

Innovación social en el sector inmobiliario para combatir la exclusión social: el caso de ALAZTI Fundazioa¹

Social innovation in the property sector to combat social exclusion: the case of ALAZTI Fundazioa

Este trabajo presenta ALAZTI Fundazioa y analiza la importancia de implementar estrategias innovadoras en la provisión de alojamiento para que las personas en situación o riesgo de exclusión social puedan ejercer su derecho al acceso a un alojamiento digno. Así, tras la introducción y la presentación de las potencialidades de la innovación social en este ámbito, se explica el proceso por el que dos organizaciones del ámbito del Tercer Sector Social vasco identifican la necesidad de convertirse en agentes activos en el ámbito inmobiliario para poder garantizar que las personas a las que acompañan puedan integrarse de manera efectiva. A continuación, se exponen las diferentes opciones valoradas dentro del grupo promotor para hacer frente al reto que se les plantea. Tras analizar los puntos fuertes y débiles de cada una de las alternativas, se describe la estrategia finalmente adoptada, la creación de ALAZTI Fundazioa, así como los pasos dados para su implementación definitiva. Para finalizar, se recogen las principales reflexiones relacionadas con el tema.

Lan honek ALAZTI Fundazioa aurkezten du, eta bizitoki-horniduran estrategia berritzaileak ezartzearen garrantzia aztertzen du ere, gizarte-bazterkeriako egoeran edo arriskuan dauden pertsonen bizitoki duina eskuratzeko eskubidea baliatu ahal izan dezaten. Hala, eremu horretan berrikuntza sozialaren potentzialtasunak sartu eta aurkeztu ondoren, prozesu bat azaltzen da, zeinaren bidez EAEko hirugarren sektore sozialeko bi erakundek higiezinaren eremuan eragile aktibo bihurtzeko beharra identifikatzen baitute, laguntzen dieten pertsonak modu eraginkorrean integratu ahal izatea bermatu ahal izateko. Jarraian, planteatzen zaien erronkari aurre egiteko talde sustatzailearen barruan balioetsitako aukerak azaltzen dira. Alternatiba bakoitzaren indarguneak eta ahulguneak aztertuta ondoren, azkenean hartutako estrategia, ALAZTI Fundazioaren sorrera eta hura behin betiko ezartzeko egindako urratsak deskribatzen dira. Amaitzeko, gaiarekin lotutako hausnarketa nagusiak biltzen dira.

This paper presents ALAZTI Fundazioa and analyzes the importance of implementing innovative strategies in the provision of housing so that people in situations of or at risk of social exclusion can exercise their right to access decent housing. Thus, after introducing and presenting the potential of social innovation in this area, the process by which two organizations within the Basque third sector identified the need to become active agents in the real estate market to ensure the effective integration of the people they support is explained. Next, the different options considered by the promoting group to address the challenge are presented. After analyzing the strengths and weaknesses of each alternative, the strategy ultimately adopted, the creation of ALAZTI Fundazioa, and the steps taken for its final implementation are described. To conclude, the main reflections related to the topic are summarized.

1 En el momento de entrega de este documento el proyecto se encuentra en fase de constitución y de concreción de las dinámicas operativas, habiéndose inscrito como Fundación en septiembre de 2025. Asimismo, cabe destacar que a comienzos del año 2026 se han incorporado al proyecto las entidades Gaztaroa Sartu y Zubietxe.

Nota: Queremos expresar nuestro agradecimiento, por sus valiosas sugerencias, a quienes revisaron de manera anónima una versión preliminar de este texto.

Adrián de Andrés Castillo

Peñascal Kooperatiba y Asociación Bizitegi

Mikel Jiménez Iruretagoyena

Departamento de Políticas Públicas e Historia Económica

Euskal Herriko Unibertsitatea (EHU)

Elena Martínez Tola

Departamento de Economía Aplicada

Euskal Herriko Unibertsitatea (EHU)

HEGOA-Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional

Índice

1. Introducción
2. Contexto general: exclusión social, innovación social y acceso a la vivienda
3. Descripción de las organizaciones implicadas, detección de la necesidad y estudio de viabilidad
4. Experiencias de innovación social en el sector inmobiliario: una base sobre la que construir un modelo propio
5. Inmobiliaria social ALAZTI Fundazioa como ejemplo de innovación en el sector
6. Conclusiones

Referencias bibliográficas

Palabras clave: Innovación social, exclusión residencial, vivienda asequible, tercer sector social, ALAZTI Fundazioa

Key words: Social innovation, residential exclusion, affordable housing, social third sector, ALAZTI Foundation

Nº de clasificación JEL: I38, R31, L31

DOI: <https://doi.org/10.69810/ekz.1538>

Fecha de entrada: 17/10/2025 **Fecha de aceptación:** 23/03/2026

1. INTRODUCCIÓN

El acceso a una vivienda adecuada se ha convertido en un problema para un número creciente de personas y afecta especialmente a quienes se encuentran en riesgo de exclusión social, como las personas con bajos ingresos, personas sin hogar y/o migrantes, que suelen quedarse fuera de las propuestas de políticas sociales de vivienda convencionales. Estas propuestas se muestran insuficientes en el escenario actual y es preciso articular nuevas respuestas basadas en alianzas y colaboraciones

desde la innovación social, que impliquen el trabajo conjunto de las administraciones públicas, Tercer Sector Social (en adelante TSS) e iniciativa privada para conseguir el reto de construir una sociedad cohesionada en la que todas las personas puedan desarrollar su proyecto vital sin precariedad.

Los datos publicados por el Gobierno Vasco en su Plan Director de Vivienda 25-27 (Gobierno Vasco, 2025) muestran esta preocupante realidad, que precisa de una actuación decidida. Así, los alquileres medios mensuales que vienen marcados por las fianzas depositadas cada año han aumentado un 18,4 % en el periodo 2019-2024 para el conjunto de la Comunidad Autónoma de Euskadi (CAE), pasando de una media de 696,5 euros/mes a 824,9 euros/mes. Este aumento hace que el esfuerzo financiero para el pago de los alquileres de las personas y familias más vulnerables, que tampoco pueden acceder a la compra de una vivienda, sea cada vez mayor. Tal y como se recoge en el mencionado Plan Director, según la “Encuesta a los hogares en régimen de alquiler” del Gobierno Vasco, los hogares que alquilan sus viviendas dedican, como media, el 37,9 % de sus ingresos al pago del alquiler, mientras que el 24,7 % de ellos dedica más del 50 % de sus ingresos. En este contexto, son cada vez más las personas y hogares que ven imposible acceder a los alquileres de mercado libre, mientras que la oferta de alquileres de carácter social enfrenta grandes limitaciones en cantidad y condiciones de acceso. Asimismo, están aumentando las formas menos tradicionales de acceso a la vivienda, tales como los pisos compartidos, el alquiler de habitaciones y el subarriendo. Estas modalidades están más presentes en las grandes ciudades, pero se convierten en opciones cada vez más habituales para las personas de menores ingresos debido al aumento generalizado de los precios de los alquileres (Orozco-Martínez *et al.*, 2024).

Este artículo tiene por objetivo principal presentar la manera en la que dos organizaciones del Tercer Sector Social (TSS) vasco, Peñascal Kooperatiba y Asociación Bizitegi, movilizan su aprendizaje acumulado en las últimas décadas y ponen en marcha una inmobiliaria social llamada ALAZTI Fundazioa. Así, los objetivos específicos buscan identificar la importancia de la innovación social para abordar los retos de la exclusión socio-residencial desde el TSS, identificar las principales aportaciones que pueden extraerse de iniciativas llevadas a cabo en este ámbito en los últimos años, y ahondar en la viabilidad y características intrínsecas del proyecto finalmente definido por parte de las organizaciones implicadas.

Desde el punto de vista metodológico, se trata de un trabajo de carácter descriptivo-analítico, que busca presentar un estudio de caso cualitativo, exploratorio y aplicado. De esta manera se ponen en valor las iniciativas anteriores llevadas a cabo por otras organizaciones en el ámbito estatal y se genera, sobre esta base, nuevo conocimiento de carácter práctico que pueda servir a las distintas instituciones y organizaciones a la hora de llevar a cabo sus propios proyectos para combatir la exclusión residencial basados en su contexto territorial específico. Para ello se procede a explicar el estudio de viabilidad llevado a cabo por el equipo

promotor, que consta de dos fases. En una primera fase se identifican los recursos habitacionales disponibles en las organizaciones, mediante un análisis de la documentación disponible en distintos soportes, y las necesidades a las que se deben hacer frente. En una segunda fase, se estudian los casos seleccionados como buenas prácticas en dos etapas: en primer lugar, se entrevista a dos organizaciones vascas de referencia y a tres entidades del ecosistema catalán que destacan por su protagonismo en el ámbito de estudio; en segundo lugar, siguiendo un muestreo por “bola de nieve”, se entrevista a otras seis entidades del ámbito estatal, que reflejan la diversidad de actuaciones existentes. De este estudio de viabilidad surge la propuesta concreta de actuación y se definen las características del proyecto definitivo por parte del grupo promotor.

Así, tras esta introducción, en el apartado segundo se expone la pertinencia y potencial que tiene la innovación social basada en la cooperación entre distintos agentes, como el Tercer Sector, para dar soluciones a los retos que enfrenta la sociedad. En el tercer epígrafe se presentan las características de las dos entidades promotoras de la inmobiliaria social. En la cuarta parte se recogen los aprendizajes sobre innovación social en el sector inmobiliario derivados de entrevistas a las personas responsables de distintos proyectos en diferentes territorios del Estado. Por último, en el quinto apartado se exponen las características de ALAZTI Fundazioa, proyecto de inmobiliaria social inscrito en el Registro de Fundaciones en septiembre de 2025. Para finalizar, se aportan las principales conclusiones de este trabajo.

2. CONTEXTO GENERAL: EXCLUSIÓN SOCIAL, INNOVACIÓN SOCIAL Y ACCESO A LA VIVIENDA

Si se tiene en cuenta que Subirats *et al.* (2004) definen la situación de exclusión social como *“la imposibilidad o dificultad de acceso y ejercicio a aspectos, bienes o derechos (sociales, económicos y culturales) de carácter universal o común en una sociedad”*, cabe considerar relevante la faceta de la exclusión social denominada “exclusión residencial”. Esta también se debe a un conjunto de factores socioeconómicos y, a su vez, va a condicionar las posibilidades que tengan las personas para poder acceder al empleo, los ingresos, la salud, la educación y los cuidados (servicios sociales) etc. Puede comprobarse que se trata de un proceso estructural y multidimensional, un círculo vicioso, en el que una vez que se entra en dificultades laborales o económicas, estas tienden a multiplicarse y reforzarse, haciendo muy difícil salir de estas situaciones si no existe una red de soporte en la sociedad, articulada por el sector público y el TSS, principalmente.

En el caso de la Comunidad Autónoma de Euskadi, la mayor parte de la población accede a la vivienda mediante los mecanismos de mercado, ya sea la compra o el alquiler. También existe la posibilidad de acceder al sistema de provisión público, pero hay una parte de la población que queda también fuera de

esta provisión pública y se encuentra en distintas formas de exclusión residencial. Para poder hacer frente a estas situaciones, la Unión Europea ha consensuado el sistema ETHOS, que establece una tipología europea para las personas sin hogar y exclusión residencial (CESE, 2012). Este sistema clasifica las situaciones residenciales de la población más vulnerable en dos grandes categorías, el sinhogarismo (personas sin techo y sin vivienda) y la exclusión residencial (categorías de vivienda insegura y vivienda inadecuada) (ver Tabla 1):

Tabla 1. TIPOLOGÍA EUROPEA DEL SINHOGARISMO Y LA EXCLUSIÓN RESIDENCIAL, SISTEMA ETHOS. REVISIÓN 2007

Categoría Conceptual		Categoría operativa		Definición
Sinhogarismo	Sin techo	1	Viviendo en un espacio público (a la intemperie)	Personas que viven en las calles o un espacio público o exterior, sin albergue que pueda ser definido como vivienda
		2	Duermen en un refugio nocturno y/o pasan varias horas al día en un espacio público	Personas sin un lugar habitual donde residir que hacen uso de albergues o centros de alojamiento de muy baja exigencia
	Sin vivienda	3	Personas que viven en albergues y centros para gente sin hogar/ alojamiento temporal	Cuando la estancia es entendida a corto o medio plazo y de forma temporal, no como lugar de residencia definitiva
		4	Personas en albergues para mujeres	Mujeres alojadas debido a que han sufrido violencia de género, siempre y cuando se entienda como residencial temporal
		5	Personas en centros de alojamiento para solicitantes de asilo e inmigrantes	Personas en alojamientos para inmigrantes: personas inmigrantes que viven en alojamientos temporales por su estatus de personas extranjeras o trabajadoras temporeras
		6	Personas que en un plazo definido van a ser despedidas de instituciones residenciales o de internamiento	Sin vivienda disponible en el momento de la excarcelación
				Estancia mayor de la estrictamente necesaria debido a su falta de vivienda
		7	Personas que reciben alojamiento con apoyo sostenido debido a su condición de personas sin hogar	Sin vivienda a la que dirigirse al cumplir los 18 años, por ejemplo
				Alojamiento con apoyo de larga estancia para personas que han vivido sin hogar

Categoría Conceptual		Categoría operativa		Definición
Exclusión residencial	Vivienda insegura	8	Personas viviendo en un régimen de tenencia inseguro. Sin pagar alquiler	Residiendo en un alojamiento convencional pero que no es el habitual, debido a la pérdida de su vivienda. Ocupación ilegal o sin ningún tipo de garantía jurídica para poder residir allí
		9	Personas viviendo bajo amenaza de desahucio	Con orden de desahucio, por impago de alquiler a punto de verse expropiados, por impagos de hipoteca
		10	Personas que viven bajo amenazas de violencia por parte de la pareja o de la familia	Cuando ha actuado la policía y/o los centros de intervención rápida para tratar de encontrar un alojamiento seguro para las víctimas de violencia doméstica
	Vivienda inadecuada	11	Personas viviendo en estructuras temporales y no convencionales	Personas que viven en alojamientos móviles de manera permanente
				Personas que viven en construcciones que no constituyen viviendas convencionales (chabolas o cabañas)
		12	Alojamiento impropio	Personas que viven en alojamientos sin posible permiso de habitabilidad (según la regulación nacional)
		13	Hacinamiento extremo	Personas que viven hacinadas en viviendas (que superan el estándar nacional de ocupación)

Fuente: Gobierno de España (2023).

Cabe subrayar que esta clasificación a menudo ignora la dimensión de género que presenta el sinhogarismo y la exclusión residencial. Tal y como señalan Gandarias *et al.* (2024), es importante ahondar en el estudio de los factores que subyacen a la escasa presencia de mujeres en situación de sinhogarismo, lo que puede llevar a interpretar que muchas mujeres se encuentran en situación de “sinhogarismo oculto”, como aquellas que sufren situación de violencia de género, son trabajadoras de hogar y de los cuidados internos o las mujeres que ejercen la prostitución. Desde una mirada interseccional, *“esto es especialmente cierto si se considera la realidad de las mujeres migrantes que se encuentran afectadas por una triple invisibilidad: la de ser mujer, migrante y estar en situación de sinhogarismo”* (Villa-Rodríguez *et al.*, 2023).

En el caso de la CAE, la “II Estrategia vasca contra la exclusión residencial grave 2024-2028” (Gobierno Vasco, 2024) define esta situación como la imposibilidad de ejercer el derecho a una vivienda adecuada y un entorno residencial digno. Según este último informe, en el año 2022 se identifican un total de 3.380 personas sin techo o sin vivienda y se constata que la medición de la exclusión residencial es mucho más limitada y no existen datos de varias categorías, como las relacionadas

con la vivienda insegura, tal y como se recoge en el “VI Estudio sobre la situación de las personas en situación de exclusión residencial grave en la CAPV 2022”.

Así, el Sistema Vasco de Protección Social atiende a los colectivos en esta situación prestando especial atención al acceso a la vivienda, puesto que se considera que los programas con un enfoque *Housing First* o la experiencia de Trapezistak son especialmente eficaces en este ámbito. Para combatir el sinhogarismo destaca la experiencia internacional *Housing First*, que se presenta como una de las innovaciones en términos de políticas sociales más destacadas en la última década. A diferencia del enfoque tradicional de albergues temporales, se propone ofrecer directamente una vivienda permanente a las personas sin hogar, sin establecer condiciones previas ligadas al acceso. Su principal novedad se centra en separar la provisión de vivienda del suministro de otros servicios sociales. Así, una vez alojadas, las personas reciben acompañamiento en salud mental, empleo u otras necesidades, pero su vivienda no depende de su “buen comportamiento” en estos programas. Este enfoque ha tenido resultados muy positivos en la estabilidad residencial de población sin hogar y suele resultar rentable, pues reduce el uso de alojamiento, seguridad y salud (Bernad *et al.*, 2016). Su precedente se encuentra en la ciudad de Nueva York en la década de los noventa y ha sido adoptado también en otros países, entre los que destaca Finlandia, que lo implementó como política nacional con apoyo de entidades públicas y ONG: convirtieron refugios en apartamentos e invirtieron en vivienda social, logrando disminuir su número de personas sin hogar en casi 50 % entre 2008 y 2020 (Kaakinen, 2019) y también se han evaluado los buenos resultados de esta estrategia en España (Martín Fernández *et al.*, 2024).

En esta línea, el programa Trapezistak del Gobierno Vasco, puesto en marcha en el año 2022, se basa en un modelo de asistencia integral implementado para dar solución a jóvenes migrantes que pasan a la vida adulta y que se encuentran sin referentes familiares y en otras situaciones de vulnerabilidad. Este programa presenta un componente multidimensional (a través de la formación, el acompañamiento social y los recursos habitacionales), interinstitucional y en cooperación con el Tercer Sector Social de Euskadi (en adelante TSSE) y, así, se consolida como un programa de cooperación público-social en el que participan un total de 25 entidades sociales junto al departamento de Bienestar, Juventud y Reto Demográfico².

En estas iniciativas el TSSE juega un papel fundamental, debido a su cercanía con los grupos más vulnerables y la experiencia acumulada durante muchos años de implementación de medidas, codiseño de políticas y acompañamiento de personas y familias vulnerables. Así, el Libro Blanco del

2 Más información en la página web del Gobierno Vasco- https://www.euskadi.eus/what-is-trapezistak_es/web01-a2migra/es/

Tercer Sector de Euskadi (Observatorio Vasco del Tercer Sector Social, 2025) estima que está formado por 4.259 organizaciones, que canalizan la participación social de 168.291 personas voluntarias, y cuentan con aproximadamente 45.624 personas empleadas, el 4,8 % de la población ocupada de Euskadi. Asimismo, en 2022 gestionaron un volumen económico de 2.044 millones de euros, equivalente al 2,4 % del PIB vasco.

Tal y como expone el Observatorio Vasco del Tercer Sector Social, aunque no es sencillo definir este sector, una aproximación a su realidad viene dada por la Ley 6/2016, de 12 de mayo, del Tercer Sector Social de Euskadi y según la cual el TSS está conformado *“por el conjunto de organizaciones, con estructura legal y personalidad jurídica, inscritas en el registro correspondiente a su figura jurídica, de acción voluntaria, no lucrativas, privadas, autogobernadas y autogestionadas, con sede y actividad en Euskadi, cuya finalidad principal es promover la inclusión social, la cooperación al desarrollo y el ejercicio efectivo de los derechos de las personas, familias, colectivos o comunidades que afrontan situaciones de vulnerabilidad o exclusión, desprotección y dependencia, a través de actividades de intervención social, entendiendo por tales los servicios sociales, la promoción del acceso al empleo y cualquier otra orientada a promover la inclusión social de aquellas, incluidas las actividades desarrolladas con esta finalidad en los espacios de interacción entre ámbitos, políticas y sistemas, como los espacios sociolaboral, sociohabitacional, socioeducativo, sociosanitario, sociojudicial o sociocultural, u otros”*.

De esta manera, el TSSE está llamado a desempeñar un papel fundamental a la hora de dar respuesta a las emergencias habitacionales cada vez más numerosas, en búsqueda de nuevas formas de colaboración, tal y como muestra el convenio firmado en 2025 por Sareen Sarea (asociación que agrupa a las redes de entidades del TSSE) y el Departamento de Vivienda del Gobierno Vasco³ para poner en marcha un proyecto orientado a identificar las necesidades habitacionales de colectivos en situación de vulnerabilidad las buenas prácticas desarrolladas por las organizaciones del TSSE en este ámbito.

Innovación social ante el reto de la exclusión socio-residencial

A pesar de la existencia de estas iniciativas, se constata un aumento de las situaciones de vulnerabilidad residencial de un creciente número de personas y, por ello, se hace imperativo impulsar la política social de vivienda. La búsqueda de soluciones al problema de la vivienda se ha convertido en uno de los principales ejes de actuación de los gobiernos en los últimos años y reclama actuaciones decididas. No obstante, en el caso de la población más vulnerable el

3 <https://www.euskadi.eus/gobierno-vasco/-/noticia/2025/espacio-polivalente-de-usos-comunitarios-mina-aretoa/>

problema se convierte en aún más difícil de solucionar y se entiende que, además de la política pública, las actuaciones acompañadas del TSS y con enfoques innovadores jugarán un papel esencial en este contexto. Por ello, destaca el protagonismo que cobra el concepto de innovación social en la resolución de problemas complejos no resueltos por los enfoques más convencionales. Aunque el éxito de este concepto ha hecho que se haya interpretado de maneras distintas, resulta de gran interés la perspectiva que subraya la innovación social por su poder transformador, más allá de la posibilidad de articular soluciones puntuales a problemas más concretos. Así, se considera que *“la innovación social ocurre cuando la movilización de fuerzas sociales e institucionales logra la satisfacción de necesidades humanas previamente alienadas, el empoderamiento de grupos previamente silenciosos o excluidos a través de la creación de nuevas capacidades y, en último término, la transformación de las relaciones sociales (y de poder) existentes hacia un sistema de gobernanza más democrático e inclusivo”* (González et al., 2010:54, citado en Martínez Moreno et al., 2019).

Así, la innovación social está vinculada a la satisfacción de las necesidades humanas básicas, entre las que se encuentra el acceso a la vivienda. Por ello, no solo se proponen métodos novedosos para poder identificar las necesidades no cubiertas por las actuaciones de las instituciones habituales (mercado y estado), sino que la mayor participación de diversos agentes a través de los nuevos modelos de gobernanza tiene una relación directa en la manera en la que se deciden, diseñan e implementan las medidas, instrumentos y políticas para dar respuesta a estas necesidades (Estensoro y Zurbano, 2010; Zurbano et al., 2014). En este sentido, una de las aportaciones más relevantes se basa en la noción de gobernanza *desde abajo*, donde las innovaciones surgen desde las comunidades y/o la ciudadanía organizada, en diálogo con instituciones públicas y otros actores. De este modo, la innovación social se construye sobre la base de relaciones horizontales y colaborativas que permiten reconstruir la cohesión social desde lo local (Nussbaumer y Moulaert, 2005).

No obstante, las personas en mayores dificultades difícilmente pueden activarse para poner en marcha proyectos de calado en el marco de la innovación social, como sucede en el caso de la exclusión socio-residencial. Por ello, es preciso que existan otros agentes mejor situados en el entorno socioeconómico, como las organizaciones del TSS, que sirvan de motores para la articulación de propuestas. Estas organizaciones destacan por su capacidad de desarrollar nuevos escenarios en las que todas las instituciones y organizaciones implicadas puedan colaborar de manera más efectiva para conseguir el objetivo común identificado (Martínez Moreno et al., 2019).

La innovación social depende sobremanera del contexto social e institucional, no surge del vacío y las características territoriales juegan un papel determinante,

lo que contribuye a la posibilidad de generar sociedades más inclusivas. La innovación social aparece como un fenómeno territorial, en el que la proximidad juega un papel fundamental en la articulación de las alianzas y estrategias innovadoras (Moulaert y MacCallum, 2019). Si atendemos al contexto territorial, el reto de las administraciones públicas se centra en innovar en los procedimientos, reglamentos, financiación y adaptaciones legislativas puesto que, aunque las innovaciones de carácter social surgen en muchas ocasiones en las que las políticas públicas no son capaces de dar soluciones a los problemas detectados, es también imprescindible en muchos casos el apoyo por parte de las administraciones públicas a estas iniciativas. De esta forma se conforman nuevas institucionalidades marcadas por la colaboración entre los distintos sectores (Martínez Moreno *et al.*, 2019).

Las iniciativas de innovación social no solo buscan resolver un problema puntual, sino mostrar un camino distinto para la acción y contribuir a una transformación social profunda, que haga que las relaciones de poder también cambien y los grupos más vulnerables vean la manera en la que es posible avanzar hacia una mayor cohesión. Este tipo de iniciativas suponen un profundo impacto social, más allá de los empleos o soluciones habitacionales que puedan proporcionar, puesto que activan recursos disponibles en estrategias innovadoras que buscan mejoras en la sociedad. Los impactos y retornos sociales son elevados y se evidencian en términos económicos, institucionales y sociales, en la medida que contribuyen a la construcción de sociedades más cohesionadas e igualitarias, lo que revierte en el bienestar del conjunto de la población.

Innovación social en el Tercer Sector Social

Las organizaciones del TSS tienen una serie de características que hacen que sean agentes privilegiados en el marco de la innovación social. Así, su finalidad no lucrativa y el compromiso con los derechos sociales constituyen el núcleo de la misión de estas organizaciones, y por ello se mueven en una lógica diferente a la de la búsqueda prioritaria de rentabilidad económica. En este marco, estas entidades sitúan el bienestar colectivo, la equidad y la inclusión como objetivos prioritarios, lo que enlaza directamente con los valores de la innovación social (Fantova, 2015; Moulaert y McCallum, 2019).

También cabe subrayar su arraigo territorial y vinculación estrecha con la sociedad civil, lo que les otorgan una posición privilegiada para identificar necesidades sociales no satisfechas, emergentes o no atendidas por las instituciones tradicionales. Las entidades del TSS operan habitualmente a escala local o comunitaria, lo que facilita la adopción de enfoques basados en la proximidad, el conocimiento situado y la participación directa de los actores sociales implicados (García-Flores y Palma Martos, 2020). Asimismo, otro rasgo

distintivo que las hace especialmente interesantes como agentes de innovación social es su capacidad para articularse en forma de redes y también para la acción colectiva. En la medida en la que estas entidades fomentan formas de organización colaborativa, son capaces de integrar a múltiples actores —personas beneficiarias, voluntariado, profesionales, redes vecinales, personal técnico y administraciones— mediante dinámicas horizontales y mecanismos participativos.

Así, estudios recientes destacan que las colaboraciones entre administraciones públicas y entidades del TSS generan impactos sociales más sostenibles que las asociaciones público-privadas tradicionales, debido a la afinidad en valores y objetivos entre ambas partes (Burón y González de Molina, 2021). Estas entidades no solo contribuyen a responder a las necesidades sociales de manera creativa y participativa, sino que también generan transformaciones estructurales en los territorios (García-Flores y Palma Martos, 2020).

Así, a continuación se presenta la manera en la que dos organizaciones que trabajan con colectivos en situación o riesgo de exclusión social en el País Vasco han diseñado y puesto en marcha un ambicioso e innovador proyecto que garantice el acceso a alojamiento asequible a colectivos especialmente vulnerables.

3. DESCRIPCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES IMPLICADAS, DETECCIÓN DE LA NECESIDAD Y ESTUDIO DE VIABILIDAD

ALAZTI Fundazioa surge de la voluntad de Asociación Bizitegi y Peñasal Kooperatiba por crear un vehículo gestor que se especialice en la gestión de su creciente parque inmobiliario y, de ser posible, permita aumentar las soluciones residenciales disponibles para colectivos con dificultades de acceso.

La elección y creación del vehículo se lleva a cabo a través de un estudio de viabilidad que, en caso de que los resultados sean satisfactorios, producirá la externalización de la gestión inmobiliaria por parte de un equipo profesional con una fuerte vocación social. Así, se cubrirán las necesidades organizativas, mejorará la eficiencia y se garantizará la viabilidad económica y un significativo impacto social.

El estudio de viabilidad se articula en dos fases consecutivas, una primera de análisis y una segunda de definición de la propuesta. La primera fase del análisis comienza por identificar los recursos habitacionales existentes en las entidades promotoras para conocer la situación y caracterización del parque inmobiliario del que disponen y tener un análisis aproximativo a los costes de gestión reales. Su confección resulta complicada debido a la alta dispersión de la información inmobiliaria dentro de las organizaciones, en su mayoría en manos de equipos de trabajo distintos, recogida en soportes heterogéneos, sin

una sistematización ni acceso centralizado, y, en muchos casos, con un carácter marcadamente informal. La información obtenida, no obstante, perfila el parque habitacional de las entidades promotoras y facilita identificar algunos patrones de distribución y uso y supone un importante avance en el ámbito de su gestión.

A la par, se procede a identificar las necesidades habitacionales específicas de las personas atendidas y de las organizaciones. Se completa una ronda de reuniones con los equipos que abordan la problemática habitacional en ambas organizaciones, de las cuales se extraen aportaciones sobre los perfiles atendidos y otros elementos significativos de su práctica profesional, que resultan decisivas en las primeras formulaciones del proyecto, tanto para definir su marco operativo como para afianzar su enfoque colaborativo y de gobernanza desde abajo.

A continuación, se realiza una breve presentación de Asociación Bizitegi y Peñascal Kooperatiba, destacando un proyecto de cada entidad por su singular valor.

PEÑASCAL KOOPERATIBA

Peñascal Kooperatiba, fundada en 1986 en Bilbao, es una cooperativa social sin ánimo de lucro y de utilidad pública que promueve la integración social y laboral de personas en situación o riesgo de exclusión. Lo hace mediante itinerarios personalizados de carácter socioeducativo y sociolaboral, apoyados también en iniciativas empresariales que generan empleo y entornos de aprendizaje para una inserción estable.

Sin embargo, una parte del alumnado sufre infravivienda o falta de hogar pese a contar, en muchos casos, con ingresos y es una situación agravada por las dificultades de acceso al mercado inmobiliario que enfrentan las personas racializadas (Moreno y Fernández, 2023; Shershneva y Fernández, 2021).

Como proyecto destacado en este ámbito se encuentra *Hegalak*, programa residencial estable que impulsa la emancipación con acompañamiento socioeducativo de baja intensidad. El programa ofrece alojamiento a personas con ingresos limitados o en vulnerabilidad severa, fortaleciendo su autonomía y resiliencia. Ha incorporado, también, innovaciones como la presencia de referentes para aumentar la responsabilidad compartida en los pisos y un convenio con la Euskal Herriko Unibertsitatea (EHU) que reserva plazas con alquiler asequible vinculadas al voluntariado a estudiantes. De este modo, *Hegalak* combina estabilidad residencial, apoyo socioeducativo y cohesión comunitaria.

Tabla 2. RECURSOS RESIDENCIALES DE PEÑASCAL KOOPERATIBA

PEÑASCAL	
Recursos residenciales	
Bizkaia • 20 pisos propiedad de Peñascal S. Coop • 19 pisos alquilados • 3 recursos de alojamiento colectivo – Mawa – Gereizpean – Montañó	Gipuzkoa • 9 pisos alquilados • 3 pisos cedidos por DFG • 1 recurso de alojamiento colectivo – Abegi

Fuente: Elaboración propia.

ASOCIACIÓN BIZITEGI

Bizitegi, asociación sin ánimo de lucro fundada en 1980 en Otxarkoaga y reconocida de utilidad pública desde 1997, acompaña procesos de inclusión social en ámbitos de sinhogarismo, salud mental y adicciones. Su enfoque integral combina alojamiento, acompañamiento social y fortalecimiento comunitario mediante la gestión de recursos municipales, servicios propios y actividades diversas.

El enfoque habitacional, presente desde sus orígenes, se ha consolidado con aportaciones ciudadanas y la ampliación de oportunidades para mejorar la calidad de vida de las personas atendidas.

Un ejemplo innovador desarrollado por la Asociación es Borobiltzen, que en 2025 dio lugar al Hostel Lamia en Bilbao. Este modelo autosostenible combina centro de acogida para mujeres sin hogar con negocio hotelero, donde conviven mujeres en exclusión y usuarias temporales (estudiantes, turistas, peregrinas, deportistas...). Impulsado junto a la Fundación BBK, el hostel ofrece 64 plazas en 15 habitaciones en el barrio bilbaíno de Rekalde, proporcionando espacios seguros y generando empleo para mujeres vulnerables.

Tabla 3. RECURSOS RESIDENCIALES DE ASOCIACIÓN BIZITEGI

BIZITEGI
Recursos residenciales
• 27 pisos alquilados – 2 en cesión en precario – 25 en alquiler por debajo de mercado • 1 recurso de alojamiento colectivo – Iruminetxe

Fuente: Elaboración propia.

4. EXPERIENCIAS DE INNOVACIÓN SOCIAL EN EL SECTOR INMOBILIARIO: UNA BASE SOBRE LA QUE CONSTRUIR UN MODELO PROPIO⁴

Una vez perfilada la realidad residencial por parte de las organizaciones y personas usuarias, se procede al estudio de los casos seleccionados como buenas prácticas a escala estatal, que supone la base sobre la que construir una propuesta adaptada al contexto de las dos entidades.

La ronda de contactos comienza con Goiztiri, entidad local que desplegó un proyecto similar al planteado por las entidades promotoras; Alokabide, que tiene dinámicas similares a las que se quieren implantar; y a tres entidades prominentes del ecosistema catalán: Fundación Mambré, Habitatge Social y Hábitat3. A partir de ahí, se realiza un muestreo por “bola de nieve” con el objetivo de conocer modelos relevantes que permitan dar forma al proyecto. El resultado es satisfactorio, pues se logran identificar y analizar todos los modelos considerados relevantes para la configuración del proyecto. Si bien el ecosistema de la vivienda asequible incluye un número amplio de iniciativas y entidades, se estima que las experiencias estudiadas representan de manera adecuada la diversidad y especificidad de enfoques requeridos en esta fase.

A continuación, se presentan, en orden cronológico, las iniciativas consultadas, con una breve descripción de cada una, sus características principales y los aprendizajes más relevantes para cada caso. Todas las iniciativas referenciadas han sido debatidas por el equipo promotor, que ha buscado identificar las fórmulas más adecuadas teniendo en cuenta el margen de actuación y las prioridades de las entidades comprometidas con el proyecto.

Tabla 4. DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LOS MODELOS DE PROMOCIÓN DE VIVIENDA ASEQUIBLE ANALIZADOS

ENTIDAD	OBSERVACIONES PRINCIPALES	APRENDIZAJES
Goiztiri	Modelo centrado en el alquiler. Su debilidad fue la dependencia de una ayuda de las administraciones. El agotamiento del recurso desembocó en el cierre del programa. https://goiztiri.org/es/home/	• Imprescindible tener un fondo de garantía y realizar un control estricto de los pagos y de la capacidad de pago. • Las garantías a la parte arrendadora permiten rebajar el precio de mercado. En caso de impago inevitable la entidad puede adelantar el dinero y, luego, prorratearlo entre los próximos meses. • Oportunidad en la recuperación y/o rehabilitación de espacios grandes para modelos <i>co-living</i>. • Imprescindible ser independientes respecto a líneas de subvenciones.

4 Se quiere agradecer sinceramente la disposición de las personas pertenecientes a las distintas organizaciones entrevistadas a la hora de compartir sus aprendizajes.

ENTIDAD	OBSERVACIONES PRINCIPALES	APRENDIZAJES
Alokabide y Vivienda Asequible (Gobierno Vasco)	Entidad pública de alquileres donde las personas inquilinas pagan un máximo específico de su salario. Su función social y el respaldo del Gobierno Vasco permiten que, pese a los costes elevados y ser un programa deficitario, pueda seguir operando. https://www.alokabide.euskadi.eus/inicio/	- Las principales ventajas para la persona arrendadora son: buena conservación de la vivienda, cobro garantizado de la renta, intermediación pública con las personas inquilinas y posibilidad de contraste anticipado sobre la renovación de contrato. - No mantener un detallado control de las personas usuarias deriva en posibles problemas de impagos y deterioro de las infraestructura.
Fundació Mambré	Entidad que alquila inmuebles a las organizaciones en lugar de a las personas inquilinas, cobrando tanto el alquiler como los suministros. https://fundaciomambre.org/es/inicio-old/	- La gestión de los pisos se financia mediante subvenciones. - Esencial atender los impagos de forma cercana. - Se considera crear un equipamiento o pensión de carácter social y utilizar la base social de estos equipamientos para llegar al propietario individual. - El programa de convivencia se basa en un proceso colaborativo, en el que las personas pueden compartir experiencias y sumar esfuerzos.
Habitatge Social	Entidad vinculada a Cáritas Cataluña, que hace cobertura de costes como el personal educativo, algunos alquileres y posibles pérdidas anuales. Modelo centrado en familias con menores a cargo y con fase de salida, orientada a que las personas beneficiarias desarrollen de un proyecto vital propio. https://habitatgesocial.org/	- Acuerdos con administraciones públicas, bancos y otras entidades para la cesión de inmuebles. - El modelo de contrato de vivienda tiene un objetivo asistencial. Se establece una fase de salida determinada por indicadores relacionados con la red de apoyo, la estabilidad laboral, el nivel de ingresos suficiente, etc. - El acompañamiento social es imprescindible para una emancipación viable. - Es necesario el asesoramiento jurídico externo y una persona encargada de gestionar subvenciones. - Los impagos deben estar cubiertos y los suministros corren a cargo de la persona inquilina.

ENTIDAD	OBSERVACIONES PRINCIPALES	APRENDIZAJES
Hàbitat 3	Ofrece soluciones habitacionales a cualquier entidad del TSS, independientemente de su pertenencia al patronato. Opera a una escala mayor que otras entidades similares. https://www.habitat3.cat/	• La sostenibilidad económica se da en la promoción y compra de viviendas. • Promociones con un modelo mixto: un 20 % de los alojamientos para colectivos vulnerables y un 80 % como Vivienda de Protección Oficial (VPO) u opciones similares. Se evita la guetificación, genera flujos de efectivo más rentables y garantiza la inclusión e integración social. • Los proyectos deben ser ambiciosos para que las instituciones públicas los perciban como aliados y llegar a consolidarse como un agente importante en el sector. • Es fundamental generar pequeños excedentes y rentabilidades operativas con cada vivienda para generar un remanente que cubra incidencias o periodos de necesidades de financiación. • El patronato debe ser sólido y con un fuerte liderazgo. • Debe ser un proyecto abierto a todas las entidades del TSS.
Eguzkilore	Organización vinculada a Cáritas Euskadi, que le proporciona respaldo institucional y económico, facilitándole la adquisición de nuevas viviendas y la sostenibilidad operativa. https://fundacioneguzkilore.org/	• Cesión de viviendas bajo contrato comodato. • Alquiler por habitaciones frente a viviendas completas. • Contratos de alquiler dirigidos tanto a organizaciones como a personas inquilinas. Se realizan bajo convenio con la entidad acompañante. • Contratación de suministros a escala para reducir costes. • Separar claramente las tareas de gestión inmobiliaria de las tareas educativas y de acompañamiento social.

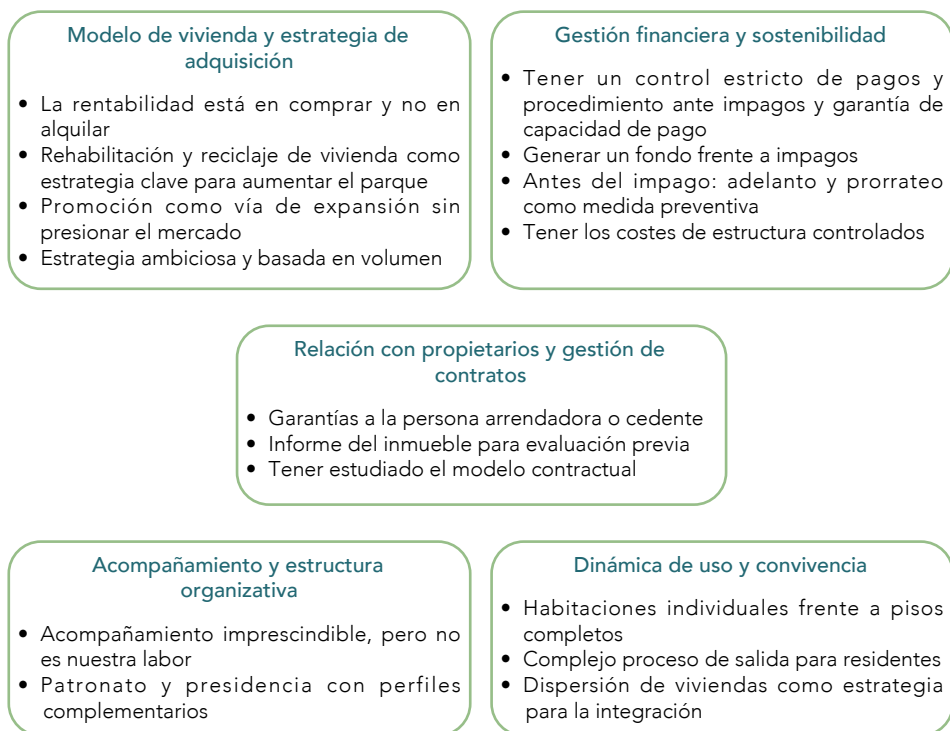
ENTIDAD	OBSERVACIONES PRINCIPALES	APRENDIZAJES
Fundación constructora benéfica	Constructora con amplia experiencia en el acompañamiento social	• Acompañamiento con derecho a alojamiento, que implica la formalización de dos contratos: de vivienda y de acompañamiento social. • Se alquilan casas familiares, lo que genera que muchas familias consideren la vivienda como definitiva, alargando los tiempos de las estancias. • Para gestionarlo se ha convertido todo el alojamiento en comunitario excepto las habitaciones. • Los costes de las reparaciones aumentan rápidamente, aunque no sean de gran envergadura. • Una dificultad común: la finalización de las estancias acordadas, ya que las alternativas disponibles para las familias suelen ser peores o más costosas, lo que favorece las estancias prolongadas. • El objetivo principal no es aumentar el parque de vivienda social, sino facilitar la salida de las personas alojadas hacia la autonomía, permitiendo así la entrada de nuevos/as usuarios/as en situación de vulnerabilidad.
Fundación Adsis	Modelo basado en el alquiler para familias. https://www.fundacionadsis.org/es	• El alquiler se formaliza mediante la Ley de Arrendamientos Urbanos (LAU), lo que implica que se trata de la vivienda principal de las personas inquilinas. • Aunque las viviendas tienen un objetivo temporal corto, las personas tienen dificultades para encontrar alternativas habitacionales. • Las habitaciones y pisos compartidos dificultan los procesos educativos. • Es preferible disponer de viviendas diseminadas y que no coincidan en los mismos vecindarios. • La sostenibilidad económica depende del seguimiento de las viviendas. Factores como el deterioro del parque inmobiliario o la falta de un protocolo ante impagos pueden afectar negativamente. • El volumen de viviendas gestionadas permite generar economías de escala. • El control de la morosidad, las reformas y el mantenimiento contribuyen a la viabilidad económica. • El primer mes, la persona inquilina no paga alquiler, pero sí la fianza y el alta de suministros. Se exige un compromiso de ahorro dentro del acuerdo de acompañamiento como paso necesario para la entrada en el mercado libre. • Un alquiler excesivamente bajo puede desincentivar la salida del programa, ya que no existen alternativas asequibles en el mercado convencional. • Se buscan estrategia para priorizar la convivencia en la vivienda.

ENTIDAD	OBSERVACIONES PRINCIPALES	APRENDIZAJES
Socimi social Techô	Enfoque basado en la inversión de impacto. https://www.tutecho.es/	• Alquiler de viviendas a organizaciones sociales, que asumen el riesgo económico y las responsabilidades del acompañamiento a las personas beneficiarias. • Para reforzar el modelo, se ha creado una fundación que apoya a las organizaciones en caso de dificultades económicas para pagar el alquiler. • Los costes asociados a la forma jurídica, que en Techô son pro-bono, representan un componente significativo que, en otros contextos, podría comprometer la viabilidad del modelo. • «Recycle to Rent», recuperar vivienda existente y dispersa territorialmente para favorecer la integración. • Se actúa bajo demanda. • Se requiere acompañamiento social por parte de la entidad. • Necesidad de generar y publicar informes de impacto social y económico.
FiBS	Promotora de vivienda. https://fibs.cat/es/	• Reserva de un porcentaje de viviendas para personas en exclusión social en cada promoción. • El uso de materiales de calidad y bajo mantenimiento reduce costes a largo plazo. • Todos los contratos se rigen por la LAU. Las condiciones se revisan al finalizar cada contrato y, si se siguen cumpliendo, se permite la renovación indefinida del alquiler. • Los proyectos de promoción suelen tener una duración estimada de 6 años, donde lo más difícil de conseguir son las autorizaciones.
Provivienda	Entidad con gran volumen de gestión de viviendas, su operativa se basa en metodologías ágiles y un eficiente gobierno del dato. https://provivienda.org/	• Gestionan procesos de acompañamiento. • No depender de subvenciones para la vivienda si esta es el núcleo del negocio. • Diversificar para evitar tensiones en los flujos de caja. • Ajusta los precios a la capacidad de pago de las personas. • Alinear la metodología con la forma de trabajar de la empresa y disponer de un CRM eficiente. • Si se constituye una fundación, considerar la influencia del Protectorado de fundaciones en la toma de decisiones, pudiendo condicionar los tiempos de desarrollo del proyecto.

Fuente: Elaboración propia.

La Figura 1, obtenida a partir de la documentación interna del proyecto, sintetiza los aprendizajes clave derivados de las entrevistas y que han orientado el proyecto, destacando aquellos que aseguran su viabilidad y su adaptación a la realidad del territorio. Todos ellos se explican en el siguiente apartado.

Figura 1. VALIDACIÓN DEL MODELO. CONCLUSIONES Y PRINCIPALES APRENDIZAJES DE LAS ENTREVISTAS



Fuente: Documento interno del proyecto, Peñascal Kooperatiba y Asociación Bizitegi.

5. INMOBILIARIA SOCIAL ALAZTI FUNDAZIOA COMO EJEMPLO DE INNOVACIÓN EN EL SECTOR

Durante la fase de análisis anteriormente expuesta se avanza en la definición de la propuesta, que inicia con las reflexiones derivadas de los casos de estudio y culmina con las primeras iniciativas de captación de fondos, cuando la propuesta alcanza su madurez y ambición a principios del año 2025.

Los objetivos iniciales del proyecto

Cuando el proyecto piloto comienza en mayo de 2024, una de las primeras dinámicas realizadas es la de los “para qué”, destinada a profundizar en las razones compartidas que impulsan a las personas promotoras a dedicar tiempo y energía al proyecto. Esta visión será la que oriente las decisiones que se tomen posteriormente.

De esta primera reflexión se consensúa el objetivo principal: facilitar el acceso al alojamiento a personas en situación o riesgo de exclusión social para que puedan desarrollar proyectos de vida independientes. Será necesario, para ello, una

especialización que garantice la gestión adecuada de las soluciones habitacionales y reduzca los riesgos de las entidades implicadas, que se desprenderán de las labores inmobiliarias. El proyecto, así, podrá crecer y cubrir la creciente necesidad habitacional, evitando la situación de calle o infravivienda de las personas usuarias con las que trabajan las entidades.

En el fondo, esta apuesta innovadora busca romper con el modelo inmobiliario vigente y su escala de valores para centrarse en las personas y hacer que la vivienda sea accesible y el derecho a la vivienda una prioridad.

Igualmente, desde el primer momento existe voluntad por conectar con diferentes entidades sociales y generar soluciones comunes, logrando proyectos de mayor impacto e influencia política. Se espera canalizar, así, más recursos y modificaciones legislativas para cubrir las verdaderas necesidades de las personas en situación de vulnerabilidad, demostrando que otro modelo alternativo es posible y viable.

En consecuencia, se perfilan desde un primer instante los objetivos de ALAZTI Fundazioa: facilitar el acceso a un alojamiento mejorando la calidad de vida y bienestar de colectivos en situación de vulnerabilidad, maximizar el impacto social de las entidades del TSS y generar un cambio cultural sistémico en la percepción social y en las políticas públicas de vivienda a través de la participación en estudios, conferencias, reuniones, etc.

La gestión inmobiliaria y el acompañamiento social

Aunque el proyecto se piensa desde sus inicios como una inmobiliaria social con el objetivo claro de especializarse, la relación entre las personas usuarias y la entidad, entre lo social y lo inmobiliario, se define más tarde.

Gracias a las conversaciones con otras entidades se determina que la entidad no asumirá el acompañamiento social para dejar bien definidos y diferenciados el rol del acompañamiento respecto al de la gestoría inmobiliaria. El objetivo es no difuminar la diferencia entre la cercanía del acompañamiento y las obligaciones inaplazables de un arrendamiento. No obstante, el acompañamiento resulta fundamental y lo desempeñarán las organizaciones del TSS. Así, todas las personas usuarias contarán con el respaldo obligado de una organización para el acompañamiento y la gestión de situaciones críticas (como impagos, incidencias habitacionales, etc.).

La autosostenibilidad económica

Existe también, desde el origen, la vocación por la sostenibilidad económica del proyecto para dotarlo de completa autonomía. La experiencia del cierre del programa desarrollado por Goiztiri, provocado por el fin de una subvención de la

que dependía, y no contar con mecanismos de respaldo frente a desequilibrios económicos recurrentes (como líneas subvencionales o una empresa matriz subsidiaria), ponen de relieve esta necesidad. Además, también se descubre que el modelo de referencia que se pretende imitar, el modelo catalán de alquilar para realquilar a precios asequibles, no es importable a Euskadi.

De manera resumida, en Cataluña el problema habitacional de las personas en situación de vulnerabilidad se ha dejado en manos del TSS y, para sostener este sobreesfuerzo, se han generado importantes líneas de subvenciones que garantizan la viabilidad de los proyectos. Las más destacadas son las siguientes: 1.800 €/año por vivienda en la red de vivienda de inclusión, ayudas en caso de impagos, cobertura del diferencial entre el coste del alquiler y la capacidad de pago de la familia arrendataria, y el derecho de tanteo y retracto. En Euskadi, por el contrario, es Gobierno Vasco quien ha liderado la solución con la creación, entre otros, del programa Bizigune. Esta participación directa ha ocasionado que Euskadi no desarrolle herramientas similares que faciliten la entrada del TSS en las mismas condiciones en las que lo hace en Cataluña.

Por ello, el modelo de negocio de ALAZTI Fundazioa se plantea desde una sostenibilidad y autonomía económica que garantice su viabilidad y capacidad de actuación incluso en ausencia de apoyo económico externo. Aun así, ante la creciente dimensión del problema habitacional, el Gobierno Vasco anima a la creación de iniciativas como ALAZTI Fundazioa y no se descartan modificaciones e incentivos para fomentar estos modelos innovadores desde el TSSE.

Hacia las mismas fechas en las que se abandona la idea del alquiler para realquilar por su rentabilidad negativa en Euskadi, en diálogo con Håbitat3 se identifica un modelo alternativo basado en la adquisición de inmuebles, cuya rentabilidad resulta más favorable: las viviendas se consolidan como activos, evitando el gasto recurrente del alquiler, y las rentabilidades se reinvierten en el propio proyecto, generando un círculo virtuoso. Además, aunque esta rentabilidad está presente en el corto plazo, se intensifica tras la amortización de las hipotecas, lo que amplía significativamente la capacidad de reinversión y el impacto social del modelo. Este nuevo enfoque genera previsiones de rentabilidad para el proyecto ya desde el primer año. De esta manera, el 80 % de la rentabilidad positiva se dedicará a la reinversión, amplificando el impacto del proyecto, y el otro 20 % a completar el fondo de garantía, generando resiliencia.

Por otro lado, la promoción de vivienda presenta una rentabilidad mayor a la adquisición, pero también con un riesgo mayor, y esta se podría llevar a cabo con la concesión de suelo dotacional desde las administraciones públicas, puesto que permite cierto tipo de vivienda social. Promover la construcción de vivienda asequible se trata de una alternativa muy interesante por su capacidad no-especulativa y de funcionar fuera del mercado. Además, estas nuevas promociones,

siguiendo las sugerencias de Hàbitat3, tendrán un “mix habitacional” que combina un 20 %-30 % de las viviendas para colectivos en situación de vulnerabilidad y un 70 %-80 % como Vivienda de Protección Oficial (VPO), u opciones similares.

El precio del alquiler

Un objetivo prioritario de esta iniciativa desde sus orígenes es reducir el precio del alojamiento en alquiler proponiéndose, incluso, el objetivo simbólico de ofrecer rentas un 30 % por debajo de mercado. Sin embargo, habida cuenta de la voluntad de romper con el actual modelo inmobiliario, se considera que relacionar los objetivos al precio de mercado es inadecuado, pues supone supeditarse a las mismas lógicas que se quieren superar.

Se propone, como alternativa, una asignación de los alquileres según el coste para, finalmente, optar por basarse en los ingresos de las personas inquilinas. Se contempla, primero, asignar un precio diferente por persona, del 30 % de sus ingresos, pero la fluctuación de los ingresos y la intensidad de la transparencia necesaria exigen tal supervisión que se desestima la idea. Finalmente se decide establecer un precio único de los alquileres en función de la Renta de Garantía de Ingresos (RGI), por ser un contexto habitual en el sector. El objetivo será, así, asignar una “renta estándar” para los arrendamientos de ALAZTI Fundazioa del 30 % de la RGI. Las personas en habitaciones compartidas pagarán, cada una, un 80 % de la renta estipulada por los ahorros convivenciales que generan.

A este precio habrá que sumar los suministros, que se cobrarán mensualmente como parte de la renta. De este modo, y dado la alta rotación habitacional y el gran volumen de personas que pasarán por los alojamientos, se facilitan los pagos y el ajuste de deudas.

Por último, no corresponde a ALAZTI Fundazioa, sino a la entidad acompañante, garantizar que la persona usuaria mantiene la capacidad de pago, puesto que corresponde a la labor de acompañamiento.

Los alojamientos

ALAZTI Fundazioa buscará adquirir diferentes modalidades de alojamiento en todo el territorio de Euskadi y con la mayor dispersión posible, siempre que tengan fácil comunicación con el transporte público y respondan a las necesidades de las entidades acompañantes. Esta distribución geográfica es esencial para no generar la percepción de guetización de ningún barrio o pueblo, lo que podría dificultar la integración plena de las personas usuarias.

Por otro lado, la finalidad de los alojamientos, si deben ser temporales o permanentes, también ha sido objeto de reflexión. Ambas opciones tienen sus ventajas y desventajas. Por una parte, los alojamientos temporales (refiriéndose a

una duración media del alojamiento de hasta 2,5 años, aproximadamente) permiten que nuevas personas accedan a un programa que brinda estabilidad durante algunos años. Sin embargo, implica que, pasado ese tiempo, las personas usuarias deban enfrentarse igualmente al mercado libre. Además, resulta difícil fijar plazos de salida cerrados, ya que cada persona tiene recorridos vitales propios. Asimismo, las personas usuarias de las entidades implicadas tienen distintos perfiles y es preciso atender a las características particulares. Esta lógica choca, asimismo, con la filosofía *housing led*, que defiende garantizar una vivienda estable para el desarrollo de proyectos vitales propios.

Los alojamientos permanentes, por su parte, ofrecen una solución habitacional definitiva y asequible, pero restringen la capacidad de ALAZTI Fundazioa para dar respuesta a futuras personas usuarias que, llegado el momento, necesitarán los recursos habitacionales con mayor intensidad.

Ante esta disyuntiva, se decide que sean las necesidades de las personas usuarias quienes guíen las alternativas que se les ofrezcan, además de mantener cierto impulso permanente que favorezca la búsqueda de alternativas en el mercado libre una vez se estabilicen los proyectos vitales.

En cualquier caso, se toma como norma que las viviendas que posea ALAZTI Fundazioa se arrienden por habitaciones, salvo excepciones. Y así, como las entidades promotoras tienen la mayoría de su parque en pisos compartidos entre sus personas usuarias, está previsto que ALAZTI desarrolle experiencias piloto de convivencia entre distintos colectivos, contribuyendo a diversificar y fortalecer los modelos habitacionales.

Incluso en aquellos pisos donde las dinámicas y las condiciones habitacionales lo permitan, se compartirán habitaciones entre los colectivos que mejor se puedan adaptar a esta situación.

La forma jurídica

Aunque a lo largo del periodo de análisis y definición de la propuesta se ponen sobre la mesa varias alternativas, siempre en torno a la ausencia de ánimo de lucro, el cambio de la actividad principal hacia la adquisición de inmuebles obliga a buscar fórmulas que sostengan ese esfuerzo inversor.

Se decide, así, crear una fundación comunitaria. El matiz de “comunitaria” obliga a una territorialidad más arraigada y centrada en las necesidades de la comunidad y a que los flujos entrantes de tesorería se dediquen a generar patrimonio y no a gasto operativo. Con ello, se consolida un patrimonio orientado a fines sociales, que fortalece la autonomía y estabilidad futura de la fundación.

Además, las entidades promotoras, Peñascal Kooperatiba y Asociación Bizitegi, para dar estabilidad al proyecto durante los primeros años, donde la

falta de dimensión pondría en jaque que la propia operativa pueda sostener los gastos fijos, acuerdan hacer una aportación significativa al proyecto a través de la entrega de, al menos, dos pisos, sin carga hipotecaria, por entidad. Aunque al principio, guiadas por la forma de fundación, se piensa en la donación para aportar estos pisos, finalmente se realizará a través de la cesión del usufructo. Esto permite tanto garantizar los flujos de tesorería que sostendrán la operativa como mantener la propiedad del inmueble, evitar la descapitalización de las entidades y garantizar que, en caso de cierre del proyecto, se recuperarán los inmuebles.

Los órganos de gobierno y de dirección

Una vez se asume la ambiciosa magnitud del proyecto, se contempla un patronato con figuras técnicas de amplia trayectoria bajo la presidencia de una figura reconocida en el sector, que aúne un perfil de gestión de empresa y del ámbito social para traccionar agentes del ecosistema. Sin embargo, vista la necesidad de un desarrollo más completo y de explorar las alianzas con las que cuenta la iniciativa, se decide iniciar el proceso con personas conocedoras del proyecto y dejar para una segunda fase la incorporación de personas externas.

En cuanto al equipo gestor, se propone, para un primer momento, un equipo reducido pero muy experto que garantice una operatividad ágil y una estructura de costes lo más liviana posible. Las funciones que se consideran esenciales cubrir son: la coordinación y captación de fondos, la gestión inmobiliaria y contactos con los gremios, y las labores administrativas. El equipo se modulará según las necesidades del proyecto.

Además de esto, habida cuenta de la voluntad de contar con una representatividad y participación amplia en los órganos de la entidad, se considera la creación de tres consejos consultivos que acompañen en la toma de decisiones y garanticen que la fundación tiene en cuenta todas las voces: el de las personas usuarias, el de las entidades acompañantes conveniadas y el de las entidades inversoras.

El ecosistema social de la fundación

A la vez que se configura toda la estructura, se decide ofrecer las nuevas capacidades de gestión de ALAZTI Fundazioa a otras entidades del TSSE que puedan beneficiarse, al igual que las promotoras, de externalizar la gestión inmobiliaria. Esto responde a la visión de las entidades promotoras de brindar una solución amplia y funcional a un problema transversal, permitiendo a las entidades externalizar la gestión de sus activos sin descapitalizarse y sin necesidad de formar parte del patronato, estableciendo la relación mediante convenios u otras fórmulas de colaboración.

Así, ALAZTI Fundazioa se encargará de la gestión inmobiliaria y actuará como intermediaria, sin asumir la propiedad ni los riesgos financieros: la asignación de precios, personas usuarias y demás decisiones quedan en manos de la entidad del TSS que confía en ALAZTI Fundazioa para gestionar sus recursos según los valores que ha establecido.

6. CONCLUSIONES

El acceso a un alojamiento es un reto creciente que ha evidenciado la necesidad de soluciones estructurales que garanticen un acceso justo y asequible para todas las personas. Ante este reto de país, Asociación Bizitegi y Peñascal Kooperatiba, dos entidades líderes del TSSE, están desplegando una ambiciosa iniciativa que recoge y multiplica su experiencia en alojamiento social para ofrecer alojamientos temporales asequibles a personas en exclusión o riesgo de exclusión social.

El proyecto, un emprendimiento social con alto grado de innovación y fruto de más de un año de trabajo, destaca por la solidez de su diseño bajo un modelo de negocio pionero en Euskadi: resiliente, económicamente autosostenible, independiente de subvenciones y con nuevas fórmulas habitacionales que le permiten generar rentabilidad social y económica mientras mantiene precios asequibles para las personas usuarias. Del mismo modo, su modelo de gobernanza compartida y convenios con entidades del TSSE refuerza la cooperación, propone un modelo abierto a la comunidad y multiplica el potencial transformador de la propuesta.

Por último, su naturaleza emprendedora también significa un cambio ontológico para el proyecto y las entidades promotoras, que se convierten en agentes activos en la construcción no solo de soluciones transversales a toda la sociedad, sino también de colaboraciones con el sector público y privado. Solo conjuntamente, con la implicación de todos los agentes de la sociedad, se puede convertir esta propuesta singular en un motor de transformación colectiva y cohesión social.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bernad, R., Yuncal, R., & Panadero, S. (2016). Introducing the Housing First Model in Spain: First Results of the Habitat Programme. *European Journal of Homelessness*, 10 (1), 53-82.
- Burón Cuadrado, J., & González de Molina, E. (2021). Colaboración público-comunitaria: Una nueva solución para generar más vivienda asequible. *Documentación Social: Revista para pensar la intervención social*, 7.
- CESE-Comité Económico y Social Europeo (2012). Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre “El problema de las personas sin hogar”. Bruselas: CESE, 28/1/2012, [C 24/35].
- Estensoro, M., & Zurbano, M. (2010). Innovación social en la gobernanza territorial. Los casos de Innobasque y de las redes comarcales de la Comunidad Autónoma del País Vasco. *Ekonomiaz, Revista Vasca de Economía*, 74, 131-159.
- Fantova, F. (2015). Innovación social y Tercer Sector de Acción Social, en Rodríguez Cabrero, G. (2015) (dir.) *Análisis prospectivo sobre los retos actuales y futuros del Tercer Sector de Acción Social. Plataforma de Organizaciones No Gubernamentales de Acción Social*.
- Gandarias Goikoetxea, I., Navarro Lashayas, M. A., & García Cid, A. (2024). Sinhogarismo encubierto en mujeres en situación de exclusión social grave: una investigación exploratoria. *Revista Prisma Social*, (44), 105-128. <https://revistaprismasocial.es/article/view/5311>
- García-Flores, V., & Palma Martos, L. (2020). Entidades del Tercer Sector e innovación social: elementos caracterizadores y factores de éxito. *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, (136), 191-212.
- Gobierno de España (2023). Estrategia Nacional para la lucha contra el Sinhogarismo en España 2023-2030. Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030.
- Gobierno Vasco (2024). II Estrategia vasca contra la exclusión residencial grave 2024-2028. https://www.euskadi.eus/contenidos/noticia/xiileg_planes_departamentales/es_def/Estrategia-exclusion-residencial.pdf
- Gobierno Vasco (2025). Plan Director de Vivienda 2025-2027. Diagnóstico y Plan. Departamento de Vivienda y Agenda Urbana. Gobierno Vasco https://www.euskadi.eus/contenidos/plan/ovv_pdv_2025_2027/es_ovv_admi/adjuntos/PDV_2025-2027.pdf
- González, S., Moulart, F., & Martinelli, F. (2010). ALMOLIN: How to analyse social innovation at the local level?, en *Can neighbourhoods save the city?* (pp. 65-83). Routledge.
- Kaakinen, J. (2019). Housing first: How Finland is ending homelessness. *Organisation for Economic Cooperation and Development. The OECD Observer*, 1-3.
- Martín-Fernández J. Á, Martínez-Cantos J. L., & Panadero Herrero S. (2024). Evaluación de un programa Housing First: buscando una solución viable para transformar la vida de las personas sin hogar. *RES. Revista Española de Sociología*; 33(2) 33(2), a226. <https://doi.org/10.22325/fes/res.2024.226>
- Martínez Moreno, R., Cruz Gallach, H., Blanco, I., & Salazar, Y. (2019). La innovación social, ¿prácticas para producir autonomía, empoderamiento y nueva institucionalidad?. *Revista Internacional de Sociología* 77(2), e126. <https://doi.org/10.3989/ris.2019.77.2.17.022>
- Moreno, G., & Fernández, I. (2023). Personas jóvenes extranjeras y sinhogarismo en el País Vasco o cómo convertir la vulnerabilidad residencial en exclusión social. *Revista de Estudios de Juventud*. 127.
- Moulart, F., & MacCallum, D. (2019). *Advanced introduction to social innovation*. Edward Elgar Publishing.
- Nussbaumer, J., & Moulart, F. (2005). La región social. Más allá de la dinámica territorial de la economía del aprendizaje. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, (58), 96-127.
- Observatorio Vasco del Tercer Sector Social (2025): Libro Blanco del Tercer Sector Social de Euskadi 2024. https://3seuskadi.eus/wp-content/uploads/2025/05/LibroBlanco2024_ES_com.pdf
- Orozco-Martínez, C., Bayona-i-Carrasco, J., & Gil-Alonso, F. (2024). Vivienda e inmigración: el subarriendo y la vivienda compartida a través de los hogares sin núcleo. *Ciudad Y Territorio Estudios Territoriales*, 56(221), 817-836. <https://doi.org/10.37230/CyTET.2024.221.5>
- Shershneva, J., & Fernández Aragón, I. (cords) (2021). Discriminación y diversidad en la CAE: perspectivas, ámbitos y colectivos.

Ikuspegi, Observatorio Vasco de Inmigración.

SIIS-Servicio de Información e Investigación Social (2023). VI Estudio sobre la situación de las personas en situación de exclusión residencial grave en la CAPV 2022. Gobierno Vasco-Eusko Jauriaritza, 2023, 173 p.

Subirats, J., Riba, C., Giménez, L., Obradors, A., Giménez, M., Queral, D., Bottos, P., & Rapoport, A. (2004). *Pobreza y exclusión social. Un análisis de la realidad española y europea*. Barcelona: Fundación La Caixa, 137-152.

Villa-Rodríguez, K. G., de la Fuente-Roldán, I. N., & Sánchez-Moreno, E. (2023). Una aproximación a la exclusión residencial que afecta a las mujeres migrantes: el sinhogarismo oculto. *Revista OBETS*, 18(2), 397-418. <https://doi.org/10.14198/obets.22951>

Zurbano, M., Bidaurratzaga, E., & Martínez, E. (2014). Las transformaciones de los modelos territoriales de desarrollo en el contexto de la globalización. Aportaciones desde la perspectiva del desarrollo humano local. *Revista de estudios regionales*, (99), 103-133.