



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

Modelo de internacionalización de centros sociales: viabilidad de implantar el centro de Misericordia Chile en Madrid

Clave: 202110786

Autor: María Cerezo Miranda
Director: Carlos Ballesteros García

Madrid | Junio 2026.

Resumen

La internacionalización de organizaciones sociales se ha convertido un reto dentro del tercer sector. En este trabajo de fin de grado se analizará la viabilidad de internacionalizar modelos de intervención social, a través del estudio del caso de Misericordia Chile y su posible implantación en Madrid. Se estudiará hasta qué punto un proyecto basado en el acompañamiento integral y la dimensión espiritual puede adaptarse a un contexto social, institucional y cultural diferente. Para ello, se analizarán distintos enfoques sobre emprendimiento social, acción social e internacionalización, así como el contexto madrileño y las características del modelo de Misericordia. Finalmente, se identificarán los principales retos, oportunidades y adaptaciones necesarias para garantizar la implantación sin perder la identidad del proyecto original.

Palabras clave

Internacionalización, tercer sector, intervención social, exclusión social, acompañamiento integral, modelos de intervención.

Abstract

The internationalization of social organizations has become an important challenge within the third sector. This paper will analyze the feasibility of adapting and expanding social intervention models internationally, through the case of Misericordia Chile and its potential implementation in Madrid. The study examines whether a project centered on holistic support and spiritual guidance can be successfully adapted to a different social, institutional and cultural context. To do so, it analyzes various perspectives on social entrepreneurship, social action and internationalization, as well as the social context of Madrid and the key features of the Misericordia model. Finally, the paper identifies the main challenges, opportunities and necessary adaptations required to implement the project while preserving the core identity of the original initiative.

Key words

Internationalization, third sector, social intervention, social exclusion, holistic support, intervention models.

Índice

1. INTRODUCCIÓN	6
1.1. Contexto del proyecto y planteamiento del problema.....	6
1.2. Objetivos.....	8
1.3. Justificación e interés del estudio	11
2. MARCO TEÓRICO	14
2.1. Emprendimiento social.....	15
2.2. Fundamentos de la acción social	17
2.3. Replicación de modelos sociales	19
2.4. La espiritualidad y la fe en los proyectos de intervención social	22
2.5. Modelo de internacionalización de organizaciones.....	24
2.6. Implicaciones del marco teórico para el análisis del caso	26
3. ANÁLISIS DEL CONTEXTO MADRILEÑO	28
3.1. Situación socioeconómica y niveles de exclusión.....	28
3.2. Políticas sociales y papel del tercer sector	29
3.3. Mapa de actores del ecosistema de intervención social	30
3.4. Aproximación a un análisis PESTEL del entorno madrileño	33
3.5. Implicaciones del contexto para la implantación (perspectiva Porter).....	35
4. APLICACIÓN DEL MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN: EL CASO MISERICORDIA	36
4.1. El modelo Misericordia	37
4.1.1. Origen y misión	37
4.1.2. Organización y estructura operativa	38
4.1.3. Servicios ofrecidos y público objetivo	39
4.1.4. Resultados en Chile y conclusiones.....	40
4.2. Adaptación del modelo a Madrid	42
4.2.1. Comparativa Chile – España	42
4.2.2. Elementos del modelo a mantener o modificar	44
4.2.3. Análisis del encaje estratégico del modelo en Madrid.	46
4.2.4. Estrategia de implantación recomendada	48
4.2.4.1. Modelo de entrada recomendado.....	48
4.2.4.2. Posicionamiento estratégico en Madrid.....	49
4.2.4.3. Adaptaciones necesarias	50
5. CONCLUSIONES	52

6. DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA EN TRABAJOS FIN DE GRADO	54
7. BIBLIOGRAFÍA.....	56

Índice de Tablas

Tabla 1. "Principales enfoques teóricos del emprendimiento social".....	15
Tabla 2. "Modelos de replicación social y sus implicaciones en términos de control e inversión".....	20
Tabla 3. "Mapa de actores del ecosistema de intervención social madrileño".	31
Tabla 4. "Comparación de indicadores socioeconómicos clave entre Chile y España".	42
Tabla 5. "Análisis estratégico del encaje del modelo Misericordia en el contexto madrileño".	47

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. "Mapa conceptual del marco teórico".	27
---	----

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Contexto del proyecto y planteamiento del problema

En los últimos años, la internacionalización no ha sido solo un fenómeno propio del ámbito empresarial. Cada vez más, las organizaciones sociales buscan también ampliar su impacto y trasladar sus proyectos a otros países. Sin embargo, trasladar un proyecto social de un país a otro no consiste únicamente en reproducir una estructura, implica enfrentarse a realidades económicas, culturales y legales distintas, que pueden alterar el sentido del proyecto original.

El propósito de este Trabajo de Fin de Grado es analizar la internacionalización de centros e iniciativas sociales, teniendo en cuenta que estos buscan adaptarse a un nuevo contexto sin perder su esencia. Es decir, se pretende estudiar la manera en que un modelo de intervención social puede transferirse y adaptarse con éxito a otros países y contextos. A diferencia de las empresas, que buscan la rentabilidad económica, las organizaciones sociales tienen como fin principal ampliar el impacto social y promover el bien común. Por ello, resulta interesante estudiar cómo las herramientas de gestión empresarial pueden ponerse al servicio de un propósito social.

Para examinar esto, se propone como caso, analizar el Centro Misericordia Chile y estudiar la viabilidad de trasladar este modelo al contexto madrileño, adaptándolo a una sociedad con valores, estructuras y marcos legales diferentes. El trabajo se apoya en la idea de que replicar modelos sociales no consiste en copiarlos, sino en comprender el nuevo contexto y adaptarlos de forma coherente, como señalan Oudenhoven y Wazir (1998). Por tanto, se pretende analizar qué aspectos del modelo chileno pueden mantenerse y cuáles deben modificarse para garantizar su sostenibilidad y su impacto positivo en Madrid.

El proyecto Misericordia nació en Chile con el objetivo de acompañar y apoyar a personas en situación de vulnerabilidad, promoviendo su integración social y su dignidad. No se trata únicamente de cubrir necesidades materiales como alimentos o ropa, sino también de ofrecer acompañamiento personal, formación y un espacio donde se fomente la esperanza y los valores cristianos. Según el último informe de EAPN (2025), más de 1,4 millones de madrileños se encuentran en riesgo de pobreza o exclusión social. En este contexto, un centro como Misericordia podría contribuir de forma significativa, no solo

atendiendo necesidades básicas, sino también creando vínculos y ofreciendo acompañamiento espiritual.

El problema central que se plantea, por tanto, es determinar cómo puede adaptarse un modelo social con raíces culturales y religiosas específicas (como el de Chile) a una realidad distinta (como la de Madrid), sin perder su coherencia, su propósito, ni su impacto social. Se trata de identificar qué aspectos del modelo original deben conservarse para mantener su identidad y cuáles conviene modificar para adaptarse y responder de manera eficaz al nuevo entorno.

Este análisis es relevante tanto desde un punto de vista académico como práctico, pues permite aplicar los conocimientos adquiridos en el ámbito de la dirección y administración de empresas a un caso real, demostrando cómo la gestión empresarial puede convertirse en una herramienta al servicio de las personas y de un propósito social.

1.2. Objetivos

La internacionalización de centros sociales plantea muchas preguntas que van más allá de los aspectos estratégicos. No se trata solo de copiar un modelo en otro país, sino de entender cómo mantener viva la esencia del proyecto cuando cambia el contexto. Llevar una iniciativa social a otro lugar implica enfrentarse a nuevas culturas, valores y formas de entender la solidaridad, lo que obliga a reflexionar sobre la propia identidad y misión de la organización. A partir de esta idea, se plantean las siguientes preguntas para comprender mejor cómo una organización social puede crecer y adaptarse sin perder aquello que le da sentido.

¿Qué factores hacen posible la internacionalización de un centro social y qué condiciones deben darse para que el proceso sea sostenible en el tiempo? ¿De qué manera puede una organización adaptar su modelo de gestión a diferentes realidades culturales, económicas y religiosas sin perder coherencia con su misión y valores? ¿Qué papel juega la identidad y la misión de una organización en los procesos de expansión internacional? ¿Cómo se trasladan los valores del centro original al nuevo contexto? ¿De qué manera influyen las diferencias culturales en la participación, motivación y compromiso de los equipos y voluntarios? ¿Qué estrategias permiten equilibrar la fidelidad al modelo original con la necesaria adaptación al nuevo entorno? ¿Hasta qué punto la identidad católica de una organización influye positiva o negativamente en su acción social? Estas cuestiones buscan explorar los retos, oportunidades y aprendizajes que surgen cuando una organización con una misión social decide cruzar fronteras, manteniendo la coherencia con sus valores y adaptándose a nuevas realidades.

Por otro lado, se plantean preguntas también en relación con el proyecto de Misericordia y su internacionalización. ¿Es viable implantar el modelo del Centro de Misericordia Chile en Madrid y qué adaptaciones serían necesarias para garantizar su impacto social? ¿Qué diferencias en la vivencia de la fe y la solidaridad entre Chile y España podrían afectar el modelo? ¿Cómo medir y garantizar la sostenibilidad a largo plazo? ¿Qué estructura organizativa sería necesaria para adaptarse al contexto madrileño? ¿Cómo influyen las diferencias culturales entre Chile y España en la motivación, participación y compromiso de los voluntarios, y qué implicaciones tiene esto para la implantación del modelo Misericordia en Madrid? ¿Cómo garantizar que no se genere dependencia asistencial, sino verdadera integración? ¿Qué aprendizajes pueden extraerse de la

experiencia de Misericordia Chile para orientar la internacionalización de otros centros sociales?

A partir de estas preguntas se establecen los objetivos que guiarán el desarrollo del trabajo. Con ellos, se pretende buscar respuestas y entender, de una forma más profunda, cómo se lleva a cabo la internacionalización de los centros sociales. El propósito, más allá de los aspectos técnicos, es descubrir qué papel juegan las personas, los valores y las diferencias culturales en este proceso. Teniendo esto en cuenta, estos objetivos servirán como punto de partida para el análisis y como marco de referencia para el caso práctico que se abordará más adelante.

Sabiendo esto, se puede concretar y precisar que el objetivo es analizar la viabilidad de la internacionalización de centros sociales e identificar las adaptaciones necesarias para lograr una adecuada implantación y sostenibilidad, aplicando este estudio al caso concreto del Centro de Misericordia Chile en su posible expansión a Madrid.

Para ello se debe:

- Identificar los principales retos y oportunidades que enfrentan las organizaciones sociales en los procesos de internacionalización.
- Analizar el papel empresarial en la gestión de procesos de internacionalización social.
- Elaborar un modelo que permita evaluar la viabilidad y sostenibilidad de la internacionalización de estos centros.
- Conocer en profundidad el funcionamiento y la estructura del modelo Misericordia en Chile.
- Comparar ambos contextos y determinar qué elementos del modelo original pueden replicarse y cuáles necesitan adaptación.
- Diseñar un plan de negocio adaptado al entorno madrileño.
- Evaluar la viabilidad económica y social del proyecto.

- Reflexionar sobre el papel de la espiritualidad y la identidad católica en la acción social.

1.3. Justificación e interés del estudio

El tema de la internacionalización de centros e iniciativas sociales surge de la necesidad de comprender cómo los proyectos orientados al bien común pueden adaptarse y funcionar en realidades diferentes. En el mundo tan globalizado en el que vivimos, los problemas sociales – pobreza, exclusión, desigualdad... – no se limitan a las fronteras de un país. Las organizaciones sociales, al igual que las empresas, también se enfrentan al reto de expandir su alcance y replicar sus modelos en otros países. Sin embargo, trasladar estas organizaciones a un nuevo contexto no es un proceso sencillo pues implica entender las diferencias culturales, económicas, legales y organizativas. Todo esto hace que el tema sea especialmente interesante desde una perspectiva académica, ya que combina elementos de gestión empresarial con un enfoque social y humano.

El principal interés del trabajo, por tanto, es analizar cómo las iniciativas sociales pueden transferirse a otro país, sin perder su identidad ni su eficacia. A diferencia de las empresas, cuyo objetivo suele ser la rentabilidad económica, las organizaciones sociales buscan ampliar su impacto positivo. Al tener una finalidad distinta, se reflexionará sobre los mecanismos que permiten mantener la coherencia de un proyecto cuando cambia de entorno, siendo siempre fiel a los valores del modelo original.

Desde el punto de vista académico, este estudio resulta interesante, pues se combinan dos campos que muchas veces se tratan por separado: la gestión empresarial y la intervención social. El liderazgo, la planificación o el análisis de viabilidad son herramientas del contexto empresarial que pueden aplicarse a organizaciones sin ánimo de lucro. Esta reflexión ha sido poco explorada en la literatura académica, por lo que se busca aportar una mirada práctica y transversal que conecte ambos enfoques. Analizar los procesos de internacionalización en el sector social permite comprender mejor cómo la gestión y la dirección pueden ponerse al servicio del desarrollo humano y del bien común.

Por otro lado, este trabajo también es relevante por su utilidad práctica. Cada vez más organizaciones del tercer sector intentan expandirse, pero no cuentan con un marco que les oriente sobre cómo hacerlo. En España, por ejemplo, el sector social ha crecido de forma significativa en los últimos años, con más de 28.000 entidades activas que han ampliado sus servicios y su presencia, incorporando a más personas trabajadoras y voluntarias. Este crecimiento refleja el compromiso del tercer sector, pero también plantea retos, como la necesidad de adaptarse a contextos sociales cambiantes y garantizar

la sostenibilidad de sus proyectos (Corresponsables, 2025). Estudiar los factores que influyen en la adaptación de un modelo social a otro puede ayudar a que estos procesos sean más efectivos y sostenibles, y sobre todo a evitar la pérdida de identidad o de impacto. Por ello, esta investigación puede servir como una guía para entidades que deseen expandirse a otros lugares, evitando errores comunes.

En cuanto a lo personal, este trabajo supone una oportunidad para integrar mis intereses profesionales y mi vocación al servicio, por lo que supone un reto y una motivación especial. Mi interés por llevar mi vida personal y mi formación académica de la mano me ha llevado a elegir este tema con propósito social y humano. Siempre he querido poner mi formación empresarial al servicio de las personas y he visto en este trabajo una gran oportunidad. En este sentido, el TFG me permite unir dos aspectos que considero esenciales: la eficacia organizativa y la dimensión ética, y demostrar que la gestión empresarial puede aportar mucho a la hora de mejorar la vida de las personas y promover el bien común.

Se utilizará el caso del Centro Misericordia Chile más adelante, como ejemplo práctico. Misericordia es una iniciativa muy consolidada en Chile, que se dedica a atender, acompañar y formar de manera espiritual a personas en situación de vulnerabilidad. Su posible adaptación al contexto de Madrid va a permitir observar todos los desafíos a los que se enfrentan las organizaciones en su proceso de internacionalización. No obstante, Misericordia servirá únicamente como un modelo para ejemplificar el estudio que se llevará a cabo. El propósito de este trabajo no es estudiar únicamente este caso, sino utilizarlo como punto de partida para analizar un fenómeno más amplio y comprender los riesgos y oportunidades que se presentan en los procesos de internacionalización social.

Desde otro punto de vista, este estudio tiene gran relevancia a nivel social ya que la desigualdad y la exclusión afectan a millones de personas. En España, por ejemplo, según el IX Informe FOESSA (2025), más de 9,3 millones de personas (casi un 19,3 % de la población) viven en situación de exclusión social, y 4,3 millones se encuentran en exclusión severa, cifras que muestran la gravedad del problema social en el país. Por ello, es relevante plantear cómo los modelos que han logrado eficacia en un país, pueden servir de inspiración para otros. En Madrid, por ejemplo, hay más de 1,4 millones de personas en riesgo de pobreza o exclusión según la EAPN (2025). Existe una necesidad real de proyectos sociales que ofrezcan respuestas innovadoras. Si se lograra adaptar el modelo

de Misericordia, u otro similar que ya haya tenido éxito en otro país, a la realidad local, puede resultar útil para las instituciones públicas, las organizaciones sociales y los propios responsables de políticas sociales.

Analizar cómo se internacionalizan los centros sociales no solo implica cuestiones de estrategia o estructura, sino también de coherencia con los valores que orientan su misión. Cuando un centro social decide llevar su modelo a otro país, debe plantearse cómo mantener su identidad, de manera que no sea impuesta. Por ello, se debe encontrar un equilibrio entre fidelidad y adaptación. Esto obliga a reflexionar sobre el papel de los valores, la misión y la visión dentro de la gestión social y la manera en la que se pretende trasladarlos de un contexto a otro sin perder su esencia. Esto es fundamental pues muchas iniciativas sociales tienen sus raíces en creencias religiosas que dan sentido a su acción. Comprender cómo adaptar esas raíces a un entorno cultural diferente, respetando las diferencias locales sin perder la identidad del proyecto, ofrece una perspectiva enriquecedora tanto para la teoría de la gestión como para la práctica social.

Finalmente, este proyecto busca mostrar que la internacionalización no es solo una cuestión de expansión, sino de diálogo entre culturas, valores y formas de entender la acción social. Analizar este proceso con una base académica y, al mismo tiempo, sensibilidad humana, permitirá comprender mejor cómo las organizaciones pueden cruzar fronteras sin perder su sentido original, y cómo la dirección empresarial puede convertirse en una herramienta al servicio de un desarrollo más humano y solidario.

Teniendo todo esto en cuenta, este trabajo se justifica por su relevancia académica, ética, social y personal. Contribuye a ampliar el conocimiento acerca de un tema poco estudiado como es la internacionalización de organizaciones sociales. Además, puede servir de referencia para instituciones sociales que busquen expandirse a otros países y contextos. Desde el punto de vista ético, reflexiona sobre la coherencia y la fidelidad de los valores en contextos globales. Y, en lo personal, supone un paso importante para integrar mis conocimientos profesionales con mi compromiso social, demostrando que la gestión empresarial puede ser una herramienta al servicio del desarrollo humano. Por todo ello, considero que este trabajo representa una oportunidad de aprendizaje integral, que combina el desarrollo académico con el deseo de aportar soluciones a los desafíos del mundo actual.

2. MARCO TEÓRICO

Para analizar la posible implantación del Centro Misericordia en Madrid, es necesario primero entender algunos conceptos clave que ayudan a situar este tipo de iniciativas dentro del sector social. Antes de estudiar si un modelo específico puede ser trasladado de un contexto a otro, es importante entender cómo surgen los proyectos de intervención social, qué elementos los caracterizan, y qué factores influyen en su expansión. Por esta razón, el marco teórico de este trabajo expone diferentes aportaciones que ayudan a entender cómo operan este tipo de organizaciones y qué aspectos deben tenerse en cuenta a la hora de estudiar su crecimiento a nuevos contextos.

En esta sección, se abordarán distintos temas para construir una base teórica. En primer lugar, se analizará el concepto de emprendimiento social y el rol que las organizaciones del tercer sector toman en la creación de valor social. Después, se estudiarán algunos fundamentos de la acción social y las motivaciones que suelen guiar este tipo de intervenciones. A continuación, se explorará la replicación de modelos sociales como una manera de ampliar el impacto de iniciativas que han demostrado ser eficaces, así como el papel que puede tener la dimensión espiritual en estos proyectos. Por último, se expondrán algunos modelos teóricos de internacionalización que permiten entender cómo se expanden las organizaciones a otros territorios. Todos estos elementos servirán de base para analizar posteriormente si un modelo de intervención social desarrollado en Chile podría adaptarse e implantarse en el contexto de Madrid.

2.1. Emprendimiento social

El emprendimiento social surge como respuesta a contextos de desigualdad, exclusión o vulnerabilidad. A diferencia del emprendimiento tradicional, que se centra en la obtención de beneficio económico, el emprendimiento social tiene como objetivo principal la creación de valor social y la transformación de realidades injustas. Sin embargo, la literatura académica no ofrece una única definición, sino que existen diferentes enfoques que ayudan a comprenderlo desde distintas perspectivas.

La Tabla 1 expone las principales aportaciones teóricas acerca del emprendimiento social.

Tabla 1. "Principales enfoques teóricos del emprendimiento social".

Autor	Aportación principal	Elementos centrales
Dees (1998)	El emprendedor social como una "especie" de emprendedor orientado a la creación de valor social	Orientación ética; misión social prioritaria; combinación de visión social y disciplina empresarial; transformación de sistemas
Martin y Osberg (2007)	El emprendimiento social como proceso de transformación de una situación de exclusión hacia un nuevo equilibrio más justo	Identificación de desequilibrio estructural; desarrollo de propuesta de valor social; creación de nuevo equilibrio con impacto social
Peredo y McLean (2006)	Diferenciación entre emprendimiento social y	Creación de valor social mediante uso de herramientas de gestión;

	emprendimiento tradicional	prioriza el impacto social y la sostenibilidad
Lewis (2003)	Gestión de organizaciones del tercer sector	Combinación de valores sociales con herramientas del sector privado; coherencia entre procesos y acciones y misión social
Bradach (2003)	Escalabilidad de organizaciones sociales	Transferencia del modelo; estandarización; equilibrio entre control y adaptación local

Fuente: Elaboración propia a partir de Dees (1998), Lewis (2003), Bradach (2003), Peredo y McLean (2006) y Martin y Osberg (2007).

Como se observa en la Tabla 1, el emprendimiento social puede analizarse desde distintos niveles complementarios. En general, la mayoría de autores coinciden en situar en el centro la creación de valor social y la necesidad de combinar misión social con herramientas de gestión. En concreto, mientras Dees y Martin y Osberg ponen el foco en la figura del emprendedor y en el proceso de transformación social, Peredo y McLean subrayan su diferenciación respecto al emprendimiento tradicional, y Lewis y Bradach aportan una perspectiva organizativa relacionada con la gestión y la escalabilidad de las iniciativas sociales.

Por tanto, en este trabajo, se entenderá el emprendimiento social como un proceso orientado principalmente a la creación de valor social, identificando situaciones de exclusión y buscando soluciones sostenibles mediante herramientas de gestión. Además, se considerará esencial la coherencia entre la misión social de la organización y la forma en que se gestiona y crece, para generar un impacto real.

2.2. Fundamentos de la acción social

En el contexto del Tercer Sector de Acción Social en España, la acción social se enmarca jurídicamente en la Ley 43/2015, del Tercer Sector de Acción Social, que define las entidades del sector como organizaciones privadas, sin ánimo de lucro, surgidas de la iniciativa ciudadana, que responden a criterios de solidaridad y participación social y que impulsan el reconocimiento y ejercicio de los derechos civiles, económicos, sociales y culturales de personas y grupos en situación de vulnerabilidad o riesgo de exclusión social. Esta definición entiende la acción social como un trabajo orientado a proteger derechos y promover la inclusión, y no solo como la prestación de ayudas básicas.

Más allá del marco legal, la acción social se basa en la intención y el significado que cada persona da a sus actos. Desde una perspectiva sociológica, Max Weber (1978) destaca la importancia de la acción social orientada por valores. En este tipo de acción, las creencias y convicciones personales (éticas, políticas o religiosas) influyen directamente en la práctica. Por esta razón, la intervención social no se entiende como una única respuesta técnica, sino que es una forma de compromiso que nace de los valores del individuo. Se guía por las ideas y creencias de aquellos que lo llevan a cabo y busca transformar situaciones de vulnerabilidad de manera altruista.

Desde un punto de vista práctico, la intervención social tiene una serie de características que la distinguen de otro tipo de acciones. Según la Universidad Internacional de La Rioja (2024), estas acciones deben ser conscientes e intencionadas, es decir, debe haber una voluntad clara a la hora de intervenir en una realidad concreta. Además, se caracterizan por su carácter altruista, pues no busca la compensación económica, sino beneficiar a individuos y grupos en situación de vulnerabilidad. Finalmente, la acción social tiene como objetivo transformar situaciones de exclusión. Por este motivo, está muy relacionada con la labor que desarrollan las organizaciones del tercer sector.

En este contexto, Max Weber (1978) distingue cuatro tipos de acción social que permiten comprender las motivaciones que pueden guiar el comportamiento humano. Sin embargo, el comportamiento suele estar influenciado por factores culturales, sociales y subjetivos, por lo que esta clasificación no debe tomarse como algo rígido, sino como una herramienta que ayuda a comprender las motivaciones que guían la acción.

En primer lugar, Weber describe la acción afectiva. Esta se basa en impulsos sentimentales y emociones inmediatas, lo que hace que sea una conducta espontánea y poco racional. En segundo lugar, la acción tradicional se basa en costumbres y prácticas profundamente arraigadas. En estos casos, se actúa de cierta manera porque siempre se ha hecho de ese modo, sin reflexionar acerca de los fines o valores que guían cada conducta. El tercer tipo es la acción racional orientada a fines, en la que las personas actúan de manera calculada para conseguir un objetivo específico. Por último, Weber expone la acción racional orientada a valores, especialmente relevante para las organizaciones del tercer sector. En este caso, la acción se guía por convicciones, principios, o valores que los individuos consideran imprescindibles, independientemente de los resultados que se obtengan. Estos valores pueden ser éticos, políticos o religiosos y le dan sentido y valor a la acción más allá de su eficacia instrumental.

En conclusión, la acción social se puede entender como una forma de intervención que busca mejorar la situación de personas y grupos en situaciones de vulnerabilidad. No se trata solo de ofrecer ayuda, sino de actuar en base a los valores y convicciones de cada uno con la intención de generar cambios. Tener en cuenta estos elementos permite entender mejor el papel de las organizaciones del tercer sector.

2.3. Replicación de modelos sociales

Según el School for Social Entrepreneurs (SSE) la replicación de modelos sociales se refiere al proceso mediante el cual una iniciativa social que ha demostrado ser exitosa en un contexto concreto es reproducida, adaptada y ejecutada en otros entornos distintos, con el objetivo de ampliar su impacto social.

Este concepto coincide con la definición que propone el International Centre for Social Franchising (ICSF). Para estos, la “social replication” consiste en reproducir una organización social, un programa o un conjunto de principios fundamentales en otras áreas geográficas con el fin de aumentar significativamente su alcance e impacto.

Más allá de la definición, varios autores exponen que la replicación de modelos sociales surge como una necesidad dentro del propio sector social. El ICSF destaca que muchas iniciativas sociales eficaces se desarrollan a pequeña escala, impidiendo que su impacto llegue a otras comunidades con necesidades similares. Replicar modelos que ya han sido probados ayuda a evitar el concepto de “reinventar la rueda” y hace posible que se aprovechen soluciones que ya han funcionado en otros lugares. Esto reduce los esfuerzos y el uso ineficiente de recursos dentro del tercer sector (ICSF, 2013).

El informe elaborado por el ICSF, analiza de manera detallada los distintos modelos, beneficios, barreras y factores de éxito relacionados con la expansión de iniciativas sociales. Este subraya que replicar modelos eficaces permite ampliar su impacto, mejorar la eficiencia y profesionalizar la intervención social. Según los datos recogidos en su encuesta a 155 organizaciones, dos tercios de las entidades que habían replicado su modelo afirmaron haber alcanzado economías de escala. Además, esto favorece la estandarización de procesos y posiciona a la organización pequeña, ya que la entidad madre puede proporcionar al resto servicios especializados y herramientas que una organización pequeña difícilmente podría desarrollar por sí sola (ICSF, 2013).

El estudio distingue varios modelos de transferencia, que implican diferentes niveles de control, inversión y adaptación, reflejados en la Tabla 2.

Tabla 2. "Modelos de replicación social y sus implicaciones en términos de control e inversión".

Modelo	Características principales	Nivel de control	Nivel de inversión
Wholly owned expansion	Réplicas gestionadas directamente por la organización original	Alto	Alto
Joint ventures / partnerships	Alianzas con actores locales	Medio	Medio
Dissemination	Difusión libre de metodología con escaso control	Bajo	Bajo
Social franchising	Licencias estructuradas con estándares definidos y soporte continuo	Alto	Alto estructural

Fuente: Elaboración propia a partir de ICSF (2013).

Como muestra la Tabla 2, ninguno de estos modelos es superior. Cada uno implica distintos compromisos entre calidad, rapidez y coste de la expansión. Por ello, la elección del modelo de replicación debe adaptarse tanto a las características del programa como al contexto en el que se pretende expandir.

Sin embargo, la replicación de modelos sociales también presenta una serie de retos importantes. El informe identifica cuatro barreras principales: el acceso a financiación, la falta de apoyo experto, la dificultad para encontrar socios adecuados, y las carencias internas de liderazgo y capacidades técnicas.

Para evitar estos riesgos, el ICSF propone un proceso estructurado en cinco etapas: Prove/Promote, Design, Systemise, Pilot y Scale. Estas fases permiten validar el modelo, diseñar la estrategia de expansión, estandarizar procedimientos y probar el modelo en distintos contextos antes de iniciar un proceso de crecimiento más amplio (ICSF, 2013). De esta forma, se asegura que el modelo esté suficientemente probado y respaldado antes de llevarlo a nuevos territorios.

Teniendo todo esto en cuenta, la replicación de modelos sociales se puede entender como un elemento estratégico para expandir el impacto de iniciativas que han demostrado ser efectivas. No se trata solamente de crecer, sino de hacerlo de una manera planeada y adaptándose a cada contexto específico. Entender este proceso ayuda a explicar cómo las organizaciones sociales extienden su alcance mientras permanecen alineadas a su misión y el impacto que buscan generar.

2.4. La espiritualidad y la fe en los proyectos de intervención social

Cuando hablamos de intervención social, normalmente pensamos en aspectos materiales, recursos, ayudas o servicios. Sin embargo, en los últimos años, muchos autores han recordado que las personas somos mucho más. Contamos con una dimensión más profunda que influye en cómo vivimos las dificultades y en la manera en que les damos un sentido. Muchos se refieren a esta dimensión como la espiritualidad, sin necesariamente relacionarla con una religión específica.

La literatura distingue entre espiritualidad y religión. Mientras la espiritualidad se entiende como la búsqueda de sentido y propósito que todo ser humano experimenta de alguna manera (Perea, 2016), la religión es una manera posible de expresar y vivir esa dimensión. Sin embargo, autores como Benavent (2025) afirman que muchas personas viven su espiritualidad a través de su fe, por lo que separarlas no tiene sentido para algunos.

Integrar esta dimensión en proyectos de intervención social significa reconocer que la espiritualidad puede ser una fuente de fuerza y resiliencia. Benavent (2025) expone que muchos estudios muestran que en momentos de crisis (migración, enfermedad, violencia, soledad...) la espiritualidad ayuda a encontrar sentido y esperanza. Perea (2016) se acerca a esta afirmación de manera similar, pues plantea que atender esta dimensión permite ver y atender a las personas como lo que son, sin reducirse solo a sus necesidades materiales, sino también a lo que les sostiene por dentro. Desde esta perspectiva, la espiritualidad no significa imponer creencias, sino que se aborda como una actitud profesional que debe darse desde la ética, evitando la verticalidad o la imposición, basándose en la empatía, en la escucha y en el respeto (Curbelo, 2023).

Asimismo, algunos enfoques describen la espiritualidad como un aspecto profundamente comprometido con la justicia social y con la liberación de las personas más vulnerables. La guía del Ministerio de Transformación Social (2018) destaca que una espiritualidad transformadora requiere estar disponible para los demás desde una motivación genuina, sin esperar nada a cambio, y poniendo en el centro el compromiso con la vida de las personas y sus procesos, la dignidad humana y la gratuidad. De este modo, la dimensión espiritual no solo tiene una expresión individual, sino que también comunitaria y social.

En este contexto, las organizaciones religiosas han desempeñado un rol relevante en la intervención social, gracias a su capacidad de movilización comunitaria y a las redes de apoyo que generan (Mora Rosado, sf). Además de los recursos que aportan, en momentos de crisis, estas organizaciones generan lo que en el artículo se denomina “reservas de sentido”. Es decir, espacios donde las personas pueden encontrar significado, esperanza y una visión que les ayude a sostenerse.

En consecuencia, incorporar la dimensión espiritual en los proyectos de intervención social no significa imponer creencias, sino reconocer que esta dimensión también forma parte de la vida y experiencia de muchas personas. En el caso de iniciativas con identidad cristocéntrica, la espiritualidad forma parte de su fundamento, lo que exige integrar la fe y el acompañamiento respetando la diversidad cultural.

2.5. Modelo de internacionalización de organizaciones.

Tras analizar la replicación de modelos sociales en el apartado 2.3, este apartado se centra en los marcos teóricos de la internacionalización. La internacionalización no solo implica trasladar un programa a otro territorio, sino gestionar la incertidumbre, la adaptación cultural y la posición competitiva de una organización en distintos contextos.

Distintos autores han desarrollado distintos modelos para explicar por qué y cómo las organizaciones se expanden internacionalmente. Algunos enfoques lo entienden como un proceso gradual de aprendizaje (Johanson y Vahlne), otros la explican desde las ventajas estructurales de la organización y del entorno (Dunning), mientras que Porter lo vincula a la posición competitiva y al contexto nacional. Desde una perspectiva estratégica, se subraya la tensión entre integración global y adaptación local (Prahalad y Doz), y desde un enfoque relacional, destaca el papel de las redes interorganizativas (Johanson y Mattsson; Coviello y Munro).

Todos estos enfoques muestran que la internacionalización no puede explicarse desde un único modelo. Aunque todos ellos aportan perspectivas complementarias para comprender la expansión internacional, en este trabajo se va a adoptar principalmente el enfoque competitivo de Porter. Este permite analizar cómo las características del entorno y del contexto nacional influyen en la estrategia de expansión (Porter, 1990).

En el ámbito del tercer sector, varios autores han demostrado que los modelos de análisis competitivo pueden aplicarse al análisis de organizaciones no lucrativas, siempre que se adapten a sus características específicas. Schwenger, Straub y Borzillo (2013) analizan el entorno de más de 1.200 ONG vinculadas a Naciones Unidas utilizando el marco de las Cinco Fuerzas de Porter, y concluyen que estas entidades también operan en contextos donde existen dinámicas de competencia.

En este caso, la competencia no viene dada por la obtención de beneficios económicos, sino por la captación de financiación, voluntariado, alianzas estratégicas y visibilidad institucional. Desde esta perspectiva, el modelo de Porter permite estudiar la intensidad competitiva del entorno y la posición de la organización dentro del sector, confirmando que este modelo puede aplicarse también al análisis de expansión internacional de organizaciones sociales (Schwenger, Straub y Borzillo, 2013).

En conclusión, la internacionalización puede analizarse desde distintas perspectivas teóricas que explican cómo y por qué las organizaciones se expanden a nuevos contextos. Sin embargo, en este trabajo se considera especialmente relevante el enfoque de Porter, ya que permite analizar cómo el entorno y la posición de la organización pueden influir en la estrategia de expansión. Este modelo resulta útil para comprender los retos que también enfrentan las organizaciones del tercer sector cuando operan en distintos contextos.

2.6. Implicaciones del marco teórico para el análisis del caso

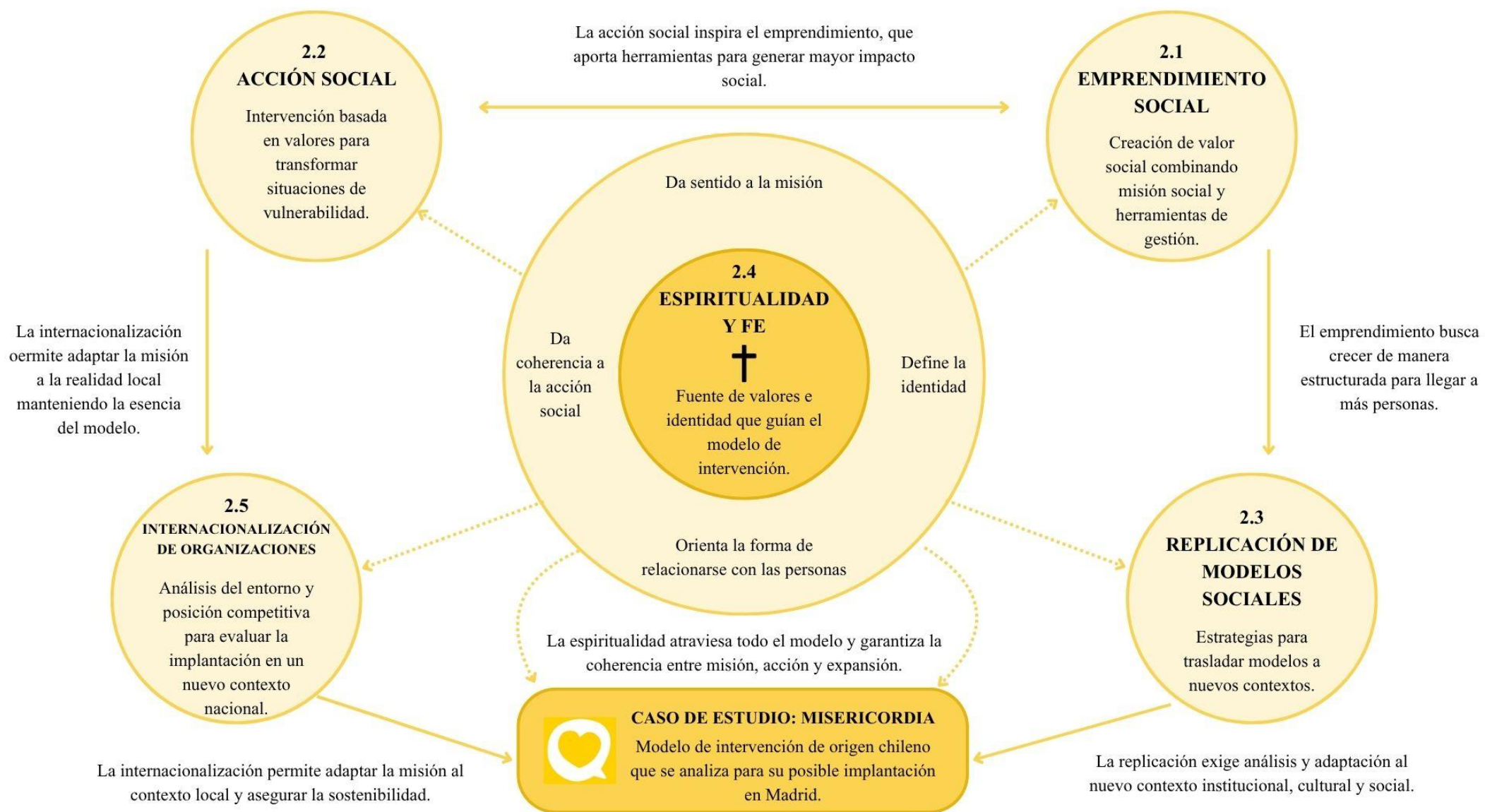
El marco teórico redactado ayuda a entender que las iniciativas de emprendimiento social surgen con el objetivo de crear valor social y responder a situaciones de vulnerabilidad. Estas iniciativas combinan la misión social con el uso de herramientas de gestión que permiten organizar la intervención y mantener los proyectos en el tiempo. En este sentido, las organizaciones del tercer sector no solo actúan en base a los valores y convicciones humanas, sino también en base a estrategias para expandir su impacto y llegar a más personas.

Por otro lado, la literatura sobre la replicación de modelos sociales expone que las iniciativas que han demostrado ser eficaces pueden expandirse a otros contextos. Sin embargo, este proceso no consiste simplemente en copiar un modelo existente, sino que se debe adaptar a las características del nuevo entorno. Los factores culturales, sociales e institucionales influyen en la manera en que este proceso se lleva a cabo, por lo que es necesario analizar en detalle cada contexto antes de trasladar una iniciativa a otro territorio.

Finalmente, los modelos de internacionalización ayudan a entender que la expansión de una organización a un nuevo contexto depende en gran medida del entorno en el que se inserta y de su posición en el sector. En este trabajo, se toma como referencia el enfoque competitivo de Porter, ya que permite analizar cómo las características del entorno pueden favorecer o dificultar la implantación de nuevas iniciativas sociales. En base a esto, este trabajo parte de la hipótesis de que un modelo de intervención social desarrollado en Chile podría llegar a implantarse en Madrid, siempre que su implementación tenga en cuenta las particularidades del contexto local.

En la siguiente figura se resume de manera conceptual el marco teórico:

Ilustración 1. "Mapa conceptual del marco teórico".



3. ANÁLISIS DEL CONTEXTO MADRILEÑO

3.1. Situación socioeconómica y niveles de exclusión

Para analizar la viabilidad de implantar un nuevo proyecto de intervención social en Madrid, es necesario analizar la situación socioeconómica de la comunidad y los niveles de exclusión. A pesar de que la Comunidad de Madrid presenta altos niveles de crecimiento en comparación con otras regiones de España, los indicadores de pobreza y exclusión social muestran que un alto porcentaje de la población continúa enfrentándose a situaciones de vulnerabilidad.

Según el XV Informe El Estado de la Pobreza 2025, elaborado por la Red Europea de Lucha contra la Pobreza y la Exclusión Social (EAPN), en 2024 el 20,9% de la población de la Comunidad de Madrid (aproximadamente 1,46 millones de personas) se encontraban en riesgo de pobreza o exclusión social. Este dato muestra que a pesar de que la economía crezca, muchas personas siguen enfrentándose a situaciones de vulnerabilidad.

Estas situaciones de vulnerabilidad se ven reflejadas en distintos aspectos, como por ejemplo el acceso a la vivienda, la inestabilidad laboral o las dificultades para cubrir las necesidades básicas. Además, el aumento del coste de vida en Madrid, sobre todo en relación con el precio del alquiler, ha hecho que muchas familias tengan cada vez más dificultad para mantenerse. Esta situación afecta especialmente a colectivos como jóvenes, familias monoparentales o migrantes.

Sabiendo esto, el trabajo de las organizaciones del tercer sector en Madrid tiene mucha importancia. Estas entidades tienen un papel clave en el acompañamiento de personas en situación de vulnerabilidad, ofreciéndoles recursos para mejorar sus condiciones.

3.2. Políticas sociales y papel del tercer sector

Además de analizar los niveles de pobreza y exclusión social, también es importante considerar el papel que toman las políticas públicas y organizaciones del tercer sector como respuesta a estas situaciones. En el caso de la Comunidad de Madrid, las administraciones públicas desarrollan diferentes políticas sociales con el objetivo de apoyar a estos colectivos vulnerables, especialmente en áreas como los servicios sociales o el acceso a la vivienda.

Dentro de este sistema, los servicios sociales son uno de los principales instrumentos de intervención. Según Fantova (2015), los servicios sociales se pueden entender como el conjunto de recursos, prestaciones y programas que buscan garantizar el bienestar social y prevenir situaciones de exclusión. En este sentido, tanto la Comunidad de Madrid como las municipalidades promueven programas enfocados en el apoyo de personas con riesgo de exclusión, como el SAMUR Social o la Red Municipal de Atención a Personas Sin Hogar.

Sin embargo, algunos estudios señalan que la respuesta a la exclusión social no depende solamente de las acciones públicas. En muchos casos esta intervención se apoya en el trabajo desempeñado por las organizaciones del tercer sector. Estas entidades actúan de manera complementaria a las instituciones públicas, ofreciendo programas de intervención directa, acompañamiento y asistencia (Anheier, 2005). Además, una de las principales características es que son entidades muy próximas a las realidades sociales, lo que les permite identificar las necesidades que no están cubiertas por las políticas públicas.

En la Comunidad de Madrid, organizaciones como Cáritas o Cruz Roja, desarrollan programas dirigidos a personas en situación de vulnerabilidad. Sus trabajos apoyan a personas sin hogar, familias con dificultades económicas, o migrantes con dificultades para integrarse, entre muchas otras áreas. De este modo, el tercer sector se ha convertido en un actor fundamental en el sistema de protección social, complementando la acción pública.

3.3. Mapa de actores del ecosistema de intervención social

Para analizar la posible implementación de un nuevo proyecto de intervención social en Madrid, es importante identificar los actores que ya están asentados. La intervención social en la ciudad no depende de una única organización, sino que se da dentro de un ecosistema formado por la administración pública, las organizaciones del tercer sector y las diferentes iniciativas sociales que trabajan con grupos vulnerables.

A pesar de que las organizaciones sociales no compiten las unas con las otras, como lo hacen las empresas, sí que comparten el mismo espacio de actuación. Muchas se enfocan en el mismo grupo objetivo o desarrollan programas muy similares. Por esta razón, es muy útil analizar qué tipo de actores existen y qué rol desempeña cada uno.

La siguiente tabla presenta los principales actores que forman parte del ecosistema de intervención social en Madrid, distinguiendo entre organizaciones que ofrecen intervención directa, entidades que desarrollan programas complementarios y otros actores que influyen la manera en que funciona este sistema.

Tabla 3. "Mapa de actores del ecosistema de intervención social madrileño".

Población Personas en situación de vulnerabilidad socioeconómica, pobreza, exclusión social o soledad que requieren acompañamiento integral.			
Mercado actual de beneficiarios Personas que reciben apoyo social.		Mercado actual de no beneficiarios Personas en situación de vulnerabilidad pero que no participan en programas de intervención social.	
Mercado directo Personas que buscan acompañamiento integral.		Mercado de no beneficiarios relativo Personas que reciben apoyo puntual, pero no un acompañamiento completo.	Mercado de no beneficiarios absoluto Personas en situación de vulnerabilidad que no quieren participar en programas.
Mercado de la organización Personas en situación de vulnerabilidad que buscan acompañamiento en Madrid y son atendidas por Misericordia.	Mercado de la competencia Personas en situación de vulnerabilidad que buscan acompañamiento en Madrid y son atendidas por programas parecidos a Misericordia.	Mercado indirecto Personas en situación de vulnerabilidad que buscan mejorar su situación a través de apoyos parciales, sin recurrir a un acompañamiento integral.	Mercado sustitutivo Personas en situación de vulnerabilidad que buscan cubrir sus necesidades materiales básicas.
Mercado teórico o mercado potencial del producto Conjunto total de personas en situación de vulnerabilidad que podrían beneficiarse de un modelo de acompañamiento integral como el de Misericordia.			
Mercado potencial de desarrollo Personas en situación de vulnerabilidad aún no atendidas por Misericordia en otras zonas donde la organización podría expandir su impacto.			

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la Tabla 3, la intervención social en Madrid tiene lugar en un entorno en el que participan varios actores. Estos responden de diferentes maneras las necesidades sociales que existen en Madrid. A partir de estas necesidades se distribuyen los diferentes mercados, según los beneficiarios y los tipos de intervención que se ofrecen.

Un concepto clave es el mercado directo, formado por personas en situación de vulnerabilidad que buscan precisamente el tipo de apoyo integral que Misericordia proporciona. Dentro de este grupo se encuentra el mercado de la organización, que corresponde a las personas que actualmente son atendidas por Misericordia, y el mercado de la competencia, integrado por personas con necesidades similares que reciben apoyo de otras entidades con programas parecidos.

Otro concepto clave es la diferenciación entre aquellos que aún no acceden a este acompañamiento. El mercado indirecto incluye a personas que intentan mejorar su situación a través de recursos parciales, como orientación laboral, apoyo psicológico o formación. Por otro lado, el mercado sustitutivo está formado por personas que priorizan directamente cubrir las necesidades básicas inmediatas, como alimentación o alojamiento. Esta distinción es importante ya que muestra que no toda la población vulnerable demanda el mismo tipo de ayuda.

Por último, cabe destacar el mercado teórico y el de potencial desarrollo. El primero representa el conjunto total de personas vulnerables que podrían beneficiarse del modelo Misericordia; mientras que el segundo identifica oportunidades reales de expansión. En este caso, como Misericordia no ha empezado a desarrollar ninguna actividad en Madrid y simplemente está estudiando su posible entrada al mercado de la capital española, tanto el mercado teórico como el mercado de potencial desarrollo incluyen el mercado de la organización. En el caso en que Misericordia ya hubiese empezado a desarrollar algún programa en Madrid, la última sección no partiría desde el mercado de la organización.

Para concluir, la Tabla 3 permite identificar los recursos que ya se ofrecen y los espacios donde podría instalarse una nueva iniciativa social como Misericordia. Una vez claras las necesidades sociales y los espacios de intervención, el siguiente paso es estudiar las políticas sociales y el papel que juegan las organizaciones del tercer sector.

3.4. Aproximación a un análisis PESTEL del entorno madrileño

El análisis PESTEL ayuda a entender cómo afectan los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales a la hora de implantar un nuevo proyecto como Misericordia en Madrid. Con este análisis se identifican las principales oportunidades y retos que pueden afectar a la implantación y el impacto de la nueva intervención social en la ciudad. Sin embargo, debido a las restricciones de espacio de este trabajo, solo se analizarán tres ideas fuerza.

Comenzando este análisis por el entorno político, Madrid cuenta con políticas públicas para lograr la integración y el bienestar de las personas vulnerables. Un ejemplo de ello es la Estrategia Municipal de Prevención y Atención a las Personas en Situación de Sinhogarismo 2022-2027, que articula recursos para personas sin hogar (Ayuntamiento de Madrid, 2022). Iniciativas como esta muestran cómo existe un marco institucional favorable para proyectos como Misericordia, ya que comparten objetivos vinculados a la inclusión y la mejora de calidad de vida. Sin embargo, hay factores, como la distribución de recursos, que pueden cambiar con el tiempo y dependen de las decisiones de cada gobierno. Esto hace que las organizaciones del tercer sector dependan de un contexto poco estable y que, como consecuencia, se tengan que adaptar constantemente.

En cuanto al plano económico, Madrid es una ciudad con mucho desarrollo económico. Sin embargo, tiene altos niveles de exclusión social. Es decir, a pesar del alto PIB per cápita, la exclusión social ha aumentado debido a la falta de redistribución, ya que 1,3 millones de personas en la Comunidad de Madrid (el 19,6% de la población) se encuentran en situación de exclusión social (FOESSA, 2025). Esto demuestra que el crecimiento económico no se traduce necesariamente en una mejora equitativa del bienestar social. Esto representa una oportunidad para que Misericordia pueda implantar su modelo y prestar ayuda en los sectores más vulnerables.

Por otro lado, desde el punto de vista social, se observa que la exclusión en Madrid está muy ligada a la falta de acceso a servicios básicos. Según el informe FOESSA (2025), el difícil acceso a la vivienda se ha convertido en uno de los principales causantes de la desigualdad, debido al aumento del coste del alquiler y la escasez de viviendas disponibles. Esto hace que muchas familias destinen una gran parte de sus ingresos a la vivienda, viviendo aun así en condiciones inadecuadas. De hecho, el informe señala que

uno de cada cuatro hogares tiene algún tipo de problema relacionado con la vivienda, reflejando así la magnitud del problema (FOESSA, 2025).

Con el simple hecho de analizar estos tres puntos, se llega a la conclusión de que Madrid es una ciudad con un fuerte contexto económico, pero donde siguen existiendo grandes desigualdades sociales. Esta situación expone la necesidad que tiene la ciudad de implementar proyectos de intervención social que ayuden a resolver este problema, complementando a la acción pública.

En conclusión, estudiar los retos y oportunidades para la implantación de nuevas iniciativas sociales en Madrid apoyándose en el análisis PESTEL, es muy efectivo. Comprender las características del entorno es clave para analizar hasta qué punto es viable implantar un modelo de intervención como Misericordia.

3.5. Implicaciones del contexto para la implantación (perspectiva Porter)

Los análisis llevados a cabo en los apartados anteriores permiten evaluar la posible implantación de un proyecto como Misericordia en Madrid. En este contexto, resulta útil también recurrir a la perspectiva de Porter (1990), que se centra en el aspecto competitivo y en el entorno para definir las estrategias que deberían usar las organizaciones.

En primer lugar, se aprecia que existe una demanda social para este tipo de iniciativas, debido a los niveles de pobreza y exclusión de Madrid. Es decir, las condiciones sociales hacen posible que nuevas iniciativas de intervención social puedan aportar valor y responder a las necesidades de una parte de la población.

Por otro lado, el ecosistema de la intervención social en Madrid está formado por organizaciones del tercer sector y programas públicos. Esto implica que cualquier nueva iniciativa tiene que tener en cuenta estos actores. Desde la perspectiva de Porter, se debe analizar qué papel toman estos actores dentro del sector para concretar la manera en que se pueden diferenciar.

Teniendo esto en cuenta, se entiende que la implantación de una nueva entidad no debe sustituir a los programas existentes, sino que debe complementarlos y adaptarse a las necesidades específicas del contexto. En consecuencia, el análisis del entorno (Porter) sugiere que para implantar el Centro Misericordia en Madrid se debe estudiar la viabilidad y la capacidad de adaptarse al contexto, colaborar con los actores actuales y posicionarse dentro del sistema de intervención existente.

4. APLICACIÓN DEL MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN: EL CASO MISERICORDIA

Después de analizar la situación social de Madrid y el entorno de las organizaciones de intervención, el siguiente paso es aplicar este análisis al caso concreto de Misericordia. En este capítulo se va a estudiar el trabajo de este centro en Chile y a analizar cómo implantarlo en Madrid. Para ello, se va a estudiar el modelo de Misericordia y posteriormente se analizará cómo podría adaptarse al contexto madrileño y qué sería necesario para su implantación.

4.1. El modelo Misericordia

4.1.1. Origen y misión

La Fundación Misericordia surge en Chile y fue fundada por Romain y Reinaldes (Reina a partir de ahora) en 2013. Romain y Reina son un matrimonio misionero con cinco hijos, que comenzaron en 2007 a misionar por América, viviendo en una furgoneta, hasta establecerse en La Pincoya, una población de Santiago de Chile, en 2013.

Misericordia surge como respuesta a la propuesta del secretario de los obispos de América Latina. El matrimonio estaba a disposición de la Iglesia y el arzobispado de Santiago les destinó a La Pincoya, un barrio formado por villas en el norte de la ciudad, que nació de la toma de terrenos, en la comuna de Huechuraba.

El Centro de Misericordia surge con el objetivo de acompañar y dar consuelo a través de la fe a personas en situaciones de vulnerabilidad. Desde los inicios, han creado un espacio donde personas que viven realidades de pobreza o soledad, encuentran acogida, ayuda y acompañamiento. Su forma de intervención no consiste solamente en atender las necesidades materiales, sino en acompañar a un nivel más profundo y personal. Su objetivo es crear un entorno donde las personas puedan encontrar apoyo y nuevas oportunidades, y es por eso que los centros se ubican en el corazón de la población,

En este sentido, la fe ocupa un papel muy importante dentro del proyecto. El centro de la identidad de Misericordia es servir a Cristo, a la Iglesia y a los pobres. Como ellos dicen en numerosas ocasiones y se puede ver en su página web, “Misericordia quiere ser el corazón de Cristo que late día y noche por los más pobres”. Ponen en el centro de su actividad la dignidad de cada persona, acogiéndoles, escuchándoles y acompañándoles. Sin embargo, esta dimensión espiritual, a pesar de ser su centro, no se plantea como una imposición, sino como un elemento que guía su forma de actuar pero que convive con respeto con las distintas creencias de las personas atendidas.

De esta manera, la misión de Misericordia consiste en ofrecer apoyo integral a personas en situación de vulnerabilidad, a través de ayuda material, acompañamiento y vida comunitaria.

Parte de la información de este capítulo procede de los testimonios de Romain y Reina, así como de la observación directa realizada durante varias visitas al Centro Misericordia de La Pincoya.

4.1.2. Organización y estructura operativa

Misericordia nació en Santiago de Chile, pero ahora mismo opera también en Buenos Aires, Nueva York y París. Todos estos centros tienen una identidad común y una misma visión. Aunque cada centro se adapta al contexto local en el que se encuentra, todos comparten los mismos valores y principios mencionados anteriormente, lo que les hace actuar de manera muy parecida.

Cada uno de estos centros funciona de manera autónoma, pero todo se comunica a Chile, donde hay una pequeña oficina desde la cual se coordina y supervisa todo. Esta comunicación sirve para compartir experiencias y aprendizajes.

En cuanto a la organización, el modelo cuenta con personas responsables de la gestión de los centros y con miles de voluntarios y misioneros que colaboran en diferentes actividades. El equipo responsable, se encarga de coordinar el centro, organizar actividades y gestionar los recursos disponibles. Combinar una estructura organizativa con la participación de voluntarios permite que la intervención sea cercana, adaptada a las necesidades de cada lugar, y sobre todo a no perder el foco por el que se empezó el proyecto, es decir, a realmente poner en el centro a las personas a las que se ayuda, y no perseguir el éxito económico.

La coordinación entre los distintos centros sirve para mantener la identidad común del proyecto y asegurarse de que los principios que inspiran Misericordia realmente se vean reflejados en la forma de trabajar en cada país. De esta manera, se combina una base común con la capacidad de adaptarse a distintas realidades sociales.

4.1.3. Servicios ofrecidos y público objetivo

Misericordia cuenta con distintas actividades que se organizan a lo largo de la semana y que se dirigen a distintos grupos de personas. De esta manera, se adaptan y responden a las distintas realidades de vulnerabilidad del barrio en el que se encuentran. En la práctica, cada día se dedica a distintos colectivos. Por ejemplo, algunas tardes a la semana se organizan actividades para niños y jóvenes del barrio, y se les ofrece apoyo educativo, acompañamiento personal, y actividades recreativas. En Santiago, por ejemplo, se acoge diariamente a muchos niños y, además de ofrecerles apoyo escolar, pueden ir a clases de danza, pintura o música. De este modo se les ofrece una alternativa positiva ante los contextos de violencia y pobreza.

Además de estos espacios educativos, el centro cuenta con actividades dirigidas a otros colectivos, como ancianos o personas sin techo. En Santiago, por ejemplo, se les acoge y asiste, dándoles la oportunidad de ducharse y cortarse el pelo todas las semanas, y se les ofrecen encuentros comunitarios, para poder desahogarse, sentirse escuchados, crear vínculos...

Sin embargo, todas estas actividades que se llevan a cabo en Misericordia van siempre acompañadas por una dimensión espiritual. Combinan estas acciones, como la educación o la salud, con espacios de comunidad y oración, entendiendo la intervención social como un acompañamiento integral de la persona (Misericordia, sf).

Además de las actividades que se realizan a lo largo de la semana, el centro siempre busca participar activamente en el barrio. Organizan eventos y celebraciones que sirven de encuentro para fortalecer los vínculos entre la comunidad y hacer que todo el mundo se sienta bienvenido. Un ejemplo de ello es la celebración de la Navidad. Todos los años en La Pincoya organizan una cena de Navidad donde reciben a más de mil vecinos. En esta cena, misioneros y voluntarios sirven a todos los invitados de La Pincoya, para que tengan una cena de Navidad digna. Eventos como este reflejan la forma en que Misericordia quiere integrarse en la vida del barrio y crea espacios para que las personas puedan encontrar, compartir y sentirse parte de una comunidad.

Teniendo todo esto en cuenta, Misericordia busca ofrecer apoyo y acompañamiento a personas que viven en contextos de vulnerabilidad dentro de los barrios donde están presentes.

4.1.4. Resultados en Chile y conclusiones

Misericordia ha logrado generar un gran impacto en las comunidades en las que está presente, en especial en La Pincoya, donde el proyecto ha ido creciendo significativamente a lo largo de los años. Gracias a todas sus actividades el centro se ha integrado dentro de la vida de los barrios en los que está.

El proyecto cuenta ya con una amplia red de voluntarios que participan de manera activa en los centros. Muchas personas dedican una parte de su tiempo todas las semanas a colaborar con el centro y compartir aquello que saben hacer o que pueden ofrecer a los demás. De esta manera, Misericordia se ha convertido en un espacio donde muchas personas se ponen al servicio de los que más lo necesitan.

Dentro de esta red de voluntarios hay perfiles de todo tipo. Participan médicos que ofrecen chequeos de salud, dentistas que realizan revisiones, profesores que ayudan con el apoyo educativo, profesionales en el ámbito artístico que comparten sus conocimientos para formar a la gente... Además, el centro recibe donaciones de comida y otros recursos de parte de la ciudad en la que se encuentran, para responder a las necesidades básicas del barrio. Todas estas colaboraciones muestran como Misericordia no es un proyecto aislado, sino que involucra a toda la ciudad y funciona como red donde cada persona aporta aquello que puede o sabe hacer.

Por otro lado, el proyecto también tiene colaboraciones con distintas empresas. Esto permite ampliar su impacto, y no limitarse a las actividades que se organizan dentro del centro. Por ejemplo, ayudan a las personas sintecho a elaborar su currículum y les preparan para acceder al mercado laboral. Posteriormente les imprimen el CV para que ellos lo distribuyan, e internamente Misericordia los comparte con empresas que ofrecen empleo. De esta manera, no solo ofrecen ayuda inmediata, sino que buscan favorecer la inclusión social y laboral a largo plazo.

Teniendo todo esto en cuenta, se puede concluir diciendo que Misericordia actúa más allá de sus cuatro paredes. Su impacto no se limita solamente a las personas que participan directamente en las actividades, sino que alcanza a toda la ciudad, pues implica a voluntarios, profesionales y empresas que colaboran con el proyecto. De este modo, contribuyen a mejorar la situación de la población. Estos resultados obtenidos en Chile y

en el resto de ciudades, hacen posible que se plantee analizar implantar un centro Misericordia en Madrid.

4.2. Adaptación del modelo a Madrid

Después de analizar el modelo de Misericordia y sus resultados en otros países, se puede proceder a estudiar si el modelo podría adaptarse al contexto de Madrid. Aunque de partida se cuenta con ventajas como la igualdad del idioma y muchas cercanías culturales, existen diferencias en algunos aspectos.

Por ello, en este apartado se va a comparar los contextos de Chile y España para encontrar similitudes y diferencias. Una vez hecho este análisis se podrá estudiar qué elementos del modelo podrían mantenerse y cuáles tendrían que adaptarse si se pretende expandir a Madrid.

4.2.1. Comparativa Chile – España

Para analizar si es viable implantar el modelo Misericordia en Madrid, se debe comparar distintos aspectos sociales e institucionales de los contextos en los que se encuentra el proyecto y el entorno de España. De este modo, se podrá identificar similitudes y diferencias que pueden influir a la hora de adaptar el modelo al nuevo país. Para ello, se ha hecho una tabla que compara distintos indicadores socioeconómicos.

Tabla 4. "Comparación de indicadores socioeconómicos clave entre Chile y España".

Indicador	Chile	España
PIB per cápita (USD)	16.709,9 (Banco Mundial, 2024)	35.326,8 (Banco Mundial, 2024)
Índice Gini (desigualdad)	0,43 (Banco Mundial, 2022)	0,336 (Banco Mundial, 2022)
Riesgo de pobreza o exclusión social	Desigualdad relativamente alta (OECD, 2023)	25,8% de la población española (EAPN, 2025)

Gasto social público (% del PIB)	12,9 (OECD, 2023)	25,9 (OECD, 2023)
----------------------------------	-------------------	-------------------

Fuente: Elaboración propia a partir de Banco Mundial (2022, 2024), OECD (2023) y EAPN (2025).

Como muestra la tabla, existen diferencias entre ambos países en cuanto al ámbito socioeconómico. España presenta un nivel de renta media mayor que Chile. Sin embargo, ambos países, como se puede observar en el Índice de Gini, presentan niveles de desigualdad elevados.

Por otro lado, se puede observar cómo en España, que tiene un mayor nivel de renta, una gran parte de la población se enfrenta a situaciones de vulnerabilidad. Es decir, el crecimiento económico no siempre significa una mejora igual para toda la población.

El gasto social público como porcentaje del PIB refleja cuántos recursos destina el Estado a políticas sociales y ayudas. Como se aprecia en la tabla, España destina bastante más que Chile, es decir el Estado tiene mayor presencia en cuanto a la protección social en España; en cambio en Chile, al ser el gasto menor, tienen un papel más importante las iniciativas sociales a la hora de cubrir necesidades sociales. Esto demuestra que en Chile las organizaciones del tercer sector tienen mucha presencia, mientras que en España, tienen presencia, pero suelen coordinarse con las administraciones públicas.

En conjunto, esta comparación muestra que, aunque existen diferencias en cuanto al nivel de desarrollo económico, por ejemplo, tanto Chile como España cuentan con situaciones de vulnerabilidad que necesitan intervención. Un modelo de intervención como Misericordia, donde se le da mucha importancia a la comunidad, podría tener un espacio en Madrid, si se cuida y se tienen en cuenta las circunstancias únicas del contexto madrileño.

4.2.2. Elementos del modelo a mantener o modificar

A la hora de valorar si es posible implantar Misericordia en Madrid, es necesario aclarar antes qué elementos del modelo son parte de su identidad y qué elementos tienen un carácter más operativo y pueden adaptarse con más facilidad al contexto del Madrid. Como se ha expuesto en el marco teórico, la replicación de modelos sociales no consiste en copiar de manera exacta un caso de éxito, sino en trasladar sus principios a un nuevo entorno, dejando espacio a ajustes y adaptaciones.

En primer lugar, uno de los principales elementos que debería mantenerse es el acompañamiento integral que ofrecen a personas en situación de vulnerabilidad. El valor diferencial de Misericordia es su forma de intervenir, combinando asistencia, cercanía, escucha, comunidad, acompañamiento personal... Este enfoque coincide con la idea de emprendimiento social que se expone en el marco teórico, según la cual la creación de valor no consiste simplemente en resolver las carencias materiales, sino que busca transformar las realidades en función a su misión.

Otro de los elementos que deberían preservarse es la centralidad de la dignidad de la persona como eje del proyecto. Misericordia pone el foco en asistir de manera integral a las personas, reconociendo su valor, más allá de su situación económica o social. Esto coincide con los fundamentos de la acción social expuestos anteriormente, donde la actuación social se entiende como una práctica guiada por valores y convicciones, no solo como una respuesta técnica.

Otro rasgo que sería bueno mantener es la importancia que se le da a la comunidad. Misericordia busca integrarse en la vida del barrio y generar vínculos. Esta es una de las fortalezas del proyecto, ya que permite favorecer procesos de inclusión apoyados en la comunidad. En una ciudad como Madrid, donde muchas personas en riesgo de vulnerabilidad son marginadas y tratadas de manera aislada, la comunidad es muy importante.

Por otro lado, la manera en que funciona Misericordia ha sido replicada ya en diferentes países con éxito. El papel del voluntariado y las redes de colaboración deberían mantenerse, ya que contar con personas y profesionales que participan de manera activa, contribuyendo con tiempo y conocimientos, refuerza la dimensión comunitaria que se ha mencionado antes.

El rasgo más importante de la identidad de Misericordia es la dimensión espiritual. Para el centro, la fe es uno de los fundamentos que orientan su forma de intervenir, acompañar y comprender a la persona. No obstante, tal y como se ha comentado en el marco teórico, esta dimensión solo se puede incorporar de manera adecuada cuando se hace desde el respeto y no la imposición. Por ello, su mantenimiento en Madrid debería llevarse a cabo con una sensibilidad especial. Sin embargo, se puede observar cómo han sido capaces de mantener y ser fieles a esta dimensión en los diferentes contextos en los que se han expandido.

Una vez estudiados los rasgos esenciales, se identifican otros componentes del modelo que deberían adaptarse antes de implantar el proyecto en Madrid. En primer lugar, sería necesario revisar que servicios se van a ofrecer. Aunque manteniendo su modelo integral, las actividades y programas específicos deberían responder a las necesidades del nuevo contexto. Es decir, no se debería replicar de manera automática las acciones que desarrollan en Chile, sino estudiar el diagnóstico local, identificar los colectivos vulnerables y en qué ámbitos tiene más sentido enfocarse para aportar valor social.

También sería importante adaptarse al ecosistema de intervención social de Madrid. Como se ha analizado en el capítulo anterior, Madrid cuenta con una amplia red de servicios públicos y entidades del tercer sector. Por ello, la implantación no debería estudiarse como un modelo sustitutivo, sino como una propuesta complementaria, capaz de cubrir espacios menos atendidos y aportar dentro del sistema ya establecido.

De igual manera, también tendrían que adaptarse a los aspectos organizativos, institucionales y legales de Madrid. Esto es igual de importante que los puntos anteriores, ya que trasladar un proyecto social no solo se entiende como trasladar su misión, sino también como su capacidad de organizarse de manera coherente.

Para que Misericordia siga manteniendo su esencia, es importante también adaptarse al modelo de financiación y alianzas. Su sostenibilidad en Madrid depende de las donaciones, las colaboraciones con empresas y el apoyo de la iglesia y los voluntarios.

Teniendo todo esto en cuenta, como se observa, la viabilidad de implantar Misericordia en Madrid depende de combinar las fortalezas de su misión con sus capacidades para integrarse. Es decir, tienen que combinar continuidad con adaptación. Por un lado, habría que preservar elementos como la misión, el acompañamiento integral, la dimensión

comunitaria y el fundamento espiritual. Por otro lado, habría que ajustar sus formas de intervención, sus relaciones institucionales y su manera de organizarse y financiarse.

4.2.3. Análisis del encaje estratégico del modelo en Madrid.

Una vez identificados los elementos del modelo que deben mantenerse y aquellos que requieren adaptación, el siguiente paso es valorar el potencial de implantación en Madrid desde una perspectiva estratégica. La transferibilidad de un modelo no solo depende de la similitud de necesidades entre contextos, sino también de la capacidad de integrarse en el nuevo ecosistema.

Por ello, este apartado evalúa cómo encaja el modelo de Misericordia en el contexto madrileño, identificando oportunidades y desafíos. El objetivo es determinar hasta qué punto el centro conserva la capacidad de generar valor social una vez trasladada la propuesta a una realidad diferente.

Teniendo esto en cuenta, la Tabla 5 expone una evaluación estratégica del modelo Misericordia y su posible implantación en el entorno madrileño.

Tabla 5. "Análisis estratégico del encaje del modelo Misericordia en el contexto madrileño".

Dimensión del modelo	Valor dentro del modelo	Encaje en Madrid	Nivel de adaptación requerido	Riesgo principal	Recomendación estratégica
Acompañamiento integral de personas vulnerables	Centro del modelo	Alto debido a los altos niveles de exclusión	Bajo	Solapamiento con programas existentes	Definir claramente el colectivo prioritario
Dimensión espiritual	Elemento identitario y motor del proyecto	Medio	Alto	Percepción de exclusión a ciertos colectivos	Mantener la identidad sin plantearla
Presencia comunitaria	Fuerte inserción en el barrio.	Alto	Medio	Dificultad para construir confianza al principio	Inserción progresiva en un barrio concreto.
Dependencia del voluntariado	Elemento clave para sostenibilidad operativa	Medio	Alto	Competencia con otras entidades.	Estudiar y diseñar estrategia para captar voluntarios.
Modelo adaptado a diferentes necesidades sociales	Permite responder a distintas vulnerabilidades	Alto	Alto	Pérdida de foco	Empezar con una sola intervención e ir escalando.
Red de alianzas con profesionales y empresas	Red de apoyo económico, profesional y humano	Alto	Medio	Falta de legitimidad al principio	Recurrir a las alianzas de Chile para entrar en el mercado español
Relación con administraciones públicas	Complementa intervención social existente.	Muy alto	Alto	Fricción institucional	Coordinación con servicios sociales municipales
Modelo de replicación internacional	Ya probado en otros países	Alto	Alto	Replicación mecánica	Adaptación, no copia literal
Sostenibilidad financiera	Basada en red de apoyo y recursos externos	Medio	Muy alto	Elevado coste operativo en Madrid	Validar sostenibilidad económica con piloto de bajo coste
Posicionamiento dentro del ecosistema social	Diferenciación basada en acompañamiento integral	Medio	Alto	Saturación del ecosistema social	Ser complementario a los actores existentes.

Fuente: Elaboración propia.

Como muestra la Tabla 5, hay distintos elementos clave del modelo de Misericordia que encajan a la perfección en el contexto madrileño, como el acompañamiento integral o la presencia comunitaria. Sin embargo, también hay otras áreas que necesitan cierta adaptación, en especial la dimensión espiritual y la relación con el sistema ya existente.

Teniendo todo esto en cuenta, se saca la siguiente conclusión: la implantación del modelo Misericordia en Madrid no debería plantearse como una réplica, sino como una adaptación estratégica, manteniendo su identidad, a la vez que respondiendo a las particularidades del nuevo contexto.

4.2.4. Estrategia de implantación recomendada

Habiendo analizado el modelo de Misericordia y cómo se puede adaptar al contexto madrileño, el siguiente paso es decidir qué tipo de estrategia de implantación puede ser más adecuada. Como ya se ha repetido a lo largo de todo el trabajo, la expansión de iniciativas sociales no se puede dar de manera mecánica, sino que debe ser un proceso progresivo de adaptación al nuevo entorno social, institucional y cultural.

Teniendo esto en cuenta, la implantación de Misericordia en Madrid deberá darse de manera gradual, estudiando a fondo la situación del nuevo territorio y construyendo vínculos comunitarios.

4.2.4.1. Modelo de entrada recomendado

Como se ha estudiado en el punto 2.3 de este trabajo, “replicación de modelos sociales”, existen diferentes modelos de expansión. A diferencia de otros modelos, que se pueden basar en alianzas institucionales o en licencias, el caso de Misericordia, por su manera de operar, parece que se ajusta mejor a una estrategia de implantación progresiva basada en la inmersión comunitaria. La intervención que lleva a cabo Misericordia cuenta con elementos clave que hacen que este modelo sea el adecuado, como la construcción de relaciones de confianza dentro del territorio donde actúa.

Por esta razón, la entrada en Madrid debería comenzar desde una perspectiva humana más que institucional. Para ello, se podría implantar un pequeño núcleo vinculado al

modelo original, como por ejemplo un matrimonio misionero, que se establezca en un barrio concreto de Madrid donde se pretende estudiar la viabilidad. El objetivo de esta primera etapa no sería desarrollar inmediatamente la estructura completa, sino conocer el entorno, identificar necesidades sociales específicas y comenzar a construir vínculos con la comunidad.

Con esta entrada, se vela por la identidad del proyecto, que para Misericordia es tan importante, durante las primeras fases de la implantación. Tal y como se ha observado en los centros ya existentes, Misericordia basa gran parte de su intervención en la cercanía, la vida comunitaria, el acompañamiento... Estos elementos no se pueden transferir mediante estructuras formales, ya que dependen de la presencia, el contacto y la convivencia.

Esta estrategia sería una fase piloto en la implantación, para valorar y conocer in situ la realidad a la que pretende expandirse. Esto es coherente con los modelos expuestos anteriormente en el punto 2.3 y propuestos por el International Centre for Social Franchising. Antes de ampliar la intervención, es necesario validar que existe encaje con el contexto madrileño y analizar qué aspectos pueden mantenerse y cuáles requieren adaptación.

4.2.4.2. Posicionamiento estratégico en Madrid

El análisis del contexto de Madrid realizado en el punto 3 de este trabajo, muestra que la ciudad ya cuenta con una red consolidada de organizaciones sociales y programas públicos orientados a la atención de personas vulnerables. Por ello, Misericordia no debería plantearse como una sustitución a lo ya existente.

Desde la perspectiva de Porter, la viabilidad de que una organización se expanda depende de su capacidad para encontrar un posicionamiento diferenciado dentro del entorno. En este caso, como se acaba de afirmar, Misericordia no viene a sustituir lo ya existente, ya que su modelo cuenta con un elemento diferencial: el acompañamiento integral. Es decir, combina la ayuda material con la construcción de vínculos personales, la vida comunitaria y la dimensión espiritual, entre otros aspectos.

En Madrid, muchas organizaciones centran su intervención en la prestación de servicios específicos. Sin embargo, el modelo de Misericordia pretende ir más allá, involucrándose por completo en el corazón del barrio, acompañando a los vecinos. Sabiendo esto, se observa un vacío en el ecosistema madrileño, que da lugar a que Misericordia pueda complementar el sector.

No obstante, para lograr este posicionamiento, Misericordia debe ir poco a poco y es fundamental evitar la dispersión de actividades durante las primeras etapas. Aunque en Chile desarrolla diferentes programas, atiende a diferentes colectivos y cubre distintas necesidades, para comenzar su actividad en Madrid debería centrarse en un tipo de intervención que sea escalable y que pueda consolidar progresivamente la presencia del proyecto en la ciudad.

4.2.4.3. Adaptaciones necesarias

Según el análisis que se ha hecho tanto del modelo de Misericordia como del contexto de Madrid, y la Tabla 5 del punto 4.2.3 de este trabajo, que evalúa de manera estratégica la transferibilidad del modelo, se llega a la conclusión de que el modelo presenta varios elementos que tienen un encaje favorable al contexto, pero también se identifican otros que se deben adaptar. Tal y como señalan los enfoques de replicación social que se han expuesto en el marco teórico, no sirve con apoyarse en el hecho de que el modelo ya funciona en otros territorios, sino que el éxito de la replicación consiste en la capacidad de ajustar las características principales al nuevo entorno.

Uno de los aspectos que necesita mayor adaptación es la dimensión espiritual. La fe es parte de la identidad de Misericordia, y sin ella no entienden la intervención social. El acompañamiento y la vida comunitaria están muy vinculados a la visión cristocéntrica que mueve a la organización. Sin embargo, Madrid cuenta con un ambiente cultural mucho más amplio y diverso que el de otros territorios en los que opera Misericordia. Por ello, la dimensión espiritual debería gestionarse con especial cuidado para evitar que nadie se sienta excluido.

Otro aspecto importante a tener en cuenta es la sostenibilidad operativa. Actualmente Madrid tiene unos costes económicos superiores a los de algunos barrios en los que opera Misericordia. Esto obliga a que el crecimiento en la ciudad sea gradual.

Por otro lado, en Chile las organizaciones sociales suelen tener un papel sustitutivo a las ayudas públicas, mientras Madrid cuenta con una base de políticas públicas y servicios sociales. Por ello, se deberá coordinar con las entidades sociales y los recursos municipales ya existentes.

Finalmente, la captación de voluntarios también es un reto importante debido a la cantidad de organizaciones que hay en Madrid y que funcionan gracias al trabajo de voluntarios. Por esta razón, Misericordia necesita construir progresivamente una red de colaboradores que se comprometan con la misión del proyecto.

5. CONCLUSIONES

¿Es posible trasladar un modelo de intervención social construido en un contexto a una realidad social distinta, sin perder lo que le da sentido?

Esta pregunta ha estado presente a lo largo de todo el trabajo y es el principal reto que tienen las organizaciones sociales a la hora de expandirse. En el caso de Misericordia, este no es el único reto, sino también saber hasta qué punto una iniciativa basada en la comunidad y la fe puede adaptarse a un entorno institucional y cultural diferente sin perder su identidad.

Tras el análisis llevado a cabo en este trabajo se puede concluir afirmando que la implantación de Misericordia en Madrid es viable. A pesar de ser una ciudad con gran desarrollo económico, existen situaciones de exclusión y vulnerabilidad. El modelo Misericordia, al centrarse en la construcción de vínculos humanos y redes de apoyo dentro del propio barrio, podría aportar un valor diferencial.

Sin embargo, el trabajo también muestra que replicar un modelo social no significa reproducir de manera automática la estructura, ya que hay que tener en cuenta el nuevo contexto. Madrid cuenta con un entorno institucional más complejo, un ecosistema más consolidado y una realidad cultural más diversa. Esto hace que la viabilidad de implantar Misericordia en Madrid con éxito, no dependa de saber copiar actividades, sino de la capacidad de conservar la identidad del modelo mientras se adapta al nuevo territorio.

Por esta razón, la estrategia de implantación más coherente es llevar a cabo un proceso gradual de inmersión comunitaria y aprendizaje territorial. En el caso de Misericordia, se plantea la posibilidad de enviar a un pequeño grupo de misioneros que hayan vivido el proyecto, a conocer el nuevo entorno, construir relaciones e intervenir poco a poco en las necesidades del barrio.

En definitiva, se puede concluir afirmando que la implantación de Misericordia en Madrid podría ser viable, si se realiza de manera gradual y adaptándose a la nueva realidad. Sin embargo, el verdadero desafío sería traer a Madrid una nueva manera de entender la intervención social: una intervención basada en la cercanía, en la dignidad humana, en la construcción de vínculos... Precisamente por ello, el éxito del proyecto no dependería solamente de su capacidad organizativa, sino también de su capacidad para integrarse en la realidad social madrileña sin perder la esencia y el centro que dio origen a Misericordia. En este sentido, la principal limitación de este estudio es la incertidumbre que acompaña

a todo el proceso de transferencia, ya que aunque los elementos estructurales del modelo pueden adaptarse al nuevo contexto, es difícil anticipar hasta qué punto será posible mantener y ser fiel a la identidad cristocéntrica que constituye el núcleo diferencial de Misericordia.

A partir de esta investigación surgen distintas líneas de estudio relevantes, que en un principio se centran en el caso de estudio de Misericordia, pero que realmente se podrían aplicar a distintos centros que estén en proceso de internacionalización. En primer lugar, se podría realizar un seguimiento de la eventual implantación de Misericordia en Madrid para analizar cómo evoluciona el proceso de adaptación del modelo y qué elementos requieren mayores ajustes. Otra línea que podría resultar de interés estudiar sería comparar la experiencia madrileña con la de otros centros internacionales de Misericordia, como París o Buenos Aires, con el objetivo de identificar patrones comunes de transferencia.

Para concluir, cabe destacar que cuando una iniciativa social logra mantener viva su esencia en otro país, la internacionalización deja de ser una estrategia de crecimiento para convertirse en una oportunidad de ampliar su impacto humano.

6. DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA EN TRABAJOS FIN DE GRADO

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, María Cerezo Miranda, estudiante de E2 - Analytics de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado “Modelo de internacionalización de centros sociales: viabilidad de implantar el centro de Misericordia Chile en Madrid”, declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación [el alumno debe mantener solo aquellas en las que se ha usado ChatGPT o similares y borrar el resto. Si no se ha usado ninguna, borrar todas y escribir “no he usado ninguna”]:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Crítico:** Para encontrar contra-argumentos a una tesis específica que pretendo defender.
3. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
4. **Metodólogo:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
5. **Estudios multidisciplinares:** Para comprender perspectivas de otras comunidades sobre temas de naturaleza multidisciplinar.
6. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
7. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.

8. **Generador previo de diagramas de flujo y contenido:** Para esbozar diagramas iniciales.
9. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
10. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
11. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 3 de junio de 2026

Firma:



7. BIBLIOGRAFÍA

Anheier, H. K. (2005). *Nonprofit organizations: Theory, management, and policy*. Routledge.

Ayuntamiento de Madrid. (2022). *Estrategia municipal sobre prevención y atención a las personas en situación de sinhogarismo 2022–2027*.

Benavent-Vallès, E. (2025). Spirituality in Social Work: a systematic review. *Prospectiva. Revista De Trabajo Social E Intervención Social*, 40, e20214441. <https://doi.org/10.25100/prts.v0i40.14441>

Berelowitz, D., Richardson, M., & Towner, M. (2013). *Realising the potential of social replication*. International Centre for Social Franchising / Big Lottery Fund.

Bradach, J. L. (2003). *Going to Scale*. *Stanford Social Innovation Review*, 1(1), 19–25. <https://doi.org/10.48558/7BS4-1S85>

Corresponsables. (2025, 12 de noviembre). *El Tercer Sector español crece un 11 % en actividad y alcanza los 4 millones de personas entre empleo y voluntariado*. <https://www.corresponsables.com/actualidad/tercer-sector-crece-alcanza-4-millones-personas-empleo>

Coviello, N. E., & Munro, H. J. (1997). *Network relationships and the internationalisation process of small software firms*. *International Business Review*, 6(4), 361–386. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(97\)00010-3](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(97)00010-3)

Curbelo Hernández, E. (2023). *La nueva modernidad en y desde el Trabajo Social: entre la científicidad y la espiritualidad*. *Trabajo Social Hoy*, 99, 51–75 doi: 10.12960 TSH 2023.0009

Dees, J. G. (1998). *The meaning of social entrepreneurship*. Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.

Dunning, J. H. (1980). *Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests*. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9–31.

EAPN. (2025). *XV Informe El estado de la pobreza en España 2025*. Red Europea de Lucha contra la Pobreza y la Exclusión Social.

Fantova F. (2008). *Sistemas públicos de servicios sociales*. Bilbao: Universidad de Deusto.

Fundación FOESSA. (2025). *IX Informe sobre exclusión y desarrollo social en España*. Cáritas Española.

Fundación FOESSA. (2025). *Informe sobre exclusión y desarrollo social en la Comunidad de Madrid*.

Gobierno de Navarra. (2018). *Guía sobre participación en intervención comunitaria*. Departamento de Presidencia, Función Pública, Interior y Justicia.

Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1988). *Internationalization in industrial systems—A network approach*. En N. Hood & J.-E. Vahlne (Eds.), *Strategies in global competition*. Croom Helm.

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>

Lewis, D. (2003). Theorizing the organization and management of non-governmental development organizations: Towards a composite approach. *Public Management Review*, 5(3), 325–344. <https://doi.org/10.1080/1471903032000146937>

Martin, R. L., & Osberg, S. (2007). *Social entrepreneurship: The case for definition*. *Stanford Social Innovation Review*, 5(2), 28–39. <https://doi.org/10.48558/TSAV-FG11>

Misericordia. (s. f.). *Misericordia*.

Misericordia Chile [@misericordia_chile]. (s. f.). *Publicaciones en Instagram*. Instagram. https://www.instagram.com/misericordia_chile/

Mora Rosado, S. (s. f.). *Tradiciones religiosas e intervención social*. Documentación Social. <https://documentacionsocial.es/contenidos/accion-social/tradiciones-religiosas-e-intervencion-social/>

OECD. (2023). *OECD Economic Surveys: Chile 2023*. <https://doi.org/10.1787/19990847>

- OECD. (s. f.). *Social expenditure database (SOCX)*. https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=SOCX_AGG
- Peredo, A. M., & McLean, M. (2006). *Social entrepreneurship: A critical review of the concept*. *Journal of World Business*, 41(1), 56–65. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.10.007>
- Perea Torregrosa, M. C. (2016). Espiritualidad, logoterapia y trabajo social: aportaciones para una práctica holística del trabajo social. *Alternativas. Cuadernos de Trabajo Social*, 23, 146–161.
- Porter, M. E. (1986). *Competition in global industries*. Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.
- Prahalad, C. K., & Doz, Y. L. (1987). *The multinational mission: Balancing local demands and global vision*. Free Press.
- School for Social Entrepreneurs. (s. f.). *Introduction to social replication*. <https://www.the-sse.org/resources/scaling/introduction-to-social-replication/>
- Schwenger, D., Straub, T., & Borzillo, S. (2013). *Competition and strategy of non-governmental organizations*. *EMES-SOCENT Conference Selected Papers*, ECSP-LG13-45. [EMES](#)
- Universidad Internacional de La Rioja. (s. f.). *La acción social: características, tipos y ejemplos*. UNIR. <https://www.unir.net/revista/ciencias-sociales/accion-social/>
- Universidad Internacional de La Rioja. (s. f.). *Modelo de intervención en trabajo social*. UNIR. <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/modelo-intervencion-trabajo-social/>
- van Oudenhoven, N., & Wazir, R. (1998). *La replicación de los programas sociales: Enfoques, estrategias y problemas conceptuales* (Documentos de debate MOST No. 18). UNESCO.
- Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology* (G. Roth & C. Wittich, Eds.). University of California Press.
- World Bank. (2024). *World Development Indicators*. <https://data.worldbank.org>

World Bank. (s. f.). *Gini index (World Bank estimate)*.
<https://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI>