



# 02

PAPELES  
DE ECONOMÍA  
SOLIDARIA

EKONOMIA  
SOLIDARIOAREN  
PAPERAK

## Experiencias de Economía Social y Solidaria: compartiendo estrategias y aprendizajes

Hegoa - Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional  
de la Universidad del País Vasco

REAS - Red de Economía Alternativa y Solidaria de Euskadi

RILESS - Red de Investigadores Latinoamericanos de Economía Social y Solidaria

Emaús Fundación Social - EFS



riless





## Experiencias de Economía Social y Solidaria: compartiendo estrategias y aprendizajes

Luis Guridi Aldanondo

Juan Carlos Pérez de Mendiguren Castresana

Ana Iametti Señorino

María Victoria Deux Marzi

Gonzalo Vázquez

Amaia Uribe

**Luis Guridi Aldanondo** es profesor de la UPV/EHU y miembro de Hegoa ( Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional de la Universidad del País Vasco: [www.hegoa.ehu.es](http://www.hegoa.ehu.es)).

**Juan Carlos Pérez de Mendiguren Castresana** es profesor de la UPV/EHU, colaborador de REAS Euskadi y miembro de Hegoa (Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional de la Universidad del País Vasco: [www.hegoa.ehu.es](http://www.hegoa.ehu.es)).

**Ana Iametti Señorino** es técnica de REAS Euskadi (Red de Economía Alternativa y Solidaria de Euskadi: [www.economiasolidaria.org/reaseuskadi](http://www.economiasolidaria.org/reaseuskadi))

**María Victoria Deux Marzi** es investigadora y docente de la Universidad Nacional de General Sarmiento. Becaria de CONICET.

**Gonzalo Vázquez** es investigador y docente de la Universidad Nacional de General Sarmiento y docente de la Universidad Nacional de Luján y de la Universidad Nacional de Moreno. Administrador de RILESS (Red de Investigadores Latinoamericanos de Economía Social y Solidaria: [www.riless.org](http://www.riless.org)).

**Amaia Uribe Etxebarria** es técnica de Economía Solidaria de Emaús Fundación Social: [www.emaus.com](http://www.emaus.com)

Publicación cofinanciada por:



**Experiencias de Economía Social y Solidaria: compartiendo estrategias y aprendizajes**

Hegoa - Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional de la Universidad del País Vasco

REAS - Red de Economía Alternativa y Solidaria de Euskadi

RILESS - Red de Investigadores Latinoamericanos de Economía Social y Solidaria

Emaús Fundación Social -EFS

Papeles de Economía Solidaria

Ekonomia Solidarioaren Paperak

Número 2

Diciembre 2011

**REAS Euskadi**

Ekonomia Alternatibo eta Soliarioaren Sarea

Red de Economía Alternativa y Solidaria

Cuevas Ekain 3, 1º • 48005 Bilbao

Tel.: 944 160 566 • Fax: 944 156 319

reaseuskadi@reaseuskadi.net

www.economiasolidaria.org/reaseuskadi

D.L.: Bi-2670-09

Diseño y Maquetación: Marra, S.L.

Traducción: Instituto Labayru

Impresión: Lankopi, S.A.



**Reconocimiento-Non comercial-Compartir bajo la misma licencia 3.0**

Este documento está bajo una licencia de Creative Commons. Se permite libremente copiar, distribuir y comunicar públicamente esta obra siempre y cuando se reconozca la autoría y no se use para fines comerciales. Si se altera o transforma, o se genera una obra derivada, sólo podrá distribuirse bajo una licencia idéntica a ésta. Licencia completa:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/es/>

## Resumen

En la actualidad asistimos al desarrollo de experiencias que buscan construir espacios sociales y económicos ajenos a la racionalidad y formas de organización típicamente capitalista. A ello ha contribuido, sin duda, la emergencia de una sociedad civil local y global que, a través de foros de encuentro y redes de movimientos nutre el intercambio y el diálogo entre las diferentes iniciativas que emergen por todas las latitudes. El cambio de contexto que estamos viviendo, incluye profundas transformaciones, no sólo en la economía y la sociedad, sino también en el modo de entender el conocimiento y el aprendizaje en la construcción de *Otra Economía*.

Así, el principal objetivo de este trabajo es contribuir mediante la investigación cualitativa al fortalecimiento y la articulación de redes de Economía Social y Solidaria (ESS) existentes tanto en el Sur como en el Norte. Este estudio pretende reflexionar sobre iniciativas, estrategias y aprendizajes que puedan ser fuente de inspiración, innovación y adaptación para organizaciones muy diferentes en sus condiciones internas y su entorno, pero que comparten la lógica de la ESS tanto en el Sur como en el Norte, con especial referencia a los casos de Argentina, Brasil, País Vasco (CAPV) y Estado español.

Tras una breve introducción, en el primer apartado presentamos los objetivos del estudio y la metodología utilizada en el proceso de la investigación. Como segundo apartado, para contextualizar el análisis de las experiencias, se ofrece un breve marco general que presenta el origen de la ESS en su vertiente teórica y en su concreción práctica, en los ámbitos territoriales analizados. Posteriormente, se presentan los resultados del análisis de las experiencias investigadas en sus contextos particulares, con un capítulo que agrupa los aprendizajes derivados del entorno de la CAPV, el Estado español y por otro lado los aprendizajes de las experiencias de Argentina y Brasil. Como capítulo final, y a modo de conclusiones, se presentan los aprendizajes comunes y las conclusiones globales derivadas del estudio.

---

El presente trabajo se enmarca en el proyecto "Acercando redes de Economía Solidaria Norte-Sur: compartiendo y sistematizando buenas prácticas" cofinanciado por la Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo y el Departamento de Vivienda y Asuntos Sociales del Gobierno Vasco y el Ayuntamiento de Getxo.



# Índice

1. Introducción	7
2. Presentación del estudio	9
3. Objetivos y metodología	11
4. La Economía Social y Solidaria: algunas aproximaciones teóricas desde la praxis	19
4.1. La ESS en los diversos contextos y realidades	22
• Contexto del Estado español y País Vasco	22
• Contexto de América Latina: Argentina y Brasil	25
5. Procesos de cambio, estrategias frente a las crisis y aprendizajes en las iniciativas de Economía Social y Solidaria en Euskadi y el Estado español	29
5.1. Introducción	29
5.2. Adecuación de los modelos de organización a las condiciones de cada momento	31
5.3. Gestión y organización interna: liderazgo y legitimidad	33
5.4. Gestión y organización interna: implicación y participación	36
5.5. Adaptación a las exigencias del mercado y a las condiciones del entorno	41
5.6. Necesidad de una fuerte vinculación social con el entorno y de contar con apoyos externos	44
5.7. Conclusiones parciales	47
6. Experiencias de Economía Social y Solidaria en Argentina y Brasil: estrategias y aprendizajes para enfrentar las crisis y lograr sostenibilidad	49
6.1. Vínculo con la comunidad y el territorio	51
6.2. Liderazgos legítimos y participativos	54
6.3. Construcción de un proyecto a largo plazo	55
6.4. Fortalecimiento de capacidad de producción y gestión	58
6.5. Apuesta por la autogestión participativa para la toma de decisiones y la resolución de conflictos internos	62
6.6. Vinculación con otros actores sociales, políticos y económicos	64
6.7. Conclusiones y reflexiones finales	68
7. Conclusiones generales	71





# 1. Introducción

En la actualidad asistimos al desarrollo de experiencias que buscan construir espacios sociales y económicos ajenos a la racionalidad y formas de organización típicamente capitalista. A ello ha contribuido, sin duda, la emergencia de una sociedad civil local y global que, a través de foros de encuentro y redes de movimientos nutre el intercambio y el diálogo entre las diferentes iniciativas que emergen por todas las latitudes<sup>1</sup>.

El cambio de contexto que estamos viviendo, incluye profundas transformaciones, no sólo en la economía y la sociedad, sino también en el modo de entender el conocimiento y el aprendizaje en la construcción de *Otra Economía*.

En la búsqueda de alternativas económicas al capitalismo, las diversas experiencias de la Economía Social y Solidaria (en adelante ESS) demuestran una serie de potencias o capacidades transformadoras que hacen valioso al sector para el cambio social en la medida que se orienta hacia la satisfacción de necesidades humanas y no solo hacia la maximización de beneficios, haciéndolo de forma democrática y sostenible<sup>2</sup>. Con la seguridad de que toda experiencia puede –y debería– ser capitalizada como aprendizaje, mediante adecuados mecanismos que viabilicen la reflexión y el intercambio colectivo, las instancias específicas de formación deben ayudar a instalar hábitos y dinanismos de aprendizaje permanente en las personas y en las organizaciones.

Desde la perspectiva de la ESS, se considera que la creación y el desarrollo de capacidades de aprendizaje es una etapa indispensable en el tránsito hacia otra economía, en la cual el análisis y la reflexión colectiva sobre las experiencias por parte de sus protagonistas permita generar nuevas formas asociadas y colectivas de producción y reproducción, centradas en el trabajo y en otras modalidades de gestión de recursos y necesidades. En este sentido, una estrategia posible para la extensión y conocimiento de la ESS es conocer, difundir y reflexionar en torno a experiencias de referencia. La elaboración de bancos de buenas prácticas y la gestión y difusión del conocimiento son algunas herramientas valiosas que se pueden utilizar para la sistematización. Así, según el investigador brasileño Luiz Inácio Gaiger, uno de los roles de los emprendimientos económicos solidarios “... consiste en dar pruebas tangibles de que son estructuralmente superiores a la gestión capitalista, en el desarrollo económico y en la creación de bienestar social, ya que disponen de ventajas comparativas emanadas de su forma social de producción específica. Por otro lado, en momentos como este, los criterios de evaluación del éxito o fracaso de las alternativas económicas deben ser graduales e inclusivos. (...) Otra globalización implica mundializar otras cosas que, para ello, necesitan estar realmente experimentadas e incorporadas a la vida cotidiana, a las prácticas de trabajo, de producción económica y de participación ciudadana<sup>3</sup>.”

---

<sup>1</sup> Martínez González-Tablas, A. y Álvarez Cantalapedra, S. “La economía crítica y solidaria: perspectivas teóricas y experiencias para la construcción de una economía alternativa”, en la situación del mundo 2008, Icaria/CIP- Ecosocial, Barcelona.

<sup>2</sup> García Jané, J., “Cooperativas que se reproducen”, Nexa 27, enero de 2011.

<sup>3</sup> Gaiger, L. I., “Emprendimientos económicos solidarios”. En Cattani, Antonio David, La otra economía, Colección lecturas sobre Economía Social, Altamira, Buenos Aires, 2004, pág. 237.

Además, según Gaiger, los emprendimientos económicos solidarios abarcan diversas modalidades de organización económica, originadas en la libre asociación de los trabajadores, con base en los principios de autogestión, cooperación, eficiencia y viabilidad. Agrupando a las personas excluidas del mercado de trabajo, y a aquellas motivadas por la fuerza de sus convicciones, los emprendimientos económicos solidarios llevan a cabo diversas actividades en los ámbitos de la producción de bienes y servicios, financiación, distribución y comercialización e intercambio. Se presentan en forma de grupos de producción, asociaciones, fundaciones, cooperativas y empresas de autogestión<sup>4</sup>.

Asimismo, y ello es de vital importancia en la mayoría de las experiencias, combinan sus actividades económicas con acciones de índole educativa y cultural, revalorizando el sentido de la comunidad de trabajo y el compromiso con la comunidad en la cual producen y trabajan. De esta manera, las prácticas específicas de dichas experiencias se inscriben en una nueva racionalidad económica, en la cual la *solidaridad* se convierte en el sostén de las iniciativas, que generan resultados materiales efectivos y ganancias económicas, pero sobre todo se encuentran enmarcadas en otra lógica donde los principios y valores orientan la actividad económica y no viceversa<sup>5</sup>.

Por último, y en el contexto actual de crisis y cambios, los emprendimientos de ESS se presentan como una herramienta contra los efectos negativos de la globalización neoliberal pero también como herramienta para la creación de empleo y de lucha contra la pobreza. Ignacio Ramonet ratifica que *"La consecuencia de la Globalización ha sido la destrucción de lo colectivo, la apropiación por el mercado de las entidades privadas de las esferas pública y social. Ha actuado (y sigue actuando hasta que se refunde el sistema económico) como una mecánica de selección permanente bajo el efecto*

*de una competencia generalizada: el mercado contra el Estado, lo privado contra lo público, lo individual contra lo colectivo, el egoísmo contra la solidaridad. Significa un antagonismo entre el capital y el trabajo. Y, como los capitales circulan más libremente y más rápidamente que los hombres, es el capital el que siempre gana<sup>6</sup>."*

Así, el carácter transformador de la ESS es rescatado como una herramienta contra la crisis mundial en la Declaración de Caracas y ante la crisis financiera internacional: *"En un momento crítico como el actual, las políticas nacionales y regionales deben dar prioridad a los gastos sociales, y proteger los recursos naturales y productivos. (...) En este contexto, hay que valorar la importancia de un conjunto de aportaciones y propuestas de la economía social que promueven la dignificación del trabajo y la articulación local frente a los impactos de la crisis<sup>7</sup>."*

---

<sup>4</sup> Cabe mencionar que no hay una única forma de designar a los emprendimientos de economía solidaria, siendo algunas de ellas: *Empresas de economía popular* (Inceñis, 1996); *empresas de economía solidaria* (Verano, 2001); *empresas alternativas* (Camacho, 1996); *organizaciones productivas de economía social* (Carpi, 1997); organizaciones económicas populares (Razeto y Calcagni, 1989), emprendimientos socioeconómicos asociativos (Coraggio, 2010).

<sup>5</sup> Gaiger, L. I., "Emprendimientos económicos solidarios". En CATTANI, Antonio David, *La otra economía*, Colección lecturas sobre Economía Social, Altamira, Buenos Aires, 2004, pág. 229.

<sup>6</sup> Ramonet, I. Una Historia de la Regresión Neoliberal (1971-2008). En *Le Monde Diplomatique* en español, El punto de vista N°5, España, noviembre 2008, pág. 29.

<sup>7</sup> Conferencia Internacional de Economía Política: Respuestas del Sur a la Crisis Económica Mundial, Caracas, Venezuela, 8-11 de octubre de 2008. En *Le Monde Diplomatique* en español, El punto de vista N° 5, España, noviembre 2008, pág. 90.

## 2. Presentación del estudio

Desde las redes, foros y debates en torno a la ESS de la Comunidad Autónoma Vasca (en adelante la CAPV), se comenzó a reflexionar sobre la necesidad de fortalecer redes de economía solidaria desde el estudio en profundidad e intercambio de experiencias Norte-Sur. Así, la posibilidad de contar con el conocimiento y la sistematización de los procesos que han vivido y viven las organizaciones de la ESS en el Sur como en el Estado español y la CAPV y recrear espacios de intercambio, fue analizado como una oportunidad. Oportunidad que permitirá la mayor incidencia política sobre la ESS como paradigma alternativo a la economía de mercado convencional y como herramienta para la contribución al desarrollo humano sostenible; y también una mayor sensibilización orientada a centros educativos y de investigación, universidades, organizaciones y empresas sociales, administraciones públicas y hacia la ciudadanía en general.

En este contexto, entre varias organizaciones tanto del Norte como del Sur, vinculadas a procesos de debate y reflexión, en el año 2009, se lanzó el proyecto **"Acercando redes de Economía Solidaria Norte-Sur: compartiendo y sistematizando buenas prácticas"**. El objetivo principal del proyecto, es fortalecer redes de ESS Norte-Sur, a través de la identificación de procesos y experiencias de organizaciones de ESS que promueven el desarrollo humano sostenible. El equipo del proyecto ha sido conformado por la Red de Investigadores Latinoamericanos de ESS (RILESS) [www.riless.org](http://www.riless.org), el Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional Hegoa [www.hegoa.ehu.es](http://www.hegoa.ehu.es), la Red de Economía Alternativa y Solidaria de Euskadi (REAS-Euskadi) [www.economiasolidaria.com](http://www.economiasolidaria.com) y Emaús Fundación Social [www.emaus.com](http://www.emaus.com), entidad coordinadora del proyecto.

Como fase inicial del proyecto, se elaboró una **Guía de Experiencias de ESS Sur-Norte** compuesta por 50 iniciativas solidarias de Brasil, Argentina, Estado español y la CAPV. Esta Guía ha sido una primera herramienta de acercamiento a los diversos emprendimientos de ESS que existen en el entorno más cercano y lejano con el objetivo de socializar, sensibilizar y comparar la diversidad de iniciativas existentes.

En esta segunda fase, presentamos el resultado de una **investigación en profundidad de una selección de 20 iniciativas solidarias** seleccionadas de entre las anteriores.

Según la estructura del documento, en el primer apartado, presentamos los objetivos del estudio y la metodología utilizada en el proceso de la investigación. A continuación, y para contextualizar el análisis de las experiencias, se ofrece un breve marco general que presenta el origen de la ESS en su vertiente teórica y en su concreción práctica. Esta contextualización se concreta particularmente en los ámbitos territoriales referentes para las 20 experiencias analizadas: el País Vasco (CAPV), el resto del Estado español, Argentina y Brasil. Posteriormente, se presentan los resultados del análisis de las experiencias investigadas en sus contextos particulares, con un capítulo que agrupa los aprendizajes derivados de las experiencias vascas y españolas y del entorno latinoamericano. Finalmente, y a modo de conclusiones, se presentan los aprendizajes comunes y las conclusiones globales derivadas del estudio.

---

<sup>8</sup> Disponible en: [www.desarrollohumanosostenible.org/?q=node/177](http://www.desarrollohumanosostenible.org/?q=node/177)



### 3. Objetivos y metodología

El afán que guía esta segunda fase del proyecto es el de contribuir mediante la investigación cualitativa al fortalecimiento y la articulación de redes de ESS existentes tanto en el Sur como en el Norte, así como al análisis y el intercambio de experiencias que trasciendan los diversos espacios geográficos y que contribuyan al Desarrollo Humano Sostenible, potenciando una visión de la Economía transformadora y empoderadora.

Partiendo de esta premisa, el objetivo de este trabajo de investigación es la identificación y el análisis de las claves de sostenibilidad y buenas prácticas en la gestión de las organizaciones de economía solidaria en diferentes contextos socio-económicos y culturales del Sur y del Norte, con especial referencia a los casos de Argentina, Brasil, CAPV y Estado español. Con este objetivo en mente, las personas del grupo de investigación reconocemos que las experiencias de ESS, su origen y devenir tienen una lógica intrínsecamente ligada a las condiciones económicas, sociales y culturales en las que acontecen. Por lo tanto, este estudio, más que centrarse en identificar modelos replicables o buenas prácticas descontextualizadas, pretende reflexionar sobre iniciativas y estrategias que puedan ser fuente de inspiración, innovación y adaptación para organizaciones muy diferentes en sus condiciones internas y su entorno, pero que comparten la lógica de la ESS tanto en el Sur como en el Norte.

Uno de los retos metodológicos que se planteaba a la hora de conseguir este objetivo, teniendo en cuenta las limitaciones temporales y presupuestarias del proyecto, era la del planteamiento de una estrategia de investigación que permitiera generar la mayor cantidad posible de aprendizajes relevantes partiendo de un grupo tan heterogéneo de experiencias. Las organizaciones y colectivos estudiados son muy diversos: en cuanto a

tamaño, recorrido histórico de la experiencia, su origen, objetivos, áreas y sectores de actividad, estructura organizativa y modelo de gestión, formas jurídicas adoptadas, nivel de capitalización, intensidad relativa de factores productivos, presencia de mano de obra asalariada, grado de movilización de trabajo voluntario, estructura de relaciones con las administraciones públicas y modelos de negocio (en cuanto a estrategias de generación de ingresos).

Conscientes de la dificultad de analizar coherentemente semejante grado de diversidad, pero a su vez tratando de preservar esta diversidad como uno de los activos principales del estudio, el equipo de investigación definió un plan de trabajo que se fue concretando durante una serie de reuniones virtuales (on-line) y de una reunión presencial de todo el grupo, celebrada en Buenos Aires durante la última semana de julio del 2010. Como resultado de este proceso, se decidió que el elemento articulador de los estudios en profundidad de cada experiencia, fueran los momentos de crisis por los que ha transitado la organización, entendiendo crisis como momentos clave, puntos de inflexión y cambio. La idea por lo tanto, es identificar y describir los momentos críticos, caracterizarlos, explorar sus orígenes e identificar las estrategias y políticas puestas en marcha, además de los recursos movilizados para gestionar estos momentos de cambio.

Además, cómo reflexión global del proceso de investigación, se pretende analizar si existen lógicas comunes entre las experiencias del Sur y del Norte, es decir, los elementos y lógicas que han hecho seguir adelante a las iniciativas en momentos de crisis o cambio.

Con estas premisas, se diseñó un protocolo de investigación consistente en:

1. Contactar las organizaciones a estudiar para solicitar su permiso y sondear su disponibilidad a participar en la investigación.
2. Recopilar y analizar información existente sobre la organización a través de información secundaria.
3. Mantener varias entrevistas grupales con miembros de la organización, en la medida de lo posible formando grupos separados con miembros de las direcciones y con personas trabajadoras o voluntarias de las diferentes áreas de la organización.
4. Explorar y reconstruir la historia organizativa tomando como claves los momentos de crisis identificados por el grupo y las estrategias puestas en marcha.
5. Grabar y transcribir las entrevistas.
6. Analizar y redactar conclusiones.

Las entrevistas grupales mantenidas, se protocolizaron con un guión con preguntas abiertas que trataba de inducir la reconstrucción propia desde el punto de vista de los integrantes del grupo. En los casos en los que no fueron posibles las entrevistas grupales, se mantuvieron entrevistas particulares con personas identificadas como claves en cada organización y que ocuparan diferentes niveles de responsabilidad en la estructura.

Previamente, se definieron y consensuaron varios criterios para la selección de un conjunto de 10 experiencias de Brasil y Argentina y 10 del Estado español y la CAPV de entre las 50 experiencias incluidas en la primera parte del proyecto. Los criterios utilizados fueron los siguientes:

- Representación de los diferentes ámbitos económicos –producción de bienes y servicios, financiación, distribución y comercialización e intercambio–.
- Diversa localización geográfica.
- Riqueza y diferenciación en los aspectos clave de sostenibilidad identificados en la primera fase.
- Evolución, trayectoria y amplitud de alcances de la experiencia.
- Disponibilidad y apertura de la entidad/organización para participar en el estudio.

La selección de las experiencias fue el resultado de un proceso interactivo consistente en la clasificación del grupo original de experiencias en función de los criterios anteriores, y de una reducción paulatina del grupo inicial basado en la información ya recopilada, y en la puesta en común de las elecciones propuestas por las personas del equipo.

El siguiente cuadro muestra las experiencias analizadas y su clasificación con respecto a los criterios anteriores.

## Estado español - CAPV

Organización	Áreas de trabajo	Datos de contacto	Criterios de selección aplicados	Breve reseña
1. Fundación Inversión y Ahorro Responsable (FIARE) – Proyecto FIARE	Ámbito de financiación Banca ética – implantación estatal	C/ Santa María 9 48005 Bilbao (Bizkaia) Tel: 94 415 34 96 info@fiare.org www.proyectofiare.com	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representación de los diferentes ámbitos económicos: Financiación.</li> <li>• Evolución, trayectoria y amplitud de alcances de la experiencia.</li> <li>• Riqueza y diferenciación en los aspectos clave de sostenibilidad identificados en la primera fase.</li> <li>• Disponibilidad y apertura de la organización para participar en el estudio.</li> <li>• Diversa localización geográfica: estatal.</li> </ul>	Es un proyecto que nació para construir una herramienta de intermediación financiera que permita dirigir el ahorro de personas, familias y organizaciones hacia proyectos que suponen una transformación de la sociedad. Busca rescatar el valor social del dinero y la actividad económica, poniéndolos al servicio de un mundo más justo, humano y sostenible. FIARE es un proyecto de creación y consolidación de un sistema a nivel vasco, estatal y europeo de Banca Ética.
2. CIFAES – Centro de Investigación y Formación en Actividades Económicas Sostenible – Proyecto Amayuelas	Ámbito de producción de bienes y servicios (iniciativa integral)	Plaza de la Iglesia s/n 34420 Amayuelas de Abajo, (Palencia) Tel: 979 15 41 61 amayuelas@nodo50.org www.amayuelas.es	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representación de los diferentes ámbitos económicos: producción de bienes y servicios.</li> <li>• Evolución, trayectoria y amplitud de alcances de la experiencia.</li> <li>• Riqueza y diferenciación en los aspectos clave de sostenibilidad identificados en la primera fase.</li> <li>• Disponibilidad y apertura de la organización para participar en el estudio. – Diversa localización geográfica: Castilla y León.</li> </ul>	Amayuelas de Abajo (Palencia), es un eco municipio donde la gestión integral del territorio se ha convertido en un excelente marco para la formación y la creación de empleos verdes. Desarrollo sostenible, ecología y progreso social son una realidad tangible en Amayuelas que hace añicos los mitos sobre los que la sociedad tecnocientífica actual ha elaborado su idea de "progreso" y su economía devastadora. Es un grupo de gente comprometida con la causa de Un Mundo Rural Vivo.
3. EK03R, S. Coop	Ámbito de producción de bienes y servicios	C/ San Andrés 18 20500 Arrasate-Mondragón (Gipuzkoa) Tel: 943 25 24 24 info@eko3r.com www.eko3r.com	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representación de los diferentes ámbitos económicos: producción de bienes y servicios.</li> <li>• Riqueza y diferenciación en los aspectos clave de sostenibilidad identificados en la primera fase.</li> <li>• Disponibilidad y apertura de la organización para participar en el estudio.</li> <li>• Diversa localización geográfica: País Vasco.</li> </ul>	EK03R es una cooperativa mixta de trabajo asociado perteneciente al Grupo Fagor, miembro a su vez de la Corporación Mondragón (MCC). Ofrecen un servicio integral de recogida de aceite doméstico usado. A través del servicio, intentan llegar a todas las casas del entorno para facilitar el reciclaje de aceite doméstico; un residuo altamente contaminante y muy presente en nuestra sociedad. Reducir, reutilizar y reciclar (3R) los residuos de aceite transformándolos en biodiesel u otros nuevos productos.

<p>4. Emaús Fundación Social (EFS)</p>	<p>Ámbito de producción de bienes y servicios – gestión participativa</p>	<p>C/ Gurutzegi 16 (pol. Belartza) 20018 Donostia-San Sebastián (Gipuzkoa) Tel: 943 36 75 34 fundacion@emaus.com www.emaus.com</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Representación de los diferentes ámbitos económicos: producción de bienes y servicios.</li> <li>● Evolución, trayectoria y amplitud de alcances de la experiencia.</li> <li>● Riqueza y diferenciación en los aspectos clave de sostenibilidad identificados en la primera fase.</li> <li>● Disponibilidad y apertura de la organización para participar en el estudio.</li> <li>● Diversa localización geográfica: País Vasco, Asturias, Galicia, Madrid.</li> </ul>	<p>Entidad de carácter social, laica, sin ánimo de lucro, asociada al movimiento de Emaús Internacional. La gestión de empresas solidarias, parte con el objetivo de ofrecer una oportunidad de empleo a personas pertenecientes a colectivos especialmente desfavorecidos y con menos posibilidades de acceso al mercado de trabajo ordinario por presentar altos índices de déficit de empleabilidad. Para fomentar un consumo responsable, se trabaja en la gestión de residuos sólidos urbanos (recogida y venta de muebles, ropa, enseres y libros), gestión de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos, etc.</p>
<p>5. Federación SARTU</p>	<p>Ámbito de producción de bienes y servicios – servicios sociales</p>	<p>Durango, Donostia-San Sebastian, Bilbao y Vitoria-Gasteiz Asociación Erroak Sartu Donostia: Paseo Bizkaia 15-16 bajo 2010 Donostia Tel: 943 472 426 erroak@erroak.sartu.org www.sartu.org</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Representación de los diferentes ámbitos económicos: producción de bienes y servicios- servicios sociales.</li> <li>● Evolución, trayectoria y amplitud de alcances de la experiencia.</li> <li>● Riqueza y diferenciación en los aspectos clave de sostenibilidad identificados en la primera fase.</li> <li>● Disponibilidad y apertura de la organización para participar en el estudio.</li> <li>● Diversa localización geográfica: País Vasco.</li> </ul>	<p>Sartu es una Federación conformada por cuatro asociaciones sin ánimo de lucro que opera en el sector de los Servicios Sociales, en el ámbito de la Comunidad Autónoma Vasca. Su ubicación está en Bilbao, Donostia, Durango y Vitoria-Gasteiz. Las cuatro Asociaciones comenzaron a trabajar con un mismo enfoque en el año 1988, y fue en el año 1990 que convergieron en la creación de una entidad jurídica paraguas: la Federación Sartu. Aunque mantiene una dinámica de gestión privada, la Federación Sartu es considerada un servicio público más dentro de la red general de Servicios Comunitarios, a la cual sirve de complemento y apoyo.</p>
<p>6. Trèvol, La Cooperativa</p>	<p>Ámbito de producción de bienes y servicios – Eco mensajería, limpieza, distribución y comercialización de productos ecológicos y de comercio justo.</p>	<p>Antonio Ricardos 14, 08027 Barcelona-Catalunya Tel: 934 988 070 xavip@trevol.com www.trevol.com</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Representación de los diferentes ámbitos económicos: producción, distribución y comercialización.</li> <li>● Evolución, trayectoria y amplitud de alcances de la experiencia.</li> <li>● Riqueza y diferenciación en los aspectos clave de sostenibilidad identificados en la primera fase.</li> <li>● Disponibilidad y apertura de la organización para participar en el estudio.</li> <li>● Diversa localización geográfica: Catalunya/estatal.</li> </ul>	<p>Cooperativa de trabajo fundada en 1984, que busca la calidad entendida como la máxima satisfacción al mínimo coste, aplicando el sistema cooperativo con sensibilidad ecológica. Por eso ha sido la empresa pionera de ecomensajería en el Estado español, actualmente en bicicleta y en vehículos eléctricos y de una forma autogestionada. También brinda el servicio de distribución y comercialización de productos ecológicos y de comercio justo, y el uso de productos ecológicos y socialmente responsables en la limpieza de edificios.</p>



7. Asociación cultural Traficantes de Sueños	Ámbito de comercialización e intercambio- Librería asociativa, editorial, distribuidora, espacio social y formación.	Embajadores 35, local 6 28012 Madrid Tel:91 532 09 28 libreria@traficantes.net www.traficantes.net	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representación de los diferentes ámbitos económicos: producción, distribución y comercialización.</li> <li>• Evolución, trayectoria y amplitud de alcances de la experiencia.</li> <li>• Riqueza y diferenciación en los aspectos clave de sostenibilidad identificados en la primera fase.</li> <li>• Disponibilidad y apertura de la organización para participar en el estudio.</li> <li>• Diversa localización geográfica: Madrid/ estatal.</li> </ul>	Asociación Cultural que agrupa una librería asociativa, editorial, distribuidora, espacio social y formación. Trabajan dentro del ámbito del libro entendiéndolo como una herramienta de transformación individual y colectiva, con el ánimo de crear, apoyar o reforzar procesos en los movimientos sociales.
8. Espanica S. Coop.	Ámbito de comercialización e intercambio - importación y comercialización de comercio justo.	Puerto de Barcelona 4 28821 Coslada – Madrid Tel: 91 672 09 05 espanica@espanica.org www.espanica.org	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representación de los diferentes ámbitos económicos: importación, distribución y comercialización.</li> <li>• Evolución, trayectoria y amplitud de alcances de la experiencia.</li> <li>• Riqueza y diferenciación en los aspectos clave de sostenibilidad identificados en la primera fase.</li> <li>• Disponibilidad y apertura de la organización para participar en el estudio.</li> <li>• Diversa localización geográfica: Madrid/estatal.</li> </ul>	Proyecto de economía alternativa, creado por dos organizaciones sin ánimo de lucro: CIPRÉS, organización de Nicaragua dedicada al desarrollo del campesinado de dicho país; y una organización nacida en Madrid a principios de los años 80 del siglo XX, la Asociación Rubén Darío de amistad hispano-nicaragüense, cuyo trabajo se basa en el apoyo a la economía popular nicaragüense. La actividad de la cooperativa se centra en la importación y comercialización de <i>productos de cooperativas nicaragüenses</i> , fomentando el comercio justo.
9. Fundación Aldauri Proyecto Konekta	Ámbito de comercialización e intercambio – Bancos del tiempo.	Plaza corazón de María 5 Bilbao Tel: 946 05 44 74 aldauri@aldauri.org www.aldauri.org www.konekta.org	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representación de los diferentes ámbitos económicos: intercambio de bienes y servicios.</li> <li>• Evolución, trayectoria y amplitud de alcances de la experiencia.</li> <li>• Disponibilidad y apertura de la organización para participar en el estudio.</li> <li>• Diversa localización geográfica: Bilbao.</li> </ul>	En la Fundación Aldauri, a través del proyecto Konekta desde el año 2001 se está impulsando un Banco del Tiempo en los barrios altos de Bilbao, un sistema de intercambio de servicios por tiempo, sin carácter lucrativo.
10. Ecogermen S. Coop. de consumo ecológico	Ámbito de consumo – Productos ecológicos y consumo responsable	Plaza elíptica 15, bis 47009 Valladolid Castilla León Tel: 983 37 63 96 ecogermen@ecogermen.com www.ecogermen.com	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representación de los diferentes ámbitos económicos: distribución y comercialización.</li> <li>• Evolución, trayectoria y amplitud de alcances de la experiencia.</li> <li>• Disponibilidad y apertura de la organización para participar en el estudio.</li> <li>• Diversa localización geográfica: Castilla y León.</li> </ul>	ECOGERMEN es una cooperativa sin ánimo de lucro que promueve y pone en práctica el consumo de productos ecológicos, informando y formando en el consumo responsable y la soberanía alimentaria. Uno de sus objetivos es promover la producción y el consumo de productos ecológicos, artesanales y de comercio justo, y que tanto la producción y distribución sean respetuosas con el medio ambiente.

Organización	Áreas de trabajo	Datos de contacto	Criterios de selección aplicados	Breve reseña
1. Banco Palmas	Finanzas solidarias y desarrollo local.	Av. Val Paraíso 698, Conjunto Palmeiras, Fortaleza – Ceará – (Brasil) sandramaga@globo.com www.bancopalmas.org.br	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representación de los diferentes ámbitos económicos: Financiación.</li> <li>• Evolución, trayectoria y amplitud de alcances de la experiencia.</li> <li>• Diversa localización geográfica: Estado de Ceará, Norte del Brasil.</li> </ul>	Institución de finanzas solidarias y desarrollo local localizado en el Conjunto Palmeiras, barrio de la periferia de Fortaleza en el nordeste del Brasil. Promueve actividades económicas populares a través de múltiples líneas de acción: créditos y seguros para población excluida del sistema bancario tradicional, un sistema de moneda social y tarjeta de crédito para impulsar el consumo local, cooperativas de producción, formación y comunicación comunitaria, etc.
2. Asociación Civil "Madre Tierra"	Construcción de hábitat popular urbano.	Concejal García 827/831, Morón, Buenos Aires, Argentina madretierra@madretierra.org.ar www.madretierra.org.ar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representación de los diferentes ámbitos económicos: producción de servicios.</li> <li>• Evolución, trayectoria y amplitud de alcances de la experiencia.</li> <li>• Disponibilidad y apertura de la organización para participar en el estudio.</li> </ul>	Organización dedicada al desarrollo del <i>hábitat popular</i> en la zona oeste del Gran Buenos Aires. En particular, el trabajo de Madre Tierra consiste en facilitar el acceso a la tierra y la vivienda a todas aquellas personas que no cuentan con casa propia o viven en condiciones muy precarias, fomentando la construcción de un hábitat apropiado para un mejor vivir y promoviendo la organización barrial.
3. Cooperativa de servicios públicos "Comunidad organizada"	Provisión de servicios de infraestructura.	Derqui 6669 Moreno Buenos Aires, Argentina comunidadorganizada@yahoo.com.ar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representación de los diferentes ámbitos económicos: producción de servicios.</li> <li>• Evolución, trayectoria y amplitud de alcances de la experiencia.</li> <li>• Diversa localización geográfica: Gran Buenos Aires.</li> </ul>	Cooperativa de servicios públicos ubicada en la localidad de Cuartel V (partido de Moreno, en el oeste del Gran Buenos Aires) que se inició en el año 2001. Es una red que agrupa a 41 organizaciones sociales y articula objetivos, tareas y funciones para mejorar la calidad de vida de los habitantes de la zona, impulsando proyectos de infraestructura barrial y de servicios comunitarios.
4. Movimiento de Trabajadores Excluidos (MTE)	Reciclado y producción de servicios.	Tucumán 3170 Ciudad Autónoma de Buenos Aires – CABA (Argentina) movtraex@yahoo.com.ar www.cartoneando.org.ar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representación de los diferentes ámbitos económicos: reciclaje y comercialización.</li> <li>• Riqueza y diferenciación en los aspectos clave de sostenibilidad identificados en la primera fase.</li> <li>• Disponibilidad y apertura de la organización para participar en el estudio.</li> <li>• Diversa localización geográfica: Ciudad de Buenos Aires.</li> </ul>	Es una organización social que nuclea a trabajadores y trabajadoras usualmente llamados "cartoneros", cuya actividad consiste en la recolección, transporte y comercialización de residuos reciclables secos. Uno de sus principales objetivos es lograr condiciones laborales dignas, a través de la defensa y organización del trabajo que realizan y promoviendo la formalización de la actividad.

5. Cooperativa "Unión Solidaria de Trabajadores" (UST)	Producción de bienes y servicios.	Ortega y San Vicente s/n° Villa Dominico, Avellaneda, Provincia de Buenos Aires (Argentina) comunicacionust@gmail.com www.coopust.org	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representación de los diferentes ámbitos económicos: producción de servicios.</li> <li>• Evolución, trayectoria y amplitud de alcances de la experiencia.</li> <li>• Riqueza y diferenciación en los aspectos clave de sostenibilidad identificados en la primera fase.</li> <li>• Disponibilidad y apertura de la organización para participar en el estudio.</li> <li>• Diversa localización geográfica: Gran Buenos Aires.</li> </ul>	Es una empresa recuperada, que desde 2003 viene desarrollando una rica experiencia de trabajo autogestionado y desarrollo comunitario, tras haber reiniciado las actividades productivas luego del cierre de la empresa capitalista en la que trabajaban previamente sus integrantes. Además impulsan una gran cantidad y diversidad de actividades y servicios sociales para el desarrollo del barrio, en lo que constituye el aspecto más innovador y particular de esta experiencia.
6. La Alameda – Asamblea Popular y Cooperativa de trabajo "20 de diciembre"	Producción de bienes y servicios.	Directorio 3715, barrio parque Avellaneda, Ciudad de Buenos Aires (Argentina) contacto@mundualameda.com.ar www.mundualameda.com.ar http://laalameda.wordpress.com	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representación de los diferentes ámbitos económicos: producción de bienes.</li> <li>• Evolución, trayectoria y amplitud de alcances de la experiencia.</li> <li>• Diversa localización geográfica: Ciudad de Buenos Aires.</li> </ul>	Es un emprendimiento orientado a la producción solidaria de prendas textiles cuyo objetivo principal es ofrecer condiciones de trabajo dignas para sus integrantes y promover el consumo responsable de los productos textiles. Surge para revertir las condiciones de empleo semi-esclavo de personas inmigrantes bolivianas en Buenos Aires, creando la cooperativa de costureras y luego la marca "Mundo Alameda".
7. Ferias Francas de Misiones	Producción y comercialización de bienes y servicios.	Leandro n-Alem 1148, Obera, 3360, Misiones (Argentina) crpmamcf@hotmail.com http://ferias-francas-misiones.globered.com	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representación de los diferentes ámbitos económicos: producción y comercialización.</li> <li>• Evolución, trayectoria y amplitud de alcances de la experiencia.</li> <li>• Diversa localización geográfica: Misiones, Argentina.</li> </ul>	La experiencia esta compuesta por pequeños mercados locales (50 ferias en distintos puntos de la provincia) ubicados en espacios públicos y sostenidos por grupos de pequeños productores familiares que se encuentran una o dos veces por semana con el fin de comercializar en forma directa el excedente de los alimentos que se producen en sus chacras (pequeñas propiedades agropecuarias).
8. Cadena Ecológica do Algodão Solidário "Justa Trama"	Producción y comercialización de bienes.	Rua Affonso Paulo Feijo 501, barrio Sarandi, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, CEP: 91140-070 justatrama@justatrama.com.br, justatrama@gmail.com www.justatrama.com.br	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representación de los diferentes ámbitos económicos: cadena productiva.</li> <li>• Evolución, trayectoria y amplitud de alcances de la experiencia.</li> <li>• Disponibilidad y apertura de la organización para participar en el estudio.</li> <li>• Diversa localización geográfica: 5 estados de Brasil.</li> </ul>	Es una cadena productiva textil integrada por emprendimientos asociativos de cinco estados diferentes del Brasil. Articula a más de 700 personas pertenecientes a cuatro cooperativas de trabajadores y una asociación de desarrollo educacional y cultural. Abarcan toda la cadena de valor del algodón, desde la siembra, el hilado, la confección de las telas y la confección de productos textiles. Toda la producción se desarrolla de manera agroecológica y busca promover procesos de desarrollo económico regional sustentable, respetando el ambiente y los principios de la ESS.

<p>9. Cooperativa de costureras Unidas Venceremos (Univens)</p>	<p>Producción de bienes y servicios.</p>	<p>Rua Affonso Paulo Feijo 501, barrio Sarandi, Porto Alegre, Rio Grande do Sul. CEP: 91140-070 (Brasil) cooperativaunivens@ig.com.br</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Representación de los diferentes ámbitos económicos: producción de bienes.</li> <li>● Evolución, trayectoria y amplitud de alcances de la experiencia.</li> <li>● Disponibilidad y apertura de la organización para participar en el estudio.</li> <li>● Diversa localización geográfica: Estado de Rio Grande do Sul, Brasil.</li> </ul>	<p>Es una experiencia de trabajo asociativo y solidario, creada por un grupo de vecinas, participantes del Presupuesto Participativo, en la periferia de Porto Alegre. A partir de la difusión de su trabajo en sindicatos, organizaciones sociales, escuelas, foros y espacios de economía solidaria lograron establecer vínculos comerciales estables y un gran crecimiento en la producción de camisetas y serigrafías.</p>
<p>10. Cooperoeste-Terra Viva</p>	<p>Producción de bienes y servicios.</p>	<p>Linha Bela Vista das Flores, Br. 163 Km 76 – CEP 89900-000 – SC Brasil semterra@mst.org.br; www.terravivasc.com.br</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Representación de los diferentes ámbitos económicos: producción de bienes.</li> <li>● Evolución, trayectoria y amplitud de alcances de la experiencia.</li> <li>● Diversa localización geográfica: Estado de Santa Catarina, Brasil.</li> </ul>	<p>La experiencia asociativa se inició en mayo de 1985 con la toma de tierras improductivas por parte de unas 1500 familias de trabajadores rurales sin tierra en el estado de Santa Catarina en el sur de Brasil. Una vez asentadas, continuaron luchando por mejores tierras y otros recursos que les permitían poder vivir de su producción lechera. Diez años después, ya estructurados como pequeños productores, fundaron la cooperativa y se lanzaron a industrializar su producción de modo asociativo y autogestionado, con su propia marca "Terra Viva".</p>

Previamente, se definieron y consensuaron varios criterios para la selección de este conjunto de 10 experiencias de Brasil y Argentina y 10 del Estado español y la CAPV de entre las 50 experiencias incluidas en la primera parte del proyecto. Los criterios utilizados fueron los siguientes:

- Representación de los diferentes ámbitos económicos –producción de bienes y servicios, financiación, distribución y comercialización e intercambio-.
- Diversa localización geográfica.
- Riqueza y diferenciación en los aspectos clave de sostenibilidad identificados en la primera fase.
- Evolución, trayectoria y amplitud de alcances de la experiencia.
- Disponibilidad y apertura de la entidad/organización para participar en el estudio.

## 4. La Economía Social y Solidaria: algunas aproximaciones teóricas desde la praxis

La ESS, como alternativa, tiene un desarrollo histórico que siempre ha precedido a la normativa legal y a la acción pública de los Estados. Es la acción empresarial organizada de la gente dando solución a sus problemas cotidianos de trabajo productivo, salud, vivienda, crédito, etc. Estas actuaciones empresariales, están ligadas estrechamente al territorio y a la población local en tanto "empresas de gente al servicio de la gente". No se deslocalizan en momentos de crisis o ante la baja rentabilidad, dan servicios siempre personalizados y responden por sus éxitos y fracasos ante personas socias y comunidades. Privilegian el mantenimiento y la generación de puestos de trabajo y utilizan la rentabilidad como instrumento y no como fin en sí mismo.

La Economía Solidaria nace del tronco común de la Economía Social y supone repensar las relaciones económicas desde unos parámetros diferentes. Persigue construir relaciones económicas de producción, distribución, financiación y consumo basadas en la justicia, cooperación, reciprocidad y ayuda mutua. Así, frente al capital y su acumulación la ES pone a las personas y su trabajo en el centro del sistema económico.

La Economía Solidaria se define como una visión y una práctica que reivindica la economía en sus diferentes facetas (producción, financiación, comercio y consumo) como medio -y no como fin- al servicio del desarrollo personal y comunitario. De esta manera, realiza aportaciones alternativas al modelo económico imperante, siendo un instrumento de transformación social, que fomenta un desarrollo justo, sostenible y participativo.

Cabe destacar que en este ámbito incluimos las empresas de inserción social, cooperativas de iniciativa social y/o utilidad pública, asociaciones y fundaciones que realizan actividades económicas con finalidad social, sociedades laborales del tercer sector, iniciativas que promueven el comercio justo, solidario y/o ecológico, entidades promotoras de nuevas empresas solidarias, iniciativas que promueven el consumo responsable, las redes de trueque y/o bancos del tiempo, la banca ética, las empresas recuperadas y autogestionadas por las personas trabajadoras, etc. En síntesis, un movimiento que va adquiriendo estructuras de trabajo en red a nivel local, regional y global que tiene como principal reto el lograr que experiencias, a menudo consideradas como testimoniales, logren contribuir a la transformación social y al surgimiento de un modelo socioeconómico alternativo<sup>9</sup>.

Desde la perspectiva latinoamericana<sup>10</sup>, la ESS puede ser considerada actualmente como una *propuesta* en construcción, abierta a permanentes revisiones y modificaciones, y que en ningún momento debe ser presentada o interpretada como "receta". Se trata de una propuesta que conjuga dimensiones económicas, culturales y políticas, tanto teóricas como prácticas. La ESS incluye tanto desarrollos conceptuales como experiencias concretas, que a su vez alimentan los fundamentos teóricos. El campo de la ESS es amplio y heterogéneo, y está constituido actualmente por una variedad de actores sociales, instituciones, investigadores y funcionarios públicos, que impulsan una multiplicidad de experiencias, teorías y políticas públicas. Y este campo se enriquece en la medida en que se

<sup>9</sup> Askunze Elizaga, C. en G. Celorio y A. López de Muniain: Diccionario de Educación para el desarrollo. Ed. Hegoa, Bilbao, 2007. Pp. 107-113.

<sup>10</sup> Los siguientes párrafos están basados en Gonzalo Vázquez "La Economía Social y Solidaria en América Latina: Propuesta de Economía Alternativa y su Aplicación al Análisis de Experiencias en Argentina". EMES Conferences Selected Papers Series, Junio de 2009. Disponible en: [www.emes.net/index.php?id=486](http://www.emes.net/index.php?id=486)

producen intercambios entre los distintos actores, sus prácticas y reflexiones.

Si bien la denominación "Economía Social" tiene más de un siglo y está vinculada al mutualismo y cooperativismo, esta nueva expresión "Economía Social y Solidaria" pretende abarcar tanto al resurgimiento de esas viejas ideas en los últimos años, como a una gran cantidad de nuevas elaboraciones e iniciativas surgidas en simultáneo en distintos lugares, y denominadas muchas veces con diferentes nombres<sup>11</sup>.

Para evitar equívocos y reduccionismos, nos parece importante aclarar lo que *no* es la ESS desde nuestro punto de vista. No es solamente una propuesta de creación y promoción de pequeños emprendimientos productivos. No son simplemente las cooperativas y las mutuales, aunque su modelo organizativo y desarrollo histórico en muchos casos, son un componente de gran valor para este campo. La ESS tampoco debe ser considerada como una propuesta enfocada únicamente hacia los sectores más pobres, sino como una propuesta orientada hacia la totalidad de la ciudadanía, que además intenta asegurar la buena vida de la población que actualmente sufre la pobreza y la exclusión social.

En cambio, afirmamos que la ESS es *una propuesta de construcción de una economía alternativa*. En este punto corresponde hacerse dos preguntas: qué entender por *economía*, y en qué sentido una economía podría ser considerada *alternativa*.

Para responder a la primera pregunta, se debe reconocer que el concepto de economía está en discusión, no hay una sola definición o modo de entenderlo, como lo veremos en detalle en el primer capítulo de esta tesis. Por el momento, siguiendo los aportes de José Luis Coraggio, aquí se propone entender por *economía* al *sistema de instituciones, valores y prácticas que se da una sociedad para organizar la producción, distribución, circulación y consumo de bienes y servicios de modo de satisfacer de la mejor manera posible las necesidades y deseos legítimos de tod@s sus miembros*<sup>12</sup>.

Para dar respuesta a la segunda pregunta, nos parece interesante el razonamiento que hacen Boaventura de

Souza Santos y César Rodríguez (2002): ¿Economía *alternativa* a qué? A lo que rechazamos de la economía capitalista, principalmente los siguientes aspectos:

- La *desigualdad estructural* de recursos y de poder que produce y reproduce para su continuidad, que no se agota en la subordinación de la clase trabajadora a la capitalista, sino también se manifiesta como desigualdad entre géneros, entre etnias, entre países, etc.
- Una *sociabilidad empobrecida*, relaciones sociales estructuradas a partir de la competencia y el interés individual, excluyendo otras motivaciones. Esta sociabilidad no se da sólo en las actividades ligadas al mercado, sino que va colonizando cada vez más todos los ámbitos de la vida social.
- La *insustentabilidad* de la producción y el consumo a nivel global, que están destruyendo el ambiente natural y las posibilidades de reproducción del propio género humano.

Frente al sentido común legitimador –que tiende a naturalizar estos problemas–, la *alternativa* sería reconocerlos como construcciones sociales susceptibles de ser modificadas. En este sentido, las prácticas y el pensamiento de una propuesta de *economía alternativa* buscan ampliar el espectro de lo posible a través de la experimentación y la reflexión sobre formas de organización económica que:

- Partiendo del reconocimiento de la diversidad y dignidad de las personas y los pueblos promuevan relaciones más *igualitarias*.
- Impulsen el *asociativismo* y relaciones sociales más *solidarias*.
- Prioricen el cuidado del *ambiente* natural y las posibilidades de *reproducción de la vida* de todas las personas, en el presente y en el futuro.

Entonces, desde esta perspectiva, una propuesta de economía sería *alternativa* en la medida en que promueva la experimentación de prácticas y relaciones sociales *no-capitalistas*, "que apuntan a una transformación gra-

<sup>11</sup> Una breve discusión acerca de las distintas denominaciones utilizadas para nombrar a este campo puede leerse en "¿Cómo denominar a las experiencias económicas solidarias basadas en el trabajo? Diálogo entre académicos latinoamericanos acerca de la polémica conceptual", artículo organizado por Pablo Guerra a partir de una serie de intercambios entre reconocidos investigadores latinoamericanos. [www.unisinos.br/revistas/index.php/otraeconomia/article/view/1056](http://www.unisinos.br/revistas/index.php/otraeconomia/article/view/1056)

<sup>12</sup> Coraggio, José Luis "¿Qué entender por economía social?". Introducción a *Economía social, acción pública y política (Hay vida después del neoliberalismo)*, Editorial CICCUS, Buenos Aires, 2007.

dual de la producción y de la sociabilidad hacia formas más igualitarias, solidarias y sustentables<sup>13</sup>."

"La economía social y solidaria es entonces un modo de hacer economía, organizando de manera asociada y cooperativa la producción, distribución, circulación y consumo de bienes y servicios no en base al motivo de lucro privado sino a la resolución de las necesidades, buscando condiciones de vida de alta calidad para todos los que en ella participan, sus familiares y comunidades, en colaboración con otras comunidades para resolver las necesidades materiales a la vez que estableciendo lazos sociales fraternales y solidarios, asumiendo con responsabilidad el manejo de los recursos naturales y el respeto a las generaciones futuras, consolidando vínculos sociales armónicos y duraderos entre comunidades, sin explotación del trabajo ajeno<sup>14</sup>."

En síntesis, la ESS puede ser comprendida como una *propuesta transicional de otra racionalidad, para orientar prácticas transformadoras desde la economía mixta existente hacia otro sistema socioeconómico organizado por el principio de la reproducción ampliada de la vida de todos y no por la acumulación de capital.*

Desarrollar la ESS en la práctica, implica, a partir de las iniciativas que emergen desarticuladas, y reconociendo la realidad y la lógica de la *economía popular*, construir un *sector orgánico* contrahegemónico que, operando dentro de la sociedad capitalista, institucionalice prácticas que sostengan otros valores, que regulen el mercado y presionen por reorientar las políticas estatales<sup>15</sup>. Este sector debería incluir a todas las organizaciones económicas basadas en el trabajo asociativo, autogestionado democráticamente, orientadas por la satisfacción de las necesidades de sus miembros y sus comunidades, y a todas las redes y acciones colectivas que las articulen. Consideramos que en el presente, la base real de la ESS en América Latina es la economía de los sectores populares. Redescubrir y reinterpretar el sentido de las formas de auto-organización socioeconómica de esa economía popular es lo que permite encarnar el proyecto de la ESS en nuestra realidad.

Desarrollar la ESS también implica una *lucha cultural y política* desde los trabajadores y los movimientos sociales, en la construcción de *sujetos sociales* que impulsen las transformaciones buscadas. Se requiere la conformación de amplias alianzas entre múltiples actores colectivos (sociales, culturales, económicos y políticos) a partir de ciertos acuerdos básicos que incluyan iniciativas concretas de ampliación de la igualdad, la justicia, la democracia y la defensa de la vida de tod@s en armonía con la naturaleza. Para esto es imperioso desarrollar las capacidades de diálogo y de aprendizaje compartido a partir de las prácticas concretas y la reflexión posterior.

Este proceso requiere de sinergias y articulaciones. La *sociedad civil* y sus organizaciones deben fortalecer sus propias capacidades y a la vez articular con el *Estado*, participar en la democratización de la gestión pública y en la resolución inmediata de las necesidades y problemas cotidianos. No hay ninguna posibilidad concreta de conformar un sector de ESS si no es sobre la base de una activa intervención estatal a favor del mismo, a partir de la disputa por orientar los recursos públicos y la legislación hacia el apoyo y consolidación de estas formas económicas alternativas, única manera posible de lograr un alcance masivo y trascender las micro-experiencias.

En las experiencias actuales, se da tanto articulación como competencia con el sector de empresas capitalistas y allí se pone de manifiesto la necesidad de *intervención y regulación de los mercados* por parte del Estado. Esto implica en primer lugar, recuperar el derecho de intervenir y regular los mercados en función de los intereses populares, enfrentando al poder de los grupos económicos transnacionales y de los medios de comunicación, para poner la economía al servicio de la vida humana en armonía con la naturaleza<sup>16</sup>.

La ESS contribuye a una mayor *democratización*, ya que amplía socialmente el acceso a los medios de producción y a la gestión de empresas, a la vez que genera empleos estables no dependientes del capital<sup>17</sup>. Se trata de una ampliación de la democracia al campo de lo económico,

<sup>13</sup> Santos, Boaventura de Souza y Rodríguez, César "Producir para vivir. Para ampliar o canoneo da produção", Civilização Brasileira, Rio de Janeiro, 2002, pág. 32.

<sup>14</sup> Coraggio, José Luis "El papel de la Economía Social y Solidaria en la Estrategia de Inclusión Social". Ponencia presentada en el Seminario "Pensando en alternativas para el desarrollo", organizado por FLACSO y SENPLADES, Quito, diciembre de 2007.

<sup>15</sup> Coraggio, José Luis "¿Qué entender por economía social?". Introducción a Economía social, acción pública y política (Hay vida después del neoliberalismo), Editorial CICCUS, Buenos Aires, 2007.

<sup>16</sup> Hinkelammert, Franz "La vida es más que el capital. La democracia de ciudadanos y el proyecto de la sociedad en la que quepan todos los seres humanos." Publicado en Revista Pasos nº 113, Departamento Ecueménico de Investigaciones, San José, Costa Rica, 2004.

<sup>17</sup> Razeto Migliaro, Luis "La economía solidaria como radicalización de la democracia". Ponencia presentada en el II Foro Social Mundial de Porto Alegre, en el Seminario sobre Economía Solidaria, 2002. Disponible en [www.economiasolidaria.net](http://www.economiasolidaria.net)

considerando que el progreso que significó la adopción del ideal democrático en el campo de las relaciones políticas no tuvo lugar en el ámbito de las relaciones de producción.

La creación de espacios de ESS, orientados hacia la reproducción ampliada de la vida del conjunto de la sociedad y no a la acumulación de capital, plantea básicamente la *centralidad del trabajo* en la economía<sup>18</sup>. Esto es, la persona trabajadora, sus capacidades y sus necesidades como razón de ser del proceso económico, y la reproducción de su vida como fin y no como medio.

#### 4.1. La ESS en los diversos contextos y realidades

##### Contexto del Estado español y País Vasco

El sector de la Economía Social en la Unión Europea representa, según datos de 2008, el 10% del conjunto de empresas europeas (2 millones de organizaciones) que generan el 6% del empleo total en el territorio. La aportación del PIB de los estados europeos está entre el 4% y el 7%.

Diferentes estudios indican que las experiencias de ESS han ofrecido una resistencia a la crisis superior al sector mercantil convencional en cuanto a los niveles de empleo, competitividad, productividad e innovación. Ello ha derivado en una serie de pronunciamientos como la aprobación de la resolución que insta a los Estados miembros de la UE a tener en cuenta a las empresas de Economía Social en las futuras directrices de empleo enmarcadas en la Estrategia Europa 2020<sup>19</sup>.

Con motivo de la constitución, el pasado septiembre de 2011, de la Red Europea de Promoción de la Economía Social y Solidaria (RIPESS Europa – Red Intercontinental de Promoción de la Economía Solidaria. Europa), se establecía en el manifiesto fundacional: *Al mismo tiempo vemos cómo nacen y crecen, en Europa y por todo el mundo, miles de experiencias concretas que se autodenominan de economía solidaria. Cooperativas de producción auto gestionadas, mercados solidarios, consumo responsable y soberanía alimentaria, formas*

*alternativas de financiación, bancos del tiempo, servicios de proximidad, iniciativas medioambientales y ecológicas, de género, pedagógicas, comercio justo, asociaciones de desarrollo local, empresas sociales sostenibles... En todos los ámbitos de la vida económica, de la producción, de la comercialización y el consumo y de las finanzas, surgen constantemente nuevas organizaciones que abren caminos y tienen la voluntad de superar la lógica del beneficio individual y del capital de la economía mercantil, de la burocratización y jerarquización del sector público. También aumenta la voluntad y las prácticas de articulación y coordinación del conjunto de estas iniciativas, y producen plataformas, consorcios, federaciones y redes que las representan. La creación actual de la Red Europea se inscribe en esta perspectiva<sup>20</sup>.*

En ese sentido, cabe destacar la aprobación por unanimidad<sup>21</sup>, por parte de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), de la *Recomendación 193 en materia de Promoción de Cooperativas*. Así mismo, la *Resolución del Parlamento Europeo del 19 de febrero de 2009 sobre Economía Social* subraya entre sus consideraciones generales "(...) que la economía social, mediante la conjunción de rentabilidad y solidaridad, desempeña un papel esencial en la economía europea al permitir la creación de empleos de calidad, el refuerzo de la cohesión social, económica y territorial, la generación de capital social, el fomento de la ciudadanía activa y la solidaridad, junto con un tipo de economía con valores democráticos que sitúa a la persona en lugar preferente, además de apoyar el fomento del desarrollo sostenible y de la innovación social, medioambiental y tecnológica. (...)" Y en este sentido señala que "...la economía social tiene un papel clave que desempeñar en el logro de los objetivos de la Estrategia de Lisboa relativos al crecimiento sostenible y al pleno empleo, ya que hace frente a los numerosos desequilibrios en el mercado de trabajo, en particular mediante el apoyo al empleo femenino, establece y proporciona servicios asistenciales y de proximidad (como servicios sociales, sanitarios y de previsión social), además de crear y mantener el tejido social y económico, contribuyendo así al desarrollo local y a la cohesión social."

<sup>18</sup> Coraggio, José Luis "¿Qué entender por economía social?". Introducción a *Economía social, acción pública y política (Hay vida después del neoliberalismo)*, Editorial CICCUS, Buenos Aires, 2007.

<sup>19</sup> Innobasque, Empresa Social Innovadora, 2011, pp. 21.

<sup>20</sup> [www.economiasolidaria.org/files/Manifiesto\\_fundacional\\_RIPESS\\_EU.pdf](http://www.economiasolidaria.org/files/Manifiesto_fundacional_RIPESS_EU.pdf)

<sup>21</sup> Unanimidad entre las representaciones gubernamentales, sindicales y empresariales.



En el ámbito del Estado español, es importante destacar que en marzo de 2011 se aprobó la *Ley 5/2011, de 29 de marzo de Economía Social*<sup>22</sup> debido a que existía la necesidad de aprobar una Ley de la Economía Social que conectara directamente con los principios que inspiran y los objetivos que persigue la *Ley de Economía Sostenible*<sup>23</sup>. El objetivo básico de la Ley es configurar un marco jurídico que, sin pretender sustituir la normativa vigente de cada una de las entidades que conforman el sector, suponga el reconocimiento y la mejor visibilidad de la economía social. Por otro lado, en junio del 2011, la Comisión de Economía y Hacienda del Congreso de los Diputados aprobó por unanimidad el *informe sobre el Fomento de la Economía Social*<sup>24</sup> elaborado por la Subcomisión de Fomento de la Economía Social, el cual recomienda, entre otras cuestiones, la creación de políticas públicas de fomento del sector de la Economía Social.

Por su parte, en el ámbito autonómico, la CAPV ha sido una de las precursoras de la ESS, siendo actualmente un referente mundial, según un informe de Innobasque – Agencia Vasca de la Innovación: *"Las misiones de los emprendedores sociales suelen responder a crisis económicas, sociales y/o ecológicas que sufren tanto los países desarrollados como los que están en vías de desarrollo: el hambre, la discriminación de ciertos colectivos, la escasez de agua o la falta de acceso a servicios financieros. La forma innovadora en que estas empresas dan respuesta a estas crisis, es un valor diferencial en un entorno altamente competitivo. Incluso puede suponer una oportunidad para aprovechar nichos de mercado hasta hoy desatendidos. Además, el carácter emprendedor de estas organizaciones y su ritmo de crecimiento ofrecen una esperanza en la tasa de empleo en un contexto de crisis económica y financiera*<sup>25</sup>".

Asimismo, según un estudio elaborado por la Dirección General de la Economía del Trabajo Autónomo y del Fondo Social Europeo a partir del fichero de Códigos de Cuenta de Cotización en situación de alta en la Seguridad Social española, se constata que el índice de mor-

talidad de las cooperativas y las sociedades españolas es inferior al de las empresas convencionales. Mientras que entre un 65% y un 85% de PYMES españolas, según los sectores, desaparece antes de que transcurran cuatro años, un 51.4% de cooperativas y sociedades laborales sigue en funcionamiento al cabo de cinco años. Además, las empresas de la Economía Social que se mantienen transcurridos diez años llegan a duplicar el empleo<sup>26</sup>.

En España, la ESS, a la que están vinculadas más de 11.700.000 personas, aglutina a 48.000 empresas: cooperativas, sociedades laborales, asociaciones del sector de la discapacidad, centros especiales de empleo, mutualidades, empresas de inserción y cofradías de pescadores. Actualmente, la Economía Social representa un 16% (2.350.000 puestos de trabajo) del empleo total y más de 110.000 millones de euros de facturación (en torno al 10% del PIB).

Las experiencias prácticas que se identifican con la Economía Solidaria se manifiestan en todos los ámbitos del proceso económico. Trabajan en base a principios fundamentados en la solidaridad, la confianza, la cooperación y el trabajo colectivo, y priorizan a las personas y su bienestar individual y colectivo frente a la búsqueda de la rentabilidad económica del emprendimiento<sup>27</sup>. Según datos del 2009, conforman REAS red de redes, 234 organizaciones y empresas de economía solidaria. Las personas directamente implicadas son 16.096 y se reparten en 5.423 contratadas (60% mujeres) y 10.673 voluntarias (75% mujeres). Estas entidades presentan unos ingresos de 220 millones de euros de los cuales 122 son por facturación de productos y servicios y el resto se reparten entre subvenciones, donaciones y otras partidas.

Así, las entidades aglutinadas en torno a la Red de Economía Alternativa y Solidaria, REAS red de redes, comparten una visión y una práctica en torno a los principios de la Carta de Economía Solidaria<sup>28</sup> enumerados en el siguiente cuadro:

<sup>22</sup> [www.boe.es/boe/dias/2011/03/30/pdfs/BOE-A-2011-5708.pdf](http://www.boe.es/boe/dias/2011/03/30/pdfs/BOE-A-2011-5708.pdf)

<sup>23</sup> [www.boe.es/boe/dias/2011/03/05/pdfs/BOE-A-2011-4117.pdf](http://www.boe.es/boe/dias/2011/03/05/pdfs/BOE-A-2011-4117.pdf)

<sup>24</sup> [www.cepes-extremadura.org/archivos/file/157p](http://www.cepes-extremadura.org/archivos/file/157p)

<sup>25</sup> Innobasque –Agencia vasca de la innovación-, "La empresa social en la transformación de Euskadi 2011".

<sup>26</sup> Laville, J.L. y García Jané, J. "Crisis capitalista y economía solidaria. Una economía que emerge como alternativa real. Icaria. 2009, pág.165.

<sup>27</sup> Pérez de Mendiguren J.C., Guridi L. y Etxezarreta E., "Economía Social, Empresa Social y Economía Solidaria: diferentes conceptos para un mismo debate" Papeles de Economía Solidaria Nº1, REAS Euskadi, junio 2009. Pág 14. En: [www.economiasolidaria.org/](http://www.economiasolidaria.org/) (09/11/2011).

<sup>28</sup> REAS – Red de Redes. "Carta de Principios de la Economía Solidaria", Mayo 2011. En: [www.economiasolidaria.org/](http://www.economiasolidaria.org/) (09/11/2011).

### 1. Principio de equidad

- Consideramos que la **equidad** introduce un principio ético o de justicia en la igualdad. Es un valor que reconoce a todas las personas como sujetos de **igual** dignidad, y protege su derecho a no estar sometidas a relaciones basadas en la dominación sea cual sea su condición social, género, edad, etnia, origen, capacidad, etc.
- Una sociedad más justa es aquella en la que todas las personas se reconocen mutuamente como iguales en derechos y posibilidades, y tiene en cuenta las diferencias existentes entre las personas y los grupos. Por ello debe satisfacer de manera equitativa los intereses respectivos de todas las personas.
- La igualdad es un objetivo social esencial allí donde su ausencia trae consigo un déficit de dignidad. Cuando se vincula con el reconocimiento y respeto a la diferencia, lo denominamos "equidad".

### 2. Principio de trabajo

- Consideramos que el **trabajo** es un elemento clave en la calidad de vida de las personas, de la comunidad y de las relaciones económicas entre la ciudadanía, los pueblos y los Estados.
- Por ello desde REAS situamos la concepción del trabajo en un contexto social e institucional amplio de participación en la economía y en la comunidad.
- Afirmamos la importancia de recuperar la dimensión humana, social, política, económica y cultural del trabajo que permita el desarrollo de las capacidades de las personas, produciendo bienes y servicios, para satisfacer las verdaderas necesidades de la población (nuestras, de nuestro entorno inmediato y de la comunidad en general). Por eso para nosotros el trabajo es mucho más que un empleo o una ocupación.
- Constatamos que estas actividades las podemos ejercitar individual o colectivamente, y pueden ser remuneradas o no (trabajo voluntario) y la persona trabajadora pueda estar contratada o asumir la responsabilidad última de la producción de bienes o servicios (autoempleo).
- Dentro de esta dimensión social hay que destacar que sin la aportación del **trabajo llevado a cabo en el ámbito del cuidado a las personas, fundamentalmente realizado por las mujeres**, nuestra sociedad no podría sostenerse. Trabajo que aún no está suficientemente reconocido por la sociedad ni repartido equitativamente.

### 3. Principio de sostenibilidad ambiental

- Consideramos que **toda nuestra actividad productiva y económica está relacionada con la naturaleza**, por ello nuestra alianza con ella y el reconocimiento de sus derechos es nuestro punto de partida.
- Creemos que **nuestra buena relación con la Naturaleza es una fuente de riqueza económica, y de buena salud para todos**. De ahí la necesidad fundamental de integrar la sostenibilidad ambiental en todas nuestras acciones, evaluando nuestro impacto ambiental (huella ecológica) de manera permanente.
- Queremos **reducir significativamente la huella ecológica humana** en todas nuestras actividades, avanzando hacia formas sostenibles y equitativas de producción y consumo, y promoviendo una ética de la suficiencia y de la austeridad.

### 4. Principio de cooperación

- Queremos **favorecer la cooperación en lugar de la competencia**, dentro y fuera de nuestras organizaciones vinculadas a la Red, buscando la colaboración con otras entidades y organismos públicos y privados...
- Pretendemos construir colectivamente un modelo de sociedad basándonos en el desarrollo local armónico, **las relaciones comerciales justas, la igualdad, la confianza, la corresponsabilidad, la transparencia, el respeto...**
- Partimos de que la Economía Solidaria está basada en una ética participativa y democrática, que quiere **fomentar el aprendizaje y el trabajo cooperativo entre personas y organizaciones**, mediante procesos de colaboración, de toma de decisiones conjuntas, de asunción compartida de responsabilidades y deberes, que garanticen la máxima horizontalidad posible a la vez que respeten la autonomía de cada una, sin generar dependencias.
- Entendemos que estos procesos de cooperación deben extenderse a todos los ámbitos: local, regional o autonómico, estatal e internacional y deben normalmente articularse en Redes donde se vivan y se fomenten esos valores...

### 5. Principio "sin fines lucrativos"

- El modelo económico que practicamos y perseguimos tiene como finalidad el desarrollo integral, colectivo e individual de las personas, y como medio, la gestión eficiente de proyectos económicamente viables, sostenibles e integralmente rentables, cuyos beneficios se reinvierten y redistribuyen.

- Esta "no-lucratividad", está íntimamente unida a nuestra forma de medir los balances de resultados, que tienen en cuenta no solo los aspectos económicos, si no también los humanos, sociales, medioambientales, culturales y participativos y el resultado final es el beneficio integral.
  - Se entiende por ello que nuestras actividades destinan los posibles beneficios a la mejora o ampliación del objeto social de los proyectos así como al apoyo de otras iniciativas solidarias de interés general, participando de esta manera en la construcción de un modelo social más humano, solidario y equitativo.
- 6. Principio de compromiso con el entorno**
- Nuestro compromiso con el entorno se concreta en la participación en el desarrollo local sostenible y comunitario del territorio.
  - Nuestras organizaciones están plenamente integradas en el territorio y entorno social en el que desarrollan sus actividades, lo que exige la implicación en redes y la cooperación con otras organizaciones del tejido social y económico cercano, dentro del mismo ámbito geográfico.
  - Entendemos esta colaboración como un camino, para que experiencias positivas y solidarias concretas puedan generar procesos de transformación de las estructuras generadoras de desigualdad, dominación y exclusión.
  - Nuestro compromiso en el ámbito local nos aboca a articularnos en dimensiones más amplias para buscar soluciones más globales, interpretando la necesidad de transitar continuamente entre lo micro y lo macro, lo local y lo global.

Por su parte en la CAPV, según datos del Gobierno Vasco del 2008, la Economía Social está configurada por un total de 2203 empresas que emplearon a 62.615 personas (6,3% del empleo de la CAPV) y generaron 2.928 millones de euros de Valor Añadido Bruto, el 4,3% del VAB de la economía vasca. Asimismo, si hablamos del sector de la economía solidaria en Euskadi conformado por más de 50 empresas y organizaciones sociales, según datos de Auditoría Social<sup>29</sup>, lo más destacable para el 2009 es que el empleo ha seguido creciendo en el contexto de crisis económica y crecimiento del paro. El dato total de empleo en FTE (Full Time Equivalent) es de 1255 lo que ha significado un crecimiento del 19,6% con respecto al año anterior. También es necesario resaltar los ingresos por actividades productivas y su incremento en contexto de crisis económica y su evolución, siendo para el último año de 28.739.688 € con un incremento del 12%.

Recientemente, REAS Euskadi compareció en la Comisión de Políticas Sociales, Trabajo e Igualdad del Parlamento Vasco, a petición de la Comisión, con el objetivo de explicar su visión de la economía social e informar sobre sus análisis y propuestas en economía solidaria y alternativa. Posteriormente se presentó el documento que con anterioridad se envió a todos los grupos parlamentarios con el título "Propuestas para el impulso de la Economía Social en el País Vasco"<sup>30</sup>, en el cual se hace

referencia a tres cuestiones principales: *el reconocimiento del sector de la Economía Solidaria en el ámbito de la economía social, la promoción de la economía solidaria en el País Vasco, y la economía solidaria e inclusión social y laboral.*

### Contexto de América Latina: Argentina y Brasil

Las reformas neoliberales iniciadas en los años setenta implicaron una reestructuración económica, política, social y cultural a nivel mundial que asume características particulares en América Latina. Asimismo, las respuestas populares ante la crisis en los países latinoamericanos estuvieron fuertemente ligadas a estrategias económicas basadas en el trabajo asociativo y autogestionado, que se dieron a lo largo y ancho del subcontinente en una relación de mutua influencia y co-construcción entre las iniciativas populares y las políticas estatales. Señalaremos a continuación algunas características del contexto en el cual se desarrollaron las experiencias de ESS en Argentina y Brasil en las últimas décadas.

Para el caso específico de la **Argentina**, la dictadura militar (1976-1983) interrumpió las estrategias de desarrollo e industrialización implementadas las décadas anteriores y propició una profunda transformación regresiva de la economía y la sociedad. En los años noventa -durante

<sup>29</sup> REAS Euskadi, "La economía solidaria en Euskadi: indicadores de auditoría social 2010". En: [www.auditoriasocial.net/](http://www.auditoriasocial.net/) (09/11/2011).

<sup>30</sup> Comparecencia de REAS Euskadi y Gizatea en el Parlamento Vasco. En: [www.economiasolidaria.net/](http://www.economiasolidaria.net/) (09/11/2011).

la presidencia de Carlos Menem (1989-1999) y bajo la presión y tutela del FMI- se profundizó el modelo neoliberal a partir de la implementación de un conjunto de políticas: ajuste del Estado, privatización de todas las empresas públicas, apertura económica -comercial y de capitales-, desregulación de los mercados, etc.

Entre 1991 y 2001 se estableció un tipo de cambio fijo en un nivel en el cual la moneda local resultaba apreciada respecto del dólar, dificultando la competitividad de la producción nacional y acelerando la desindustrialización, extranjerización y concentración del aparato productivo. El esquema cambiario sólo podía subsistir mediante un ingreso permanente de dólares, que en una primera etapa lo generaron las privatizaciones y luego el creciente endeudamiento externo. Ante la rigidez del sistema cambiario, se impulsó la competitividad de la economía a través de una mayor *flexibilización* de la fuerza de trabajo que permitiera bajar "el costo laboral". A lo largo del período se produjo entonces un proceso de reestructuración regresiva y fragmentación de la estructura productiva, que dejó como saldo la reducción de muchas empresas y la desaparición de otras tantas.

El deterioro ocupacional y económico de los hogares, puso de manifiesto la necesidad de obtener nuevas fuentes de ingresos para garantizar la reproducción de la vida de sus integrantes. En ese sentido, las estrategias familiares de los sectores populares cada vez con mayor frecuencia combinaron los intentos de incorporación de las mujeres y los hijos al mercado laboral, la inserción en planes asistenciales gubernamentales y el impulso de actividades productivas autogestionadas generadoras de ingresos complementarios. Los emprendimientos productivos (individuales, familiares o asociativos) son una de estas estrategias que los trabajadores de los sectores populares utilizaron masivamente en este contexto. Asimismo, la recuperación de empresas se convirtió en una práctica posible de *protección* de la fuente de trabajo, en un contexto en el que las condiciones del mercado de trabajo y en particular el desempleo de larga duración erosionan las expectativas de conseguir nuevos empleos.

El cambio de siglo encontró a la Argentina en el momento más profundo de la crisis: cada vez mayores niveles de desempleo, pobreza, desigualdad se manifestaban también en la extensión y profundización de los conflictos sociales. La salida del régimen cambiario -tan tardía como inevitable- se realizó hacia fines de 2001 de manera regresiva y profundizó inicialmente la gravedad del

panorama socio-laboral. Sin embargo, a partir de 2003 se genera una importante recuperación de la actividad económica y el empleo. Las nuevas políticas económicas (peso depreciado, des-endeudamiento externo, impulso del consumo interno vía aumentos salariales y extensión de beneficios de seguridad social para niños y ancianos, etc.) fueron determinantes para alcanzar un fuerte crecimiento del nivel de producción, la re-sustitución de importaciones y un incremento de demanda de trabajo.

Simultáneamente, se produjo primero una ampliación y luego una modificación en las políticas estatales de asistencia que y se reorientaron hacia la promoción del trabajo asociativo y autogestionado. En lo más profundo de la crisis -a mediados de 2002- se resolvió otorgar una pequeña asignación a los jefes de hogar desocupados a cambio de una contraprestación laboral a cumplir en los municipios, en organizaciones sociales o en emprendimientos productivos autogestionados. Esta característica habilitó -en algunos casos- a una resignificación de la política a partir del impulso de actividades comunitarias de producción colectiva, ya sea orientada al mercado y a la generación de ingresos, o dirigida a la satisfacción directa de necesidades por medio de la producción para el autoconsumo.

Los gobiernos de Néstor Kirchner y Cristina Fernández (2003-2011) implementaron nuevos programas de promoción de emprendimientos productivos asociativos dirigidos a los trabajadores insertos en los planes asistenciales, también orientados a apoyar y ampliar las estrategias de trabajo autogestionado de los sectores populares. Primero, el "Plan Manos a la Obra" otorgó subsidios para maquinarias, materias primas e instalaciones, junto con diversas capacitaciones para los integrantes de los proyectos productivos. Luego se promovió la creación y el financiamiento público de pequeños bancos populares para el otorgamiento de microcréditos para pequeños emprendimientos, proceso que se consolida con la aprobación en 2006 de una "Ley de Promoción del Microcrédito para el desarrollo de la Economía Social". Más recientemente se viene impulsando el "Programa Argentina Trabaja", que promueve la conformación de cooperativas orientadas a la producción de servicios en función de necesidades planteadas por los gobiernos locales. Todas estas políticas, presentan serias dificultades de diseño e implementación, pero son claras señales acerca de la voluntad y la necesidad de avanzar hacia la promoción y consolidación de experiencias de ESS en Argentina.

Por otra parte, la política de ESS del **Brasil** es considerada un modelo a seguir en la búsqueda de la participación popular en las decisiones de gobierno. Los actores que impulsaron el reconocimiento y desarrollo de la ESS fueron principalmente el Foro Brasileiro de Economía Solidaria (FBES) y la Secretaría Nacional de Economía Solidaria (SENAES), organismo estatal perteneciente al Ministerio de Trabajo y Empleo específicamente destinado a la promoción y fortalecimiento de las experiencias del campo de la ESS. Su origen está vinculado con la realización del Primer Foro Social Mundial, llevado a cabo en Porto Alegre en enero del 2001. Durante este encuentro, la temática de la ESS convocó a una gran cantidad de participantes provenientes de ONG, iglesias, redes, movimientos sociales y organizaciones de trabajadores de empresas autogestionadas.

A partir de la necesidad de articular acciones y propuestas, se constituyó el Grupo de Trabajo Brasileiro de Economía Solidaria, que luego dio lugar al FBES y más adelante a la creación de la SENAES, cuando Luiz Inácio "Lula" da Silva asumió la presidencia del Brasil en el año 2003. Esta decisión puede ser entendida como una respuesta positiva por parte del gobierno federal frente a las diversas movilizaciones y manifestaciones desarrolladas en el campo de la Economía Solidaria, a la vez que un cambio profundo de las políticas de trabajo y empleo que comienzan a asumir el desafío de desarrollar políticas que incorporen otras formas de trabajo (asociativo y autogestionado) y de extender derechos hacia el conjunto de los trabajadores.

Hintze (2010) sintetiza las conquistas del movimiento de ESS del Brasil hasta el momento, tales como:

- La creación de la SENAES, que permitió incorporar en la estructura del poder ejecutivo nacional un lugar institucional específico para la economía solidaria. La secretaria "nace ya absorbiendo un conjunto de banderas construidas por el movimiento en las Plenarias Nacionales de economía solidaria". A ello le suma la realización de Conferencias Nacionales de Economía Solidaria y la implantación del Consejo Nacional de Economía Solidaria.
- La organización del movimiento de economía solidaria en el FBES; compuesto por más de 100 foros

micro-regionales y municipales y 27 foros estatales; que incluyen más de 3.000 emprendimientos solidarios (grupos, asociaciones, cooperativas), 500 entidades locales, estatales y nacionales de la sociedad civil (ONG, sindicatos, iglesias, universidades), 100 prefecturas municipales y 6 gobiernos estatales con programas de ESS. Los foros lograron a su vez diversas conquistas como la aprobación de leyes estatales o municipales sobre ESS.

- En el campo de la construcción y participación en la ejecución de políticas públicas y programas gubernamentales se destacan el Mapeo Nacional de ESS, el Programa Nacional de Ferias en Red de Agricultura Familiar, la construcción de Centros Públicos de Formación en ESS, la propuesta de un Sistema Nacional de Comercio Justo y Solidario, la política de comercialización solidaria, etc.
- En el marco legal se resalta como conquista la fuerza de articulación, movilización y negociación lograda para el cambio de la Ley General de Cooperativismo, la propuesta de un marco legal para los fondos rotativos solidarios y la propuesta de proyecto de ley de reglamentación de Bancos Populares.
- El FBES -a nivel nacional y estadual/municipal- ha sido un espacio que posibilitó sinergias entre los actores para la creación y consolidación de diversas redes y cadenas solidarias<sup>31</sup>.

<sup>31</sup> Susana Hintze: "La política es un arma cargada de futuro. La economía social y solidaria en Brasil y Venezuela". Ediciones CICCUS-CLACSO. Buenos Aires, 2010.



## 5. Procesos de cambio, estrategias frente a las crisis y aprendizajes en las iniciativas de Economía Social y Solidaria en Euskadi y Estado español<sup>32</sup>

### 5.1. Introducción

Las organizaciones y las iniciativas de ESS estudiadas en esta segunda parte del proyecto presentan orígenes, trayectorias y desarrollos diversos. Sin embargo, todas ellas han conocido momentos de crisis y de cambio, que han resultado ser puntos de inflexión en el devenir de la organización. En esta parte del documento, tratamos de identificar la posible existencia de determinadas tipologías de situaciones de crisis y de cambio comunes al conjunto o a una parte significativa de las organizaciones de ESS.

También se pretende delimitar qué características definen a estas tipologías de crisis, dónde se encuentran sus causas y los motivos que los generaron (internas/externas), qué actores han participado e intervenido en ellas, cuál ha sido el resultado del proceso sobre las personas (equidad en la organización, canales de participación, condiciones laborales etc.), sobre la propia organización (su viabilidad o sostenibilidad) o sobre el entorno (su compromiso con la sociedad y la transformación social, sobre su compromiso con la economía solidaria, sobre la promoción de políticas públicas, etc.).

---

<sup>32</sup> Este capítulo ha sido elaborado por: Luis Guridi Aldanondo, Juan Carlos Pérez de Mendiguren Castresana, Ana Iametti Señorino y Amaia Uribe Etxebarria.

Emprendimientos de Economía Social y Solidaria Tipologías de crisis y cambio, estrategias y aprendizajes		
Tipología de crisis/cambios	Estrategias adoptadas	Aprendizajes adquiridos
Adecuación del modelo de organización institucional.	Cambios en la naturaleza jurídica de las organizaciones.	Relevancia de la flexibilidad para adaptar las formas jurídicas de las organizaciones a las condiciones en cada momento.
Gestión y organización interna: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis de crecimiento.</li> <li>• Crisis de liderazgo.</li> <li>• Crisis de modelo de participación.</li> <li>• Crisis de legitimidad.</li> </ul>	Establecer planes de formación y capacitación.	Importancia de contar con un núcleo de personas que lideren el proyecto a lo largo de la vida de la institución. Subrayar el valor de la convicción en el conjunto del proyecto e implicación de las personas.
	Elaboración de Planes Estratégicos.	Necesidad de reforzar la identidad de la organización. Importancia de contar con objetivos claros a mediano plazo compartidos. Necesidad de adaptar y ampliar canales de participación.
	Refundación organizativa.	Alineamiento con principios de la Economía Solidaria.
	Reestablecimiento de fuentes internas de legitimidad.	Revisar motivación e implicación con el proyecto. Acomodar el proyecto para reconciliar necesidades individuales y colectivas.
Adaptación a las exigencias del entorno/demanda/mercado.	Innovación en productos, servicios.	Necesidad de la innovación permanente. Importancia de la sostenibilidad económica del proyecto. Implantar herramientas de gestión adaptadas a las nuevas realidades.
	Búsqueda de nuevos mercados.	
	Vinculación con los actores y grupos sociales.	Estrechar los lazos con la sociedad y con el entorno. Aprendizaje de otras experiencias.
	Consolidar la participación en redes.	Mayor impacto a través de las acciones organizadas en red.
	Búsqueda de apoyo institucional.	Reforzar los lazos con las administraciones públicas.

Igualmente, todas las organizaciones han diseñado estrategias y políticas para enfrentar esas situaciones de cambio, se han tenido que ir adaptando a las exigencias derivadas del momento que les ha tocado vivir. En este trabajo se trata de identificar algunas tipologías de estrategias seguidas por las organizaciones para enfrentar esas situaciones de crisis; de estudiar estas estrategias para compararlas y conocer si existen elementos comunes entre ellas, si las organizaciones han elaborado estrategias similares para hacer frente a diferentes momentos de cambio, estrategias que se han orientado hacia cambios en el régimen jurídico, en la estructura de funcionamiento interno, a la búsqueda de nuevas estrategias de financiación, de adaptación a las exigencias de los mercados; de relación y vinculación con otras organizaciones y redes sociales.

Por último, a lo largo de la trayectoria de las organizaciones, en los momentos de crisis y de cambio vividos, todas ellas han logrado obtener aprendizajes y enseñanzas que han ido aplicando en sucesivas ocasiones y que pueden servir, así mismo, como aprendizajes para otras experiencias de futuro. En esta investigación trataremos de comprender los principales aprendizajes individuales y colectivos de esas organizaciones; identificar los elementos clave que han permitido que la organización haya sobrevivido en el tiempo, aquellos elementos sin los cuales no hubiera sido posible el mantenimiento del proyecto: características de las personas que la pusieron en marcha, su permanencia en el tiempo, la participación interna, el contexto económico y social, su vinculación a redes, etc. Asimismo, señalar las principales fortalezas, debilidades y retos que deben



afrontar las organizaciones en los próximos años: viabilidad económico-financiera, de organización y funcionamiento, de gestión de la organización, de participación de sus miembros, de equidad entre hombres y mujeres, etc.

## 5.2. Adecuación de los modelos de organización a las condiciones de cada momento

*"El modelo asociativo hace que el consumo ecológico se estanque, incluso las propias demandas de afuera, desde el modelo asociativo no damos respuesta. Analizando todos esos elementos, vemos que el compromiso como asociación es un compromiso más laxo, así entendemos que el modelo de cooperativa (...) se iba a ajustar más a lo que estábamos haciendo que el modelo asociativo. Es una cierta apuesta que se hace y lleva a un debate amplio de debate y luego de diseño (...). El socio de la cooperativa ya no puede estar tanto al margen, ahora se tiene que implicar más. La capacidad de decisión la tienen quienes quieren comprometerse". Ecogermen S. Coop., Castilla y León.*

*"La sociedad limitada es muy vertical, la gente no es dueña y trabaja por dinero. Ahora ellos mismos tienen una hegemonía, son dueños y la ilusión de compartir una propiedad con hegemonía es lo que te hace trabajar solidariamente muchas horas y no cobrar mucho. Es otro concepto del trabajo. Sin embargo el asalariado, dice al revés: a mí págame bien porque si no me voy a otra empresa. No pierde nada. Pero el que tiene una propiedad pierde una propiedad. Y eso es lo que le pasa a los socios." Espanica S. Coop., Madrid.*

"- Posiblemente ahora no hubiera sido esa la fórmula [fundación]. De hecho, en otros territorios la fórmula no ha sido crear fundaciones sino que en cada territorio se han constituido organizaciones más de tipo asociativo.

- Yo creo que en ese momento no se pensó que podía ser una iniciativa que podía ser a nivel del estado...

- Es una fundación, pero los fundadores y los colaboradores son organizaciones y eso también es un poco atípico. Es una red organizacional.

- Ahora después de la evolución 6 ó 7 años está resultando una dificultad para plantear desarrollos que son necesarios para el propio desarrollo del proyecto. Pero en aquel momento se pensó que era lo mejor." Proyecto FIARE, Euskadi.

*"Se hace una reconversión de aquella asociación en sociedad limitada (...) y se consigue una capitalización de capital social y aquello nos permite salir adelante." Proyecto Amayuelas, Castilla y León.*

*"Es un momento muy importante para la organización (...) estamos viendo hacia qué cambiamos. Actualmente estamos en un proceso de diagnóstico organizativo para*

*saber qué modelo organizativo queremos y necesitamos para seguir llevando el proyecto Sartu (...) estamos en un momento de cambio y nosotros creemos que nuestra estructura jurídica y organizativa no responden o no son eficaces para llevar a cabo el proyecto Sartu, no podemos seguir con los mismos trajes; nos hemos resistido mucho al cambio por miedo." Sartu-Erroak, Euskadi.*

*"Los orígenes se remontan hacia 16-17 años, compañeros que militan en movimientos sociales, ocupación-anarquista, insumisión, feminismo, internacionalismo. Había una producción propia de fascines y música, pero se decide que había que dar un paso hacia la creación de puntos de encuentro de referencia en la comunicación, espacios donde encontrar libros que ayudaran a la formación política. Con esta idea 3 personas, comienzan con Traficantes, como una alternativa también de autoempleo y para ser un punto de encuentro de experiencias. La experiencia sigue evolucionando y hoy en día son 10-11 personas asalariadas. Utilizan el libro como herramienta de transformación social. Asociación Cultural Traficantes de Sueños, Madrid.*

*"Hace unos 20 años, en 1986, pasamos de vivir en comunidad, a una fase de profesionalización; otro tipo de vida (...) Hace unos años atrás, cuando todavía éramos Emaús Solidaridad Internacional, hubo otro momento importante. Llegó un momento que no podíamos recibir subvenciones como entidad social, porque teníamos una parte empresarial con una serie de ingresos, y esta parte empresarial no daba para todo. La única opción que se vio, fue jurídicamente separar la parte social de la empresarial (...) Nos dividimos en fundación y cooperativa por supervivencia. La parte de la fundación cubría todas las actividades sociales y a través de la cooperativa se cubría la parte productiva." Emaús Fundación Social, Euskadi*

*"Yo pienso que era un planteamiento de que las sociedades anónimas laborales son una apuesta para mí no tan democrática como la cooperativa de trabajo y era una apuesta que hicieron los sindicatos mayoritarios aquí en Catalunya, -Comisiones y UGT- apostaban por un híbrido [sociedades anónimas laborales] que solo hay en el Estado español (...). Aquí las sociedades anónimas laborales habían salido más alrededor del tema de crisis: empresas industriales están en crisis, regulación de empleo (...) llevaban una lucha sindical y apostaban por eso. En nuestro caso, no es un tema de crisis, sino un tema de represalia sindical que dicen: Ahora vamos a hacerlo diferente y podemos funcionar sin los que nos han despedido [de forma cooperativa]. Era una gestión diferente, eran totalmente autodidactas en temas de gestión y pasan de estar de un lado de la barricada y de luchar contra el patrono a convertirse en patronos, guste o no, con todas las contradicciones que trae..." Trèvol Coop., Catalunya.*

Al igual que en otro tipo de organizaciones, los procesos de crecimiento que tienen lugar en los emprendimientos de ESS han generado distorsiones en su funcionamiento, por la falta de adecuación de las estructuras organizativas, que no respondían a los problemas y a las necesidades surgidas en un momento determinado de la vida de la organización. Esta falta de sintonía y los consiguientes desajustes han obligado a adoptar diferentes estrategias para enfrentarlos y garantizar, así, la viabilidad del proyecto. Estos cambios han sido de diferente naturaleza.

En primer lugar, algunas de estas crisis han provocado *cambios en la propia naturaleza jurídica* de la institución. En todos ellos, los cambios han surgido por la necesidad de adaptar estrategia de la institución a la nueva situación. Algunas de las organizaciones que surgieron con determinada naturaleza jurídica, bien porque se entendía que esa era la figura que mejor se adaptaba a las condiciones del momento o porque no se era consciente de las limitaciones que podía presentar en el futuro, se vieron obligadas a cambiarla en algún momento de su vida organizativa. La vieja naturaleza resultaba ser una cortapisa en el funcionamiento interno y en el avance del proyecto.

Existe una variada casuística entre las organizaciones de la ESS y *no se observa un determinado patrón de cambio* común para el conjunto de las organizaciones; por el contrario, las situaciones observadas muestran que los cambios han sido muy variados, mostrando así una *gran flexibilidad y adaptabilidad* a las condiciones existentes. Por otro lado, no existe en los casos vascos o español ninguna figura jurídica específica de la Economía Solidaria, y aunque en la mayoría de los casos predominan las propias de la Economía Social (asociaciones, fundaciones, mutuas y cooperativas), la estructura adoptada en cada caso corresponde a aquellas que mejor permiten hacer frente a los condicionamientos externos e internos, o contribuir de la mejor forma a la consecución de los principios fundacionales de la Economía Solidaria.

En algunos casos, se transita *de una estructura de tipo asociativo a una de tipo cooperativo*. Esta es, tal vez, una de las modificaciones más habituales que se han observado a lo largo de las experiencias analizadas. Uno de esos ejemplos es Ecogermen S. Coop. de Consumo Ecológico, que surge con formato de tipo asociativo, fruto de los debates sobre los modelos de autogestión de consumo ecológico existente previamente en Castilla y León, y la constatación de sus limitaciones para dar respuesta a

las demandas de consumo del momento. El cambio a la forma de cooperativa de consumidores en el año 2009 se justifica por la provisionalidad de la figura asociativa en el momento de su creación, y porque la figura cooperativa responde mejor y permite una mayor implicación de las personas en el proyecto global.

El modelo asociativo permite un grado de implicación muy flexible y posibilita, en este caso, una gran demanda de consumo de productos ecológicos, pero dificulta la implicación de las personas en el proyecto global, en el día a día de la organización. El modelo cooperativo se sitúa más cerca de la economía alternativa, y se ajustaba más a lo que se estaba haciendo y se quería hacer. La nueva persona que se asocia viene con otra visión distinta, no puede estar al margen como en el periodo anterior, se tiene que implicar, ya que, al ser socio/a de la cooperativa, le afectan los resultados de manera directa, tanto en los beneficios como en pérdidas. La persona que no quiera serlo, puede ser consumidora pero no podrá decidir sobre el futuro de la institución. Esto implica mayor compromiso y mayor apertura, al tiempo que permite disponer de una gerencia y de un colectivo de personas trabajadoras contratadas, esto es, una mayor profesionalización de la actividad.

En otros casos, se ha pasado *de un modelo de sociedad limitada a una forma cooperativa*. Este es el caso de Espanica S. Coop. que, surgiendo como una sociedad limitada, se transformó en una cooperativa bajo la consideración de que era muy vertical aquella, porque el equipo de trabajadores solamente es responsable del trabajo, mientras que la forma cooperativa permite adoptar un nivel de responsabilidad mayor. Al mismo tiempo, en este caso la forma cooperativa permitía vincular de manera más estrecha a las contrapartes españolas y nicaragüenses a través de la creación de una cooperativa de carácter mixto formada por personas y entidades (Fundación Rubén Darío-Campo Ciudad- FRD-CC, y el Centro para la Investigación y la Promoción del Desarrollo Rural -CIPRES).

En algunos emprendimientos, el cambio que se produce es la transformación de una estructura *de carácter asociativo en una fundación y una cooperativa*, como en el caso de Emaús Fundación Social. Si bien surge como iniciativa de un grupo de personas que practicaba la vida comunitaria, pronto se transforma en una de carácter asociativo, y más tarde adopta una doble figura jurídica, de *cooperativa y de fundación*; la primera para recoger

la parte productiva de la asociación y la segunda para garantizar la estabilidad en su funcionamiento.

Otras organizaciones han conocido procesos de transición en las que se han ido adoptando diferentes figuras jurídicas. Este es el caso, por ejemplo del Proyecto Amayuelas, que ha transitado *de una gestión colectiva, asamblearia, a una estructura de iniciativas individuales coordinadas*. El núcleo inicial de la aldea ecológica adoptó un funcionamiento de tipo colectivo o asambleario, en el que todas las personas participantes gestionaban el conjunto de las iniciativas formativas y económicas de la institución. Este tipo de funcionamiento presentaba aspectos positivos en cuanto que permitía una gran participación del colectivo participante, pero mostró, también, los aspectos negativos, que terminaron por imponerse, principalmente la incapacidad y el bloqueo en la gestión colectiva, fruto de las diferencias existentes en cuanto a la concepción misma del proyecto y del grado de implicación de las personas.

La crisis de este modelo de gestión comunitaria, que pecó de exceso de voluntarismo, dio paso a la conformación de una sociedad limitada (SL) conformada por el reducido núcleo animador inicial, que adopta esa figura jurídica porque se adaptaba mejor a las necesidades de capitalización existentes en aquel momento, algo que no era posible desde la estructura cooperativa. Por último, en una fase posterior, se va a un modelo de proyectos productivos individuales, donde cada persona es responsable de su actividad económica, y donde el albergue se convierte en la actividad básica fundamental como engranaje económico principal. Cada iniciativa mantiene su autonomía pero existen unos compromisos y se siguen unas líneas básicas consensuadas por el conjunto de quienes conforman la iniciativa (producción ecológica, reparto de mercados, selección de clientes, etc).

Finalmente, existen otras situaciones en las que las organizaciones se encuentran en *un proceso de reflexión*, pero que todavía no han adoptado la decisión de proceder o no a un cambio de naturaleza jurídica. Es el caso del Proyecto FIARE que adoptó esa forma jurídica inicial pensando que su ámbito de actuación sería el País Vasco, pero que, visto en perspectiva, se considera que hubiese sido más adecuada una figura de tipo asociativo. Un formato de Fundación, con decenas de organizaciones, tiene muchas ventajas en algunos aspectos, pero resulta ser una limitante para la expansión del proyecto al resto del Estado. En el caso de la Federación Sartu,

se encuentran en un proceso de diagnóstico organizativo para analizar diferentes alternativas para cambiar su estructura organizativa y jurídica. Consideran que su actual configuración como federación no responde de forma adecuada para llevar a cabo el proyecto Sartu de forma eficaz. A través de un proceso participativo, y con la ayuda de nuevas tecnologías, como el uso de una wiki, están analizando diferentes fórmulas jurídicas y organizativas y conociendo de primera mano otras experiencias del entorno del tercer sector, rescatando aspectos que han funcionado bien y cambiando lo que no funciona tan bien. En este proceso aparecen resistencias naturales, por miedo al cambio y a perder niveles de autonomía de cada una de las asociaciones que conforman la Federación Sartu.

Por último, señalamos el caso de la Asociación Cultural Traficantes de Sueños, que surge como una actividad asociativa para el autoempleo, una librería asociativa, algo ciertamente original. En la actualidad mantienen el mismo modelo, con una decena de personas con responsabilidades en las diferentes áreas del proyecto y cerca de 250 personas asociadas que aportan una cuota mensual que les permite tener acceso a libros y materiales, pero con la pretensión de que no quede solamente en eso, que se generen relaciones enriquecedoras, y que la figura de la persona socia sea una parte activa del proyecto. En varias ocasiones se han planteado la posibilidad de transformarse en una iniciativa de otra naturaleza, como cooperativa o fundación, aunque hasta la fecha no se ha adoptado ninguna decisión.

Como conclusión de este apartado se puede decir que las organizaciones de la ESS han mostrado, a lo largo de su trayectoria, una *gran flexibilidad y adaptabilidad de sus estructuras* a las exigencias derivadas de las condiciones imperantes en cada momento. Esta adaptabilidad organizacional ha sido necesaria para poder enfrentar los problemas de orden externo e interno que han ido surgiendo en la vida de la institución y, en última instancia, ha sido lo que ha garantizado la pervivencia y la viabilidad del proyecto y de la organización.

### 5.3. Gestión y organización interna: liderazgo y legitimidad

La gestión de los procesos de liderazgo y sus dinámicas de legitimación son uno de los elementos centrales que se manifiesta en el origen de muchas de las crisis

identificadas por las organizaciones participantes en el estudio. De las experiencias vividas, las instituciones e iniciativas de ESS, han logrado extraer algunos aprendizajes, aquello que ha quedado en el imaginario colectivo de las personas que la conforman y de la institución en su conjunto. Estos aprendizajes y experiencias logradas tienen que ver con las características y las condiciones en las que surgieron las iniciativas, las ideas que las promovieron, las características de las personas que las impulsaron; los procesos de crisis vividos, las estrategias adoptadas, y las consecuencias para la organización. En muchas ocasiones estas son las fuentes de legitimación sobre los que se construyen los liderazgos y sus mecanismos de reproducción.

Un primer aprendizaje que se puede obtener de las experiencias estudiadas es la de constatar, en todos los casos, la existencia de un *núcleo inicial impulsor*, que se mantiene básicamente a lo largo del tiempo, con unas características propias y diferenciadas de otras iniciativas de carácter empresarial que se pueden observar en el tejido empresarial. Si bien las personas que conforman estos núcleos iniciales responden a una variedad de situaciones, todas ellas tienen la característica de ser personas comprometidas con los problemas y las preocupaciones sociales y medioambientales de nuestra sociedad, comprometidas con el entorno social en el que viven, personas cuyo objetivo, al poner en marcha la iniciativa, no es el económico y el lucro personal o colectivo, sino dar respuesta a las necesidades de un colectivo o de un territorio, siempre desde la búsqueda del interés social. Sin ánimo de resultar exhaustivos, este colectivo de personas lo podemos dividir en tres grupos:

- Las personas emprendedoras e impulsoras de estas iniciativas, provienen, en primer lugar, de *experiencias pasadas vinculadas al mundo religioso comprometido con lo social*. Es el caso de las comunidades cristianas de base y organizaciones de la iglesia (en el caso del Proyecto FIARE a través de REAS y Cáritas, y en el caso de Emaús Fundación Social); o personas vinculadas con el movimiento rural cristiano, de la década de los años sesenta y setenta (Juventud Obrera Cristiana - JOC y Hermandad Obrera de Acción Católica - HOAC) en las escuelas campesinas en el caso del Proyecto Amayuelas.
- Un segundo grupo de personas promotoras de estas iniciativas tiene sus orígenes en *el campo de la lucha sindical y política*. Son personas que han mostrado

una trayectoria en las luchas políticas de los años sesenta y setenta y que han considerado que esa lucha por una nueva sociedad puede adquirir nuevas formas, particularmente en el ámbito de la producción y el consumo. Este es el caso de organizaciones como Ecogermen S. Coop. de Consumo Ecológico, en cuyo grupo impulsor inicial se cuenta con varias personas que provienen de ese ámbito de la lucha sindical y política, al igual que la cooperativa Trévol, en cuyo origen se sitúan personas trabajadoras despedidas de empresas de mensajería que decidieron fundar una cooperativa de trabajo asociado con un sistema de gestión horizontal y autogestionaria, y con la voluntad de dignificar y profesionalizar el trabajo de la persona mensajera. Posteriormente, se fueron incorporando personas provenientes del movimiento de barrio.

- Un tercer grupo lo componen aquellas personas que *provienen de los movimientos sociales*; personas con trayectorias, algunas de ellas bastante largas, en los nuevos movimientos sociales que surgen en los años ochenta y noventa. Este es el caso de las iniciativas como la Fundación Aldauri, una entidad surgida de la experiencia y el trabajo de diferentes asociaciones y personas vinculadas al tejido vecinal y social de los barrios de Bilbao (Bilbao la Vieja, San Francisco y Zabala). Recogen diversos proyectos en el terreno de la inserción socio-laboral y el desarrollo local impulsados en los últimos años, y pretenden -desde los principios de la economía social, la solidaridad y la participación ciudadana- promover iniciativas de trabajo y espacios de participación al servicio de la rehabilitación integral y el desarrollo comunitario de los barrios altos de Bilbao, por ejemplo, a través de los bancos del tiempo. En el caso de la Federación Sartu, el origen es similar. En la década de los ochenta se crean buena parte de las entidades sin ánimo de lucro que trabajaban con el colectivo de drogodependientes. En aquel momento inicial, el objetivo prioritario era la demanda asistencial. Así, Sartu surgió en el año 1988 desde la coordinación de varias asociaciones del territorio de Euskadi que trabajaban en este ámbito y prestaban servicios sociales. Además, en este contexto, desde el Gobierno Vasco se puso en marcha la ley de lucha contra la pobreza. A través de la reflexión conjunta de varias asociaciones, se empezó a valorar que además de servicios asistenciales, necesitaban dar un paso más y querían ofrecer programas de inserción socio-laboral. A tra-

vés de 4 equipos de trabajo (asociaciones), fueron creando el equipo del proyecto Sartu. De esta forma, en el 91 crearon una Federación y cambió la configuración jurídica de cada asociación.

Igualmente se puede mencionar el caso de la Asociación Cultural Traficantes de Sueños, en cuyo origen se sitúan personas vinculadas a los movimientos sociales de carácter alternativo (movimiento de ocupación, antimilitarismo e insumisión, movimiento feminista, movimiento internacionalista), que buscan espacios para la creación propia y puntos de encuentro para la formación política utilizando el libro como herramienta de transformación social.

Es el caso, así mismo, de Espanica S. Coop tras cuya iniciativa se sitúan personas vinculadas al trabajo en cooperación internacional, dentro de la Asociación Rubén Darío de amistad hispano-nicaragüense, que venía realizando proyectos de cooperación en apoyo del sector campesino cooperativo. Con esta iniciativa tratan de superar la ayuda vía proyectos y dar respuesta a las desigualdades que genera el comercio internacional de café en el reparto de los beneficios a lo largo de la cadena de valor promoviendo la apropiación de las personas productoras del conjunto de las fases, desde la producción hasta la industrialización y la comercialización, mas allá de pagar un precio mínimo.

Por lo tanto, el perfil de las personas que han garantizado la estabilidad de la organización y que han sentado las bases de su legitimación social así como la fuente de los procesos de liderazgo interno es muy variado. Estas personas provienen tanto del campo de las organizaciones vinculadas a la iglesia, de personas con militancias pasadas en lo político o en el sindicalismo; y también de otras que habían conocido una trayectoria en el mundo de las organizaciones sociales de un espectro variado, desde los movimientos pacifistas, feministas, de derechos humanos, medioambientales o de cooperación internacional.

Sin embargo, en cuanto a las formas de liderazgo surgidas, se observa un *peso muy significativo de los liderazgos individuales de corte carismático frente a los colectivos*. Esta es una característica que no es privativa de los emprendimientos e iniciativas de ESS, pero, dadas sus características, merece algunas consideraciones al respecto.

A lo largo de la vida de la institución, en todas las organizaciones se contempla un grupo, más bien reduci-

do, de dos o tres personas que han mantenido un fuerte liderazgo. Son personas con unas características muy concretas, con cualidades de liderazgo social probado en iniciativas anteriores de diverso tipo, bien en la vida política o sindical, o bien en otros ámbitos comunitarios o de movimientos sociales. Estas personas han resultado ser quienes han marcado, de manera muy notoria, la impronta y el devenir de la organización; sus opiniones y decisiones han resultado fundamentales en la vida diaria, pero sobre todo, cuando han surgido momentos de crisis y los emprendimientos han tenido que adoptar decisiones que han marcado el futuro institucional.

Los liderazgos carismáticos tienen la ventaja de que las organizaciones pueden contar con personas que, en un momento determinado, pueden tener la suficiente lucidez para adoptar decisiones relevantes, al tiempo que permite que las personas de una organización tengan referentes en los que apoyarse a la hora de adoptar las decisiones que son trascendentes para la organización. Es decir, proporcionan certeza sobre criterios colectivos y prioridades que funcionan como poderosos elementos de cohesión organizativa. Es además una fuente central de legitimidad a la hora de tomar decisiones con respecto a asuntos conflictivos para las organizaciones de ESS que, como veremos más adelante, conviven con la necesidad de integrar permanente mente las lógicas de la eficiencia y la eficacia propias de las relaciones mercantiles, con la lógica de la solidaridad y de la maximización del impacto social.

Sin embargo, este tipo de liderazgo presenta, así mismo, algunos inconvenientes que conviene no olvidar, porque puede generar dinámicas de funcionamiento que dificulten los procesos de aprendizaje colectivo y al mismo tiempo que puedan empoderarse las instituciones, aunque sea por la vía de asumir responsabilidades, tanto de los aciertos como de los errores cometidos.

Ante este tipo de situaciones, *no se observa que se hayan adoptado estrategias claramente definidas* y orientadas a revertir esta tendencia. Tal vez, se puede constatar que existe una cierta preocupación generalizada en abordar esa cuestión y que la manera más efectiva de llevarlo a cabo es con una mayor implicación del conjunto de las personas en la vida de la institución, reforzando la identidad con los objetivos y estrategias de la institución, a través de planes de formación sobre diferentes temas, tanto generales (sentido y significado de pertenecer a la economía solidaria, etc.) como de gestión interna

(financiera, contable, organizacional, etc.) y adaptando y ampliando nuevos canales de participación, por ejemplo en el mas largo plazo, a través del debate sobre el plan estratégico de la organización.

*“Yo no he visto a un líder o a unos líderes definidos, porque había estructuras de participación. Sí que es verdad que había personas motores, pero no me atrevería a decir que eran líderes por lo que entendemos por el líder –el que dirige y desde su esquema funcionan muchas cosas– sino mucha gente que estaba en esto era gente que no empezamos a militar aquí, sino que veníamos de otras militancias y esto es como el último momento militante en el que dices: el sindicato no me vale, hoy ya no se cambian las cosas de esta manera, la economía es una cosa distinta y una parte de la economía es la alimentación. Entonces venimos de procesos educativos distintos también. Yo nunca vi eso. Pero vi personas en concreto que aplicaban su capacidad de organización o capacidad de contactos o su visión más global hacia donde caminar en cada momento (...) eso iba creando el grupo motor de personas.” Ecogermen S. Coop., Castilla y León.*

*“Gente que venimos de diferentes sitios, de diferentes comarcas que estamos intentando mantener vivo el mundo rural. (...) En ese camino vamos relacionándonos con mucha gente...” Proyecto Amayuelas, Castilla y León.*

*“Creo que ha existido un liderazgo personalizado muy fuerte, a pesar de separar la parte social de la parte productiva, este liderazgo siempre ha entretejido lazos entre las dos partes. Se consideraba un proyecto distinto “alternativo”, y la filosofía de Traperos de Emaús servía de punto de unión para todo el colectivo”. Emaús Fundación Social, Euskadi.*

*“Creo que es importante renovarse, no lo hemos sabido hacer bien. Hasta ahora, el equipo de dirección ha ido renovándose casi por fuerza mayor, no ha sido planificada. Sería positivo, que exista una renovación ordenada, porque no se puede hacer de la noche a la mañana, (...) Creo que como parte de la entidad, la experiencia acumulada les ha dado una capacidad de gestión muy fuerte (...) entendemos que ha sido un liderazgo compartido, y nadie es imprescindible”. Sartu-Erroak, Euskadi.*

*“No es una decisión consciente pero no es fácil que una persona nueva con 16 años de experiencia de nuestra asociación, se pueda integrar fácilmente en los debates porque se asusta (...) La nueva gente que se incorpore, tiene que venir de espacios de militancia porque si no, no puede funcionar bien”. Asociación Traficantes de Sueños, Madrid.*

*“Se va incorporando más gente, y en poco tiempo se forma un grupo grande (...). En el 91 estábamos ya alrededor de 40 personas trabajando. El grupo era bastante endogámico, con diferentes clanes y tribus, sobre todo está clarísimo el clan de Sant Andreu [el barrio] (...) y luego la parte más ideológica del sindicato, la lucha que habían dado a la Coordinadora de Mensajeros en Lucha, se nutre sobre todo de gente de la cantera, era un momento de ebullición, de pedir seguridad social y la mensajería era un sector emergente y como tal, no estaba regularizada. Serían los niveles más personales que lideraban más el proceso”. Trèvol, Coop., Catalunya.*

En segundo lugar, se constata que los liderazgos personales están muy masculinizados; esto es, en la mayoría de las organizaciones estudiadas, si bien es mayor la presencia de mujeres como participantes de la iniciativa, los liderazgos, tanto históricos como presentes, recaen básicamente en hombres. Al igual que ocurre en otros ámbitos de la sociedad, pero particularmente en los emprendimientos e iniciativas de ESS, y en general en el tercer sector, en los últimos años se han ido incorporando un gran número de mujeres, hasta el punto de que, actualmente, son una clara mayoría. Sin embargo, este crecimiento no se ha trasladado a los ámbitos de decisión, donde su presencia sigue siendo minoritaria.

Frente a esta situación, tampoco se observa que las organizaciones hayan contemplado estrategias planificadas para superarlas. En algún caso, se establecen planes de formación en materia de equidad de género, que más tarde ayuden a incorporar estas preocupaciones en las organizaciones en su Plan Estratégico, pero hasta la fecha no ha sido considerado como un tema prioritario por parte de las organizaciones.

#### 5.4. Gestión y organización interna: implicación y participación

*“Hay una parte de la población, cuando hablamos del consumo ecológico, detrás de ello hay también una carga ideológica, es decir, no solo es consumir, sino es hacer una propuesta distinta de sociedad. Detrás de eso hay una carga de una economía distinta, porque la idea original nace de la economía alternativa, no solo es consumir sino hacer una economía distinta y ser ejemplo de que se pueden hacer las cosas de otra manera”. Ecogermen S. Coop., Castilla y León.*

*"Hay como una inercia, en el momento en que te vinculas, hay una inercia que te va llevando, entonces ese compromiso es al final...hay una historia de generosidad y transparencia... así se está construyendo el proyecto."* Proyecto FIARE, Euskadi.

Un aprendizaje que se puede extraer de las experiencias analizadas es la importancia que tiene, en el éxito de estas iniciativas, la *implicación de las personas en el proyecto* sobre la base de la convicción en la naturaleza, la necesidad y justeza de la iniciativa puesta en marcha. Este convencimiento en el proyecto de la organización puede tener varias vertientes.

En algunos casos, este convencimiento en el diseño y viabilidad del modelo propuesto ha permitido poner en marcha y consolidar un modelo de construcción de banca ética, que al no ser de tipo convencional, exigía altas dosis de seguridad del proyecto que se quería llevar adelante. Ya desde sus inicios, desde el Proyecto FIARE, se ha impulsado un modelo de construcción social de carácter participativo. Frente a otros modelos de construcción de banca ética de tipo vertical, esta iniciativa se ha construido sobre la base de que solamente tiene sentido y es posible el proyecto en tanto lo es de carácter social. Ese modelo permite ir construyendo y tener un nivel de actividad importante con muy escasos recursos, sin personas liberadas, porque se sustenta, básicamente, sobre el trabajo militante de muchas personas y de más de 100 grupos locales, que hacen trabajo de explicación, de información y de sensibilización sobre el modelo.

Este modelo de construcción de banca ética, sustentado en la participación social, con ser novedoso y relevante, presenta, así mismo, limitaciones que no se pueden obviar, particularmente cuando se transita hacia un modelo de cooperativa de ahorro y crédito donde las estructuras del modelo deben adecuarse a las exigencias derivadas del funcionamiento bancario, que son buenas para construcción social pero no para el funcionamiento bancario; y donde se revela como sustancial compaginar los criterios éticos con los principios bancarios y financieros. Mantener y preservar la red de organizaciones para el trabajo más político de sensibilización y de actividad financiera, que no va a poder hacerse dentro del sector financiero regulado; e incorporar masivamente a personas individuales al proyecto cooperativo, son algunos de los retos que debe afrontar en el futuro este tipo de construcción social de banca ética.

En otros casos, ese convencimiento e implicación ha permitido enfrentar procesos de crisis derivadas del rápido crecimiento de las organizaciones (crisis de crecimiento) que, entre otros problemas, genera grandes diferencias en el grado de implicación de las personas que conforman la organización. Estas diferencias pueden conducir a distorsiones en el funcionamiento interno, especialmente cuando la naturaleza jurídica de la empresa en la que suceden permite que se tomen decisiones en contextos en los que no se asumen las responsabilidades derivadas de ellas. En algunos casos, estas situaciones han conducido a un cambio en la propia naturaleza jurídica de la institución, tal y como se ha señalado en otro momento.

Se puede por lo tanto señalar que las experiencias participantes del estudio consideran que no son viables las iniciativas de ESS sin una clara participación de las personas implicadas, si no se aporta un alto grado de militancia y de convencimiento en el proyecto. Se manifiesta regularmente que no es posible que este tipo de emprendimientos tengan algún tipo de futuro, si solamente son movidas por motivos de generación de ingreso y de empleo, y que se necesita algún elemento más de convencimiento de la justeza del proyecto.

Es por tanto lógico, que uno de los ámbitos en los que más se han manifestado las crisis en las iniciativas de ESS es en el funcionamiento interno y la participación e implicación de las personas en la vida de la institución. Por lo general, las iniciativas estudiadas cuentan con *estructuras y procedimientos para permitir la participación de las personas* en la vida de la institución. Estas estructuras de participación y decisión vienen reguladas por la propia normativa interna de las organizaciones; en el caso de las cooperativas existen los Consejos Rectores y las asambleas de socios/as y, en la mayoría de ellas existen, además, diversas comisiones a través de las cuales se canaliza la participación y la toma de decisiones en los diferentes niveles. Por su parte, las organizaciones de tipo asociativo cuentan con sus Juntas Directivas; y las fundaciones, con Patronatos con sus diferentes niveles y estructuras de participación y decisión.

Sin embargo, más allá de disponer de una normativa interna, que regule el funcionamiento y la gestión interna de las organizaciones, y de unas estructuras de participación, éstas necesitan estar vigilantes para que los mecanismos de participación y las dinámicas que motivan la implicación de las personas en la organización funcionen adecuadamente. Como se observa en el

siguiente cuadro, que resume los comentarios de varios de las personas participantes en las entrevistas, esto ha sido fuente de crisis internas para la mayoría de las organizaciones que participaron en la investigación.

*"... Lo gestionábamos entre todos [gestión colectiva del albergue]. Fue una experiencia que tuvo aspectos positivos de participación y tuvo aspectos nefastos, porque fuimos incapaces de articular una forma dinámica y nos llevó muchísimas energías. Y había un elemento fundamental que impedía la dinámica, desde mi punto de vista, que es la desigualdad de implicación en todas las historias. De tal manera, que nosotros con un exceso de voluntarismo y por ganas de que la gente participara, pues venga, todos por igual: una persona, un voto. Fue muy bonito hasta que fue insostenible. (...) el núcleo inicial nos volvimos a quedar solos.(...) Nos volvemos a replantear la gestión directa y la incorporación de nueva gente." Proyecto Amayuelas, Castilla y León.*

*".. Funcionamos de forma asamblearia. Todo lo que se va recogiendo de la redes, seminarios etc y también la formación se comparte entre todas las personas para que las decisiones se tomen entre todos y haya un funcionamiento horizontal real. Cada uno mantiene su especialidad pero aún así, se comparte la formación y cada área de trabajo tiene su propio espacio de coordinación. Con el funcionamiento asambleario, aparecen las dificultades clásicas (roles, formas de comunicación...) y hemos intentado aplicar herramientas para mejorar el funcionamiento asambleario. Antes existía un mecanismo claro, una asamblea establecida anual con todos los asociados. Eran asambleas bastante flojas, la gente no asistía y nos dimos cuenta que las relaciones se daban más en lo cotidiano. Ahora hemos priorizado la relación con todos los socios (socios/as aportantes) a través de la relación del día a día." Asociación Traficantes de Sueños. Madrid.*

*"Desde el 2010 (hace un año) se puso en marcha un Comité de Coordinación y se dio un punto de inflexión para promover y mejorar la coordinación y la comunicación entre el equipo de dirección y los trabajadores. Es un órgano consultivo y hay personas que son del equipo de dirección. Esto facilita la comunicación bidireccional hacia trabajadores y la dirección." Emaús Fundación Social. Euskadi.*

*"Yo empecé en el 2001 en Sartu Erroak, pero para mí, un momento muy determinante de implicación de las personas en Erroak ha podido ser cuando se adoptó el modelo EFQM de calidad de gestión de procesos, creo que hubo una implicación por parte de todos muy importante (...) aunque siempre ha habido mucha implicación, porque nuestro grupo de interés es la persona (...) Al gestionarnos por procesos, la implicación de las personas es total, en equipos todas las personas fijan sus objetivos, indicadores, acciones, no sólo la persona responsable." Sartu-Erroak. Euskadi.*

*"Desde el principio ha habido un elemento fundamental que ha ido definiendo todos los procesos siempre y es que ha habido personas motores y lastre permanentemente. Incluso personas motores que acaban siendo lastres o personas motores que siguen siendo motores siempre. Ese motor/ lastre, que no siempre son dan en las personas las dos características, está permanentemente." Ecogermen S. Coop., Castilla y León.*

Se puede constatar que *varían mucho los niveles de participación y de implicación* de las personas en la gestión de la vida diaria de la institución. Estas diferencias en los niveles de participación y en el grado de implicación responden a diferentes razones y tiene varias explicaciones.

En algunos casos, relacionado con el apartado anterior, se trata mas bien de una insuficiente aplicación de los principios de la organización, de una excesiva concentración de responsabilidades en unas pocas personas (en algún caso de tipo individual), fruto de la escasa atención prestada por el conjunto de los órganos colectivos, y a la presencia de fuertes liderazgos individuales, bien de tipo histórico, de personas que han permanecido en la organización durante mucho tiempo, o personas incorporadas más recientemente pero que, por razones de cargo, están en condiciones de ejercerlo. Este tipo de funcionamientos puede conducir, incluso, a adoptar decisiones erróneas que pueden poner en riesgo el futuro de la organización, ya que el control y la vigilancia colectiva son el mejor antídoto para este tipo de situaciones. Esto ha ocurrido en varios de los casos estudiados y se puede afirmar que ninguna organización está exenta de cometer errores en las decisiones adoptadas, tanto en lo económico-financiero como en otros aspectos estratégicos, pero en aquellas en las que no se comparte la información es mucho más fácil que eso ocurra.

En otros casos, los niveles de participación están relacionados con la *dimensión de la organización*. Por lo general, a medida que crece la organización, va disminuyendo el grado de participación y la implicación de las nuevas personas que se incorporan. Entrar a un proyecto ya en marcha y que no es capaz de revisar sus dinámicas y mecanismos de participación a la misma velocidad a la que se produce el crecimiento, implica muchas veces que las nuevas personas trabajadoras o socias entienden su incorporación como la búsqueda de un empleo que les garantizaría el futuro, sin que ello suponga un cambio en su grado de implicación en los procesos de gestión interna, incluso en el caso de las cooperativas.



En otros casos, esta falta de participación se explica por una *insuficiente comprensión con los objetivos globales de la institución*. Esta falta de implicación puede ser fruto de una insuficiente comprensión global del proyecto en el que se trabaja, de su historia, su trayectoria y sus condiciones internas, pero también de la existencia de unos objetivos personales que chocan con los objetivos colectivos de la organización (hartazgo de la vida urbana, cambio de aires, modas, etc). Las personas asociadas buscan, con su incorporación, determinados objetivos parciales, pero ponen poco interés en otros que también forman parte de los principios y los objetivos de la empresa. Por ejemplo, puede que algunas personas se incorporen a una iniciativa de consumo ecológico por el simple hecho de consumir sano. Pero una cooperativa o asociación de consumo ecológico tiene, así mismo, otros objetivos como contribuir a una producción sostenible, apoyo a los productores directos, el reciclaje, el consumo responsable, crear conciencia sobre estos objetivos, generar pensamiento y contribuir a otro tipo de economía. En algunos casos, este compromiso supone una renuncia a determinados niveles de consumo, a la vida en austeridad cercanas o por debajo del mileurismo, una opción de vida. Más allá de ser una fuente de generación de recursos necesarios, supone una forma de poner en práctica aquellos valores que las personas de la organización consideran como fundamentales, una sensación de formar parte de algo que es diferente.

Otro de los factores que puede explicar, así mismo, esta reducción en los niveles de implicación, tiene que ver con la *antigüedad de la organización y el cambio generacional* que se produjo en los años noventa, cuando se observa una reducción en los niveles de militancia social, de compromiso con los problemas sociales y eso se traslada y se refleja, también, en las organizaciones de ESS. Como ya se ha señalado, los emprendimientos de ESS nacen y se desenvuelven en estrecha relación con el entorno en el que operan y, por lo tanto, son muy permeables a los cambios que operan en ella. A pesar de contar con las personas y colectivos de mayor conciencia e implicación social, no están exentas de las influencias de los cambios que han conocido nuestras sociedades en estas décadas.

Las diferencias en los niveles de participación se pueden explicar, así mismo, desde la *propia lógica de iniciativas* donde concurren un gran número de personas y/o colectivos y organizaciones y, por lo tanto, es hasta cierto punto normal que existan niveles de implicación diferente. Por

ejemplo, el Proyecto FIARE, aborda estos problemas con la adopción de una nueva estructura y una nueva definición de las funciones, donde se contemplan diferentes niveles de compromiso. Por una parte, organizaciones que han apoyado desde sus inicios con su base social, pero que se mantienen a una cierta distancia, sin implicarse en el funcionamiento diario. Otras organizaciones de la economía solidaria que forman parte del proyecto, han mostrado un mayor interés, pero disponen de pocos recursos y capacidades para poder implicarse más. Por último, un tercer grupo han decidido poner personas y recursos y son quienes forman parte de la Comisión Ejecutiva y del Patronato de la Fundación. Se puede decir que las organizaciones más comprometidas han entendido que unas vienen a construir y otras a apoyar, porque quieren que exista una iniciativa de banca ética.

En su mayoría, las organizaciones *carecen de un protocolo de inmersión o plan de acogida* para las nuevas personas que se incorporan, no se explica lo que ha sido y es, actualmente, la organización, se carece de una memoria histórica que recoja y explique los orígenes, el sentido y la trayectoria de la organización. En algunos casos, este proceso de acogida se limita a una pequeña charla de un par de horas. Se considera que es importante, aunque no siempre fácil en organizaciones numerosas, que todas las personas que ingresan como socias o asociadas a una iniciativa de ESS conozcan sus antecedentes y su trayectoria, algo que se considera importante, no con la idea de reforzar los liderazgos individuales e históricos, sino para tener una mayor comprensión global de la institución, una mayor implicación en la misma y disponer así, de mejores herramientas en los momentos de crisis y de cambio.

En varios casos, la transmisión de la experiencia histórica y la cultura organizativa se realiza a través de mecanismos informales (contactos personales ocasionales, reuniones o asambleas en las que afloran elementos y procesos de la historia organizativa, fiestas o celebraciones etc) que en muchas ocasiones presenta relatos excesivamente fraccionados que impiden el aprendizaje colectivo, que no comunican de una manera clara y fehaciente los valores organizativos, o que impiden aclarar suficientemente el resultado de conflictos o tránsitos organizacionales anteriores y los elementos que contribuyeron a su superación.

Algunas organizaciones han adoptado *medidas de tipo organizativo*, como rotar anualmente la mitad de las

personas del Consejo Rector, para así incorporar cada vez a más personas trabajadoras a la dinámica de la cooperativa; o hacerlas participar en las redes de manera alterna (Ecogermen S. Coop. de Consumo Ecológico); en otras, se han aplicado herramientas y procedimientos para mejorar el funcionamiento asambleario (Librería Asociativa Traficantes de Sueños). En esta asociación, funcionan de forma asamblearia. *“Cada área de trabajo tiene su propio espacio de coordinación. Aparecen las dificultades clásicas del funcionamiento asambleario (roles, formas de comunicación). A lo largo de estos años, al mismo tiempo hemos estado participando en otros colectivos y en otras experiencias, es decir, que no hemos empezado de cero con este tipo de funcionamiento y hemos ido poniendo en práctica, siempre manteniendo el sistema asambleario, diferentes herramientas, siempre con bastante riqueza. En el momento que hemos tenido bloqueos fuertes, en torno a temas concretos, hemos ido generando herramientas. Por ejemplo, hace unos años pusimos en práctica 4 tipos de asambleas: coordinación de todo el proyecto, de áreas, una de formación y discusión y otra más lúdica”.*

En el caso de la Federación Sartu-Erroak, la implantación del modelo de gestión por procesos de EFQM<sup>33</sup> supuso un momento de cambio muy importante que facilitó la implicación de todas las personas de la organización. Para la fase de diseño e implantación recibieron el apoyo de una subvención de la Diputación de Gipuzkoa; un apoyo esencial para viabilizar este tipo de procesos de carácter transversal. Aunque consideran que antes de la implantación de este modelo de gestión, la anterior forma de funcionamiento facilitaba la participación, consideran que existió una mejora importante. Dieron paso a una gestión por procesos y proyectos, en el que en los equipos de trabajo todas las personas fijan sus objetivos, indicadores y acciones. Además, la sistemática que aporta este modelo de gestión, ayuda a sistematizar procesos así como a la transferencia de conocimiento y herramientas de trabajo de la propia organización. Este modelo, en sus inicios, estaba orientado a pequeñas y medianas empresas, con un lenguaje muy empresarial y técnico y por ello, su implantación resultaba bastante complejo. Con todos estos ingredientes, se realizó una adaptación del

modelo EFQM a la realidad de las asociaciones, y al ámbito de actuación de intervención social, el cual, de forma general según las personas entrevistadas, está aportando muy buenos resultados.

Por lo general, las organizaciones *son conscientes de la importancia y la validez de la formación interna* como instrumentos para hacer frente a estas situaciones, pero, por lo general, se carece de planes de formación (economía solidaria, género, medioambiente, formación técnico-profesional, etc.), y en aquellos casos donde se contemplan, su implementación es muy desigual y poco sistemática, con niveles de participación insuficientes.

Una de las estrategias adoptadas, aunque muy recientemente, para tratar de superar esta falta de implicación de las personas en la organización, es la de *dotarse de un Plan Estratégico* de la institución. Con ello, se pretende que el conjunto de la organización participe en la definición de lo que es y lo que quiere ser la organización en los próximos años. Se considera que el proceso de elaboración es una oportunidad para establecer y fortalecer los mecanismos de participación y de conocimiento mutuo, de reforzar el sentido de pertenencia a una iniciativa de ESS, un aprendizaje colectivo, una manera de superar las barreras de desconocimiento entre sus miembros y de estrechar los lazos de pertenencia y de comunidad. En algunos casos, incluso se considera que es la mejor manera de abordar algunos problemas complejos como son las relaciones entre la parte social y la empresarial de las iniciativas, de resolver las tensiones entre lo productivo y lo social, de llevar en paralelo ambas funciones, algo que es difícil de realizarlo desde planteamientos verticales y jerárquicos.

Son varias las organizaciones que han manifestado su voluntad y su decisión de elaborar sus Planes Estratégicos (Emaús Fundación Social, Eko3R S. Coop, Fundación Aldauri, Federación Sartu, etc). Algunas de ellas están inmersas en este proceso, pero se encuentran en diferentes fases de ejecución. También son diferentes los procedimientos adoptados para su debate en el seno de la organización. En algunas de ellas, el debate se ha comenzado a llevar a cabo en los órganos de dirección para, posteriormente, ir extendiéndolo al conjunto de las instancias de la organización. El debate inicial y la definición de la Misión, Visión, Valores

<sup>33</sup> El Modelo de Excelencia EFQM fue introducido en 1991 como el marco de trabajo para la autoevaluación de las organizaciones y como la base para juzgar a los concursantes por el Premio Europeo de la Calidad, el cual fue entregado por primera vez en 1992. Este modelo es el más ampliamente utilizado en Europa en la materia y se ha convertido en la base para la evaluación de las organizaciones en la mayoría de los Premios, nacionales y regionales, de Calidad en toda Europa.

y de las líneas estratégicas se llevan a cabo por un reducido grupo de personas de la dirección para, posteriormente, remitir al conjunto de la organización sus conclusiones y propuestas para recoger las opiniones y sugerencias. En otros casos, se ha optado por modelos más horizontales que tratan de involucrar al conjunto de la organización en los procesos de reflexión estratégica como modo de reconstrucción de legitimidad interna o como forma de incentivar la motivación por el proyecto colectivo. En ciertos casos como el de Espanica S. Coop, o el Proyecto Amayuelas, la revisión de la estrategia de la organización ha tomado un nivel de importancia tal que ha supuesto un replanteamiento total de la orientación de la experiencia, con una ralentización temporal de la propia actividad, y una refundación sobre bases y formas de funcionamiento diferentes, así como una renovación en las propias personas participantes.

*"Hay una firme convicción del valor cooperativo. [En los momentos de crisis de la organización] se ha discutido muchísimo. De hacer una asamblea a hacer asambleas todas las semanas. (...) Hay un déficit político de participación y eso hay que enriquecerlo. Pero el cooperativismo se ha instalado en Espanica." Espanica S. Cooperativa, Madrid.*

*"La gente no vivía el proyecto como los fundadores y empezamos a perder la esencia y comenzamos a hacernos socios a los 6 meses, y al cabo del tiempo evaluamos que había muchos socios pero que la gente no tiene la misma implicación. (...) "Está persona ha nacido para ser de Trèvol". Se han repetido los ciclos de confianza y desconfianza, más apertura y menos apertura a la nueva gente. Hicimos la prueba y renovamos el Consejo Rector a decisión de la Asamblea General, con gente nueva y también tuvimos serios problemas (a nivel de gestión, decisiones erróneas..)". Trèvol Coop., Catalunya.*

*"Tenemos un proceso de acogida y cuando entra una persona nueva dedicamos dos días a su plan inicial de acogida. La implicación de las personas en la organización no tiene tanto que ver con la antigüedad, depende de las actitudes y el nivel de compromiso ( ), hay personas que llevan dos años y muy comprometidas y otras personas que llevan veinte años y no se implican tanto, aunque se den oportunidades. Hay gente que no quiere participar o no quiere comprometerse! Y eso es así. ( ) Nos encontramos en un momento importante de Sartu, estamos reflexionando a la par con el ámbito jurídico y organizativo, tomando lo bueno que ha funcionado bien y cambiando lo que no ha funcionado tan bien". Sartu-Erroak. Euskadi.*

## 5.5. Adaptación a las exigencias del mercado y a las condiciones del entorno

*"Entidades plurales, querría destacar que un elemento importante del proceso FIARE Cataluña es su pluralidad, que eso creemos nosotros ha de presidir todo el proceso cuando seamos un banco plenamente operativo, una cooperativa bajo los principios de la economía solidaria y los principios éticos.*

*Necesidad de avanzar en las finanzas solidarias (...) la gente empieza a ver la necesidad de que haya un instrumento que financie a todo este sector, tercer sector y economía alternativa, entonces el sector se va construyendo en base a campañas de difusión, talleres..." Proyecto FIARE, Barcelona.*

*"Hemos dejado la venta en tienda y nos estamos centrando sólo a la distribuidora y a un único cliente; nos estamos marcando segmentos específicos como cooperativas de consumo, escuelas y tiendas especializadas. Hasta ahora, vendíamos a todo tipo de clientes; un asesor nos está apoyando en este proceso, como pago en especies de un premio de emprendeduría social de Catalunya." Trèvol Coop., Catalunya.*

*"Los objetivos empresariales y sociales a veces chocan y tienen que estar redefiniendo el concepto de eficiencia constantemente... tenemos que estar en constante adaptación de los proyectos." Emaús Fundación Social. Euskadi.*

*"Tenemos que identificar necesidades de cada mercado y cada país, los gustos de los clientes y saber adaptarnos a esas necesidades." Eko3R S. Coop. Euskadi.*

*"Una vez que tenemos proyectos de mayor envergadura, para asegurar nuestra sostenibilidad, es necesario ir mejorando las competencias a nivel de gestión empresarial; estrategia financiera, comercial (...) asimismo, necesitamos aprovechar sinergias y el apoyo mutuo entre las asociaciones de Sartu así como con organizaciones de la red de economía solidaria". Sartu-Erroak. Euskadi.*

Como hemos indicado anteriormente, la dinámica de la competencia en el mercado, y en general la necesidad de operar en el marco de instituciones económicas diseñadas desde la óptica del capital (maximización del beneficio privado) y no desde las necesidades de las personas, es fuente de importantes contradicciones y tensiones en las empresas de ESS. Ya se ha explicado como las empresas de ESS suponen un intento de poner en marcha lógicas de producción, distribución, financiación y consumo que tengan como objetivo la reproducción de la vida, el bienestar y buen vivir de las personas y la sostenibilidad ecológica del entorno en el que se desarrolla la vida.

En este sentido, las empresas de ESS tienen que hacer frente a la consecución de múltiples objetivos sociales y ambientales, a la vez que ser capaces de asegurar los ingresos necesarios para sustentar su actividad. En muchos casos estos objetivos no son compatibles en el corto plazo y plantean disyuntivas complejas que pueden acabar minando la legitimidad de la organización, particularmente cuando la consecución de objetivos de corte financiero implica el sacrificio de los compromisos sociales y las intenciones transformadoras de la propia empresa. En otros casos, sus propias condiciones de actividad (trabajadores con necesidades especiales de formación, o con situaciones personales o sociales de exclusión etc.) dificulta la puesta en marcha de mecanismos de gestión típicos en empresas tradicionales que operan en el mismo sector de actividad.

En un contexto de presupuestos públicos decrecientes y de mayor dificultad para conseguir financiación procedente de la labor redistribuidora del estado, las organizaciones de ESS interactúan en situaciones de mercado con empresas privadas que tienen la búsqueda del beneficio como fuerza motora principal. La competencia es en muchos casos en términos de precios y en sectores en los que existen serias dificultades para la diferenciación y pocas barreras de entrada para que las ideas, productos y servicios ofertados por las empresas de ESS sean replicados por los competidores. Concorre además el hecho de que tanto las formas de interacción mercantil como sus lógicas de eficiencia monetaria y eficacia en el corto plazo, no responden al ADN de las empresas de ESS. Por otro lado, los instrumentos y herramientas de gestión empresarial están particularmente diseñados para la lógica de intervención de empresas de capital.

Sin embargo, en tanto son empresas, la mayoría de los emprendimientos de ESS han tenido que adoptar, en momentos de crisis, estrategias empresariales para hacer frente a las condiciones concretas de cada momento del entorno en el que operaban, no siempre desde el convencimiento de su bondad, pero sí motivados por la necesidad de hacerlo si se quería garantizar la viabilidad del proyecto.

En algunos casos, estas estrategias han estado condicionadas por las *exigencias derivadas de operar en el mercado*, particularmente aquellas iniciativas cuya viabilidad está directamente relacionada con su capacidad de operar en condiciones de fuerte competencia. En estas situaciones, las empresas han adoptado diversas estrate-

gias, algunas enfocadas, en mayor medida, en la mejora de los productos y en la búsqueda de nuevos productos y servicios; y en otros casos, se han dirigido a ampliar los mercados para los productos existentes.

Esta es una situación muy común en las empresas de ESS y, como muestra, se mencionan algunos ejemplos que se han recogido en el estudio llevado a cabo. Por ejemplo, la cooperativa Eko3R, ya desde sus inicios se centró en la mejora permanente del producto y en lograr un producto final eficiente y competitivo (envase y contenedor de aceite usado), así como en ofrecer un servicio integral de recogida de aceites usados. Más tarde, se plantea dar un nuevo salto para finalizar la cadena de valor buscando una aplicación concreta y valorizable al aceite recogido, de modo que pueda garantizar el éxito del producto y la viabilidad futura de la cooperativa.

En el caso de Emaús Fundación Social, la crisis generada a comienzos de la década de los años 90 por los impagos de la Diputación de Gipuzkoa, la caída de los precios del papel por el reciclaje en Alemania, y la competencia de las papeleras en el sector del reciclaje, obligó a buscar nuevos productos y servicios para propiciar la prevención de residuos sólidos urbanos (recogida y venta de muebles, ropa enseres y libros), gestión de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos, comercialización de productos de comercio justo, elaboración de productos textiles con materiales reutilizados (banderolas publicitarias de pvc) y en el 2010 la recuperación y distribución de ayudas técnicas para personas dependientes (sillas de rueda, camas articuladas...).

Igualmente, de cara al futuro, se propone una apertura a otro tipo de organizaciones (administraciones públicas, empresas) con capacidad de entrar en nuevos negocios y sectores, y se participa en proyectos de investigación y estudio con socios relevantes en actividad empresarial como el clúster de comunicaciones, para experimentar la trazabilidad de los electrodomésticos, y con Gaiker e Ingemesa, para el aprovechamiento y recuperación de otro tipo de residuos de carácter tecnológico. Por último, se propone el fortalecimiento del área denominada educación para la sostenibilidad (RSE, compra pública, aprendizaje social, etc.) que denota una apuesta importante por la vertiente medioambiental, y por la educación vinculada al comercio justo para el desarrollo y la sostenibilidad.

En algunos casos, los precios internacionales están dificultando la viabilidad de la iniciativa, como es el caso de

Espanica S. Coop que se enfrenta a dificultades cuando los precios internacionales del café son altos y tiene que fidelizar a los campesinos y campesinas y convencerles para que les sirvan el producto. Frente a esa situación, la estrategia que se presenta es la de *reforzar los lazos de estabilidad con las organizaciones productoras* de café más allá de la mera compra. Igualmente, se barajan otras posibilidades como la diversificación con la entrada en nuevos productos de comercio justo como es el mercado del cacao, así como en otros productos de comercio justo provenientes de iniciativas del mercado español.

En el caso de la cooperativa Trévol, las iniciativas iniciales se *transformaron en otras de contenido ecológico y medioambiental*, como el cambio de la línea de limpieza tradicional a otra de limpieza ecológica y a una ecomensajería. Igualmente se apuesta por *nuevas líneas de negocio* vinculados a los juegos on line (Trévol Informática). En el caso de Ecogermen S. Coop. de Consumo Ecológico, las adaptaciones vienen de la mano de ampliar las opciones de la cooperativa de consumo a otro tipo de productos, como la ropa y el calzado. Por lo que se refiere a la Librería Asociativa Traficantes de Sueños, los cambios provienen de la apuesta por las nuevas tecnologías, la mejora en la producción de contenidos, la apuesta por el futuro del libro a través de las Web etc.

Otra de las estrategias seguidas es la *búsqueda de nuevos mercados* para los productos de las iniciativas de ESS. Se trata de productos y servicios que han probado su viabilidad, pero que necesitan de su expansión a otros mercados, bien del entorno o de otros espacios, tanto al ámbito estatal como internacional. Es el caso de Eko3R S. Coop. que busca extenderse dentro de Euskadi (ya presta sus servicios en Vitoria, Donostia, Gueñes, Balmaseda, Muxika, Bermeo y está en contactos con Bilbao y Getxo), como en el mercado español y el mercado europeo, de amplia tradición ecológica, aunque de bajo consumo de aceite frente a la mantequilla y la margarina; sin descartar el posible salto a algunos países de América Latina, de alto consumo de aceite.

En otros casos, las estrategias adoptadas responden a las *exigencias derivadas del entorno social en el que se realiza la actividad*. Por ejemplo, en el caso de la Fundación Aldauri (proyecto Konekta) se transita de un ámbito de trabajo centrado en el empleo y formación a otro basado en el desarrollo comunitario, una decisión adoptada por su mayor impacto en la población objetivo. Así, comenzaron con nuevos proyectos entorno a la formación

de nuevas tecnologías para apoyar la inclusión social de la gente del barrio (Barrios Altos de Bilbao) y poco a poco fueron evolucionando a proyectos con objetivos en el ámbito del desarrollo comunitario. En este contexto, comenzaron con un Banco del Tiempo, (BDT) para la gente del Barrio (Barrios Altos). Al analizar el tipo de tecnologías que utilizaban en su proyecto, aprovecharon el conocimiento acumulado y decidieron dar el paso de poner en marcha un Banco del Tiempo online. Mediante el software libre, adaptaron un programa sencillo para gestionar el proyecto ya que necesitaban una herramienta sencilla de manejar para usuarios/as que tenían un nivel básico en nuevas tecnologías.

En el caso del Proyecto FIARE, los cambios y adaptaciones están condicionados por la propia evolución natural del proyecto, en tanto su avance y cumplimiento implica un ajuste en sus funciones y su reorientación hacia la construcción de un instrumento bancario. Así, el proceso actualmente avanza hacia la consolidación del instrumento financiero, con la fusión entre Banca Popolare Etica y el Proyecto FIARE en una iniciativa europea de tipo cooperativo. Paralelamente y de cara al mediano plazo, el debate deberá continuar hacia la reorganización de la estructura profesional y la estructura social, conformada por los grupos territoriales, y sus funciones de apoyo y de sensibilización al proyecto. Algunos de los objetivos que se tienen muy claros, son la preservación de la red organizacional de grupos locales y la necesidad de seguir trabajando en la construcción política y cultural. El proyecto tiene vocación de crecimiento y se tiene bien claro que el proyecto de banca ética va más allá de la construcción de un instrumento financiero.

Por lo tanto, se puede señalar que la actividad y la viabilidad de los emprendimientos de ESS están fuertemente condicionados a las condiciones del entorno en el que operan, tanto en aquellos casos en los que tienen que someterse a duras condiciones de competencia, como en otras que dependen de las ofrecidas por las administraciones que demandan sus bienes o sus servicios. En cualquiera de los casos, los emprendimientos necesitan adaptarse aunque ello genere en muchos casos problemas y distorsiones importantes.

En algunos casos, la llegada de fuentes de financiación que posibiliten el futuro de la organización ha llegado a costa de una fuerte cultura de la eficiencia clásica. Esto ha supuesto la introducción en la organización de métodos de gestión que han priorizado las toma rápida

de decisiones frente al consenso y la participación, el ahorro en costes y la estandarización frente a los entornos de trabajo más humanizados. En estos casos algunas personas entienden que el lenguaje empresarial y su lógica se ha impuesto, restando a la experiencia gran parte de su poder motivador y creando conflictos entre "las personas del taller" y el "grupo gestor".

En otros casos, la llegada de fuentes de financiación públicas ha significado la asunción de responsabilidad en la prestación de servicios que históricamente han pertenecido al sector público. Con el paso del tiempo la organización ha sido penetrada por una dinámica de prestación de servicios que refleja en gran medida la agenda de la institución pública que facilita la mayoría de los fondos, a la vez de un crecimiento desordenado (de la mano de la posibilidad de acceder a más fondos y gestionar otros programas) que ha generado una sensación de alienación en las personas participantes. Esto además ha provocado problemas de contestación interna de los liderazgos tradicionales (que ha apostado fuerte por la anterior dinámica), frente a otras personas que consideran que la organización está perdiendo la capacidad y la autonomía de actuación necesaria. Mientras tanto, y ante esa tesitura las personas nuevas que se integran en la organización corren el peligro de desvincularse de esta discusión sobre legitimidades para "dedicarse unilateralmente a su trabajo" corriendo en riesgo de perder perspectiva y desligarse de la fuerte cohesión interna que ha caracterizado históricamente a la organización.

En otro caso, la dinámica de la actividad organizativa ha llevado a que tras la puesta en marcha de un proyecto financiado con fondos públicos y con la financiación que esta traía se hayan puesto en marcha una serie de servicios altamente valorados por las personas usuarias y que han tenido una gran repercusión en la comunidad. La imagen de la organización ha quedado íntimamente ligada a este proyecto, pero con la reducción de fondos públicos, la capacidad de mantenimiento de la actividad ha decrecido notablemente mientras que la demanda ha seguido creciendo. La organización ha optado momentáneamente por re-escalar el proyecto y por recurrir al trabajo voluntario de trabajadores y trabajadoras y voluntariado, pero se plantea seriamente su futura legitimidad y capacidad de influencia en un contexto de falta de fondos. Además, el fantasma de la sobre-explotación de sus propias personas en aras a la consecución del objeto social planea como una seria amenaza.

Por lo tanto, y como se ilustra con estos ejemplos, la capacidad para gestionar las contradicciones que se generan por la necesidad de aunar objetivos de corte social con objetivos financieros y dinámicas de corte mercantil es clave en las organizaciones de ESS. Conseguir mantener la coherencia interna, la participación y la legitimidad en un contexto de competencia en el mercado y de dificultad de acceso a fondos públicos es un reto complejo. Las experiencias investigadas para este estudio, apuntan a que la cultura de la experimentación sensata pero sin complejos por el miedo a cometer errores, la capacidad de reforzar lazos internos a través de los liderazgos grupales, la transparencia en la toma de decisiones y la revisión abierta y continua de las estrategias propuestas a la luz de los principios organizativos suponen el camino más sensato. Además de esto, la generación de una red densa de vínculos y capacidad de trabajo con otras organizaciones, y la vinculación al territorio y al entorno social de la experiencia son, como veremos en el siguiente apartado, elementos fundamentales para hacer frente a las situaciones de crisis.

## 5.6. Necesidad de una fuerte vinculación social con el entorno y de contar con apoyos externos

*"La vinculación con otras entidades de economía solidaria ha sido fundamental para el desarrollo de la experiencia... Es un aspecto a valorar, cómo funcionan las redes, cuando se crean sinergias o apoyos. Como es posible que una empresa de construcción esté apoyando a un proceso de ecología... esto es importante y muchas veces no lo tenemos en cuenta pero se crean sinergias y apoyos que son los que permiten tanto el crecimiento como la gestión... sino hubiera habido ese apoyo de red, se hubiera caído el proceso..." Ecogermen S. Coop., Valladolid.*

*"La red comercial es la fortaleza principal que tiene Espanica. Se basa principalmente en apoyo al proyecto y la credibilidad que nos hemos ganado ante la red." Espanica S. Coop., Madrid.*

*"La vinculación de REAS ha sido fundamental para el proyecto de banca ética. (...) A partir del 2005, REAS Euskadi asume un papel de entrar en el proyecto y ya con dos territoriales de REAS [Euskadi y Navarra] que apostaban fuerte por el proyecto, se empieza a hacer un trabajo a nivel de REAS estatal porque se ve que obviamente es una de las líneas de extensión del Proyecto." Proyecto FIARE, Euskadi.*

*"Un grupo de gente, algunos a título particular y otras en representación de entidades empezamos a juntarnos en un grupo de trabajo sobre Banca ética. Enseguida la primera decisión importante o reto que superamos con éxito fue: qué vamos a hacer. Y rápidamente en una o dos reuniones vimos que lo que queríamos era impulsar el Proyecto FIARE. Decidimos que íbamos a dejar de ser un grupo de reflexión sobre banca ética para ser un grupo, una asociación de apoyo a FIARE."* Proyecto FIARE, Castilla y León.

*"Individualmente estamos metidos en todos los ajos y colectivamente en todos los movimientos de Barcelona (...) Creo que no podríamos vivir independientes de las relaciones que hemos creado con el entorno y de las complicidades que hay. No sé si es equilibrado lo que hemos dado a la sociedad y lo que hemos recibido, pero en general, en mucha gente la complicidad ha suplido algunas debilidades que teníamos. Hay clientes que no simplemente nos contratan por el servicio, también porque somos Trèvol... Nos hemos convertido en un referente en muchos movimientos sociales (15M, etc.) y hemos generado mucha complicidad con otras organizaciones, colectivos y damos mucho apoyo mutuo. Tenemos un abanico amplio de aliados, amigos, cómplices; una red de apoyo muy amplia y mucho compañerismo porque se combinan sensibilidades. Trèvol Coop., Catalunya.*

*"La Fundación ha surgido desde las entidades del barrio, y ha servido para dar cabida al movimiento vecinal del barrio".* Fundación Aldauri. Euskadi.

*"Nos sentimos un servicio comunitario y participamos en muchas redes muy activamente y de forma muy comprometida en REAS, Gizatea. Como Sartu y como Erroak nos sentimos como Tercer Sector. La mayoría de las veces nuestra forma de participación es muy comprometida, en las juntas directivas, en los equipos de trabajo. Donde nos metemos, no nos metemos para figurar. Sartu-Erroak. Euskadi.*

*"El ayuntamiento del municipio de Arrasate-Mondragón necesitaba de una alternativa válida para el reciclaje de aceite doméstico, que fuese cómodo, que facilitase el cambio. Se decidió instalar 7 contenedores en Arrasate-Mondragón y se comprobó la aceptación de la experiencia. Es una forma de recogida mejor, medioambientalmente más eficiente. El sistema anterior no era, en realidad, medioambientalmente sostenible. Se mira la cadena de valor, de valorización, del proceso en su conjunto, en algo más que recoger el aceite".* Eko3R S. Coop.. Euskadi.

Las iniciativas de ESS, se mueven en un entorno en el que son importantes las relaciones con los colectivos, grupos y movimientos sociales para ir solventando los problemas y las dificultades que van surgiendo a lo largo

del tiempo. En alguna medida, se puede decir que los emprendimientos de ESS surgen desde la sociedad, viven enraizados profundamente en la sociedad y su futuro está estrechamente vinculado con mantener y recibir apoyos de todo tipo del entorno en el que operan, tanto por parte de los colectivos sociales como de los diferentes niveles de las administraciones públicas. Los apoyos externos pueden ser de distinto tipo:

- Un primer tipo de apoyo es aquel que se ofrece en el momento de la *constitución de la iniciativa*, del propio emprendimiento. Se trata de contar con un referente, con ejemplos de otras iniciativas que puedan contribuir a diseñar un proyecto, de una experiencia donde mirar para poner en marcha la iniciativa propia. Este es el caso, por ejemplo, de Ecogermen S. Coop. de Consumo Ecológico que se fijaron en modelos organizativos de otras experiencias como Landare o Bioalai. Igualmente, es el caso de Traficantes de Sueños que buscaban referencias en Barcelona (Virus, Mal Reza) o Zaragoza (Simbiosis), o del Proyecto Amayuelas de Palencia, que mira en otras experiencias de la región valenciana. Igualmente, en el caso de la banca ética se toman como referentes la experiencia italiana de Banca Popolare Etica, las experiencias de comercio justo que ya están poniéndose en marcha, tanto en Europa como en el Estado español; o del banco de tiempo (Konekta) de la Fundación Aldauri que tiene sus referentes en ejemplos más cercanos en Bilbao (La Peña), aunque en formatos bastante diferentes (bancos físicos frente al on line con población usuaria inestable y sin documentación).
- En otros casos, no se puede explicar la *constitución de la propia iniciativa* sin una estrecha vinculación con las organizaciones y movimientos de la sociedad civil; su propia construcción es fruto de la implicación inicial y la participación de las organizaciones sociales en su fase constitutiva. En el caso del Proyecto FIARE, un modelo de construcción social de banca ética de carácter participativo, cuya existencia y desarrollo no sería posible sin el concurso de decenas de personas, organizaciones y grupos locales que se identifican y comparten un marco identitario común.

Es, así mismo, el caso de la Fundación Aldauri, una entidad surgida de la experiencia y el trabajo de diferentes asociaciones y personas vinculadas al tejido vecinal y social de los barrios de Bilbao la Vieja, San

Francisco y Zabala (Bilbao), que trabajan en el campo de la inserción socio-laboral y el desarrollo local desde los principios de la economía social, la solidaridad y la participación ciudadana; promoviendo iniciativas de trabajo y espacios de participación al servicio de la rehabilitación integral y el desarrollo comunitario. Es una relación de doble vía en tanto es una iniciativa que surge de la comunidad pero que se completa con la implicación de la organización en los movimientos y a la vida del barrio, en la gestión de los grupos de coordinación del barrio, para contribuir a romper estereotipos y reforzar la cohesión social de la comunidad.

- En otros casos, las iniciativas han necesitado de *apoyo técnico y financiero*, bien en el momento de su constitución, o bien en algún momento a lo largo del proyecto. En algunos casos, por las propias características de la iniciativa, que requiere de una alta capacitación técnica y de fuertes inversiones iniciales, en el proceso de diseño del producto final. Es el caso de la cooperativa Eko3R, que ha contado con el apoyo de Fagor, que lidera el negocio, y del Grupo Mondragón que lo financia a través de sus empresas de capital-riesgo, Mondragón Inversiones, Mondragón Innovaciones, y la Fundación Sarea. Igualmente, han contado con el apoyo técnico de Fagor en el diseño del producto final y a la realización del plan de viabilidad al tiempo que ofrece una persona para la gerencia de la iniciativa, una vez se dispone del diseño final y se ha puesto en marcha el proyecto, al tiempo que ofrece la garantía de la marca para su éxito de la iniciativa.
- En otros casos, el apoyo financiero ha tenido su origen en *programas de ámbito europeo*, como es el caso del Municipio Ecológico de Amayuelas de Abajo que ha contado, en diferentes periodos, con la financiación del Programa LIDER 1 y LIDER 2 de la Unión Europea que resultaron ser claves para su viabilidad como proyecto, ante el abandono y el rechazo de otras administraciones regionales y locales cercanas al proyecto.

Muchos de los emprendimientos de este tipo muestran una *alta dependencia, cuando no total, de la financiación pública*. Es el caso de la Fundación Aldauri y su Banco de Tiempo on-line (Konekta), que necesita de la financiación pública (Gobierno Vasco, Ayuntamiento de Bilbao) para responder a las demandas de la población usuaria; un problema que se extiende a buena parte de las organizaciones

sin ánimo de lucro, cuya actividad está sujeta a contar con una financiación estable y duradera. Su actividad está sujeta a la disponibilidad de la financiación y los altibajos influyen porque la dinámica de trabajo puede absorber a mucha gente, pero los cambios en la financiación y los recortes reducen las personas y eso crea problemas. Excesivo trabajo para quienes disponen del financiamiento y sensación de agobio y de no llegar para hacer bien las cosas. Sin el apoyo del ayuntamiento no hubiese sido posible su surgimiento.

- Un tercer tipo de apoyos provienen del sector público, a través de la *contratación de sus servicios por parte de las administraciones públicas*. Desde diferentes ámbitos de las administraciones públicas (UE, gobiernos centrales y administraciones regionales y locales) existen políticas públicas de apoyo y promoción de emprendimientos de la ESS, entre las que se contemplan iniciativas de contratación de servicios, en aplicación de cláusulas sociales y otras consideraciones. Son varias las organizaciones estudiadas que han mantenido y/o mantienen acuerdos y convenios con alguna o varias de las administraciones. Este tipo de apoyos cuentan con la ventaja de disponer de fuentes de financiación de proyectos ejecutados por emprendimientos de economía cuya viabilidad sería muy difícil, cuando no imposible, en condiciones de mercado. Sin embargo, presenta los problemas de la dependencia de unas fuentes cuyos recursos dependen de la situación económica general y de la capacidad recaudatoria correspondiente. En situaciones de crisis económica, se multiplican los riesgos de no contar con estos contratos. Este es el caso de organizaciones en las que algunas de sus actividades dependen de ello como Emaús Fundación Social, Proyecto Amayuelas, Federación Sartu, la Fundación Aldauri, o Eko3R S. Coop., cuya vinculación se realiza a través de acuerdos y convenios para la instalación de los servicios de recogida de aceite usado con ayuntamientos y mancomunidades.

El conjunto de las organizaciones entrevistadas señalan la importancia de los *apoyos que provienen de las redes* de las que forman parte, tanto locales, como regionales e internacionales. La mayoría de los emprendimientos de ESS forman parte o están relacionados con redes de ámbito estatal o internacional. En el primer caso, de la Red de Economía Alternativa y Solidaria (REAS), de la Plataforma Rural/La Vía Campesina; Alianza por la soberanía alimentaria (ASAP). En el caso de la Asociación Cultural



Traficantes de Sueños, su incorporación a la economía alternativa y solidaria y, en particular, el apoyo de REAS contribuyó a financiar la mejora en la accesibilidad con el cambio de la sede de la organización, a la realización de un autoanálisis, a la mejora del sistema contable, y al fortalecimiento organizativo- económico a nivel de asesoría técnica y a la toma en consideración de la relevancia del aspecto empresarial en la viabilidad futura de la iniciativa, del que carecían de experiencia, para hacer realidad el logro de una renta e ingreso sin vender su fuerza de trabajo al capital.

Por último, aunque no menos importante, este tipo de iniciativas requieren del *trabajo voluntario* y de la aportación desinteresada de numerosas personas que de una u otra forma se identifican con los principios y los objetivos del proyecto. En algunos casos, es la gente que gratuitamente ha aportado capital y/o esfuerzo en el proyecto (ponentes en la formación, en la universidad. etc.).

En otros casos, el apoyo se ha limitado a los temas de gestión como el caso de Ecogermen S. Coop. de Consumo Ecológico que ha recibido apoyos de las empresas de economía solidaria, ya que sin su apoyo se hubiera dificultado en buena medida la viabilidad del proyecto.

Como conclusión de este apartado, se puede señalar que las iniciativas de ESS carecen de sentido si no surgen desde la propia sociedad, que no son viables si no están profundamente arraigadas en las comunidades de donde surgen y en las que operan; que no tienen ninguna viabilidad si no cuentan con el apoyo de otras iniciativas y de redes tanto de los entornos más cercanos, pero también de otros del ámbito internacional.

## 5.7. Conclusiones parciales

Las organizaciones de la ESS han mostrado, a lo largo de su trayectoria, una *gran flexibilidad y adaptabilidad de sus estructuras* a las exigencias derivadas de las condiciones imperantes en cada momento. Esta adaptabilidad organizacional ha sido necesaria para poder enfrentar los problemas de orden externo e interno que han ido surgiendo en la vida de la institución y en última instancia la que ha garantizado la pervivencia y la viabilidad del proyecto y de la organización.

Los problemas relacionados con las gestión interna y la participación de las organización, es uno de los retos pendientes más importantes a los que tienen que ha-

cer frente las organizaciones de la ESS. Estos son tipos de problemas que no ocurren solamente en este tipo de organizaciones, pero cabe remarcar que, por sus características, estos tipos de emprendimientos deben ser algo más que una fuente de empleo e ingreso para sus participantes, y por lo tanto deben poner un énfasis especial en los aspectos relativos a la participación, en el fortalecimiento de los liderazgos colectivos. Deben ser, así mismo, una escuela de aprendizaje, de formación en valores.

La actividad y la viabilidad de los emprendimientos de ESS están fuertemente condicionadas a las características del entorno en el que operan, tanto en aquellos casos en los que tienen que someterse a duras condiciones de competencia, como en otras que dependen de las ofrecidas por las administraciones que demandan sus bienes o sus servicios. En cualquiera de los casos, los emprendimientos necesitan adaptarse aunque ello genere en muchos casos problemas y distorsiones importantes.

Se considera muy relevante contar con un núcleo de personas para garantizar la estabilidad de la organización a lo largo de su trayectoria. No existe un perfil de personas que han cumplido este papel de los emprendimientos, porque provienen tanto del campo de las organizaciones vinculadas a la iglesia, de personas con militancias pasadas en lo político o en el sindicalismo; y también de otras que habían conocido una trayectoria en el mundo de las organizaciones sociales de un espectro variado, desde los movimientos pacifistas, feministas, de derechos humanos, medioambientales o de cooperación internacional.

Las iniciativas de ESS no son viables sin una clara implicación de sus participantes, si no se aporta un alto grado de militancia y de convencimiento en el proyecto. No es posible que este tipo de emprendimientos tengan algún tipo de futuro, si solamente son movidas por motivos de generación de ingreso y de empleo, que se necesita algún elemento más de convencimiento de la justeza del proyecto.

Por último, se puede afirmar que las iniciativas de ESS carecen de sentido si no surgen desde la propia sociedad, que no son viables si no están profundamente arraigadas en las comunidades de donde surgen y en las que operan; que no tienen ninguna viabilidad si no cuentan con el apoyo de otras iniciativas y de redes tanto de los entornos más cercanos, pero también de otros del ámbito internacional.



## 6. Experiencias de Economía Social y Solidaria en Argentina y Brasil: estrategias y aprendizajes para enfrentar las crisis y lograr sostenibilidad<sup>34</sup>

En el presente capítulo reflexionaremos en torno a las principales estrategias desarrolladas y los aprendizajes adquiridos por las experiencias de Economía Social y Solidaria (ESS) para superar situaciones de crisis o cambios estructurales y alcanzar mejores condiciones de sostenibilidad. Nos ha interesado poner la mirada en ciertas experiencias de ESS que han logrado sostenerse y crecer a lo largo del tiempo, alcanzar sus objetivos, ampliar su campo de acción y -en algunos casos- convertirse en referentes para muchas otras experiencias. Junto con ellas nos proponemos aprender cuáles han sido los caminos y las decisiones que les permitieron consolidarse y afianzarse, las estrategias con las que superaron las crisis y dificultades y con las que alcanzaron mejores condiciones de sostenibilidad a lo largo de los años.

Consideramos oportuno recordar que la sostenibilidad de las experiencias de ESS no depende solamente de lo que ellas hagan y de la cantidad de dinero que generan a partir de su inserción en el mercado. La sostenibilidad de las experiencias de ESS depende también en buena medida del acceso a bienes y servicios públicos que garanticen la satisfacción de necesidades básicas (salud, educación, vivienda, etc.) de las personas trabajadoras, y también de políticas públicas específicas en relación con la ESS, por ejemplo de la posibilidad de obtener créditos o subsidios para el acceso a los medios de producción,

la garantía estatal de un ingreso mínimo para las personas trabajadoras autogestionadas, la demanda de los productos de este sector por parte del Estado, entre muchas otras políticas posibles y necesarias para fortalecer a la ESS como sector emergente. Sin embargo, en este trabajo no analizaremos estos aspectos vinculados con las políticas públicas y sus efectos en la sostenibilidad de las experiencias, sino las acciones y estrategias de las propias organizaciones de ESS.

Con este propósito nos centraremos en el análisis de los relatos y las reflexiones surgidas a partir de las entrevistas realizadas en diez organizaciones de Argentina y Brasil, que tuvieron lugar entre julio y septiembre de 2011. En particular, trabajamos con seis experiencias de Argentina: *Madre Tierra*, asociación dedicada a facilitar el acceso a tierra y vivienda urbana para sectores populares; *Comunidad Organizada*, cooperativa de servicios públicos para el mejoramiento del hábitat popular; *Movimiento de Trabajadores Excluidos*, orientado a mejorar las condiciones de trabajo de los recicladores de residuos sólidos urbanos; *Unión Solidaria de Trabajadores*, empresa recuperada cuya actividad principal es el mantenimiento de un relleno sanitario; *La Alameda*, que se dedica a la producción textil luchando contra el trabajo esclavo; y las *Ferías Francas* de Misiones, espacio de encuentro entre personas productoras rurales y

---

<sup>34</sup> Este capítulo ha sido elaborado por María Victoria Deux Marzi y Gonzalo Vázquez. Para el desarrollo de esta investigación los autores han contado con la imprescindible colaboración de Gerardo Aguirrezábal (realización de entrevistas en Argentina y colaboración en la redacción del capítulo), Daiana Paéz (realización y desgrabación de entrevistas en Argentina) y Leticia Barbosa (realización y desgrabación de entrevistas en Brasil).

consumidoras urbanas. Las experiencias de Brasil son: la cadena textil agroecológica y solidaria *Justa Trama*; la cooperativa de costureras *Univens*; la cooperativa láctea *Cooperoste*, surgida del Movimiento de trabajadores rurales Sin Tierra; y la institución de finanzas solidarias y desarrollo local *Banco Palmas*.

En el siguiente cuadro sintetizamos las principales estrategias y aprendizajes que el análisis de estas experiencias nos ha sugerido, vinculándolas además con el tipo de crisis o necesidad que las motivó.

Crisis y necesidades	Estrategias adoptadas	Aprendizajes adquiridos
<p>Necesidades y demandas de la comunidad local.</p>	<p>Ampliar y profundizar el vínculo con la comunidad y el territorio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apuesta por el desarrollo de capacidades locales entre los jóvenes.</li> </ul> <p>Liderazgos legítimos y participativos. Construcción de un proyecto a largo plazo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los vínculos de reciprocidad entre organización y comunidad son fundamentales para su mutuo fortalecimiento.</li> <li>• El compromiso con las necesidades de la comunidad da impulso, sentido de pertenencia y reconocimiento a las organizaciones de ESS.</li> <li>• Las experiencias previas de participación comunitaria son la base para constuir nuevas asociaciones ante nuevas necesidades y demandas.</li> </ul>
<p>Falta de recursos Necesidad de financiación.</p>	<p>Fortalecer capacidades de producción y gestión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar la constitución legal adecuada.</li> <li>• Demostrar solvencia y seriedad.</li> </ul> <p>Vinculación con otros actores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes para accionar colectivamente frente al estado o para compartir recursos.</li> <li>• Acuerdos con actores externos a la ESS.</li> </ul> <p>Ampliar y profundizar el vínculo con la comunidad y el territorio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La constitución como personas jurídicas es el camino necesario para tener una existencia formal y para obtener recursos que financien sus actividades.</li> <li>• Para crecer es inevitable asumir riesgos.</li> <li>• Se puede trabajar con actores externos a la ESS, conservando autonomía y coherencia con sus principios.</li> <li>• El trabajo con la comunidad genera un reconocimiento social y político que puede mejorar la capacidad de negociar recursos ante el estado y grandes empresas.</li> </ul>
<p>Dificultades para acceder y competir en los mercados.</p>	<p>Fortalecer capacidades de producción y gestión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disputar espacios en los mercados, desde una lógica de ESS.</li> </ul> <p>Construcción de un proyecto a largo plazo.</p> <p>Ampliar y profundizar el vínculo con la comunidad y el territorio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Trabajo de base" con proveedores y consumidores.</li> </ul> <p>Vinculación con otros actores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profundizar la relación con el Estado.</li> <li>• Conformar redes para la comercialización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es posible y conveniente desarrollar una estrategia empresarial activa y dinámica que les permita disputar un lugar en los mercados sin perder la lógica de ESS.</li> <li>• La claridad con respecto al proyecto a largo plazo ayuda a enfrentar presiones impuestas por los mercados, a tomar decisiones estratégicas, asumiendo riesgos y demostrando seriedad y capacidad de lograr resultados de alta calidad.</li> <li>• Construir relaciones de reciprocidad con proveedores y clientes locales, también puede generar competitividad en términos mercantiles.</li> </ul>

<p>Falta de capacidades para gestionar integralmente el proceso económico. Problemas de gestión y organización interna.</p>	<p>Construcción de un proyecto a largo plazo. Fortalecer capacidades de producción y gestión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación en modalidades organizativas.</li> </ul> <p>Vinculación con otros actores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorarse con especialistas, conservando autonomía de decisión.</li> </ul> <p>Apuesta por la autogestión participativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La visión compartida sobre un futuro posible y deseable aporta certidumbre y convicción para tomar decisiones colectivas estratégicas en función de ese proyecto.</li> <li>• Sostener una organización autogestionaria requiere idear formas innovadoras y espacios de participación para garantizar decisiones consensuadas.</li> </ul>
<p>Conflictos y tensiones por diferentes visiones, prácticas y expectativas.</p>	<p>Construcción de un proyecto a largo plazo. Apuesta por la autogestión participativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer los espacios de formación, discusión y decisión colectiva.</li> <li>• La participación como estrategia de resolución de conflictos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La construcción colectiva de un proyecto a largo plazo resulta clave para enfrentar las dificultades cotidianas, orientar las prácticas y resolver conflictos</li> <li>• Una nueva forma de gestión propia de las organizaciones de la ESS, requiere profundizar las prácticas participativas en el análisis de los problemas y en la construcción colectiva de respuestas y acuerdos de trabajo.</li> </ul>

En el capítulo desarrollaremos las diferentes estrategias implementadas por estas experiencias, organizando la presentación según tipo de estrategia e ilustrando cada una con referencias a los diferentes casos. El orden de exposición de las estrategias será el siguiente: 1) vinculación con la comunidad y el territorio; 2) liderazgos legítimos y participativos; 3) construcción de proyectos a largo plazo; 4) fortalecimiento de las capacidades de producción y gestión; 5) apuesta por la autogestión participativa para la toma de decisiones y la resolución de conflictos internos; y 6) vinculaciones con otros actores.

Se trata de una primera aproximación a las estrategias y aprendizajes de estas experiencias –escrita con las impresiones frescas que nos dejaron las entrevistas recientemente realizadas–, a partir de la cual buscamos abrir nuevos interrogantes y suscitar debates y reflexiones en torno a la sostenibilidad de las organizaciones de ESS.

Como podrá apreciarse en el texto, en numerosas oportunidades decidimos dar lugar a la voz de los actores para reconstruir las estrategias de las organizaciones ante situaciones de crisis. Incluir estos testimonios no es para nosotros una forma de concesión hacia los sujetos de estas experiencias; por el contrario, consideramos que la voz de los sujetos es parte constitutiva del discurso de la ESS. Por ello, en este trabajo la ESS no cumple el papel de "gran teoría" sino que conforma el soporte teórico y

epistemológico sobre el que se expresan y reconstruyen las prácticas y estrategias de las experiencias analizadas. Estrategias posiblemente incompletas y con alcances limitados, pero que contienen posibilidades de ampliación y transformación, entre otras razones por ser parte de redes, comunidades u organizaciones más amplias, de las que también formamos parte los grupos e instituciones que llevamos adelante este trabajo.

## 6.1. Vínculo con la comunidad y el territorio

Una de las principales fortalezas en las que se apoyan las experiencias de ESS analizadas en este trabajo es su fuerte vinculación con la comunidad de la que forman parte, y una estrecha relación de intercambio y reciprocidad con el territorio local y regional. Se puede considerar que en el despliegue de esta relación se da un proceso de *co-construcción mutua*, ya que las organizaciones construyen comunidad y territorio, y que éstos a su vez resultan centrales en la construcción de las experiencias.

En la mayoría de los casos analizados, la estrecha vinculación con el territorio es parte fundamental de su historia, es una condición y eje central de su desarrollo como experiencia de ESS. Pero además buscan ampliar y profundizar los lazos con la comunidad como *estrategia* explícita para fortalecer su sostenibilidad.

### a) Militancia previa en la comunidad local

En varias de las experiencias existe una historia previa de lucha colectiva por mejorar las condiciones de vida de las personas del barrio o la región, que resulta ser un antecedente ineludible para comprender las razones que coadyuvan para dar inicio a nuevas prácticas asociativas en respuesta a nuevas necesidades o reivindicaciones.

Por ejemplo, en el caso del "Banco Palmas" (BP), la lucha que se desarrolló en los años 80 por el acceso colectivo a los servicios urbanos básicos en el barrio, ya que el Conjunto Palmeiras se conforma a partir de una población que fue desalojada del centro turístico de Fortaleza (nordeste del Brasil) y debió asentarse en la periferia, inicialmente sin acceso a ningún tipo de servicio público, resulta una clave fundamental para comprender la decisión de llevar a cabo un proyecto de promoción de trabajo e ingresos desde 1998. Actualmente el BP es una institución de finanzas solidarias y desarrollo local, que promueve actividades económicas populares a través de múltiples líneas de acción: créditos y seguros de fácil acceso para población excluida del sistema bancario tradicional; un sistema de moneda social (Palma) y tarjeta de crédito (Palmacard) que estimula la producción y el consumo local; el impulso de cooperativas de producción como PalmaFashion (textil), PalmaLimpe (productos de limpieza), PalmaTur (turismo) y PalmaNatus (productos naturistas); la formación y comunicación comunitaria a través del Instituto Palmas, etc. Pero el BP es una iniciativa económica que se desarrolla en el marco de una asociación de base territorial (la Asociación de Moradores del Conjunto Palmeira, ASMOCONP) con fuerte historia de militancia por el acceso a derechos básicos en diversos ámbitos (hábitat, salud, educación, transporte, etc.). Así lo comenta una de las entrevistadas: *"Cuando llegamos aquí no teníamos resuelta ninguna condición básica para vivir. Las personas de nuestra comunidad aprendieron a luchar por estas condiciones de vida. Luchar por casa, por agua, por luz, por salud y por educación. (...) La gente se dio cuenta de que puede cambiar la situación. Entonces, nosotros tenemos esta historia, esta experiencia, acá en este barrio..."*

Algo parecido ocurre con la experiencia de "Comunidad Organizada" (CO), cooperativa de servicios públicos ubicada en la localidad de Cuartel V (partido de Moreno, en el oeste del Gran Buenos Aires) que se inició en el año 2001, pero que reconoce como antecedente fundamental la experiencia de la Mutual El Colmenar, creada

a principios de los años 90 por integrantes de la comunidad local para reducir el grado de aislamiento en el que se encontraba la localidad ofreciendo un transporte colectivo que la vinculara con el centro de Moreno. Los miembros de CO visualizan a su organización como una nueva respuesta asociativa frente a otras necesidades insatisfechas de la comunidad (el acceso a las redes de gas y agua potable), continuando la experiencia de la mutual en otras actividades.

La cooperativa de trabajo "Unidas Venceremos" (Univens), localizada en las afueras de Porto Alegre (Brasil), también tiene una historia que ilustra este argumento. Un grupo de sus integrantes habían participado conjunta y activamente en su barrio en las reuniones del Presupuesto Participativo durante los años 90. Esa experiencia de lucha conjunta por mejoras en el bienestar de sus familias y de la comunidad está presente en la base de la cooperativa Univens y les dio la firme convicción de apostar a "lo colectivo" para generar ingresos a través del trabajo, incluso en momentos en los que los resultados no eran favorables: *"... la participación en grupo cambia las condiciones de vida, la comunidad cambió porque luchamos juntos... Con el presupuesto participativo, mejoró las calles, el saneamiento básico, la relación entre las personas... No es posible que en nuestro trabajo no consigamos mejorar también..."* (integrante de Univens)

Asimismo, la historia de Cooperoeste -cooperativa de producción láctea impulsada por trabajadores rurales pertenecientes al Movimiento Sin Tierra (MST) del estado de Santa Catarina (SC) en el sur de Brasil- sólo puede comprenderse vinculada a su territorio. La experiencia asociativa se inició en mayo de 1985 con la toma de tierras improductivas por parte de unas 1500 familias de personas trabajadoras rurales sin tierra, organizadas dentro del MST. Una vez asentadas, continuaron luchando por mejores tierras y otros recursos que les permitan poder vivir de su producción lechera. Diez años después, ya estructuradas como pequeñas productoras, fundaron la cooperativa y se lanzaron a industrializar su producción de modo asociativo y autogestionado, con su propia marca "Terra Viva", dejando a partir de entonces de vender materia prima a grandes empresas que les pagaban deficientemente.

En síntesis, consideramos que la experiencia previa de militancia comunitaria por mejorar las condiciones de vida y hábitat, ha dejado en muchas personas trabajadoras una

convicción muy fuerte que las ha impulsado a buscar soluciones colectivas a sus problemas económicos, organizando prácticas asociativas y autogestionadas en el ámbito de la producción, del trabajo, de la generación de ingresos. Esa experiencia previa conforma una base firme desde la cual se toman decisiones y se asumen riesgos, apostando a la construcción de nuevos proyectos colectivos con la convicción de que van a funcionar. También los fortalece en situaciones de articulación o negociación con el Estado u otros actores públicos o privados (volveremos sobre a este aspecto en el apartado 6).

#### b) Ampliar y profundizar el vínculo con la comunidad y el territorio

La historia previa de lucha comunitaria que está detrás de muchas experiencias no es una condición suficiente para el éxito de las posteriores iniciativas. Observamos que en todos los casos analizados existe además una estrategia consciente que se propone ampliar y consolidar el vínculo de apoyo recíproco entre la organización de ESS y la comunidad local.

Podemos ilustrar este punto a partir del caso de la cooperativa "Unión Solidaria de Trabajadores" (UST), ubicada en el sur del Gran Buenos Aires. La cooperativa UST es una empresa recuperada, que desde 2003 viene desarrollando una rica experiencia de trabajo autogestionado y desarrollo comunitario, tras haber reiniciado sus actividades productivas (el mantenimiento de un extenso predio en donde se realiza la disposición final de residuos urbanos) luego del cierre de la empresa capitalista en la que trabajaban previamente sus integrantes. En estos años, han logrado recuperar los puestos de trabajo y han generado nuevas fuentes de empleo para jóvenes de la comunidad local. Esta organización impulsa además una gran cantidad y diversidad de actividades y servicios sociales para el desarrollo de su barrio, en lo que constituye el aspecto más innovador y particular de esta experiencia.

La situación inicial en la relación con el barrio no era favorable, ya que la empresa anterior (Techint) y la responsable del predio (CEAMSE) habían sido denunciadas por problemas ambientales (contaminación de la tierra, del agua y del aire) que perjudicaron directamente al barrio circundante. La estrategia de la cooperativa UST fue trabajar intensamente para cambiar esa relación negativa con la comunidad en la nueva etapa de la empresa recuperada, por un lado haciendo un trabajo de

mantenimiento eficaz, y por otro lado volcando parte de sus capacidades de trabajo en diversos servicios sociales (deportes, educación, vivienda, salud, entre otros ámbitos) orientados al barrio.

La UST valora que en los momentos iniciales del proceso de recuperación, cuando las personas trabajadoras decidieron ocupar el predio y debieron resistir varios intentos de desalojo, recibieron ayuda de mucha gente del barrio, que les dieron su apoyo en la lucha por conservar los puestos de trabajo en un contexto de alto desempleo y crisis social. Una vez conformada la cooperativa de trabajadores, en todas las asambleas se sigue confirmando una idea fuerza: el barrio los apoyó en la lucha por el trabajo, ahora la cooperativa UST tiene que devolver al barrio esa ayuda original en obras concretas para el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad. Al mismo tiempo esa estrategia resulta un reaseguro de que se va a seguir contando con ese apoyo ante posibles conflictos futuros.

Esta estrategia también tiene capacidad de activarse frente a otros actores: por ejemplo, tanto el CEAMSE (empresa estatal responsable de la disposición final de los residuos urbanos y principal cliente de los servicios de UST), como diversas instituciones estatales de nivel local, provincial o nacional, reconocen a la cooperativa UST como una organización que aporta importantes beneficios a la comunidad, y dicho reconocimiento les sirve para ampliar su capacidad de negociación y obtención de recursos; por ejemplo, CEAMSE mejora su imagen corporativa ante la sociedad contratando a UST.

Una de esas formas concretas a partir de las cuales se busca beneficiar al barrio es priorizando a los jóvenes de la comunidad a la hora de incorporar trabajadores a la cooperativa: *"...otro gran desafío era como le devolvíamos a la comunidad lo que hicieron, el apoyo que nos habían dado a nosotros y la cooperativa fue creada con el fin de sostener las fuentes de trabajo y a su vez generar (nuevas) fuentes de trabajo. La fuente de trabajo que se generó fue la mayoría para gente del barrio, empezamos 35 y hoy somos 90, la mayoría son todos del barrio, son chicos jóvenes, la primera experiencia laboral por ahí es la cooperativa"*. Actualmente muchos más personas trabajadoras de la UST viven en el barrio, lo cual a su vez refuerza el sentido de pertenencia a la comunidad que se busca impulsar.

Una estrategia similar han adoptado en el Banco Palmas: la enorme mayoría de los "funcionarios" que trabajan allí

son jóvenes del barrio. Según sus dirigentes, ellos podrían haber incorporado personal técnico ya formado externo al barrio, pero optaron por esta modalidad; resulta más costosa en términos de tiempo y de dinero invertido (ya que cuando ingresan nuevas personas trabajadoras tienen un período de 4 meses de formación en economía solidaria, en desarrollo local y en el manejo de todo el sistema del banco comunitario), pero rinde sus frutos desde el punto de vista de la relación con la comunidad y del aporte del BP para su desarrollo. Esta fuerte vinculación entre la organización y su territorio parece ser un elemento clave en el BP: los diversos trabajadores y trabajadoras que entrevistamos expresaron que la razón principal por la que la experiencia funciona es el "amor por el barrio", el compromiso y la sensibilidad de los integrantes de la organización por las necesidades de la comunidad.

También la experiencia de Comunidad Organizada se apoya en la relación con la comunidad local, por un lado recibiendo el apoyo comunitario a la organización en situaciones de conflicto frente al municipio y la empresa privada de transporte de la región, y por el otro lado generando 120 puestos de trabajo en la localidad, así como ampliando permanentemente las actividades y por ende los servicios prestados a la comunidad.

En Cooperoeste también priorizan integrar jóvenes de la comunidad en cargos importantes: resulta ilustrativo que en esta empresa láctea que emplea a 260 personas e industrializa 500 mil litros de leche por día, la estratégica gerencia de comercialización está a cargo de una joven nacida en los asentamientos del MST, que se fue a estudiar a la universidad y regresó para trabajar en la cooperativa de su comunidad.

En esta organización además han asumido como estrategia central el "trabajo de base" con los pequeños productores de leche de su región, que les permite sostener una relación de confianza y garantizar que ellos sigan siendo proveedores de materia prima para su industria, incluso rechazando ofertas de otras empresas de la zona. La reciprocidad del vínculo es alimentada por parte de la cooperativa, proporcionando asistencia técnica y financiera en condiciones que serían inaccesibles en el mercado para esos pequeños productores. Cooperoeste se reconoce a sí misma como uno de los actores centrales del Desarrollo Regional, basada en "la iniciativa, el cooperativismo y el trabajo", generando puestos de trabajo, mercado para la producción, ingresos estables y otros beneficios para más de 6000 familias.

También esta relación cercana con la comunidad puede ser una estrategia útil para aumentar y conservar consumidores, y no sólo proveedores. La marca "Terra Viva" se hizo fuerte primero a partir del apoyo de las personas consumidoras locales, y luego se difundió a través del boca a boca, compensando de esa manera la escasez de recursos para publicidad e incluso contrarrestando la imagen negativa sobre el MST propalada desde los grandes medios de comunicación. Así lo describía uno de los entrevistados: *"No tuvimos tanto espacio en los medios para la difusión. No invertimos en los medios, pero hicimos un trabajo de 'cuerpo a cuerpo'. La gente ya nos conocía, después de 10 años de asentamiento. Siempre estuvimos presentes en la sociedad, y la gente confió en nuestro trabajo."*

Como síntesis de este apartado, afirmamos que la estrecha vinculación con la comunidad y el sentido de pertenencia mutuo no se dan "naturalmente", ni sólo como efecto del desarrollo histórico de estas experiencias. Existe además una estrategia consciente para fomentar esa relación virtuosa entre experiencia y territorio, una apuesta concreta al trabajo y a las capacidades locales, que rinde sus frutos en varios aspectos, como ser el apoyo comunitario en situaciones críticas, el fortalecimiento de la capacidad negociadora frente a terceros (el Estado, otras empresas, etc.), e incluso para mejorar sus posibilidades de inserción y competencia en los mercados.

## 6.2. Liderazgos legítimos y participativos

Otro de los factores claves para la sostenibilidad de las experiencias de ESS que surge del análisis de los casos tiene que ver con la calidad de sus liderazgos. Este aspecto se relaciona en parte con el desarrollado anteriormente, ya que en muchos casos los líderes de las actuales experiencias de ESS tienen una historia previa de militancia comunitaria y/o sindical. Pero nuevamente, no es sólo el reconocimiento de su historia de compromiso lo que los convierte en líderes capaces de conducir exitosamente nuevas experiencias de trabajo asociativo, sino también su apuesta a la participación colectiva en el marco de procesos de autogestión, y su capacidad de comprender nuevos escenarios, de plantear y construir colectivamente proyectos a largo plazo que sirven de orientación para el desarrollo de las experiencias y de cada una de sus compañeras y compañeros.

En la experiencia del Banco Palmas se destaca la participación de sus líderes en las luchas por mejorar las



condiciones de vida de las personas del barrio. La mirada constante en las necesidades concretas de la comunidad, los llevó en determinado momento a encarar el problema de la falta de trabajo e ingresos y a lanzarse con una propuesta de finanzas solidarias para promover el desarrollo local. Así habla de su líder una de las integrantes del BP: *"Vimos que era necesario entender lo que eran las finanzas solidarias y estudiar sobre el tema. Y él tiene esta habilidad... él hace toda la búsqueda de informaciones para capacitación sobre el tema. Él tiene una gran experiencia acumulada de movimiento social, la importancia de la organización social. Es una persona que entiende y hace el análisis, que ya fue presidente de la Asociación (de vecinos del barrio) y ahora es el coordinador del Banco Palmas, (y además) él es representante de los Bancos Comunitarios en todo Brasil."*

Una de las integrantes de Univens ha desarrollado un liderazgo muy importante, que reúne militancia previa (sindical y barrial), un compromiso personal muy reconocido en los proyectos que lidera, una visión política y conceptual muy rica y una gran lucidez para leer la realidad. En la cooperativa esta persona ejerce su liderazgo convocando permanentemente a la discusión en asambleas mensuales y a la toma de decisiones por consenso o mayoría. Conversando con sus compañeras queda claro el alto grado de legitimidad de su liderazgo después de 15 años de iniciado el proyecto. Ella ha sido capaz de impulsar simultáneamente otros proyectos, como la red Justa Trama a nivel nacional, o de asumir responsabilidades en la política pública, como la secretaria estadual de Economía Solidaria. Y en parte lo considera posible porque en la cooperativa Univens se siente "acompañada y apoyada" por el resto de las trabajadoras.

En Cooperoeste el liderazgo se ejerce de forma compartida entre un conjunto de personas que participaron en la década de 1980 en la lucha por la tierra, que en los años 90 apostaron a la autogestión abriendo una fábrica en pleno campo, y que desde entonces conducen la cooperativa con una administración reconocida por su honestidad, con alta rotación en los cargos, manteniendo siempre un estrecho diálogo con los trabajadores y productores, compartiendo entre todos las decisiones y los recursos estratégicos para alcanzar los objetivos que se proponen.

También en la cooperativa UST, las características del grupo que lleva adelante la conducción es un punto fuerte de la experiencia. En primer lugar, por su historia, ya que en su mayor parte fueron los delegados gremia-

les que desde antes del surgimiento de la cooperativa, defendieron con firmeza, coherencia y honestidad a las personas trabajadoras frente a sus antiguos patrones, incluso planteando propuestas alternativas a las empresas para que no despidan trabajadores frente a las crisis económicas. Ya en la etapa de resistencia y recuperación de la empresa, primero ellos se negaron a dividir el colectivo, llegando a perder el trabajo por varios meses, en los que fueron sostenidos económicamente por sus compañeros y compañeras. Luego los patrones les ofrecieron dinero y recursos para beneficio propio, soborno que ellos rechazaron y transparentaron frente a sus compañeros, situación que fortaleció su legitimidad y unidad en la disputa posterior para conservar los puestos de trabajo e iniciar la nueva organización autogestionada. Finalmente, fueron administradores eficaces en la etapa fundacional de la cooperativa, lo cual les da mayor legitimidad aún, por ser los artífices de la sostenibilidad y de las mejoras en las condiciones de trabajo y de vida del conjunto de las personas trabajadoras de la UST.

Adicionalmente, el presidente de la cooperativa tiene una larga trayectoria como militante barrial, lo cual fortalece la vinculación de la organización con la comunidad y amplía el reconocimiento y la legitimidad de su liderazgo, tanto en el barrio como en la cooperativa. Asimismo, la conducción ha sido capaz de desarrollar un proyecto a largo plazo, construyendo una visión común y una fortaleza política notable. Desde UST se han impulsado redes y vinculaciones con muchos otros actores, que les ayudan a fortalecerse frente a las instituciones estatales e incluso frente a la competencia en el mercado. Por ejemplo, son co-fundadores de la Asociación Nacional de Trabajadores Autogestionados (ANTA), en el marco de la Central de Trabajadores de la Argentina (CTA), y de hecho el presidente de la cooperativa UST fue elegido secretario general de dicha asociación gremial. Las estrategias políticas son planeadas y aprobadas en las asambleas y se las piensa en el marco del proyecto a largo plazo de la organización.

### 6.3. Construcción de un proyecto a largo plazo

En varias experiencias, definir proyectos a largo plazo que orienten el desarrollo de la organización ha ayudado a transitar y superar momentos de crisis. La visión compartida sobre un futuro posible y deseable aporta certidumbre y convicción para asumir riesgos y decisiones colectivas estratégicas en función de ese proyecto al que se está apostando. Por otra parte, la mayoría de estos proyectos se construyen teniendo en cuenta los

proyectos de vida de las personas integrantes de las organizaciones, y al mismo tiempo se enmarcan en propuestas de transformación social más amplias, dentro de las cuales se desarrolla la experiencia. Finalmente, estos proyectos se construyen participativamente; más allá de que sean algunos miembros los que planteen inicialmente las ideas o visiones generales, con el correr del tiempo es el conjunto de la organización quien va asumiendo colectivamente el proyecto a largo plazo.

Podemos ilustrar este punto a partir del caso de la "Asociación Civil Madre Tierra", que es una organización dedicada al desarrollo del hábitat popular que trabaja en la zona oeste del Gran Buenos Aires desde 1985. Su objetivo principal es promover la participación de las personas, valorando su historia, su identidad y las capacidades organizativas de las que disponen, en la lucha por la concreción de los derechos económicos, culturales y políticos. En particular, el trabajo de Madre Tierra consiste en facilitar el acceso a la tierra y la vivienda a todas aquellas personas que no cuentan con casa propia o viven en condiciones muy precarias, fomentando la construcción de un hábitat apropiado para un mejor vivir.

A lo largo de su historia, esta organización tuvo que enfrentar varias situaciones críticas, especialmente por dificultades con el financiamiento de sus actividades y su equipo de trabajo. En esos momentos, apostaron colectivamente a definir qué era lo que querían hacer a largo plazo como organización, e invirtieron tiempo y recursos en la formulación de proyectos concretos que presentaron ante diferentes agencias internacionales de desarrollo para obtener financiamiento. Es significativo que sus integrantes identifican el proyecto de la organización con su proyecto de vida personal, con sus deseos, sus expectativas y sus apuestas como trabajadores, ciudadanos y militantes, lo cual queda reflejado en la pasión y el compromiso que ponen en su actividad. Una de las entrevistadas resume esta visión recordando que *"llegamos al tema del hábitat como un proyecto de vida"*.

La organización se fue construyendo y definiendo a la par que se construían y consolidaban las personas profesionales que la integraban, que se tenían que *auto-formar* en la especificidad profesional vinculada al hábitat popular: *"Auto-formarse, pero al mismo tiempo conformar la institución... Fuimos delineando entre todos cómo sería Madre Tierra"*.

La construcción progresiva de un proyecto de largo alcance también es central en la experiencia de Cooperoeste. Inicialmente, la lucha por un proyecto de vida mejor llevó a muchas familias de campesinos sin tierra a formar parte de un movimiento social; la continuidad de la lucha los llevó a conformar una cooperativa; y actualmente siguen considerando que su organización forma parte de un proyecto social y político más amplio. La claridad con respecto al proyecto a largo plazo, los ayuda a enfrentar sus crisis (especialmente por presiones impuestas por los mercados oligopólicos), a tomar decisiones estratégicas (ampliaciones y apertura de nuevas fábricas, incorporación de nuevos productos y mercados), asumiendo riesgos (deudas con bancos, negociaciones y alianzas con otras empresas), y demostrando que desde un movimiento social se puede trabajar con seriedad y lograr resultados de alta calidad. Hoy en día siguen ideando nuevas alternativas, convocando a otros actores a asociarse y pensando nuevas estrategias comerciales y productivas, siempre teniendo en claro el sentido de lo que buscan: mostrar que la reforma agraria es posible y necesaria para garantizar el trabajo y la dignidad de las personas pequeñas productoras y trabajadoras rurales.

"El MST surgió con el objetivo de ofrecer a las personas una oportunidad de vida más digna. Nacida de la organización de este movimiento, Cooperoeste representa hoy la lucha, la conquista y el resultado del trabajo arduo de muchas personas que creen en el trabajo colectivo y sueñan con un Brasil y un mundo mejor" (folleto institucional de Cooperoeste)

La cooperativa UST se conformó en 2003 para que un conjunto de personas trabajadoras pudieran continuar trabajando luego del cierre de la empresa capitalista anterior. Estas suelen afirmar que no eligieron ser cooperativistas, sino que se encontraron con el proyecto de ser una cooperativa en la lucha por seguir siendo trabajadoras. Ellos reivindican esa identidad de trabajadores, y por eso están solicitando al Estado que les reconozca jurídicamente como "trabajadores autogestionados" y que les garantice el acceso a derechos de manera equitativa en relación con los trabajadores asalariados. Esta es una de las banderas que la UST sostiene desde un inicio, la reafirman en cada asamblea anual y la comparten con muchas otras organizaciones del movimiento de trabajadores de empresas recuperadas y de la ESS en general.

Ahora bien, además de esta lucha más amplia por los derechos de las personas trabajadoras que están experi-

mentando nuevas formas de organización de la economía, también ha sido importante para ellos la construcción de un proyecto a largo plazo para el desarrollo de su cooperativa en particular, estrategia que se comenzó a discutir desde las primeras asambleas. Inicialmente el problema que tenían era la falta de máquinas que les permitieran no depender de terceros para poder producir, por eso de entrada decidieron destinar una proporción significativa de los recursos disponibles (el 50% de los ingresos) a la adquisición de nuevas máquinas con mayor tecnología y capacidad de producción. Una razón de peso para asumir esta estrategia inicial era demostrar a su contratante (CEAMSE) que eran capaces de prestar el servicio en condiciones competitivas. La estrategia dio resultados: arrancaron con un contrato a prueba por 1 año, luego renovaron por 3 años, actualmente tienen contrato por 5 años, con reajustes del monto contratado cada año, y con perspectivas de renovación por varios períodos más. En paralelo con la estrategia de adquisición de medios de producción, incorporaron ingenieros y técnicos capacitados para desarrollar el trabajo y transmitir sus conocimientos al resto. También han buscado formarse en administración de empresas y se han vinculado con varias universidades.

Desde siempre ha existido una disputa interna al respecto: algunos miembros de la cooperativa plantean que sería mejor distribuir mayores retribuciones a las personas trabajadoras/socias para tener mayores ingresos y capacidad de consumo en el presente, en lugar de destinar esos recursos a incorporar nuevos medios de producción o a volcarlos "excesivamente" en beneficios a la comunidad. Se comparan con otras personas trabajadoras que hoy en día tienen mayores sueldos en otras empresas similares. La respuesta de la conducción, apoyada mayoritariamente por la asamblea, se apoya en la construcción de un proyecto alternativo y de más largo aliento: *"nosotros somos otro tipo de organización, que funciona con otra lógica, que partimos de cero y estamos creciendo, y además los trabajadores de UST tienen beneficios no monetarios muy importantes, como por ejemplo el acceso a viviendas construidas o mejoradas por la cooperativa, en condiciones y precios más favorables a las de mercado"*.

La Red "Justa Trama" es una experiencia de articulación en la cadena productiva textil integrada por emprendimientos asociativos de cinco estados diferentes del Brasil. Articula a más de 700 personas pertenecientes a cuatro cooperativas de trabajadores y una asociación de

desarrollo educacional y cultural. Abarcan toda la cadena de valor del algodón, desde la siembra, el hilado, la confección de las telas y la confección de prendas de vestir, accesorios, bolsos, entre otros productos. Toda la producción se desarrolla de manera agroecológica y busca promover procesos de desarrollo económico regional sustentable, respetando el ambiente y los principios de la ESS.

Este ambicioso proyecto encarna búsquedas personales y colectivas de trabajo emancipado. En el desarrollo de la experiencia se va construyendo -lentamente, con dificultades y contradicciones- un proyecto de organización que es, al mismo tiempo, una propuesta de transformación social basada en el trabajo asociativo y autogestionado. Así nos lo cuenta una de sus principales protagonistas: *"Es muy bueno poder estar en Justa Trama, haber vivido este proceso y constituir una cooperativa después de pasar por todo... Parece que no tiene límite el aprendizaje. Yo vengo del movimiento sindical, del movimiento popular. Lo que siempre decimos ahí es que el gran problema de los trabajadores es que ellos no se apropian de los medios de producción. Hoy en la economía solidaria la gente se apropia de los medios de producción... pero vemos que necesitamos más que eso. No se trata solamente de apropiarse de los medios de producción, necesitamos apropiarnos de la cadena como un todo. Solamente así se puede hacer justicia en todo el proceso: ... pudimos decidir el nombre de Justa Trama... vimos que éramos capaces de crear modelos... definir precios, etc. Por eso digo, la Justa Trama desde una mirada de la viabilidad tendría muchos caminos que la llevarían a ser una explosión de ventas. Pero como hacemos cuestión de la autogestión, ella tiene un proceso más lento, más sólido también..."*

Una idea que tienen en Univens es desarrollar una división del trabajo que permita no perder de vista el producto que cada una hace. Por eso cada costurera cose la pieza entera, identifica su producto, y así evita la alienación, el ser sólo engranaje de un gran proceso de producción de algo de lo que no se termina apropiando. Y esto es más fuerte todavía al articularse en la red Justa Trama, ya que las costureras vieron por primera vez cómo se siembra el algodón, cómo se produce el hilo y la tela, con los que después ellas confeccionan las prendas. Así valora una de las integrantes de Univens el impacto del proyecto Justa Trama: *"Creo que hay varios factores en que Justa Trama influyó en la vida de las cooperativistas [de Univens]. Primero, mayores ingresos, porque*

*una costurera que produce una remera recibe más si es producida para Justa Trama que para otra empresa. Luego, promovió muchos intercambios (...) conocer los otros procesos de producción de la cadena es algo muy importante (...), tienen que entender para poder explicar y vender. ¡Eso es algo maravilloso! La gente empieza a pensar lo que está usando... Creo que lo que Justa Trama más nos aportó fue a pensar. No sólo producir, sino pensar. A toda hora pasa que una cooperativista piensa en modelos de ropas que Justa Trama podría producir. Se empieza a ver el mundo de una forma diferente. Poder inventar una pieza que no sea solamente para las flacas, necesitamos crear piezas para la gente gorda, alta, baja. Solamente Justa Trama permitió esta apropiación... La gente se anima a plantear una idea y ser reconocida, y se siente comprometida en dar su opinión."*

Si bien la cooperativa textil La Alameda se creó con el objetivo de generar puestos de trabajo, paralelamente a su desarrollo los integrantes tomaban noticia de la existencia de talleres clandestinos de confección de prendas, que contratan trabajadores inmigrantes indocumentados y bajo extensas jornadas laborales producen para marcas reconocidas y bien posicionadas en el mercado que "tercerizan" su producción a partir de este mecanismo de sub-contratación. En palabras de una de las entrevistadas: *"íbamos descubriendo el tema de los talleres clandestinos y empezaba la veta investigativa, de denuncia de talleres clandestinos, y de contención a las víctimas. Fuimos buscando la manera de incorporar a las víctimas que salían de los talleres clandestinos"*.

Hoy la cooperativa se presenta como una alternativa productiva frente al trabajo esclavo, que lucha contra diferentes formas de explotación. Así se fue conformando la propia identidad de la organización. *"El objetivo de La Alameda no es boicotear una marca, sino que haya más equidad en todas las cadenas del consumo, y eso se viene logrando. La marca Mundo Alameda no se creó para competir con las grandes marcas, pero sí para dar un ejemplo de que una cooperativa sin patrón, sin explotación ni trabajo esclavo puede producir prendas con calidad y a un precio más accesible... y que eso sea un ejemplo para otros trabajadores"*.

Como nos ilustran estas experiencias, en la mayoría de los casos analizados el proyecto a largo plazo incluye objetivos que van más allá de su propia organización, son propuestas de reformas o transformaciones sociales.

Cooperoeste busca la Reforma Agraria; la cooperativa UST, el reconocimiento social y legal del "trabajador autogestionado" con los mismos derechos que los demás; el Movimiento de Trabajadores Excluidos, el reconocimiento de los cartoneros como trabajadores que aportan a un mejor sistema de disposición de residuos; Justa Trama, el respeto por el ambiente y una retribución justa para los trabajadores; Madre Tierra, el derecho a la ciudad y a la vivienda para todos; La Alameda lucha contra el trabajo esclavo y otras formas de explotación, etc.. Por eso, muchas experiencias participan activamente en propuestas legislativas, o en el diseño e implementación de nuevas políticas públicas que contemplen sus ideas o sus prácticas.

Consideramos, en síntesis, que la construcción colectiva de proyectos a largo plazo, que se apoyan en los proyectos de vida personales y al mismo tiempo se enmarcan en propuestas de cambio social más amplias, resulta un factor clave para enfrentar las dificultades, orientar las prácticas y alcanzar la sostenibilidad en las experiencias de ESS.

#### **6.4. Fortalecimiento de capacidad de producción y gestión**

Como ya hemos mencionado, la sostenibilidad de los emprendimientos de ESS tiene múltiples dimensiones. En este apartado abordamos una de éstas, referida al fortalecimiento de la capacidad de producción y gestión. En esta línea señalamos que las organizaciones de la ESS fortalecen dichas capacidades de maneras diversas, dependiendo del tipo de actividad que realizan, los destinatarios de los productos o servicios que ofrecen, los principios y valores que orientan sus prácticas, la historia y la cultura de la organización, entre otros aspectos.

En particular, a continuación identificamos tres estrategias que han sido determinantes para la reafirmación de las experiencias visitadas, en lo relativo a sus capacidades de producción y gestión. Ellas son: disputar espacio en los mercados, la constitución legal y la elección de una forma jurídica específica, y la innovación en las modalidades organizativas.

##### **a) Disputa en los mercados:**

Una de las cuestiones necesarias para la viabilidad de los emprendimientos mercantiles es la realización de sus productos en el mercado. Para ello, cada experiencia

plantea diversas estrategias y acciones según los mercados a los cuales se quiere acceder, la actividad económica, las condiciones de producción, etc.

Las "Ferias Francas" de Misiones (provincia del noreste argentino) son pequeños mercados locales ubicados en espacios públicos y sostenidos por grupos de pequeños productores familiares que se encuentran una o dos veces por semana con el fin de comercializar en forma directa al consumidor el excedente de los alimentos que producen en sus campos. Para ampliar su inserción en el mercado local y conseguir que más vecinos realicen sus compras semanales en la feria, la Asociación de Ferias Francas de Posadas (ciudad capital de la provincia de Misiones) se dio una estrategia múltiple en la cual se identifican, al menos tres dimensiones: conservar la calidad de los productos, ampliar espacios de venta y diversificar la producción.

En primer lugar, subrayan la importancia de cuidar y mejorar la calidad de sus productos, y destacan como sello particular de la feria que allí *"se ofrecen productos frescos"*. En segundo lugar, decidieron desconcentrar los espacios de comercialización, multiplicando así las ferias. En palabras de uno de los entrevistados, *"cuanta más ferias haya, mayor propaganda; como garantía de que es bueno"*. Así que en el último año se abrieron dos espacios de feria, habiendo en total nueve ferias en distintos barrios de la ciudad de la ciudad de Posadas, separadas entre sí por una distancia de 4 ó 5 kilómetros.

Motivados por los resultados positivos de los primeros años, las personas productoras decidieron -por su propia cuenta y no a partir de una decisión de la Asociación Civil- avanzar hacia la diversificación de productos y la capitalización. Así lograron ampliar su producción y vender a otros mercados; aunque no todos tuvieron el mismo desempeño porque depende de los productos que ofrecen y de las iniciativas de cada feriante, entre otros factores.

La creación de una *marca colectiva* fue un proceso de maduración de larga duración. Poder comercializar los productos en otros espacios más allá de las ferias fue siempre un objetivo; sin embargo, al no contar con ningún registro dentro del sistema alimentario nacional o del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, *"no*

*podíamos vender ni en un kiosco"*. En respuesta a esta problemática, desde el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación les propusieron crear una marca colectiva<sup>35</sup>, que permitiera ampliar los canales de comercialización a restaurantes, hoteles, negocios de regionales, entre otros. Para ello, lograron acceder a un subsidio con el cual confeccionaron mesas, manteles, gorras y chaquetas para los feriantes y etiquetas con la marca colectiva impresa para los frascos.

Por su parte, la cooperativa Cooperoeste vinculada al MST se originó como una asociación de pequeños productores y productoras lecheros que decidieron dejar de vender su producción a una gran empresa, formadora de precios, y desarrollar ellos mismo el procesamiento y la comercialización de la leche, creando su propia marca "Terra Viva". Uno de los productores sintetiza los orígenes de la organización diciendo: *"En los inicios, la producción era vendida a una empresa grande de la región. Sin embargo, el precio que recibíamos era muy bajo. Por ello, resolvimos ir en busca de crédito y montar una asociación que pudiese absorber toda la producción de los productores de los asentamientos de reforma agraria"*. El objetivo principal de esta asociación fue agregar mayor valor a su producción, garantizar mayores ingresos para los productores y promover el desarrollo económico y social de las familias de los asentamientos de reforma agraria.

Una de las características particulares de Cooperoeste es la alta participación que desde sus inicios tienen las personas productoras, especialmente las asentadas del MST. Con ellos discuten las estrategias a futuro, planean la implementación de normativas y reformas sanitarias, les brindan asistencia técnica, comercial y financiera, etc. En ello reside una de las principales fortalezas de esta experiencia: la fidelidad de las personas productoras a la cooperativa, el sentido de pertenencia a un proyecto amplio.

Además de lo producido en los asentamientos de reforma agraria, Cooperoeste necesita captar buena parte de la producción lechera de la región, para alcanzar una escala eficiente y un costo medio competitivo (sólo el 10% de la leche que industrializan hoy es de asentados del MST). Para asegurar esto, fueron desplegando diversas estrategias a lo largo de su historia, siempre buscando

<sup>35</sup> En el marco de la Ley Nacional 26.335 de Marcas Colectivas, según la cual una "marca colectiva es todo signo que distingue los productos y/o servicios elaborados o prestados por las formas asociativas destinadas al desarrollo de la economía social".

favorecer a los pequeños productores. Así lo explicó uno de los entrevistados cuando comentaba que *"la capacidad de industrialización de leche en el inicio (1996) era de 300 litros de leche por día, hoy podemos industrializar hasta 500 mil litros de leche por día. Este avance ocurrió en función de la asociación con los productores y las pequeñas cooperativas. La producción de los asentados corresponde solamente al 10% del total de la industrialización de la Cooperoeste, lo demás viene de otros pequeños productores."*

Posicionarse y disputar un lugar en el mercado, ampliar las actividades o iniciar una línea de producción, requiere asumir riesgos; tomar decisiones que en el caso de no resultar provechosas pueden llevar a la quiebra a la organización y a sus integrantes. Los orígenes de Univens también estuvieron marcados por la decisión de sus integrantes de cortar radicalmente con una situación desventajosa y una relación de explotación para comenzar la producción por su propia cuenta. En sus inicios, las costureras de Univens trabajaban *a façon* (cosiendo prendas para otros, quienes proveen la materia prima) y obtenían como remuneración muy bajos ingresos. Las entrevistadas mencionan una situación particular en la que realizaron un trabajo de costura de 150 piezas, *"cuando nos pagaron y dividimos la plata nos quedaron menos de 3 reales a cada una (poco más de 1 dólar)... después de una semana de trabajo, fue horrible!!!"*. Ese día decidieron dejar de trabajar *a façon* y buscar otra alternativa.

Para ello necesitaban dinero para comprar materia prima. Como no contaban con fondos para invertir ni tenían acceso a financiamiento decidieron presentarse a una licitación, emitir un cheque a 15 días para comprar la materia prima, y realizar el trabajo apostando a que resultarían ganadoras del pliego. Hoy recuerdan que cuando recibieron la paga *"fue muy emocionante, porque fue la primera vez que vimos dinero ingresando..."*. Inmediatamente consideraron esta estrategia como un camino posible para continuar con sus actividades: asumiendo riesgos para crecer y fortalecer sus capacidades de producción.

La Alameda también ha desarrollado estrategias articulando con otras personas productoras para su inserción en los mercados. En particular, con el objetivo de lanzar el proyecto hacia nuevos mercados y nuevos consumidores, la organización creó la marca internacional "No Chains" (Sin Cadenas), junto a una cooperativa de Tai-

landia. El propósito principal es difundir la lucha contra el trabajo esclavo mundialmente, por eso decidieron unirse a una cooperativa a la que *"le pasa lo mismo que a nosotros y que a otras cooperativas de otros países"*. En este sentido, *"No Chains es una especie de bandera que nos unifica para construir en distintas partes del globo"*. Esta marca instaló a la cooperativa y su proyecto en un sector de la comunidad internacional.

A modo de síntesis podemos decir para fortalecer su posición en varias experiencias se avanzó hacia la integración con proveedores ("integración hacia atrás"), con clientes ("hacia adelante") o con otras empresas ubicadas en el mismo eslabón de la cadena de valor ("integración horizontal"). Sea cual sea la forma de integración, todas estas estrategias implican una apuesta por la asociatividad y la solidaridad antes que por la competencia en los mercados.

Asimismo, la creación de una marca colectiva fue una estrategia comercial de gran importancia para experiencias de ESS, como lo muestra el caso de las Ferias Francas. Su gran impacto a nivel local y regional contribuyó en la creación de una Ley Nacional de Marcas Colectivas, sancionada para fortalecer la comercialización de los productos de la ESS.

#### b) Constitución legal:

La constitución como personas jurídicas es el camino necesario para tener una existencia formal y para obtener recursos que financien sus actividades. Sin embargo, no todas las experiencias de ESS deciden constituirse legalmente, y en otros casos, la adopción de una forma jurídica es una decisión estratégica debatida y acordada en determinado momento de la vida de la organización. Las formas jurídicas comúnmente adoptadas por estas organizaciones son las de "cooperativa" (en cualquiera de sus tipos, según cual sea la actividad principal que realicen), "asociación civil", "mutual" o "fundación".

Los inicios de La Alameda son representativos de esta búsqueda de "legalidad" por parte de las organizaciones de ESS. La organización surge en el año 2002, en el marco del movimiento de asambleas populares para hacer frente a la crisis sociopolítica y económica del país. Inicialmente conformaron un comedor comunitario en el edificio de un bar abandonado. Allí se desarrollaban también las reuniones (asambleas), actividades culturales, charlas y encuentros referidos a las problemáticas

barriales. Con el objetivo de formalizar y darle una entidad jurídica a la organización vecinal, decidieron constituir la "Asociación Civil La Alameda".

La asociación civil también promovió la creación de emprendimientos productivos, siendo el emprendimiento textil el que tuvo mayor alcance y se sostuvieron en el tiempo. En 2004 decidieron formalizar las actividades de este emprendimiento textil constituyendo una cooperativa. Al decir de uno de los entrevistados: *"decidimos tener una personería jurídica, y es por eso que se conforma la cooperativa, que era más que nada para tener un paraguas legal"*.

Desde entonces, una de las principales actividades de La Alameda es la lucha contra el trabajo esclavo en talleres clandestinos, donde se emplea principalmente a ciudadanos bolivianos. A partir de ello, emprendieron la creación de la "Unión de Trabajadores Costureros", la cual se optó por no inscribirla como una organización con personería jurídica propia, porque, como señalan los entrevistados, *"llegamos a la conclusión de que eso le quitaba fuerzas a los trabajadores y que el objetivo es buscar unidad de los trabajadores para pelear por sus derechos"*. En esta línea acordaron que debían conformarse como una corriente que integra el sindicato SOIVA (Sindicato Obrero de la Industria del Vestido y Afines): *"qué mejor que pelear por recuperar el sindicato, que está dentro de la CGT y está reconocido. A partir de ahí fue que se empezó a buscar ganar elecciones en diferentes fábricas, para que haya un cuerpo de delegados y pelear desde adentro"*.

En otros casos, la formalización y constitución legal surgió como una propuesta de los vecinos y beneficiarios de las actividades. Tal es el caso de Comunidad Organizada que en sus inicios se conformó como una organización de base, de tipo informal, considerando que la inscripción legal es costosa y en esa etapa la falta de personería jurídica no era un obstáculo para el desarrollo de sus actividades. Un tiempo después decidieron adoptar la figura legal de "fideicomiso" porque consideraron que era una herramienta adecuada obtener y administrar recursos para la construcción de la red de gas. Finalmente, años más tarde, se constituyeron como cooperativa de servicios públicos, decisión, consensuada por el conjunto de vecinos de los cinco barrios donde se llevan a cabo las actividades. Esta nueva figura legal implicó un cambio en el funcionamiento de la organización. Entre los motivos destacados por las personas entrevistadas que

impulsaron a los vecinos a apoyar esta transformación figuran el prestigio de la organización y el considerar la acción comunitaria como un camino viable y posible frente a la parálisis estatal en el campo del desarrollo barrial en el área metropolitana.

A modo de síntesis señalamos que el funcionamiento inicial sin personería jurídica es posiblemente una de las características distintivas de las experiencias de ESS en América Latina. Lejos de observar la formalidad o informalidad de estas prácticas queremos destacar que en las experiencias analizadas la constitución legal y la elección de una forma jurídica ha sido tematizada como uno de los aspectos a decidir y resolver colectivamente, valorando tanto las oportunidades que abre como las limitaciones que implica.

### *c) Innovación en las modalidades organizativas:*

Si bien la constitución legal ha permitido formalizar y legalizar las actividades de las organizaciones de la ESS, las leyes y normativas que las definen y regulan muchas veces resultan demasiado rígidas y funcionan como un corsé que restringe el desarrollo pleno de cada organización.

Así lo expresa una de las integrantes de Madre Tierra, al referirse a una de las principales limitaciones de las organizaciones que surgen en los barrios con los que trabaja la organización: *"y desde el Estado la forma de reconocerlo es a través de la personería jurídica, pero (...) la legislación es un salvavidas de plomo, porque tiene un alto grado de burocracia, y está totalmente alejado conceptualmente de las formas de organización del sector popular: la reunión mensual, el acta, el papel, etc."*. En esta línea sostienen que debe modificarse la legislación vigente: *"Para nosotros debe cambiar la herramienta. No puede ser que una asociación de este tipo (por Madre Tierra) tenga las mismas herramientas que [una organización barrial]... ¿cómo puede ser que carguemos con el mismo contenido de burocracia? ¿Cuál sería una forma simplificada para el sector popular? Esta es una lucha que hay que dar"*.

En contraposición a las rigideces y estructuras que parece requerir la conformación de una entidad jurídica, las organizaciones generan relaciones y prácticas sociales informales dentro del marco legal dispuesto que permite y favorece el desarrollo de las actividades.

A modo de ejemplo, podemos referirnos a la "manzana organizada", estrategia adoptada por Comunidad Organizada para gestionar la instalación de la red de gas en el barrio. Un vecino por manzana (llamado "vecino organizador") se encargaba de relevar su manzana, conseguir que sus vecinos confiaran en él y le entregaran los papeles necesarios para la adhesión, ofrecer su casa para las reuniones informativas, de firma de contratos, etc. Funcionaba como nexo entre la manzana y Comunidad Organizada y presentaba las inquietudes de sus vecinos. Según estimaciones de los entrevistados, esta estrategia acotó los tiempos de la obra en un 50%. Los "vecinos organizadores" fueron cambiando con el tiempo, en algunos casos por la falta de confianza de los vecinos de la manzana. Es decir, esta práctica innovadora no se convirtió en una estructura rígida, sino que se amolda a las necesidades de la propia experiencia. Respecto a esta innovación organizativa, los integrantes de la cooperativa sostienen que *"la estrategia de formar una red de vecinos organizadores fue positiva porque sirvió como nexo de comunicación entre los vecinos y comunidad organizada, que en muchos casos se ha mantenido en el tiempo"*.

La trayectoria de Banco Palmas también da cuenta de una permanente innovación y renovación a partir de las necesidades y demandas de la comunidad. Uno de los entrevistados sostiene que *"una de las estrategias que utilizamos en el Banco Palmas es 'reinventarnos cada día'. Hemos aprendido con las necesidades, con la propia realidad y creando cosas nuevas. El Banco Palmas es un ejemplo de renovación a cada día. Todo dentro de la idea de escuchar lo que la comunidad plantea como problemas y nosotros conseguir crear las estrategias para atender a las demandas."*

Ante la diversidad de objetivos y actividades sociales de la cooperativa UST han surgido varios problemas que requirieron creatividad e innovación para su resolución. Anteriormente hicimos referencia a la decisión de repartir el 50% de los ingresos entre los trabajadores y destinar la otra mitad a capitalización y a proyectos con la comunidad. Ahora agregamos que en los últimos años creció la preocupación en torno a las injusticias que se generan al "ganar todos lo mismo" siendo que entre los trabajadores existen muchas diferencias en cuanto al compromiso con las metas y actividades sociales de la UST.

Para dar respuesta a esta problemática, por un lado avanzaron en la reforma del estatuto, incorporando más claramente estas otras actividades comunitarias

al objeto social de la cooperativa. Más recientemente, modificaron el reglamento interno a partir del diseño de un sistema colectivo de calificaciones, en el cual se pondera muy alto el "compañerismo" y se valora más el compromiso social de cada trabajador que su capacidad en el trabajo productivo. En función de los resultados de estas calificaciones colectivas -en las que participan los propios trabajadores en la calificación de sus compañeros- se asigna una porción de la retribución monetaria. La consecuente modificación en las remuneraciones se entiende como *"un premio para los más comprometidos, y para que no se desmoralicen"*, y a la vez como un incentivo orientado hacia los que sólo se enfocan en cumplir con su tarea individual y no colaboran en el trabajo comunitario.

A modo de síntesis puede señalarse que las experiencias analizadas advierten sobre la necesidad de diseñar y crear nuevas modalidades organizativas y formas jurídicas acordes con las características de las organizaciones de la ESS. Como se dijo anteriormente, la legislación vigente tanto en Argentina como en Brasil están inspiradas en lo que en este trabajo hemos llamado la Economía Social, o Economía Social Tradicional y no han logrado aún incorporar las particularidades de las nuevas expresiones de Economía Solidaria y del trabajo autogestionado. En el momento en que se escribe este libro se están discutiendo diversos proyectos para modificar la Ley de Cooperativas de Argentina, pero aún no se han asumido como cuestión de Estado.

## 6.5. Apuesta por la autogestión participativa para la toma de decisiones y la resolución de conflictos internos

Las experiencias analizadas nos muestran un camino recorrido en la búsqueda de una nueva forma de gestión, propia de las organizaciones de la ESS. En ese marco, frente a las crisis y conflictos, la principal estrategia es profundizar las prácticas participativas en el análisis de los problemas, en la construcción colectiva de criterios y acuerdos de trabajo y en la toma de decisiones fundamentales para consolidar el perfil de la organización.

a) Organización interna y espacios de decisión:

Sostener una organización autogestionaria y participativa requiere en muchos casos idear modalidades de organización innovadoras, crear diversos espacios y canales de diálogo y participación para garantizar que las tomas



de decisiones sean consensuadas por los propios integrantes de las organizaciones.

En Madre Tierra, por ejemplo, la organización se fue construyendo en un permanente intercambio de puntos de vista entre sus diversos integrantes, profesionales de distintas disciplinas que en la misma dinámica se fueron "auto-formando" en la especialidad de intervención en hábitat popular. Según comentan los entrevistados: *"Fuimos delineando entre todos cómo sería Madre Tierra"*. Aunque hay equipos y líneas de trabajo establecidas, *"hay mucho ida y vuelta... todo es escuchado y debatido entre todos"*.

Los entrevistados enfatizaron que sostener la autogestión y la democracia participativa requiere de una *"permanente gimnasia de proponer, debatir, de analizar la realidad, pensar y re-pensar"*. En el caso particular de Madre Tierra, este ejercicio estuvo favorecido porque *"confluyó un equipo de gente con muchas ganas de crear, de ponerse la camiseta y de proponer"*.

En Univens afirman que sus *"asambleas mensuales son sagradas"*, un espacio para conversar *todo*, sin restricciones de ningún tipo y sin intervención de ninguna persona externa. Lo valoran no sólo como un espacio de decisión democrática, sino además como un *espacio de formación* y de construcción de criterios colectivos tanto para las prácticas cotidianas como para las decisiones estratégicas.

La red Justa Trama se ha construido asumiendo un desafío enorme: ser una organización horizontal que funciona en base a la organización que se dan participativamente las seis instituciones que la integran, separadas entre sí por varios miles de kilómetros a lo largo del Brasil. Han ideado un esquema de reuniones rotativas, en los que participan representantes de todos los socios, que se plantea como espacio de discusión colectiva y en donde se alcanzan los acuerdos básicos, que los orientan en el trabajo y las decisiones concretas de ahí en adelante. Más allá del gran esfuerzo que representa y de que a veces hace un poco más lento el avance de la organización, las personas entrevistadas valoran la gran riqueza que se genera en el intercambio de trabajadores que participan en momentos diferentes de la cadena de producción, y que además tienen experiencias y culturas diversas. Todas las personas entrevistadas recuerdan el aporte que hicieron los agricultores algodonereros del nordeste a las discusiones sobre el diseño de las vestimentas, o sobre el criterio concreto de

*"precio justo"* que acordaron asumir para sus productos: *un precio que valore el trabajo de todos, pero que no impida que los mismos productores puedan comprarlo*. Por ello es que siguen sosteniendo ese espacio de encuentro, intercambio y decisión participativa.

La cooperativa UST también ha construido sus propias reglas y modalidades organizativas, algunas de las cuales se expresan en el estatuto y en el reglamento interno, como se comentó anteriormente. En lo que refiere específicamente a los espacios y canales de comunicación, la participación en las asambleas de socios se ha mantenido, pero se reconoce que no siempre ha resultado el mejor ámbito para el planteamiento y la resolución de algunos conflictos internos. Por ello es que se promueven ámbitos de discusión por sectores, áreas, grupos más pequeños de trabajadores. Allí algunos miembros de la conducción buscan mejorar la comunicación con los demás trabajadores, escuchando sus propuestas o reclamos y comentando los proyectos o ideas de la Comisión Administradora.

La organización autogestionaria y participativa no solo promueve cambios en la propia organización, sino que también genera –y a la vez requiere de– transformaciones en la vida de las personas, en sus relaciones, sus valores y sus prácticas. Así lo experimentaron los integrantes del MTE, cuando a través de su auto-organización pudieron mejorar sustancialmente las condiciones de trabajo y de vida. Uno de los entrevistados reconoce que *"ahora un cartonero puede ir a una clínica, y eso te cambia la vida porque te empieza a incluir; (...) cambia para adentro la mirada de uno, y la mirada de los demás hacia uno"*. Si bien el trabajo es el mismo que hacían antes, son enfáticos al señalar que formar parte de la organización les *"cambió la vida laboral, la vida personal, y la relación a nivel barrial"*.

b) La participación como estrategia de resolución de conflictos internos:

En Madre Tierra afirman que las crisis y problemas internos se fueron resolviendo con este esquema; con espacios de diálogo, en el que todos participan con horizontalidad y sin jerarquías. Una de las crisis internas más importantes se dio porque en algunos barrios o distritos se superponía la intervención profesional con la militancia política partidaria de algunos de los integrantes, lo cual generó tensiones hacia adentro de la organización. Entonces se dieron un espacio muy extenso ("un retiro

de tres días") para reflexionar y discutir esta cuestión conflictiva y resolvieron colectivamente un criterio de separación entre los lugares de intervención profesional y de militancia partidaria de los miembros de Madre Tierra que estaban en esa situación, lo cual permitió superar la crisis y seguir adelante con menores niveles de conflicto interno.

También en Univens transitaron situaciones difíciles que lograron resolver a través de una larga discusión en asamblea. En particular recuerdan una situación conflictiva con un cliente muy apreciado por todo el grupo por haber sido un importante colaborador de la cooperativa. Luego de varias horas de pensar juntas y expresar sus ideas y sentimientos, la asamblea de cooperativistas decidió dejar de producir ropa para este cliente porque ya no eran convenientes las propuestas que él les ofrecía, más allá del cariño que tenían hacia él como persona. Tiempo después, las trabajadoras de Univens recuerdan el episodio como una muestra de la capacidad de análisis y resolución que experimentan en su práctica participativa de toma de decisiones estratégicas.

Por su parte, en la cooperativa UST recuerdan varias situaciones conflictivas por las que han atravesado y cómo las buscan resolver mediante la participación del conjunto. Uno de los conflictos más importantes deriva de la disidencia ideológica encarnada por un grupo de asociados, que propone asignar una menor proporción del trabajo y del excedente hacia la comunidad y distribuir mayores retribuciones para las personas socias. En respuesta a este planteo han decidido en asamblea llevar adelante algunos cambios. Como ya se dijo, reformaron el estatuto de la cooperativa incorporando a las actividades comunitarias más explícitamente dentro del objeto social, y además implementaron un sistema colectivo de calificaciones que incentiva al compromiso comunitario. Hubo un hecho histórico que los impulsó a avanzar con este tipo de estrategias: una vez un grupo de trabajadores que estaba colaborando con otra empresa recuperada en una medida de fuerza para evitar un desalojo, fue detenido por la policía, golpeado y procesado judicialmente. Al llegar a la UST, otro grupo se mofó de ellos argumentando que no les convenía participar en las luchas de otros trabajadores de afuera de la organización. Aquel día se generó una fuerte pelea, que culminó luego en la decisión colectiva de expulsar a los que se burlaron de sus compañeros. Este hecho marcó a fuego al conjunto de los trabajadores, consolidando la línea del compromiso externo como objetivo central de la UST.

Estas iniciativas para incentivar la participación y el compromiso pueden ser útiles para muchas organizaciones que tienen este problema. Por ejemplo, los entrevistados de La Alameda nos comentaron que "una de las cuestiones que más nos cuesta es que todos los compañeros puedan asumir otras responsabilidades en la cooperativa.... a la mayoría sólo les importa sentarse y trabajar en sus tareas".

En síntesis, estas experiencias de ESS están construyendo nuevas modalidades de gestión coherentes con las características específicas del trabajo asociativo y autogestionado. Para ello, pueden adaptar críticamente algunos elementos del modelo de gestión de las empresas capitalistas, pero fundamentalmente deben buscar formas innovadoras de gestión a partir de la participación activa de sus integrantes en el diagnóstico de sus problemas y en el diseño de sus posibles soluciones.

## 6.6. Vinculación con otros actores sociales, políticos y económicos

El desarrollo de las experiencias de ESS no sólo requiere el fortalecimiento de sus propias capacidades de producción y gestión. Resulta además de gran importancia la articulación con otras organizaciones y grupos sociales, con clientes y proveedores, con el Estado y con otras organizaciones de la ESS. Muchas de estas vinculaciones han sido claves en el desarrollo de las experiencias analizadas.

### a) El reconocimiento y apoyo de los clientes y consumidores:

Los clientes o destinatarios de los bienes y servicios elaborados por organizaciones de la ESS tienen un papel central reconociendo y apoyando a estas iniciativas. Este reconocimiento puede deberse a la afinidad ideológica con el proyecto, por las necesidades que la organización atiende o porque construyen relaciones sociales de otro tipo, entre otros motivos. Fortalecer la vinculación con los clientes o consumidores resulta ser un aspecto de gran importancia para la sostenibilidad de las organizaciones de la ESS.

La historia de las Ferias Francas de Misiones es elocuente en la centralidad de la relación personas consumidoras-productoras y al mismo tiempo de la articulación campo-ciudad. Estas ferias surgieron como una estrategia para transitar un período de crisis económica y social en Argentina (altos niveles de desempleo, caída en los sala-

rios y aumento de la pobreza) a partir de la producción y el intercambio de productos elaborados en el campo y en los centros urbanos. Uno de los entrevistados recuerda que *"lo primero que apareció es la producción para el autoconsumo familiar. Luego se decidió comenzar a comercializar los excedentes. Y así nace el Trueque, que es la semilla, el germen de las Ferias Francas"*.

Desde sus inicios, las ferias constituyeron un espacio de encuentro e intercambio entre el campo y la ciudad. Ello se debe, en primer lugar, a la complementariedad de sus producciones: *"La gente del campo llevaba a los centros urbanos verduras, frutas, leche, gallina, huevos caseros, y lo cambiaban por zapatillas viejas para los hijos, pañificados, arroz y azúcar"*.

En segundo lugar, la feria no sólo es un lugar de venta sino que es un evento cultural y social. Cada fin de semana, en cada feria, se encuentran conocidos, parientes, amigos, *"no sólo es comprar y vender"*. Así, los integrantes de la Asociación de Feria Franca de Posadas sostienen que *"se creó un clima social muy interesante que unió a la ciudad con el campo"*. El apoyo del consumidor de los centros urbanos fue muy importante desde un principio: *"siempre estuvo al lado del productor-feriante"*, señala el secretario de las Ferias de Posadas. *"A veces hay tiempos difíciles para el productor por inclemencia del tiempo, sequías, heladas, y el consumidor posadeño siempre estuvo apoyando"*.

El desarrollo de una relación de apoyo mutuo entre personas, productoras, trabajadoras y consumidoras es también muy importante para muchas de las otras experiencias analizadas (Cooperoste, MTE, Univens, Justa Trama, La Alameda, etc.). Esta relación es claramente diferente a la típica relación de intercambio mercantil que propone la economía capitalista; se trata de un vínculo social enriquecido por el reconocimiento del otro y del proyecto que encarna, de la lucha por otra economía.

#### b) Relación con el Estado:

El Estado en cualquiera de sus niveles representa un actor fundamental en el desarrollo y consolidación de las experiencias de ESS. Sin embargo, no existe una única forma de vincularse con los organismos y entidades estatales. Algunas de las organizaciones visitadas asumen una postura de alineamiento y colaboración con las políticas del gobierno; otras buscan el apoyo y la promoción de las políticas y programas públicos, y otras se posicio-

nan como interlocutores en la disputa por el reconocimiento de derechos.

Madre Tierra desde sus inicios tuvo como objetivo incidir en el diseño y la implementación de políticas públicas orientadas al hábitat popular urbano. Según nos cuentan sus integrantes, cuando el gobierno actual incorporó en la agenda pública debates y propuestas en torno a la problemática de la vivienda y el hábitat, decidieron tener una participación más activa en el diseño de estas políticas. Desde entonces, se propusieron tener más visibilidad y hacer explícito el apoyo de la organización al *"Proyecto Nacional y Popular del actual gobierno"*.

En la provincia de Misiones (Argentina), con el objetivo de promover y establecer las características y las formas de organización y funcionamiento de las 52 ferias que componen la Asociación de Ferias Francas se promulgó la Ley Provincial de Ferias Francas. El proyecto de ley y su reglamentación fueron diseñados y discutidos con la participación de los productores y directivos de las ferias francas. Según nos comentaban los feriantes, una de las cosas que se logró *"en los espacios de discusión de la ley es que los técnicos que se designen para las Ferias sean hijos de los feriantes o personas propuestas por ellos"*. *"Que no sean técnicos burocratizados"*. Al respecto explicaban que varios de los hijos de los feriantes están estudiando en Posadas y muchos ya tienen título terciario, por lo que podrían ser los futuros dirigentes de la Feria. *"Tiene que haber recambio generacional"*, sostuvo el secretario de la Feria de Posadas.

La articulación con el Estado para la legislación y regulación sobre determinadas cuestiones o problemáticas es una práctica común a varias de las organizaciones visitadas. Algunas han sido convocadas para ello, otras se lo proponen como objeto de lucha o disputa.

El Movimiento de Trabajadores Excluidos (MTE) es una organización social que nuclea a trabajadores y trabajadoras usualmente llamados "cartoneros", cuya actividad consiste en la recolección, transporte y comercialización de residuos reciclables secos. Uno de sus principales objetivos es lograr condiciones laborales dignas, a través de la defensa y organización del trabajo que realizan y promoviendo la formalización de la actividad. Así lo relatan los integrantes del MTE: *"Nuestra postura siempre fue que la ciudad, los municipios, todos los que tengan relación con las políticas públicas tienen que intervenir para formalizar el trabajo"*

*de los recicladores y mejorar sus condiciones de vida y de trabajo. (...) El Estado se tiene que hacer cargo, porque los cartoneros brindan un servicio a la ciudad, son los únicos que reciclan, no hay otra organización".*

Como estrategia de lucha buscan ejercer presión sobre el gobierno local a través de movilizaciones colectivas a las que se suman otras organizaciones sociales con las que el MTE articula y se relaciona. Según lo explica uno de los entrevistados, *"en estas instancias se plantea una relación de fuerzas y siempre después de una medición de fuerzas empieza una negociación".* Así, la organización fue creciendo precisamente en los momentos más difíciles, en las situaciones en las que reunían sus fuerzas y salían a la calle a reclamar o pelear por algún objetivo común.

Uno de los logros más significativos fue la asignación del 10% del presupuesto destinado a recolección de residuos del gobierno de la ciudad de Buenos Aires a las cooperativas de cartoneros. Si bien en términos reales siguen teniendo amplia prioridad las empresas privadas, en términos simbólicos es un paso muy importante. Uno de los integrantes del MTE sostiene que *"es algo histórico, esto no ha pasado en ningún país de Europa ni de Latinoamérica. (...) La recolección de residuos siempre se maneja de manera empresarial y mafiosa en lo que respecta a cómo se consiguen las concesiones, cómo se hace el negocio. Esto es un sistema mixto, donde participa el gobierno, las organizaciones sociales, las cooperativas, pero nosotros siempre hemos pegado el grito de que no queremos que el gobierno haga propaganda con nosotros, porque esto no es algo que 'nos lo dieron' esto se lo arrancamos, si nos hubiesen podido echar a todos lo hubieran hecho, si no hubiésemos estado organizados lo hubieran hecho..."*.

La mayoría de las organizaciones de ESS que solicitan o reclaman una intervención estatal para la resolución de algunos de sus problemas, se basan en la consideración de que es legítimo y necesario que el Estado y la sociedad en su conjunto tengan en cuenta los beneficios sociales que generan sus acciones. Ese reconocimiento debería manifestarse concretamente en apoyo material para la consolidación de sus proyectos, en modificaciones en los marcos regulatorios y en un direccionamiento prioritario hacia productos de organizaciones de ESS a la hora de canalizar la demanda estatal.

#### c) Relación con otras organizaciones:

Anteriormente nos referíamos a la articulación del MTE con otras organizaciones sociales en momentos de movilizaciones y reclamos ante el gobierno. Específicamente nos comentaban que si bien todas las cooperativas y organizaciones funcionan de manera diferente, la defensa de los derechos del trabajador es común a todas. En palabras de uno de los referentes del MTE: *"negociamos con todas las cooperativas y organizaciones cartoneras a la par, nunca el MTE sólo. El sector define una estrategia interna y después negocia con el gobierno de la Ciudad".*

En las experiencias brasileñas la articulación entre organizaciones de la Economía Solidaria es muy fuerte y se encuentra formalizada e institucionalizada en espacios como el Foro Brasileiro de Economía Solidaria (FBES), los Foros estaduais, entre otros. Al respecto, los integrantes de Banco Palmas recordaron que desde el inicio decidieron participar de todos los espacios posibles vinculados a la ESS, tanto a nivel local, estadual y nacional. Estas vinculaciones con el tiempo posicionaron a este banco comunitario como *referente* de muchas otras experiencias, dentro y fuera del FBES.

Una de las entrevistadas sintetiza este rol articulador del Banco Palmas diciendo que están *"con los pies en la realidad del barrio, pero conectados con Brasil y el resto del mundo"*. Asimismo, estas vinculaciones les otorgan credibilidad: *"la gente percibe el compromiso y seriedad del banco"*. Siendo ambos atributos muy valiosos para la institución: ser serios, por un lado, y comprometidos y solidarios, por el otro.

#### d) Conformación de redes:

La conformación de redes, foros, movimientos son formas específicas de vincularse con otras organizaciones sociales, con organismos e instituciones públicas y privadas a partir de la identificación de un objetivo o causa común. De esta manera, las redes permiten ampliar las fronteras de las organizaciones de ESS, fortaleciendo y extendiendo su campo de acción e incidencia.

Todas las experiencias visitadas integran redes, y algunas de ellas son parte de más de una. Este es el caso de Madre Tierra que integra el FOTIVBA (Foro de Organizaciones de tierra, infraestructura y vivienda de la Provincia de Buenos Aires) integrado por organizaciones sociales, técnicas y territoriales vinculadas a la temática de la tie-

rra y la vivienda de los sectores populares del conurbano bonaerense. Asimismo forma parte del Movimiento por la Reforma Urbana, que está conformado por representantes de un amplio espectro de organizaciones de base y barriales, instituciones sin fines de lucro, cooperativas, universidades públicas, etc. Finalmente es parte de una iniciativa multisectorial por el derecho a la tierra, la vivienda y el hábitat, llamada 'Habitar Argentina'.

Las trabajadoras de Univens resaltan que el esfuerzo por construir algo nuevo las llevó a integrarse intensamente en las incipientes redes y actividades de la Economía Solidaria en su región y en el país. *"Nada acontecía en esta ciudad en que Univens no estuviera participando, o asistiendo, o comercializando sus productos. Y eso nos dio orgullo internamente, se entendía que los frutos venían de eso"*. Es precisamente en el despliegue de esa estrategia de asociarse con otros que decidieron impulsar la red Justa Trama.

A modo de reflexión de los últimos apartados agregamos que uno de los aspectos distintivos de las organizaciones de ESS de Brasil reside en la fuerza de sus redes y espacios de articulación (*parceria*). Como dijimos en párrafos anterior, el Foro Brasileiro de Economía Solidaria es el principal espacio de encuentro y articulación de las organizaciones de ESS entre sí, y de interlocución con el Estado en sus diferentes niveles.

#### e) Autonomía frente a financiadores y proveedores:

Salir de situaciones de crisis significó en muchas oportunidades asumir riesgos, "atreverse a dar un salto" para vincularse con actores que no integran la ESS. Una de las estrategias adoptadas por las organizaciones entrevistadas consistió en conservar la autonomía de decisión, sus valores y principios, rechazando en los acuerdos de trabajo criterios o prácticas que fueran incompatibles con ellos.

Los integrantes de Madre Tierra sostienen que una de las claves de su trabajo con los vecinos de los barrios fue 'resignificar' las políticas y programas públicos de acuerdo a los objetivos y metas de la organización. Conservar la autonomía e independencia también es una preocupación de La Alameda. Así, una vez que obtenían subsidios o planes sociales los destinaban a capital de trabajo, es decir, a comprar insumos y materias primas. Tal como expresaba una de las integrantes entrevistadas: *"el siguiente paso fue no generar una dependencia de subsidios y planes sociales, sino generar fuentes de trabajo genuino (...) buscamos*

*generar más trabajo, no que la persona se quede de brazos cruzados cobrando un plan. Para eso empezamos a armar proyectos productivos con la cooperativa..."*

Para salir de situaciones de crisis por falta de recursos los integrantes de Banco Palmas decidieron vincularse con bancos y entidades financieras que no forman parte del sector de la ESS. Luego de haber *"golpeado puertas estatales y solidarias"* sin obtener respuestas favorables establecieron acuerdos de trabajo para ampliar los servicios financieros con el Banco do Brasil (banco comercial público) y con la Caixa Federal (banco comercial privado). También aceptaron una propuesta de trabajo de la compañía de seguros Zurich para prestar servicios de seguros en el barrio, así como recibieron financiamiento de la empresa Walmart para lanzar el proyecto Palmatur.

Algunos integrantes del FBES cuestionaron estas articulaciones, pero los integrantes de BP consideran que hicieron bien al avanzar con estas asociaciones. Así lo relatan: *"...no tuvimos miedo de asociarnos con lo que se considera fuera de la economía solidaria. Cuando comenzamos a hacer acuerdos de trabajo con los bancos, recibimos muchas críticas: 'Están trabajando con el banco, ellos solo quieren lucro, ellos no están interesados en nuestros principios, etc...'. Nosotros sabemos lo que los bancos quieren, pero también sabemos bien lo que queremos nosotros. (...) Estas asociaciones nos permitieron ampliar los servicios a la comunidad. Nos criticaron: '¡pero son capitalistas!'. Todo bien, pero yo voy a discutir con ellos como hago para beneficiar a la gente de la comunidad, para que tengan más derechos..."* (dirigente de Banco Palmas)

Cuando se les pregunta cómo lo lograron, responden: *"golpeando puertas con insistencia, mostrando las potencialidades de la organización, teniendo claro que los otros también se benefician con el vínculo con Banco Palmas"*. A modo de ejemplo mencionan que en los cajeros de las dos cadenas de bancos comerciales ubicados en la sede del Banco Palmas se realiza un gran número de operaciones diarias que representan muchos beneficios para aquellos bancos.

Desde su punto de vista, la clave en todas las vinculaciones es no perder autonomía de decisión, ni aceptar en sus acuerdos de trabajo criterios que sean incompatibles con sus principios. En los convenios con los bancos, por ejemplo, no modificaron sus metodologías (tecnología financiera). *"Con el Banco do Brasil era así: la*

*metodología era nuestra, pero el riesgo también... ¡Y lo asumimos! ¡Un momento determinante! Por todo esto, afirman que el desafío principal para sostenerse en el tiempo es conservar la autonomía: "Autonomía dentro de la asociación, dentro del barrio, respecto de los espacios político-partidarios, de la gestión pública..." Y agregan: "si estamos seguros de nuestra autonomía podemos asociarnos con mucha gente".*

Cooperoste por su parte, estableció un importante acuerdo de trabajo con una gran empresa llamada "Tetra Pak", por el cual lograron incorporar la tecnología para realizar el proceso de ultrapasteurización en envases larga vida. Este acuerdo de trabajo constituyó una estrategia para salir de una situación de crisis e inviabilidad financiera. Según recuerdan los productores: *"Fue una decisión difícil, pero adecuada. Nos permitió crecer y seguir existiendo. Y no perdimos autonomía en esta asociación, al contrario aumentaron las posibilidades de hacer otros productos, y otras asociaciones".*

## 6.7. Conclusiones y reflexiones finales

Presentamos a continuación las principales conclusiones de nuestra investigación sobre las estrategias desarrolladas por diez organizaciones de Economía Social y Solidaria (ESS) de Argentina y Brasil para superar situaciones de crisis y alcanzar mejores condiciones de sostenibilidad, así como también los aprendizajes resultantes de estas experiencias.

1. Una de las principales características de las 10 experiencias de ESS analizadas en Argentina y Brasil es la estrecha vinculación que mantienen con su comunidad de pertenencia. En esta relación se da un proceso de mutua co-construcción, ya que las organizaciones colaboran en la construcción de su comunidad y su territorio, y éstos resultan centrales en el desarrollo de las experiencias de ESS.

La experiencia previa de militancia comunitaria por mejorar las condiciones de vida y hábitat, ha dejado en muchos trabajadores una convicción muy fuerte que los ha impulsado a buscar soluciones colectivas a sus problemas económicos, organizando prácticas asociativas y autogestionadas en el ámbito de la producción, del trabajo, de la generación de ingresos. Esa experiencia previa conforma una base firme desde la cual se toman decisiones y se asumen riesgos, apostando a la construcción de nuevos pro-

yectos colectivos. Sin embargo, la historia previa de lucha comunitaria que está detrás de muchas experiencias no es una condición suficiente para el éxito de las posteriores iniciativas. En todos los casos analizados existe además una estrategia explícita que se propone ampliar y consolidar el vínculo de apoyo recíproco entre la organización de ESS y la comunidad local.

En otras palabras, la estrecha vinculación de la organización con la comunidad y el sentido de pertenencia mutuo no se dan "naturalmente". Se trata de una estrategia consciente que busca fomentar esa relación virtuosa entre experiencia y territorio, una apuesta concreta al trabajo y a las capacidades locales. Los frutos de esta relación se manifiestan en varios aspectos, entre ellos: el apoyo de la comunidad a la organización ante situaciones difíciles; el fortalecimiento de la capacidad negociadora frente a terceros actores (el Estado, otras empresas) por el reconocimiento de su labor comunitaria; una mejor capacidad de competir en los mercados, por la relación con los proveedores y consumidores locales, etc.

2. Otro elemento clave para superar dificultades y situaciones de crisis está asociado con las características de los liderazgos de estas experiencias de ESS. En muchos casos las personas líderes actuales tienen una historia previa de militancia reconocida por sus pares. Pero no es sólo el reconocimiento de su historia de compromiso lo que los convierte en líderes capaces de conducir estas nuevas experiencias de trabajo asociativo, sino también su renovada apuesta a la participación colectiva en el marco de procesos de autogestión, y su capacidad de comprender nuevos escenarios, de compartir visiones y proyectos a largo plazo que sirven de orientación para el desarrollo de las experiencias y de cada una/o de sus compañera/os.
3. En varias de las experiencias analizadas, la definición de proyectos a largo plazo que sirvan de orientación para el desarrollo de la organización ha ayudado a transitar y superar momentos de crisis. La visión compartida sobre un futuro posible y deseable aporta fuerza, convicción y resulta una base firme a la hora de asumir riesgos y decisiones estratégicas. Por otra parte, los proyectos organizacionales se construyen teniendo en cuenta los proyectos de vida de sus integrantes, y al mismo tiempo en la mayor parte de los casos se enmarcan en propuestas de transformación social más amplias. Por eso, muchas experiencias participan activamente en propuestas

legislativas o en el diseño e implementación de nuevas políticas públicas que contemplen sus ideas o sus prácticas. La construcción colectiva de proyectos a largo plazo, resulta un factor clave para enfrentar las dificultades, orientar las prácticas y alcanzar la sostenibilidad en las experiencias de ESS.

4. Para estas experiencias es posible y conveniente desarrollar una estrategia empresarial activa y dinámica, que les permita disputar un lugar en los mercados sin perder la lógica de ESS. La claridad con respecto al proyecto a largo plazo, puede ayudarlas en el momento de hacer frente a las presiones impuestas por los mercados. En este contexto estas organizaciones necesitan tomar decisiones estratégicas, como puede ser la incorporación de nuevos productos, el acceso a nuevos mercados, la apertura de nuevas fábricas, etc. Ello implica asumir riesgos, por ejemplo solicitar créditos y endeudarse con instituciones financieras, o encarar negociaciones y alianzas con otras empresas. En muchas experiencias, una cuestión clave pasa por demostrar –ante los demás y ante sí misma– que son capaces de trabajar con seriedad y que pueden lograr resultados de alta calidad, incluso mejores que los de las empresas capitalistas.

Para afianzar sus capacidades de producción y gestión algunas de las organizaciones entrevistadas decidieron fortalecer su posición en el mercado. Con este objetivo se integraron estratégicamente con proveedores ("integración hacia atrás"), con clientes ("hacia adelante") o con otras empresas ubicadas en el mismo eslabón de la cadena de valor ("integración horizontal"). Sea cual sea la forma de integración, todas estas estrategias implican una apuesta por la asociatividad antes que a la competencia. Se trata de suturar espacios de competencia, abiertos a la lógica del mercado, para crear espacios de solidaridad y asociatividad.

Otra de las estrategias asociativas que favoreció el posicionamiento en los mercados de las organizaciones de la ESS fue la creación de una marca colectiva. Las experiencias de ESS de Argentina dejan en evidencia que se trata de una estrategia comercial de gran importancia cuyo impacto a nivel local y regional contribuyó en la creación de una Ley Nacional de Marcas Colectivas, sancionada para fortalecer la comercialización de los productos de la ESS.

5. La constitución como personas jurídicas es el camino necesario para tener una existencia formal y para ob-

tener recursos que financien sus actividades. Sin embargo, no todas las experiencias de ESS deciden constituirse legalmente, y en otros casos, la adopción de una forma jurídica es una decisión estratégica debatida y acordada en determinado momento de la vida de la organización. De esta manera, el funcionamiento sin personería jurídica es posiblemente una de las características distintivas de las experiencias de ESS en América Latina. Lejos de observar la formalidad o informalidad de estas prácticas queremos destacar que en las experiencias analizadas la constitución legal y la elección de una forma jurídica ha sido tematizada como uno de los aspectos a decidir y resolver colectivamente, valorando tanto las oportunidades que abre como las limitaciones que implica.

Si bien la constitución legal ha permitido formalizar y legalizar las actividades de las organizaciones de la ESS, las leyes y normativas que las definen y regulan muchas veces resultan demasiado rígidas y funcionan como un corsé que restringe el desarrollo pleno de cada organización. Las experiencias analizadas advierten sobre la necesidad de diseñar y crear nuevas modalidades organizativas y formas jurídicas acordes con las características de las organizaciones de la ESS. Como se dijo anteriormente, la legislación vigente tanto en Argentina como en Brasil están inspiradas en lo que en este trabajo hemos llamado la Economía Social, o Economía Social Tradicional y no han logrado aún incorporar las particularidades de las nuevas expresiones de Economía Solidaria y del trabajo autogestionado. Es así que las formas jurídicas comúnmente adoptadas por estas organizaciones son las de "cooperativa" (en cualquiera de sus tipos, según cual sea la actividad principal que realicen), "asociación civil", "mutual" o "fundación". En esta línea es preciso mencionar que en el momento en que se escribe este libro se están discutiendo diversos proyectos para modificar la Ley de Cooperativas de Argentina, pero aún no se han asumido como cuestión de Estado.

6. Las experiencias analizadas nos muestran un camino recorrido en la búsqueda de nuevos modelos de gestión, propios de organizaciones de ESS. En ese marco, frente a crisis y conflictos internos, una de las principales estrategias implementadas ha sido profundizar las prácticas participativas, para analizar los problemas, para construir nuevos acuerdos de trabajo y tomar decisiones fundamentales que terminan definiendo el perfil de la organización.

Sostener una organización autogestionaria y participativa requiere muchas veces idear modalidades innovadoras de gestión y generar diversos espacios de diálogo para garantizar que las decisiones sean enriquecidas y consensuadas por todos los integrantes de las organizaciones que quieran participar. En las experiencias analizadas, las asambleas de socios se valoran no sólo como un espacio de decisión democrática, sino además como un espacio de formación y de construcción de criterios colectivos tanto para las prácticas cotidianas como para las decisiones estratégicas.

En síntesis, estas experiencias de ESS están buscando construir nuevas modalidades de gestión coherentes con las características específicas del trabajo asociativo y autogestionado. Para ello, pueden adaptar críticamente algunos elementos del modelo de gestión de las empresas capitalistas, pero fundamentalmente deben buscar formas innovadoras de gestión a partir de la participación activa de sus integrantes en el diagnóstico de sus problemas y en el diseño de sus posibles soluciones.

7. El desarrollo de las experiencias de ESS no sólo requiere el fortalecimiento de sus propias capacidades de producción y gestión. Resulta además de gran importancia la articulación con otras organizaciones y grupos sociales, con clientes y proveedores, con el Estado y con otras organizaciones de la ESS. Muchas de estas vinculaciones han sido claves en el desarrollo de las experiencias analizadas.

Las personas clientes o destinatarias de los bienes y servicios elaborados por organizaciones de la ESS ocupan un papel central en el apoyo de estas iniciativas. Esto puede deberse a la afinidad ideológica con el proyecto, a las necesidades de los mismos destinatarios que la organización atiende, entre otros motivos. El desarrollo de una relación de apoyo mutuo entre personas productores, trabajadoras y consumidoras ha sido central para muchas de las experiencias analizadas. Esta relación es claramente diferente a la típica relación de intercambio mercantil que propone la economía capitalista; se trata de un vínculo social enriquecido por el reconocimiento del otro y del proyecto que encarna, de la lucha por otra economía. Fortalecer la vinculación con sus clientes o consumidores resulta ser una estrategia de gran importancia para la sostenibilidad de las organizaciones de la ESS.

El Estado en cualquiera de sus niveles representa un actor fundamental en el desarrollo y consolidación de las experiencias de ESS. Sin embargo, no existe una única forma de vincularse con los organismos y entidades estatales. Algunas organizaciones asumen una postura de alineamiento con un determinado gobierno; otras buscan el apoyo de las políticas y programas públicos desde una postura más crítica; otras se ubican más claramente en espacios de reclamo y disputa por los recursos públicos y por el reconocimiento de derechos para sus integrantes. La articulación con el Estado para modificar los marcos legales sobre determinadas cuestiones o problemáticas es una práctica común a varias de las organizaciones entrevistadas; algunas han sido convocadas desde el Estado para ello, otras lo proponen como reivindicación y objetivo de lucha. La mayoría de las organizaciones de ESS que solicitan o reclaman una intervención estatal para la resolución de algunos de sus problemas, se basan en la consideración de que es legítimo y necesario que el Estado y la sociedad en su conjunto tengan en cuenta los beneficios sociales que generan sus acciones. Ese reconocimiento debería manifestarse concretamente en apoyo material para la consolidación de sus proyectos, en modificaciones en los marcos regulatorios y en un direccionamiento prioritario hacia productos de organizaciones de ESS a la hora de canalizar la demanda estatal.

Para salir adelante de situaciones de crisis varias de las organizaciones decidieron asociarse con actores externos al campo de la ESS. En el marco de esta estrategia uno de los aprendizajes adquiridos consiste en conservar siempre la autonomía de decisión, y la fidelidad con sus valores y principios, rechazando en los acuerdos de trabajo criterios o prácticas que fueran incompatibles con ellos.

La conformación de redes, foros, movimientos son formas específicas de vincularse con otras organizaciones sociales, con organismos e instituciones públicas y privadas a partir de la identificación de un objetivo o causa común. Las experiencias analizadas dejan clara evidencia de que las redes permiten ampliar las fronteras de las organizaciones de ESS, fortaleciendo y extendiendo su campo de acción e incidencia.



## 7. Conclusiones generales

Las organizaciones y las iniciativas de economía social y solidaria estudiadas en esta segunda parte del trabajo de investigación, al igual que las seleccionadas en la primera parte, presentan trayectorias y características diversas, entre otras razones porque tienen orígenes diversos y se han desarrollado en contextos nacionales diferentes.

Sin embargo, en el transcurso del trabajo de investigación que ha dado lugar a esta publicación, se han tratado de identificar determinadas tipologías de situaciones de crisis y de cambio comunes al conjunto o a una parte significativa de las organizaciones de economía social y solidaria; delimitar sus características, las causas y los motivos que las generaron, los actores que han participado e intervenido en ellas, y el resultado sobre sus miembros, sobre la propia organización, o sobre el entorno en el que se desarrollan su actividad.

Igualmente, se han tratado de identificar las estrategias seguidas por las organizaciones para enfrentar esas situaciones de crisis y de cambio, tanto en el orden jurídico-normativo como en los procesos de adecuación de la estructura y del funcionamiento interno, en la búsqueda de la estabilidad y viabilidad en el ámbito económico-financiero, en las maneras de enfrentar los retos y las exigencias de los mercados; o en torno a la relación y vinculación con otras organizaciones y redes sociales.

Por último, en esta investigación hemos querido conocer los aprendizajes individuales y colectivos de las organizaciones analizadas, los elementos clave que han permitido que la organización haya sobrevivido en el tiempo, las principales fortalezas, debilidades y retos que han tenido que enfrentar.

A pesar de la diversidad manifiesta de los contextos, y como queda de manifiesto en las conclusiones que

presentamos a continuación, el origen de los momentos críticos por los que atraviesan estas organizaciones no difiere en demasía de los que encontraríamos en las empresas convencionales: crisis de crecimiento, crisis de liderazgo, crisis de participación de las personas, dificultades de acceso a mercados o a financiación, problemas para asegurar viabilidad futura, falta de capacidades de gestión o problemas de adecuación organizativa.

Sin embargo un elemento central recorre la cartografía de las crisis enfrentadas y las estrategias puestas en marcha por la mayoría de organizaciones analizadas. Este elemento tiene que ver con la referencia normativa (el espacio de valores) proporcionado por la propia la Economía Solidaria, que se constituye en referencia a la hora de valorar la evolución y desempeño de estas organizaciones. Así frente la idea de que el éxito organizativo se pueda medirse en función de la rentabilidad económica o financiera de la inversión realizada, las organizaciones de Economía Solidaria transitan sus procesos de cambio con la necesidad intrínseca de garantizar que sus actividades responden al proceso de transformación social y de reproducción ampliada de la vida que las caracteriza.

En este sentido, la preocupación por mantener la legitimidad social de la organización y su vínculo con el entorno; la necesidad perentoria de garantizar la democracia interna y la participación en la toma de decisiones; la preocupación por encontrar las formas jurídicas adecuadas que permitan movilizar recursos múltiples pero que permitan mantener el sentido social y colectivo; la búsqueda de herramientas de gestión que valoricen los recursos procesos y resultados sociales generados; o la necesidad de garantizar la independencia de la organización para perseguir sus objetivos sociales fundacionales sin que estos queden cooptados por la agenda de

los financiadores o por los necesidades de inserción en el mercado, son elementos centrales que caracterizan los debates y la elección de alternativas. No son, por lo tanto, elementos cosméticos dictados por las modas coyunturales de la gestión empresarial, o por la necesidad de completar herramientas accesorias que hablen de la Responsabilidad Social de estas organizaciones. Constituyen la razón central de ser y estar en la sociedad (y en la economía), y el objeto de un proceso de aprendizaje continuo para la transformación social.

### **Origen de las experiencias y procesos de adaptación a cada contexto**

Las iniciativas de Economía Social y Solidaria argentinas y brasileñas seleccionadas para este trabajo surgieron, fundamentalmente, para dar respuesta a las necesidades materiales de sus miembros, del barrio o de la comunidad de la que forman parte. En este sentido, puede decirse que las experiencias latinoamericanas nacieron como alternativas asociativas y solidarias ante la falta de respuestas, tanto de los poderes públicos como del mercado, a las necesidades de colectivos de población que ya habían conocido en el pasado experiencias previas de participación comunitaria, lo que favoreció, precisamente, la asociatividad y la cooperación como un camino posible para hacer frente a una serie de necesidades emergentes.

En el caso de las iniciativas y emprendimientos de Economía Social y Solidaria españolas y vascas ocurre algo similar, ya que surgen bajo el impulso de personas que se agrupan y se organizan para dar respuesta a una demanda de necesidades y objetivos muy variados. En todos los casos, en su origen ha habido un núcleo inicial impulsor de la iniciativa, que se ha mantenido, básicamente, a lo largo del tiempo y que ha sido fundamental para su desarrollo. Si bien las personas que conforman estos grupos motores provienen de diversos espacios y con pasados diversos –religioso, militancia política, militancia sindical, desarrollo rural, cooperación al desarrollo, etc.– tienen en común que ponen a las personas en el centro de sus acciones, un fuerte compromiso con las problemáticas sociales, y la necesidad de plantear alternativas de desarrollo a los modelos imperantes y que tienen a las personas como centro de las acciones.

En el Estado español y Euskadi, las experiencias analizadas muestran que existe una gran diversidad en cuanto a

los sectores de actividad y un fuerte compromiso con el entorno en el que se desarrollan. En cuanto a los sectores de actividad, encontramos iniciativas que se insertan en una gran variedad de prestación de servicios en el marco de la promoción de la ESS como son la financiación ética al servicio del tercer sector, la producción de bienes y servicios medioambientalmente sostenibles, así como también el fomento del consumo responsable y el comercio justo. Cabe destacar que algunas de las entidades, además de desarrollar este tipo de actividades, promueven la inserción laboral de colectivos en riesgo o situación de exclusión social mediante la creación de empresas sociales y/o de inserción sociolaboral.

En Argentina y Brasil son numerosas las experiencias dedicadas a la producción de bienes o prestación de servicios. Sin embargo, se percibe una clara diferencia respecto del tipo de servicios que se ofrecen, ya que, en este caso, se orientan, principalmente, a la provisión de servicios de red (agua, gas, electricidad, etc). Esto se explica, en alguna medida, por el origen mismo de las experiencias, que en muchos casos han surgido para satisfacer la necesidad de dotar de servicios básicos a personas y colectivos ante el vacío o la no presencia de las administraciones públicas que hacen dejación de sus obligaciones.

Las iniciativas de Economía Social y Solidaria necesitan constituirse formalmente y dotarse de alguna de las figuras jurídicas existentes en cada momento si quieren tener presencia y acceso a recursos que financien sus actividades. Pero estas figuras jurídicas inicialmente adoptadas se han ido modificando y adaptando a las nuevas necesidades que han ido surgiendo a lo largo de la vida de las organizaciones. Las leyes y normativas que las definen y regulan han resultado, a menudo, demasiado rígidas para el desarrollo pleno de cada organización, lo cual ha conducido a diseñar y crear nuevas modalidades organizativas y adoptar formas jurídicas acordes con las características de sus organizaciones.

Al contrario que en Argentina, donde es mayoritaria la figura cooperativa que tiene como objetivo principal generar trabajo para los asociados, en las organizaciones del Estado español y Euskadi no existe un claro predominio de una figura jurídica específica, sino que conviven una variedad de figuras propias de la Economía Social (asociaciones, fundaciones, empresas de inserción y cooperativas). La estructura adoptada en cada caso corresponde a aquella que mejor permite hacer frente

a los condicionamientos externos e internos a los que se enfrenta la empresa. Se puede concluir que las organizaciones de ESS de España y Euskadi, a lo largo de su trayectoria, han mostrado una gran flexibilidad y adaptabilidad de sus estructuras a las exigencias derivadas de las condiciones imperantes en cada momento, que en algunos de los casos estudiados, esto ha llevado al cambio de forma jurídica más adecuado al contexto de las organizaciones o al proceso de reflexión sobre la necesidad de tal cambio.

## Equidad y participación

En la mayoría de las organizaciones estudiadas en Euskadi y el Estado español, existen notables diferencias en el grado de implicación y participación de las personas en el proyecto común; personas con orígenes, trayectorias, características y hasta objetivos a veces distintos; y son conscientes de que ello representa una dificultad importante para el avance y desarrollo de las organizaciones. Para ello se están aplicando, aunque de manera desigual, diferentes herramientas y estrategias para ir dando solución paulatinamente a este problema: procesos colectivos de elaboración de planes estratégicos participativos, planes de formación interna, implantación de nuevos modelos de gestión más participativos, rotación de las personas de los consejos rectores y órganos de dirección, etc.

Las experiencias latinoamericanas ponen de manifiesto que el sostenimiento de las organizaciones autogestoras requiere, en muchos casos, idear modalidades de organización innovadoras, creando espacios de participación para garantizar decisiones consensuadas por los propios integrantes de las organizaciones. En la búsqueda de una nueva forma de gestión, propia de las organizaciones de la ESS, la principal estrategia es profundizar las prácticas participativas en el análisis de los problemas, en la construcción colectiva de criterios y acuerdos de trabajo, y en la toma de decisiones fundamentales para consolidar el perfil de la organización. En este sentido, se valoran las asambleas no sólo como un espacio de decisión democrática, sino además como un espacio de formación y de construcción de criterios colectivos, tanto para las prácticas cotidianas como para las decisiones estratégicas.

Una de las principales fortalezas en las que se apoyan las experiencias de ESS de Argentina y Brasil es su fuerte vinculación con la comunidad de la que forman parte, y una estrecha relación de intercambio y reciprocidad con

el territorio local y regional. Se puede considerar que en el despliegue de esta relación se da un proceso de amplia participación y *co-construcción mutua*, ya que las organizaciones construyen comunidad y territorio, y que éstos a su vez resultan centrales en la construcción de las experiencias.

En varias experiencias argentinas y brasileras sus líderes tienen una historia previa de militancia reconocida por sus pares. Pero no es sólo el reconocimiento de su historia de compromiso lo que los convierte en líderes capaces de conducir estas nuevas experiencias de trabajo asociativo, sino también su renovada apuesta por la participación colectiva en el marco de procesos de autogestión, y su capacidad de comprender nuevos escenarios, de compartir visiones y proyectos a largo plazo que sirven de orientación para el desarrollo de las experiencias y de cada una/o de sus compañera/os.

En cuanto a la equidad de género, a lo interno de las organizaciones de ESS del Estado español y Euskadi, y, en general, en el tercer sector, se han ido incorporando en los últimos años un gran número de mujeres, hasta el punto de que, actualmente, son más de la mitad de sus componentes. Sin embargo, si bien ha ido en aumento el número de mujeres que ocupan puestos de responsabilidad en las organizaciones, esta presencia no se ha trasladado significativamente a los ámbitos de decisión, siendo aún minoritaria en los puestos de gerencia y dirección de las entidades, así como en juntas directivas y consejos rectores.

Frente a esta situación, tampoco se observa que las organizaciones analizadas hayan contemplado estrategias planificadas para superarlas. En algunos casos se han establecido planes de formación en materia de equidad de género, que más tarde ayuden a incorporar estas preocupaciones en sus planes estratégicos. Si bien se tiene en cuenta la cuestión de género como un tema transversal a trabajar internamente en las organizaciones, no parece ser una de sus prioridades a la hora de establecer los planes, las estrategias y los recursos. De acuerdo a la Carta de la Economía Solidaria, para una verdadera igualdad de oportunidades no es suficiente cumplir con el requisito de la paridad en los puestos, sino que es necesario promover el desarrollo de las capacidades de todas las personas de manera equitativa. Esto supone desarrollar actuaciones que compensen la diversidad de desventajas sociales para que muchas personas tengan realmente las mismas posibilidades.

En varias experiencias latinoamericanas se observa que las mujeres tuvieron un papel muy importante en los orígenes y conformación de las propias organizaciones. Por estar estrechamente conectadas con los problemas y necesidades domésticas, y su extensión al ámbito barrial o local; han sido pioneras en el desarrollo de estrategias colectivas para darles respuesta. Sin embargo, la participación femenina no es mayoritaria en las experiencias analizadas, ésta varía según las características de las organizaciones y la actividad desarrollada. Al igual que en las organizaciones de España y Euskadi, en las experiencias de Argentina las mujeres no suelen ocupar cargos de representación y dirección.

Finalmente, las problemáticas asociadas al género (por desigualdades, violencia, etc.) están siendo incorporadas paulatinamente como áreas de trabajo y reflexión, independientemente de cuál sea la actividad principal de la organización.

Con diferentes grados de avance y retroceso, se puede afirmar que, de acuerdo a las experiencias analizadas tanto en Argentina y Brasil como en el Estado español y Euskadi, queda mucho por avanzar por implementar de forma real la participación y acceso de las mujeres a los ámbitos de decisión de las organización para que ello revierta en una mayor equidad de género. Para ello, la promoción y desarrollo de canales reales de participación son fundamentales para caminar en esta dirección.

## **Sinergias y trabajo en redes**

En el caso de Brasil y Argentina, resulta de gran importancia la articulación con otras organizaciones ESS y grupos sociales, con clientes y proveedores, y con el Estado. Fortalecer la vinculación con los clientes o consumidores resulta ser un aspecto de gran importancia para la sostenibilidad de las organizaciones de la ESS.

Al igual que en las experiencias latinoamericanas, en los casos analizados de Euskadi y España, la viabilidad de las organizaciones está íntimamente relacionada con el arraigo en las comunidades de donde surgen y en las que operan. En todas las experiencias analizadas, en mayor o menor medida, se verifica la relación con las administraciones públicas locales para la provisión de bienes y servicios, como así también en la cooperación en los casos de entidades promotoras de trabajo de inclusión sociolaboral. Son organizaciones y empresas solidarias que trabajan en y por las personas de las comunidades

donde desarrollan sus actividades, y en tiempos de crisis no deslocalizan.

En este sentido es importante mencionar que, con el propósito de fortalecer los lazos y la ayuda mutua entre organizaciones de la Economía Solidaria de Euskadi y el Estado español, se encuentra en fase de construcción colectiva el proyecto de Mercado Social (MES) liderado por REAS red de redes y las redes territoriales, entre ellas, REAS Euskadi. Se trata de un proyecto que tiene como objetivos fomentar las sinergias entre las empresas y organizaciones solidarias y promover un mercado alternativo real donde la producción, la distribución y el consumo de productos y servicios tengan criterios éticos, sociales y medioambientalmente sostenibles.

Así mismo, es de vital importancia el apoyo de otras iniciativas y de redes tanto de los entornos más cercanos, como así también del ámbito internacional. Así es que en Euskadi, ya se ha citado el trabajo de REAS pero existen numerosas redes, espacios de coordinación y asociaciones sectoriales, entre ellas Gizatea Asociación de Empresas de Inserción del País Vasco que agrupa a 45 empresas de inserción sociolaboral de las 47 registradas actualmente en el País Vasco.

Por último, es necesario citar la reciente constitución de la Red Europea de Promoción de la Economía Social y Solidaria (RIPESS Europa – Red Intercontinental de Promoción de la Economía Solidaria. Europa) que seguramente redundará en la configuración de mayores espacios de convergencia y promoción de la ESS.

## **Gestión de las tensiones entre las exigencias del mercado y compromiso con el entorno**

Las actividades y la viabilidad de los emprendimientos de ESS están fuertemente condicionadas a las características del entorno en el que operan, tanto en aquellos casos en los que tienen que someterse a duras condiciones de competencia, como en otras que dependen de las ofrecidas por las administraciones que demandan sus bienes o sus servicios. En cualquiera de los casos, los emprendimientos necesitan adaptarse a las nuevas situaciones y responder a los nuevos desafíos aunque ello genere, en muchos casos, problemas y distorsiones importantes.

Tanto en las experiencias argentinas como en las brasileñas, definir colectivamente un proyecto a largo plazo, les ha ayudado a enfrentar las presiones impuestas por

los mercados oligopólicos, a tomar decisiones estratégicas (ampliaciones y apertura de nuevas fábricas, incorporación de nuevos productos y mercados), asumiendo riesgos (deudas con bancos, negociaciones y alianzas con otras empresas), y demostrando que desde la ESS se puede trabajar con seriedad y lograr resultados de alta calidad.

Asimismo, las experiencias mercantiles han desarrollado diversas estrategias para disputar espacios en los mercados. En este sentido, las relaciones de reciprocidad con proveedores y clientes locales, el desarrollo de marcas colectivas y de estrategias comerciales conjuntas les permitió generar competitividad en términos mercantiles. Sin embargo, esta estrecha vinculación de la organización con la comunidad y el sentido de pertenencia mutuo no se dan "naturalmente". Se trata de una estrategia consciente que busca fomentar esa relación virtuosa entre experiencia y territorio, una apuesta concreta por el trabajo y las capacidades locales.

En los casos de las organizaciones de ESS analizadas del Estado español y Euskadi, tiene vital importancia comprender y gestionar las contradicciones que se generan en la práctica, entre los objetivos sociales y los objetivos económico-financieros y dinámicas de corte mercantil; la principal diferencia entre las organizaciones de ESS con su doble dimensión –social y económica– y las empresas ordinarias.

Mejorar la gestión de las empresas solidarias es una preocupación general y un desafío para el conjunto de las experiencias de América Latina, de Euskadi y del Estado español. La mayoría de las organizaciones analizadas, muestran que se ha recorrido un camino en la búsqueda de nuevas formas de gestión propias de las organizaciones de la ESS; nuevas modalidades coherentes con las características específicas del trabajo asociativo y autogestionado.

Más allá de aplicar, de forma mecánica, métodos y formas de gestión utilizadas por las empresas capitalistas, las iniciativas de economía solidaria han tratado de adaptar, de forma crítica, algunos elementos de gestión, pero sobre todo, han intentado buscar formas innovadoras de gestión a partir de la participación activa de sus integrantes en el diagnóstico de sus problemas y en

el diseño de sus posibles soluciones. Es preciso que sea el sector mismo de la economía social y solidaria quien impulse la formación en gestión de sus miembros y la oriente hacia compartir criterios y herramientas de gestión congruentes con las finalidades, valores y lógicas de funcionamiento de la economía solidaria. Es necesario operativizar los principios de las ESS en herramientas de gestión, que se pueden elaborar o rescatar a partir de las buenas prácticas de los movimientos sociales y también adaptando adecuadamente herramientas de empresas capitalistas avanzadas.

Por último, y como consideración final, las experiencias de ESS demuestran con todas sus dificultades y desafíos que aunar la dimensión económica y la dimensión social por y para las personas es posible. En ese transitar, las diversas organizaciones y empresas se van configurando y reformando de acuerdo al contexto en el que se desarrollan y a las necesidades de las personas que las conforman. En todo caso, las experiencias analizadas en los diferentes contextos estudiados tienen como objetivo final la transformación social del contexto en el que trabajan y ello las define y diferencia en sí mismas pero sobre todo marca el camino a seguir. Como dice Cattani, utopía, es el "anhelo de la alteridad, es una invitación a la transformación que construye lo nuevo, es la búsqueda de la emancipación social, es la conquista de la libertad. La utopía no es un concepto ni un marco teórico, sino una constelación de sentidos y proyectos. La verdadera utopía es la visión crítica del presente y de sus límites y una propuesta para transformarlo positivamente<sup>36</sup>". En ese proceso de construcción de lo alternativo y necesario pero no finalizado están trabajando las experiencias de ESS. De ahí sus retos y desafíos.

---

<sup>36</sup> Cattani, A.D. "Utopía". En Cattani, Antonio David, La otra economía, Colección lecturas sobre Economía Social, Altamira, Buenos Aires, 2004, pág. 431.