla.

2- Plan de comunicación y revisión (hablar a tiempo y sostener el rumbo).

Dado que “no decir las cosas a tiempo” aparece como detonante central, se recomienda instaurar un plan de comunicación que convierta la revisión en rutina. Esto puede implementarse con herramientas simples:

- Espacios regulares (por ejemplo, una reunión mensual fija) con un orden del día breve: estado del proyecto, estado del grupo, decisiones pendientes y reparto de tareas.
- Regla de prevención: si algo incomoda o se repite, se pone sobre la mesa en el siguiente espacio de revisión, sin dejarlo crecer.
- Registro simple de acuerdos: acta corta o documento compartido con decisiones, responsables y plazos (para evitar malentendidos y repetición de debates).
- Revisión del reparto: dedicar un momento específico a comprobar si el trabajo y la carga se están distribuyendo de forma equilibrada.

Esta recomendación responde a un dato muy claro: la comunicación no es solo “hablar”, es crear mecanismos para que lo importante no se quede fuera.

3- Facilitación externa en momentos críticos (cuando el grupo no puede solo).

Los resultados reflejan que en situaciones de discrepancia, conflicto o desgaste acumulado, el grupo necesita una figura externa que ayude a sostener el proceso sin que las tensiones lo rompan.

Se recomienda activar facilitación externa cuando: existen conflictos repetidos o bloqueos que no se resuelven, se percibe desigualdad persistente en tareas o poder, hay pérdida de objetivo común o caída de motivación o aparece malestar personal/grupal que afecta al funcionamiento.

La facilitación no implica “intervenir” desde fuera como si el grupo estuviera fallando, sino ofrecer una estructura neutral para: ordenar conversaciones, reformular acuerdos, reducir polarización y reconstruir confianza. El taller deja claro que pedir apoyo externo es una estrategia de cuidado, no un signo de debilidad.

4- Plan de sostenibilidad económica como parte del cuidado (orden, prudencia y previsión).

Dado que la dimensión económica se relaciona con el clima del grupo, se recomienda elaborar un plan básico de sostenibilidad desde el inicio, aunque sea simple. Este plan debería contemplar:

- Control de gastos y austeridad consciente: qué gastos son imprescindibles, cuáles son evitables y cuáles deben aprobarse siempre en grupo.
- Prudencia y previsión: colchón mínimo, planificación de meses “valle”, anticipación de costes fijos.
- Criterios de inversión: bajo qué condiciones se invierte y quién valida la decisión (evitando que el impulso o la urgencia decidan).
- Fuentes de financiación: mapa realista de vías (ingresos propios, ayudas, convenios, financiación ética, etc.) y responsables de seguimiento.

Esta recomendación conecta con una idea central del taller: una economía cuidada reduce ansiedad, baja tensiones y protege el proyecto en momentos difíciles.

5-Refuerzo de red territorial (alianzas y puertas de entrada a recursos).

Por último, el taller muestra que la sostenibilidad del emprendimiento colectivo depende de que existan conexiones externas que acompañen el proceso. Se recomienda impulsar un refuerzo territorial con acciones como:

- Mapa de alianzas: identificar entidades y redes que pueden aportar contactos, conocimiento o apoyo (técnico, jurídico, económico, comunicación, etc.).
- Acompañamiento técnico accesible: crear “puertas de entrada” claras para que los grupos sepan dónde acudir cuando tengan dudas o momentos críticos.
- Conexión con recursos del territorio: formación, financiación, espacios, servicios de asesoría y redes cooperativas/ESS.
- Circuito de derivación (para profesionales de orientación): que la orientación hacia lo colectivo tenga herramientas y recursos concretos para sostener los procesos, no solo para iniciar ideas.

Esta recomendación responde a una realidad repetida: la gente necesita red y acompañamiento para no sostenerlo todo en soledad, especialmente en territorios donde emprender ya es difícil, y hacerlo en colectivo añade complejidad organizativa.

