

GIZAEKOA
Revista Vasca de Economía Social
Urteroko argitalpena / Publicación anual
2025, n.º 22, págs. 1-320
ISSN: 1698-7446
e-ISSN: 2444-3107

Aurkibidea / Índice

Aurkezpena / Presentación	5
Artikuluak / Artículos	
<i>Kirola eta ekonomia soziala: hurbilketa kirolaren hirugarren sektorera, Gipuzkoako txirindularitzaren ikuspegitik</i> LUKEN CARBAYEDA URRUZOLA, ALBERTO DÍAZ DE JUNGUITU GONZÁLEZ DE DURANA	11
<i>Las mutuales en el marco de la economía social. El caso argentino</i> DANTE CRACOGNA	35
<i>Mondragon Unibertsitatea: El equilibrio entre autonomía e integración en una universidad cooperativa</i> MIGUEL DE LA FUENTE, LEIRE URIARTE	53
<i>Gure balioak salgai? Marketina eta ekonomia sozial eta solidarioaren arteko dilema etiko eta estrategikoak Euskal Autonomia Erkidegoan</i> JULEN IZAGIRRE OLAIZOLA, NEREA RICO FERNÁNDEZ, XUBAN DÍEZ IZAGIRRE	81
<i>Gorantz ala sakonerantz hazi? Ekonomia Solidario eta Sozial Eraldatzaileko enpresen eskalatzeko estrategien analisia ikuspegi komunitariotik</i> ENEKOITZ ETXEZARRETA ETXARRI, PABLO ARRILLAGA, UNAI VILLALBA-EGUILUZ, JUAN CARLOS PEREZ DE MENDIGUREN	109
<i>Oinarri komunitarioko kooperatiben sendotze eta erreplikarako gakoak: komunalizazioa aztergai</i> ENEKOITZ ETXEZARRETA ETXARRI, PABLO ARRILLAGA MÁRQUEZ, AITOR BENGOETXEA ALKORTA, JON MORANDEIRA ARCA	139

<i>¿Cómo impulsar la democracia en la empresa? El caso del proceso Erroak (2022-2023) en el grupo cooperativo Bogan</i> DARÍO GÓMEZ-CORNEJO HERNÁNDEZ, ENEKOITZ ETXEZARRETA ETXARRI . . .	173
Jardunaldiak / Jornadas	
<i>Kooperatibek hazi behar al dute? Nola?</i> PABLO ARRILLAGA, ENEKOITZ ETXEZARRETA	209
Jurisprudentziaren iruzkina / Comentario de jurisprudencia	
<i>De nuevo sobre la arbitrabilidad de las cuestiones litigiosas en las cooperativas vascas de trabajo asociado</i> SANTIAGO MERINO HERNÁNDEZ	245
Sektorearen ekarpenak / Aportaciones del sector	
<i>Una praxis de transformación organizacional para la transformación social</i> MAITE DARCELES TIFE	265
Liburu iruzkinak / Comentarios de libros	
<i>Merino Hernández, Santiago (2025). Cooperativas de viviendas en España. Particular referencia a la Comunidad Autónoma del País Vasco</i> GOTZON GONDRA ELGUEZABAL	295
<i>IV International Forum on Cooperative Law. Cooperation among cooperatives: a principle of the past or for the future?</i> IGONE ALTZELAI ULIONDO	299
Nobedade bibliografikoak / Novedades bibliográficas	
<i>Euskal gizarte ekonomiari buruzko argitalpenak (2024)</i> ITZIAR VILLAFÁÑEZ PÉREZ	307
Artikulu bidalketarako arauak	313
Normas para la remisión de artículos	316

Aurkezpena

Ohore eta plazera da, beste urte batez, GIZAEKOA - *Revista Vasca de Economía Social* aldizkariaren ale berri bat aurkeztea. Bere jatorriari eta egitekoari leial, aldizkariak irakurleei gizarte-ekonomiaren arloko gaurtasuneko gaiak hurbildu nahi dizkie, bereziki euskal gizarte-ekonomiaren ikuspegitik.

Testuinguru honetan, ale honek bereziki heldu nahi izan dio kooperatiben hazkunderari buruzko arazo konplexuari. Posible al litzateke haztea kooperatiba izateari utzi gabe? Ba al legoke printzipio kooperatiboei gutxiago erasango liokeen hazkunde eredurik? Kooperatiben arteko saretze, interkooperazio eta taldekatze mekanismoek, ahalbidetu al dezakete hazkunde eredu integralago bat? Ale honetan jasotako zenbait artikulua galdera horiei erantzuten saiatzen dira. Hain zuzen ere, ikerketa horiek ekonomia sozial eta solidario eraldatzaileko enpresen hazkunde-estrategiak edo -logikak aztertzen dituzte, interes komunitarioaren ikuspegitik, edo oinarri komunitarioko kooperatiben mankomunatzea, haiek indartzeko eta erreplikatzeko bide gisa. Era berean Bogan talde kooperatiboaren Erroak prozesua ezagutzeko aukera izango dugu, hain zuzen bere sorreratik hazkunde handia izan duen taldearen barruan demokrazia sustatzearen borondateari erantzuten diona. Hazkunde kooperatiboa zuzenean jorratzen ez duen arren, gai honi dagokionez interesgarriak dira ere Mondragon Unibertsitateari buruzko gogoetak, interkooperazio egituren ohiko tentsioak ere bertan agertzen diren heinean, hala nola autonomia eta integrazioaren artekoak, edo gobernantza horizontala eta unibertsitate-sistemaren berezko hierarkiaren artekoak. Gainera, kooperatiben hazkunderari dagokionez, *Les cooperatives han de créixer? Com?* jardunaldian aurkeztutako ponentzien laburpena jasotzen da.

Irakurleek, gainera, beste artikulua akademiko batzuk irakurri ahal izango dituzte, egunerokotasun eta interes handiko gaiak buruzkoak, hala

nola kirolaren eta gizarte-ekonomiaren loturei buruzkoa (hurbilketa kirolaren hirugarren sektorera, Gipuzkoako txirrindularitzaren ikuspegitik), Argentinako gizarte-ekonomiaren esparruko mutuei buruzkoa, eta marketinaren eta gizarte-ekonomiaren harreman (zailari) buruzko azterketa Euskal Autonomia Erkidegoaren esparruan.

Ale honetan, gainera, sektoretik, HOBESTen lankidetzatza izan da, «Eraldaketa sozialerako antolaketa-eraldaketa praxi bat» lanaren bidez. Bertan, HOBEST eta bere jardueraren berri emateaz gain, antolakuntzaren ideari eta honek eraldaketa sozialarekin dituen loturei buruzko hausnarketa egiten da.

Aurreko lanak Euskal Autonomia Erkidegoko Justizia Auzitegi Nagusiaren (lan arloko aretoa) 2175/2024 epaiaren, urriaren 15ekoa, komentarioarekin osatzen dira. Epai honek lan elkartuko euskal kooperatiben baitan ematen diren auziak arbitraje bidez ebazteko aukera aztertzen du.

Azkenik, euskal gizarte ekonomiari buruzko 2024ko bibliografia-no-bedadeei buruzko erreferentziak topa daitezke, bai eta hurrengo liburuen iruzkinak ere: *Cooperativas de viviendas en España. Particular referencia a la Comunidad Autónoma del País Vasco* eta *IV International Forum on Cooperative Law. Cooperation among cooperatives: a principle of the past or for the future?*

GIZAEKOako zuzendaritza

Presentación

Es un honor y un placer presentar, un año más, un nuevo número *de GIZAEKOA - Revista Vasca de Economía Social*. Fiel a sus orígenes y a su cometido, la revista trata de acercar a las personas lectoras cuestiones de actualidad en materia de la economía social, especialmente desde la perspectiva de la economía social vasca.

En este contexto, el presente ejemplar ha pretendido abordar de forma particular la compleja problemática relativa al crecimiento de las cooperativas. ¿Es posible crecer sin dejar de ser cooperativa? ¿Existe un modelo de crecimiento que afecte menos los principios cooperativos? ¿Pueden los mecanismos de interconexión, intercooperación y agrupación entre cooperativas permitir un modelo de crecimiento más integral? Varios de los artículos recogidos en este número tratan de responder a estas preguntas. En concreto, estos estudios analizan las estrategias o lógicas de crecimiento de las empresas de economía social y solidaria transformadora desde un punto de vista del interés comunitario, o a la comunalización de las cooperativas de base comunitaria como vía para su reforzamiento y réplica. Se podrá conocer asimismo El proceso Erroak en el grupo cooperativo Bogan, que precisamente respondía a la pregunta de cómo impulsar la democracia dentro del grupo, que ha experimentado un gran crecimiento desde su creación. A pesar de no abordar directamente la cuestión del crecimiento cooperativo, también son de interés en relación con esta materia las reflexiones en torno a Mondragón Unibertsitatea, en cuanto estructura de intercooperación en la que se presentan tensiones propias de estas, como la autonomía y la integración, o la gobernanza horizontal y la jerarquía propia del sistema universitario. Se recoge, además, en relación con la temática relativa al crecimiento cooperativo, un resumen de las ponencias presentadas en la *jornada Les cooperatives han de créixer? Com?*.

Las personas lectoras, podrán, además, disfrutar de otros artículos académicos en torno a cuestiones tan diversas como interesantes y actuales,

como los nexos entre el deporte y la economía social (un acercamiento al tercer sector del deporte, desde la perspectiva del ciclismo en Gipuzkoa), las mutuales en el marco de la economía social en el caso de Argentina, así como un análisis de la (difícil) relación entre el marketing y la economía social y solidaria en la Comunidad Autónoma del País Vasco.

En este número se ha contado además con la colaboración, desde el sector, de HOBEST, mediante el trabajo «Una praxis de transformación organizacional para la transformación social». En ella no sólo se da a conocer HOBEST y su actividad, sino que se reflexiona sobre la idea de organización y sus vínculos con la transformación social.

Los trabajos anteriores se complementan con el Comentario de la Sentencia del Tribunal Superior de Justicia del País Vasco (Sala de lo Social) 2175/2024, de 15 de octubre, en torno a la arbitrabilidad de las cuestiones litigiosas en las cooperativas vascas de trabajo asociado.

Finalmente, se incluyen referencias a las novedades bibliográficas en materia de economía social vasca de 2024, así como los comentarios a los libros *Cooperativas de viviendas en España. Particular referencia a la Comunidad Autónoma del País Vasco* y *IV International Forum on Cooperative Law. Cooperation among cooperatives: a principle of the past or for the future?*

La dirección de GIZAEKOA

Artikuluak / Artículos

Kirola eta ekonomia soziala: hurbilketa kirolaren hirugarren sektorera, Gipuzkoako txirrindularitzaren ikuspegitik¹

*Sport and social economy:
An approach to the third sector of sport
from the perspective of cycling in Gipuzkoa*

Luken CARBAYEDA URRUZOLA*,
Alberto DÍAZ DE JUNGUITU GONZÁLEZ DE DURANA

Ekonomia eta Enpresa Fakultatea (Gipuzkoako Atala). Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU)

Laburpena: Lan honetan kirolaren eta ekonomia sozialaren arteko konexioa aztertu nahi izan dugu. Horretarako, kirola eta kirolaren antolaketa-egitura ulertzen saiatu gara Espainiar Estatuaren markoan. Era berean, aztertu nahi izan dugu ea Gipuzkoako kirol-federazioak, klubak eta elkarteak integratu ote daitezkeen ekonomia sozialeko ikusmolde nagusietan.

Egoeraren aurretiko azterketa egin ondoren, ikerketa enpirikoa egin dugu: kirolaren hirugarren sektorea (aurrerantzean KHS) ikertu dugu Gipuzkoako txirrindularitzaren perspektibatik. Horretarako, metodologia kualitatiboa erabili dugu; hain zuzen, banakako elkarrizketa erdi-egituratuak egin dizkiegu ikergaiko sei adituri. Ikerketan ondozortatu dugu garrantzitsua dela KHSa esploratzea, oraindik ere ikerketa-lerro hasiberria delako. Gainera, hiru sektoretan berezita, kirolaren antolaketa-egitura baliozkotu dugu, nahiz eta tentsioa hauteman haien artean. Horrez gain, Gipuzkoako txirrindularitzaren ikuspegitik kirolaren antolaketa egituraren alderdi kritikoa ere azaleratu ditugu. Bukatzeko, iradoki dugu ekonomia sozialak eta kirolaren hirugarren sektorearen deiturak lagundu egin dezakeela Gipuzkoako txirrindularitza-federazioa, klubak eta elkarteak eraberritzen.

Uste dugu artikulua hau intereseko izan daitekeela kiroleko edota ekonomia sozialeko adituentzat, administrazio publikoetako kirol-arduradunentzat eta baita KHSko erakundeentzat ere.

Hitz gakoak: Kirola, ekonomia soziala, kirolaren hirugarren sektorea, Gipuzkoa, txirrindularitza.

Abstract: This paper aims to analyze the connection between sports and the social economy. To do so, we examine the organizational structure of sports in Spain and assess the potential for integrating sports federations, clubs, and associations within various frameworks of the social economy.

Following this analysis, we conducted a regional empirical study focusing on the third sector of sports, with an emphasis on cycling in Gipuzkoa. Using a qualitative approach, we conducted semi-structured interviews with six experts on the topic. Our findings suggest that investigating the third sector of sports is essential, as it represents a developing area of research. Additionally, we have affirmed the tripartite organizational structure of sports, even as significant tensions persist among its sectors. By concentrating on cycling in Gipuzkoa, we have identified key issues within the sports organizational framework and propose that incorporating social economy principles and third-sector concepts could help transform the region's sports federations, clubs, and associations.

This article may be of interest to experts in sports and social economy, sports managers within public administrations, and third-sector sports organizations.

Keywords: Sport, social economy, third sector of sport, Gipuzkoa, cycling.

Deskribatzaile alfanumerikoak Ecnlit: Z2 Sport economics, B55 Social economics, P48 Regional Studies.

¹ Ikerketa lan hau UPV/EHUko Gizarte Ekonomia eta Ekonomia Solidarioan Masterraren Amaierako Lana da. 2024. urteko uztailean defendatuta, aldizkari zientifikoan argitaratzeko moldatua izan da. Egokitzapen horrengatik, soilik ikerketako eduki garrantzitsuenak daude artikuluan.

* **Correspondencia a/Corresponding author:** Luken Carbayedá Urruzola – luken.carbayeda@ehu.eus – <https://orcid.org/0009-0001-0918-5836>

Cómo citar/How to cite: Carbayedá Urruzola, Luken; Díaz De Junguitu González De Durana, Alberto (2025). «Kirola eta ekonomia soziala: hurbilketa kirolaren hirugarren sektorera, Gipuzkoako txirrindularitzaren ikuspegitik», *GIZAEKOA - Revista Vasca de Economía Social*, 22, 11-33. (<https://doi.org/10.1387/gizaekoa.27132>).

Recibido: 27/11/2024; aceptado: 9/12/2024.

ISSN 1698-7446 - eISSN 2444-3107 / © UPV/EHU Press



Esta obra está bajo una licencia
Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

1. Sarrera

Kirolak hedapen handia izan du azken hamarkadetan gure gizartean. Hasieran, herritar gutxi batzuek egitetik, edonori gomendatutako jarduera fisikoa izatera heldu da. Garapen horrek aldaketa adierazgarriak ekarri ditu kirola ulertzeko eta antolatzeko eran, eta gizarteko beste zenbait esparruk bezala, kirol-erakundeek ere erronka dute egungo testuingurura egokitzeke, aldakorra eta ziurgabetasunez bete. Tartean dira XIX. mendetik kirola antolatzeko hegemonia izan duten kirol-erakundeak.

Bestalde, egungo gizartean, lehenetsun ekonomikodun erakundeak ez ezik, badira helburu sozialak erdigunean dituztenak ere. Ekonomia soziala, bada, helburu horietako hainbat biltzen, antolatzen eta definitzen saiatzen da.

Lan honetan, kirolaren antolaketa-egituraren eta ekonomia sozialaren arteko harremanean sakondu dugu. Hori lortzeko, bi kontzeptuak ezagutzeko, ulertzeko eta elkarren arteko harremana eraikitzeke saiakera egin dugu lehendabizi. Ondoren, ikerketa enpirikoa diseinatu dugu Gipuzkoako txirrindularitzarako; metodologia kualitatiboa erabili dugu; hain zuzen, banakako elkarrizketa erdi-egituratuen teknika. Ikergaiko sei aditu izan dira elkarrizketatuak, eta horrela, aurretiaz gureganatutako ezagutza kontrastatu, osatu eta aberastu dugu.

Azkenik, ikerketa osoaren emaitzak ondu ditugu hiru sail nagusitan: lehenik, ikerketa-lerroaren garrantzia; bigarrenik, hiru sektoreko antolaketa-egitura; eta azkenik, kirolaren hirugarren sektorearen zentzua Gipuzkoako txirrindularitzarentzat. Artikulua bukatzeko, ondorio orokorrak mahaigaineratu ditugu.

2. Kirolaren antolaketa-egitura

Kirola definitzea zaildu egin da gaur egun, ia ezinezkoa izateraino (Solar, 2022). Izan ere, desadostasunak daude kirolaren definizioan, bai dokumentu arautzaileetan, eta baita hainbat herrialdetako lan zientifikoetan zein literatura grisa deritzanean ere. Ondorioz, zedarritzearen arazoa aktiboki eztabaidatzen da komunitate zientifikoan (Sutula, 2018).

Testuinguru honetan, Europako Kontseiluak argitaratua du Kirolaren Europako Gutuna. Erreferentziazkoa da Europar Batasuneko politike-tarako. Izan ere, gutunak arautzen duenez, berau jarraituta egin beharko lituzkete estatu kideek euren kirol-legeak, baita tokian tokiko gobernuek ere. Azken eguneratzea 2021. urtean argitaratu zen: III. Kirolaren Europako Gutuna, Ministro-Batzordearen CM/Rec(2021)5 gomendioa, Kirolaren Europako Gutun Berrikusiari delakoaren baitan. Bertan, honela

dago definitua kirola: «Gutun honen ondorioetarako, parte-hartze informal edo antolatuen bidez egoera fisikoa eta ongizate mentala eustea edo hobetzea, harreman sozialak osatzea edo maila guztietako lehiaketetan emaitzak lortzea helburu duten jarduera fisiko motak guztiak kirola dira»².

Europako Kontseiluak esandakoari jarraituta, lanean zehar kiroltzat ulertuko ditugu kultura fisikoari buruzko adierazpen guztiak, eta ez dugu mugatuko mendebaldeko banaketa modernoetara; alegia, jarduera fisikoa, ariketa fisikoa eta kirola banatzeraz.

Izan parte-hartze informala, izan antolatua, egungo gizartean kirola ulertzeko giltzarri dira interes-taldeak (Solar, 2022). Kirolaren Europako Gutunak (2021) garrantzitsu jotzen ditu kirola gizarteratzeko eta sustatzeko, eta hiru bereizten ditu: botere publikoa, kirol-mugimendua eta enpresa- eta lanbide-sektorea³.

Lehendabizi, Gutunak dio botere publikoen zeregina kirol-mugimenduaren eta enpresa-sektorearen osagarri izatea dela, kirola garatzeko beharrezko baldintzak eta, hala badagokio, betebeharrak juridikoak ezartzeko arduradunak.

Bigarrenik, kirol-mugimenduak gobernu kanpoko eta irabazi asmo-rik gabeko kirol-erakundeak direla ezartzen du. Antolakunde horiek dira botere publikoen bazkide nagusia kirolaren inguruko erabakiak hartzeko. Bereziki babestu behar dute erakunde horietako boluntarioen lana, erabakitze mekanismo autonomoak izan behar dituzte eta demokratikoki aukeratu behar dituzte beraien arduradunak.

Azkenik, enpresak eta lanbide-sektoreko enpresak daude. Parte hartzen dute sektore horretako erakunde jarduerak, ekitaldiak edo lehiaketak antolatzen, kirol-artikuluak ekoizten, elikaduran, instalazioak eraikitzen, zerbitzuak ematen edo komunikabideetan. Hala eta guztiz ere, kontuan izan behar dugu Gutunak printzipioak eta gomendioak baino ez dituela ezartzen Europar Batasunean kirola sustatzeko eta garatzeko. Ondoren, estatu kide bakoitzari dagokio kirola antolatzeko legeak eta egiturak sortzea.

Espainiar Estatuaren kasuan, hiru sektoretan banatzen dute kirolaren antolaketa-egitura Lera-Lópezek eta Lizalde-Gilek (2013), hots, sektore publikoan, elkartegintzako sektore pribatuan eta merkataritzako sektore pribatuan. Hortaz, sektore publikoaz gain, bi sektore pribatu bereizten di-

² Aipu originala: “*For the purpose of this Charter, ‘sport’ means all forms of physical activity which, through casual or organised participation, are aimed at maintaining or improving physical fitness and mental well-being, forming social relationships or obtaining results in competition at all levels*”.

³ Kirolaren Europako Gutunak (2021) erabilitako jatorrizko deiturak, hurrenez hurren: *public authorities, the sport movement, corporate and professional sectors*.

tuzte: elkartegintzakoa eta merkataritzakoa. Bien arteko aldea da lehenengo irabazi asmorik gabekoa dela eta bigarrena, aldiz, irabazi asmokoa.

Espainiar Estatuko kirolaren antolaketa-egitura aztertzeko erreferentzia nagusia Lera-Lópezen eta Lizalde-Gilen (2013) argitalpena hartu arren, hiruko banaketa gehiago ere identifikatu ditugu kirolaren literaturan: Solarrek (2022) «administrazioa edo lehen sektorea», «industria edo bigarren sektorea» eta «elkartegintzako sektorea edo hirugarren sektorea» bereizten ditu. Bestalde, Scheeder et al.-ek (2015) «gobernuko» erakundeen multzoa, «tartekoena», eta «gobernuz kanpoko» erakundeen multzoa banatzen ditu, azken horretan, «irabazi asmodun erakundeak» eta «irabazi asmorik gabekoak» banatuta.

1. Taulan kirolaren antolaketa-egituraren sintesia erakusten da erreferentzia Lera-López eta Lizalde-Gil (2013) izanda. Hiru sektoretan banatuta daude erakundeak edo kolektiboak. Horretaz gain, hiru jardueraren eremu geografikotan banatuta dago, erakunde bakoitzaren eskuduntzen arabera. Irudi hau kirolaren antolaketa-egituraren plano orokorra baino ez da, eta ez du kasuan kasuko ñabardura guztiak integrazteko jomugarik.

1. Taula

Espainiar Estatuko kirol-antolaketaren egitura hiru sektoretan.

	Sektore publikoa	Elkartegintzako sektore pribatua	Sektore pribatu komertziala
Estatua	Hezkuntzaren, Lanbide-Heziketaren eta Kirolaren Ministerioa	Espainiako Batzorde Olimpikoa (COE)	Kirolaren industria Kirol-zerbitzuetako enpresak, fitness-zentroak eta gimnasioak
	Kirol-Kontseilu Gorena (CSD)	Kirol Olimpikoaren Elkar- tea Estatuko federazioak	
Erkidegoa	Autonomia- erkidegoak / kirola dagokion Saila	Erkidegoko federazioak	
Tokikoa	Aldundiak / Kirol- Zuzendaritza	Lurralde Historikoetako federazioak eta Kanariar Uharteartekoak	
	Udalerriak	Kirol-klubak eta kirol-elkartek	

Iturria: egileek egina Lera-López eta Lizalde-Gil (2013) erreferentzia izanda.

Deiturak askotarikoak izanagatik, kirolaren gaineko literatura zientifikoa aztertuta, zentzuzkoa dirudi pentsatzea kirolaren hirugarren sektorea, egon, badagoela. Sektore bakoitzaren nolakotasuna ulertzeko, honako azpiataletan aztertuko dugu sektore bakoitza sakonago. Batez ere, sektore bakoitzeko erakundeen edo kolektiboen ezaugarriak azalduko ditugu.

2.1. *Sektore publikoa*

Konplexua da, Espainiar Estatuako sektore publikoko kirolaren egitura-antolaketa politikoki deszentralizatua izanik. Hiru maila nagusi bereizten dira: estatukoa, erkidegoetakoa eta tokikoa (Lera-López eta Lizalde-Gil, 2013):

—Estatua: CSD da Espainiako kirolaren gobernu-organo nagusia, zuzenean dago Hezkuntzaren, Lanbide-Heziketaren eta Kirolaren Ministerioaren menpe. CSDk du estatuko erabakiak kontrolatzeko ardura. Erantzukizun batzuk, deszentralizazio-politika medio, autonomia-erkidegoekin koordinatuta egiten dira.

—Erkidegoa: autonomia-erkidegoek erantzukizun oso garrantzitsuak dituzte kirola sustatzeko eta bultzatzeko. Beraien eginkizunak dira, hala nola, kirola hainbat mailatan arautzea eta antolatzea, kirol-zerbitzuak kudeatzea, lurralde-federazio eta klubak onartzea eta gainbegiratzea eta lehiaketak antolatzea.

Antzekoa izanagatik, garrantzitsua da jakitea kirolaren antolaketa administratiboa ez dela berdina erkidego guztietan, batetik bestera ezberdintasunak baitaude. Oro har, kirol-zuzendaritza bat egon ohi da, eta sarritan, beste zuzendaritza batzuekin batera osatzen da saila.

—Tokikoa: Espainiar Estatuaren kasuan, bereizi egin behar dira tokiko erakundeak; probintziak edo Lurralde Historikoak izan daitezke, baita udalerrriak ere.

Erkidegoen eta udalerrien tarteko organo horiek erantzukizun partikularrak dituzte kasuan-kasuan (Lera-López eta Lizalde-Gil, 2013). Oro har, ez dute kudeaketa zuzena egiten, eta udalek finantzatzen dituzte. Eginkizun nagusien artean daude, besteak beste, bai kirol instalazioak eraikitze eta finantzatzeko laguntza ematea, bai has-tapeneko eta garapeneko kirol-eskolak garatzea eta sortzea (Puga-González, 2018).

Aurreko bi kasuetan ez bezala, udalek zuzenean kudeatzen dute kirola. Goragoko botere publikoen diru-laguntzak jasotzen dituzte, eta udalek dute ardura, batik bat, herritarrentzako kirol-zerbitzua

eskaintzeko. Udalerriek bultzatu izan dute kirol-jarduera, nagusiki, eta beraien gain izan dute kirol-eskubidea kudeatzeko lana, «guztontzako kirola» deiturikoa (Teruelo, 2012).

2.2. *Elkartegintzako sektore pribatua*

Kirolaren Europako Gutunak elkartegintzako erakundeak hartzen ditu botere publikoen bazkide nagusizat. Espainiar Estatuan bazkide izaera hori egikaritzeko, izaera administratiboko funtzio publikoak esleitzen zaizkie Espainiako kirol-federazioei, horrela daude jasota 1835/1991 Errege-Dekretuan, abenduaren 20koan, Espainiako Kirol-Federazioei buruzkoan.

Abenduaren 30eko Kirolari buruzko 39/2022 Legearen arabera, elkartegintzako erakundeek oinarri asoziatiboa dute, eta pertsona fisikoek edo pertsona juridikoek osatzen dituzte. Izatearen helburu nagusi kirol-jardueretan parte hartzea, kirola egitea edota sustatzea dute. Kontuan izan behar da aipatutako araubidearen menpe daudela; Kirolari buruzko 39/2022 Legearen menpe, alegia. Horretaz gain, CSDren tutoretzapean daude sektoreko erakunde guztiak ere.

Bi motatako erakundeak bereizten dira. Batetik, lehen mailakoak: norbanakoak osatzen dute antolakundea, eta kirol-klubak edo kirol-elkartek dira. Erakunde horiek, bestetik, elkartu eta bigarren mailako taldeak osatzen dituzte: askotariko federazioak, ligak, txapelketak edo bestelako taldekatzeak.

Banaketa hori horrela, elkartegintzako sektore pribatuko erakundeak aztertuko ditugu, 1. irudian adieraziak, bigarren mailako taldeetatik ekinda. Hasteko, Espainiako Batzorde Olinpikoa (COE, *Comité Olímpico Español*) irabazi-asmorik gabeko elkarte pribatua da. Nortasun juridikoa du, eta bere estatutuek eta araudiak arautzen dute, Nazioarteko Olinpiar Batzordearen (IOC, *International Olympic Committee*) printzipio eta arauen arabera, nazioarteko erakunde hori baita COEren jarduerak zaintzeko eta kontrolatzeko arduraduna (Puga-González, 2018).

Kirol Olinpikoen Elkarteak (*Asociación de Deportes Olímpicos, ADO*) 1988. urtean sortu zen. Diziplina olinpikoen beharrei erantzuna emateko programak dira, entrenamenduek eskatzen duten ahalegin fisikoari, behar ekonomikoari eta laguntza teknikoari, hain zuzen ere. ADO hiru bazkide fundatzailek osatzen dute: Radio Televisión Españolak, COEk eta CSDk (Puga-González, 2018).

Espainiako kirol-federazioak erakunde pribatuak dira, nortasun juridiko propioa dutenak. Kontuan izan behar da federazioek barne hartzen dituztela kirol-erakundeak, kirolariak, teknikariak eta epaileak (Lera-López

eta Lizalde-Gil, 2013). Kirol-federazioen eredia banakako (pertsonek) zein taldekako (erkidegoko edo probintziako federazioak, kirol-klubak zein elkarteak) inskripzioan oinarritutako elkarte fenomeno da (Scheerder, Willem, Claes eta Billet 2015).

Federazio horiek CSDren diru-laguntzak jasotzen dituzte, baina ez aurretik akordiorik lortu gabe; federazioen helburuei, kirol-programei, proposamenei eta egitura organikoari buruzko adostasuna lortu ondoren, bai-zik. Horrez gain, kirol-klubetatik bildutako afiliazio sarrera (Puga, 2018), eta babesle pribatuengandik ere jaso dezakete finantzaketa (Scheerder et al., 2015).

Kirol-modalitate bakoitzari dagozkion espezialitateak gobernatzeko, antolatzeko eta arautzeko ardurez gain, Espainiako kirol-federazioek honako jarduerak betetzen dituzte (Cuchi, 2005):

- Autonomia-erkidegoetako federazioekin elkarlanean aritzea, haien kirol-modalitateak Estatu osoan sustatzeko.
- Autonomia-erkidegoetako federazioekin lankidetzan, goi-mailako kirolariak prestatzeko planak diseinatzea, egitea eta gauzatzea.
- Estatuko administrazioarekin eta erkidegoetakoekin lankidetzan aritzea, izan kirol-teknikariak prestatzen, izan kirolean debekatutako substantziak eta arauz kanpoko metodoak prebenitzen eta kontrolatzen.
- Estatuko lurraldean egiten diren nazioarteko lehiaketa ofizialak antolatzea edo babestea.
- Kirol-elkarteei eta entitateei ematen zaizkien diru-laguntzen kontrola egitea, CSDk finkatzen dituen baldintzetan.

Autonomia-erkidegoetako federazioak, era berean, kirol-elkarte pribatuak dira, jarduera-eremua beraien erkidegoaren lurraldea izanik. Nor-tasun juridiko propioa dute, eta autonomia-erkidegoek emandako arauen arabera eratzten eta zuzentzen dira. Hauteskunde-sistema eta antolaketa propioa dituzte. Egitura piramidala dute: kirol-klubak batu egiten dira, eta probintziako edo erkidegoko federazioak osatzen dituzte; erkidegokoek, estatuetaoak; eta piramidearen puntan nazioarteko federazioa dago (Espada, 2015).

Gogoratu behar dugu Euskal Autonomia-Erkidegoan (EAE), euskal federazioez gain, lurralde historiko bakoitzeko federazioak ere badaudela. Hori horrela izanik, egun 197 federazio daude EAEn. Gainera, politika-sistema orokorra bezala, EAEn lehenagotik sortu ziren lurraldeetako kirol-federazioak; eta euskal federazioak gerora jaio ziren.

Kirol-klubak ere elkarte pribatuak dira, pertsona fisikoek edo juridikoek osatuak, eta askotariko helburuak dituzte: kirol-modalitate bat edo

gehiago sustatzea, bertako kideen kirol-partaidetza eta kirol-lehiaketa zein jardueretan parte hartzea. Klubek finantzaketa lortzen dute bazkideek ordaindutako kuotetatik, kirol-entrenamenduko programetatik, jarduera propioetatik edo babesle txikietatik, baina, batez ere, eskualdeko eta tokiko gobernuen diru-laguntzetatik (Ibsen, Nichols eta Elmore, 2016).

Estatuko Kirolaren 39/2022 Legean, Espainiar Estatuko deszentralizazioa medio, autonomia-erkidegoei eskumen garrantzitsuak ematen zai-zkie kirola arautzeko. Horregatik, arreta jarriko dugu Euskadiko jarduera fisikoari eta kirolari buruzko 2/2023 Legeak, martxoaren 30ekoak, kirol-erakundeak arautzeko esandakoetan. Araubide horiek bereziki izan beharko ditugu kontuan ekonomia sozialaren ikusmoldeak lantzeko, Gipuzkoako kirol-erakundeen nolakotasuna zehazten duten araubideak bertan baitaude jasota.

Hasteko, deituri dagokienez, kirol-klubak, kirol-elkarteak, kapitaleko kirol-elkarteak, kirol-federazioak eta Euskal Kirol-Federazioen Batasuna dira kirol-erakundeak: horiek, eta ez besterik. Izan ere, legeak dioen bezala, nahasmena sortuko luke bestelako izenak gehitzeak.

Legeak arautzen du kirol-klubak eta kirol-elkarteak irabazi asmorik gabeko elkarte pribatuak direla, eta printzipio demokratikoen eta ordezkatzailen arabera eratuko dituztela barneko egitura eta funtzionamendua. Horretaz gain, helburua kirol-modalitate bat edo gehiago sustatzea edo egitea dute.

Azkenik, euskal federazioak irabazi asmorik gabeko entitate pribatuak dira, baina kirol-modalitate bera sustatzeko edo praktikatzeko erakundeak soilik biltzen dituzte. Era berean, kirol-federazioek eginkizun publikoak dituztela gogorazten du Legeak, administrazio publikoak eskuordetutakoak. Kirol-sozietate anonimoei buruzko legean arautzen dira eginkizun horiek, uztailaren 16ko 1251/1999 Errege-Dekretuan.

2.3. Merkataritzako sektore pribatua

Lera-Lópezen eta Lizalde-Gilen (2013) aburuz, ukaezina da kirolaren garrantzia ekonomikoa egungo gizartean. Kirol-jardueren profesionalizazioak, eremu profesionala eta ikusleena ez ezik, badu zerikusirik era guztietako instalazioekin, ekipoeekin eta zerbitzuekin ere. Horiek guztiak kontsumo-produktu izanik, merkatu ekonomiko handia osatzen dute; baita, ondorioz, merkataritzako sektore pribatua ere.

3. Kirolaren hirugarren sektorea

Badago, beraz, kirolaren literatura zientifikoan irizpiderik interes-taldeak hiru multzo nagusitan banatzen dituenik. Gainera, egindako irakurketetan, *sektore* hitzarekin egindako banaketa bera ere jaso dugu. Hala eta guztiz ere, 1. taulan ikus daitekeen bezala, ez dugu aurkitu sailkapen bateaturik eta onaturik: hiru multzo nagusi bereizten dira, baina deiturak asotarikoak izan daitezke landutako literaturaren arabera.

2. Taula

Kirolaren interes-taldeekin egindako banaketa nagusiak

Iturria	Lehen sektorea	Bigarren sektorea	Hirugarren sektorea
Kirolaren Europako Gutuna (2021)	Botere publikoa	Enpresa- eta lanbide-sektoreak	Kirol-mugimendua
Lera eta Lizalde (2013)	Sektore publikoa	Sektore pribatu komertziala	Elkartegintzako sektore pribatua
Solar (2022)	Administrazioa, Lehen sektorea	Industria, Bigarren Sektorea	Elkartegintzako sektorea, Hirugarren sektorea
Scheerder et al. (2015)	Gobernukoa	Gobernuz kanpoko erakundeak (irabazi-asmoarekin)	Gobernuz kanpoko erakundeak (irabazi-asmorik gabe)

Iturria: egileok egina.

Errebisatutako literaturak pentsaritzen du kirolaren literatura zientifikoak bat egiten duela sektorekako banaketa sozioekonomikoarekin; alegia, lehenengo sektorea (sektore publikoa), bigarren sektorea (irabazi-asmodun sektorea) eta hirugarren sektorea (sektore soziala) banatzearekin. Hori horrela dela uste badugu ere, etorkizunean literatura zientifikoa sakonago aztertzea iradokitzen dugu.

Bestalde, ekonomia sozialaren literatura zientifikoan, bereziki CIRIEC⁴ España eta Universitat de Valénciak argitaratutako *Libro Blanco de la Economía Social y del Tercer Sector en la Comunitat Valenciana 2020* liburuan, erreferentzia egiten zaio kirolaren hirugarren sektoreari.

⁴ CIRIEC: *Centre International de Recherches et d'Information sur l'Économie Publique, Sociale et Coopérative* (<https://www.ciriec.uliege.be/en/>)

Honela dio liburuan (Chaves eta Monzón, 2020): «Gizarte-ekintzako hirugarren sektoreak arreta handia jaso du literatura zientifikoaren alde-tik hainbat hamarkadatan; hala ere, badira haren beste zati batzuk ezezagunak, hala nola, kirolaren hirugarren sektorea, hirugarren kultura-sektorea edo hirugarren ingurumen-sektorea» (2020, or. 8). Orrialdeetan aurrera egin ahala, kirolaren hirugarren sektorea «akademikoki esploratu gabeko» (2020, or. 49) sektorea dela azpimarratzen du. Ekonomia sozialaren kontzepzioetan ere aitortzen da, hortaz, kirolaren hirugarren sektorea. Deitu ere hala egiten diote: kirolaren hirugarren sektorea.

Literatura zientifikoaren ikuspegi horretatik ez dira lan asko argitaratu, Chavesek eta Monzónnek esan bezala, oraindik ere akademikoki esploratu gabeko esparrua baita. Hala ere, badira batzuk: Chaves, 2017; Chaves eta González, 2018; Chaves eta Monzón, 2020; González, 2023.

Kirolaren eta ekonomia sozialaren ikerketa zientifikoak izan duen bideagatik, zilegi dela uste izan dugu Pérez de Mendigurenek, Etxezarretak eta Guridik (2009) landutako ekonomia sozialaren ikusmoldeei begiratzea: hirugarren sektorearena, ekonomia sozialarena, NPOena (non profit organizations), ekonomia solidarioarena eta enpresa sozialarena. Horren ondoren, ikusmolde bakoitza Gipuzkoako kirol-federazioek, klubek eta elkarteek duten nolakotasun juridikoarekin alderatuko dugu, testuinguru geografiko eta soziopolitiko zehatzean soilik egin behar da-eta tokiko azterketa enpirikoa.

3.1. *Hirugarren sektorea*

Gaur egun, «hirugarren sektore» kontzeptuak halako anbiguotasun kontzeptual bat badu ere, aurreko hamarkadetan baino aintzatespen eta definizio handiagoa du. Europan, *Third Sector Impact*⁵ (TSI) proiektuak hiru ezaugarri komun definitzen ditu, hirugarren sektoreko entitateak mugatzen dituztenak:

- Erakundeak Gobernutik bereizitako erakundeak dira, baina Estatuarekin harreman estua izan dezakete.
- Autogobernu esanguratsua dute.
- Borondatez parte hartzeko aukera dute.

Kasu askotan ez da erraza ekonomia sozialeko ikusmoldeen arteko mugak zedarritzea: batzuetan, muga horiek argiagoak dira; besteetan, ez

⁵ TSI: ikerketa-proiektu bat da, helburu ditu ulertzea hirugarren sektoreak Europan zenbaterko irismen eta eskala dituen, gaur egunze eragin duen eta izan dezakeen, eta hirugarren sektoreak kontinentearen ongizateari bete-betean laguntzea ze oztopok eragozten duten.

horrenbeste. Horregatik, Pérez de Mendiguren *et al.*-en (2009) aburuz, mundu akademikoan modu erregularrean erabiltzen da «hirugarren sektorea» terminoa ekonomia sozialeko ikusmoldeak barne hartzeko, integratu egiten baititu hemen azalduko ditugun ikusmoldeak.

3.2. *Ekonomia sozialaren ikusmoldea*

Europako Kontu-Sisteman, EKS-2010, S15 sektorearen barruan daude kiroletako erakundeak. Irabazi asmorik gabeko erakundeen atalean daude, eta ez merkatu-azpisektorearen barne (González, 2023).

Sailkapenaz gain, oro har, hauek dira ekonomia sozialeko erakundeek bete beharreko oinarriko zazpi ezaugarriak (Pérez de Mendiguren *et al.*, 2009):

- Erakunde pribatuak dira.
- Modu formalean daude antolatuta eta nortasun juridikoa dute.
- Erabakitzeke autonomia dute.
- Atxikitzeke askatasuna daukate.
- Mozkinen behin-behineko banaketa ez dute jarritako kapitalaren arabera egiten.
- Jarduera ekonomikoa garatzen dute.
- Erakunde demokratikoak dira.

Zazpi ezaugarriek bat egiten dute normatiboki Gipuzkoako federazioen, klubuen eta elkarten ezaugarriekin.

3.3. *NPOen ikusmoldea*

Irabazi-asmorik gabeko erakundeen edo NPOen kontzeptua bost ezaugarriren arabera dago zehaztuta (Salamonen eta Anheier, 1997):

- Erakunde formalak izan behar dute.
- Pribatuak izan behar dute.
- Autonomoak izan behar dute.
- Irabazi-asmorik gabeko erakundeak izan behar dute.
- Boluntarioen partaidetza izan behar dute.

Horrez gain, NPOen nazioarteko sailkapena (ICNPO) proposatzen dute Salamonek eta Anheierrek (1997). Kasu horretan, kirola Kultura eta Aisialdiaren azpitaldean dago.

Ezarritako bost ezaugarrietatik lehen lauak betetzeko beharra ezartzen die kirol-klubei, elkartei eta federazioei Euskadiko jarduera fisikoaren eta kirolaren 2/2023 Legeak. Boluntarioen partaidetza, berriz, hautazkoa da. Beraz, ezin da orokortze arauemailerik egin, nahiz eta jakin dakigun boluntarioen partaidetza oinarritzakoa dela Gipuzkoako federazioetan, klubetan eta elkarteetan.

3.4. *Ekonomia solidarioaren ikusmoldea*

Ekonomia solidarioaren kontzeptuak ekonomia sozialean du jatorria, eta harreman ekonomikoak beste irizpide batzuetatik berrezartzeko ahalegina da (Pérez de Mendigurenek et al., 2009).

Ekonomia Alternatiboaren eta Solidarioaren Sareak (REAS) 2022. urtean argitaratu zuen Ekonomia Solidarioen Printzipioen Gutunaren azken bertsioa. Bertan, sei printzipio zehazten dituzte: berdintasuna, lan duina, jasangarritasun ekologikoa, lankidetzak, aberastasunaren banaketa eta ingurunearekiko konpromisoa.

Ikusmolde orokorra ezagututa, ez da ohikoa ekonomia solidarioko kirol-erakundeak aurkitzea. Nolanahi ere, antolakunde askok betetzen dituzte ikuspegi horren printzipio gidari oinarritzakoenak, batez ere elkarteak direlako, eta horrenbestez, gobernu demokratikoa dutelako, irabazi asmorik ez izateaz gain. Hala ere, argitu behar da kirol-erakunde gehienek ez dituztela helburu ekonomia solidarioak lehentasunezko zatituen ardatzak. Kirola sustatzea da haien izatearen arrazoi nagusia (González, 2023).

Beraz, Gipuzkoako kirol-erakunde gehienak ekonomia solidariokoak ez izan arren, ez dago hala izatea eragozten dien ezer; izan ere, hori erakunde bakoitzaren izaeraren eta kirol-funtzio nagusitik haragoko helburuen mende dago.

3.5. *Enpresa sozialaren ikusmoldea*

Díaz-Fonceak eta Marcuellok (2012) Europar Batasunak eta akademiak onartutako enpresa sozialaren definizioa erakusten dute:

Enpresa sozialak irabazi-asmorik gabeko erakunde pribatuak dira. Komunitateari zuzenean onura emateko helburu esplizitua dute, ondasunak eta zerbitzuak eskainita. Talde-dinamika oinarri dutelako, *stakeholder-sak* sartzen dituzte beraien gobernu-organoeetan. Erakunde autonomoak dira, eta jarduera ekonomikoarekin lotutako arriskuak jasaten dituzte (2012, or. 183).

Horrez gain, bi dimentsiotako irizpideak bereizten dituzte:

- Irizpide ekonomikoak: ondasunak ekoizteko edota zerbitzuak saltzeko jarduera jarraitua, autonomia handia, arrisku ekonomiko esanguratsua eta ordaindutako gutxieneko lan-kopurua.
- Irizpide sozialak: komunitatearen onurarako helburu esplizitua, herritar-talde batek bultzatutako ekimena, erabakitzeko ahalmena ez dago kapitalaren jabetzan oinarrituta, izaera parte-hartzailea izatea erakundeak, interes-taldeak gertu izatea eta mozkinen banaketa mugatua.

Ezaugarri horiek bete ditzaketela ikusten dugu Gipuzkoako kirol-federazioek, klubek eta elkarteek. Dena den, kasu honetan ere ezin da orokortu izaera juridikoarekin soilik. Irizpide ekonomikoetan, ezaugarri kritikoak izan daitezke arrisku ekonomiko esanguratsua eta ordaindutako gutxieneko lan-kopurua izatea. Irizpide sozialetan zalantza gutxiago dago, kirol-erakundeek bere baitituzte ezaugarri horiek, oro har.

Orain arteko ikerketa ikusita, badirudi Gipuzkoako kirol-federazioak, klubak eta elkarteak ekonomia sozialeko ikusmoldeetan integra daitezkeela, nahiz eta zalantzak egon daitezkeen ikusmolde murriztaileenekin, kasuan-kasuan.

4. Lan enpirikoa: kirolaren hirugarren sektorea Gipuzkoako txirrindularitzaren ikuspegitik

Lehen intuizio horretatik abiatuta, ikerketarako galdera (*RQ*) formulatu dugu: ba al du zentzurik erakunde multzo horri (hau da, kirol-mugimenduari, elkartegintzako sektore pribatuari, elkartegintzako sektoreari, irabazi-asmorik gabeko GKEei) kirolaren hirugarren sektorea deitzeak?

Ikerketako galderari erantzuteko, lurraldeko azterketa enpirikoa lotu diogu orain arte egindako lanari. Horrela, aurretik egindako azterketa kontrastatu, osatu eta aberastu egingo dugu, eta errealitate jakin horretatik, lehen erantzun posibleak ematen hasiko gara ikerketako galderari. Hori horrela izanik, ezer baino lehen, aztertutako kasuaren arazoak eta ezaugarriak ulertarazi nahi ditugu.

Alde batetik, Gipuzkoako Lurralde Historikoan egin dugu ikerketa enpirikoa. Egileon jaiotze-lurraldea izateaz gain, Gipuzkoako Foru-Aldundiak badu estrategia lurraldearen aurrera begirako erronkei aurre egiteko lankidetzazko gobernantzaren bidez, besteak beste, Etorikizuna Eraikiz ekimenaren baitan. Bestetik, txirrindularitza hautatu dugu aztertzeko kirol: kasu pertinentea dela aurreikusitako dugu, tentsioak eta iraunkortasun arazoak atzeman baititugu Gipuzkoako txirrindularitzan, izan federazioan, izan klubetan eta elkarteetan.

Ikerketa enpirikoa egiteko metodologia kualitatiboa erabili dugu: ego-
kia da karga ideologikoak, motibazioak, ideiak, iritziak eta irudikapen
pertsonek aztertzeko: finean, diskurtsoak aztertzeko. Jakin dakigu meto-
dologia kualitatiboak ez duela adierazgarritasun estatistikorik bilatzen. La-
gin kualitatiboaren adierazgarritasuna bestelakoa da, egiturazkoa; hau da,
aztertzen den gizarte taldeko harremanen egitura adierazten du, eta, ho-
rregatik, garrantzia handiagoa ematen dio datuen kalitateari haien kantita-
teari baino (García, 2006).

Informazio kualitatiboa lortzeko erabiliko dugun teknika, berriz,
elkarrizketa sakonak eta erdi-egituratuak egitea izan da. Ikerketa kualitati-
borako teknika honek aukera ematen du elkarrizketatuaren iritzietatik har-
ratago joateko, jakiten laguntzeko zertan oinarritzen diren, zer uste edo es-
perientzia sortzen diren (Díaz de Junguitu, 2013). Aldez aurretik pilotatu
eta balioztatu ditugu elkarrizketa erdi-egituratuak. Horrek bermatu egiten
du datuak biltzeko elkarrizketak fidagarriak eta egokiak izatea.

Elkarrizketa-panela osatzeko ahalegin handia egin dugu; xehetasun
batzuk 3. Taulan daude ikusgai. Batetik, sektoreen banaketa izan da lagina
osatzeko irizpide nagusia, hau da, sektore bakoitzeko ordezkariak izan di-
tugu. Hiru sektoreak egon dira ordezkaturik elkarrizketatutako sei aditue-
kin. Kasu batzuetan, oso sektore finkatua dute; beste batzuetan, aldiz, ba-
tean baino gehiagotan daude presente. Generoaren eta adinaren irizpideak
ere askotarikoak izatea nahi genuen, baina saiakerak antzuak izan dira hein
handi batean: emakume batek eta bost gizonezkoek hartu dute parte, eta
berrogei urtetik beherako bakarrak baino ez. Hori horrela izanagatik, uste
dugu adituen lagina kalitate handikoa dela.

3. Taula

Elkarrizketatuen panela

Zk.	Data	Sektorea	Generoa	Adina	Iraupena	Modalitatea
1	2024-05-23	3	Gizonezkoa	25	59:55	Presentziala
2	2024-05-24	3	Emakumezkoa	50	49:18	Presentziala
3	2024-05-27	1&3	Gizonezkoa	55	1:06:33	Presentziala
4	2024-05-27	2	Gizonezkoa	45	40:11	Presentziala
5	2024-05-28	1	Gizonezkoa	45	34:23	Presentziala
6	2024-05-30	1	Gizonezkoa	60	1:09:25	Presentziala

Iturria: egileok egina.

Elkarrizketa guztiak 2024ko maiatzean zehar egin genituen. Elkarrizketatuen eta elkarrizketatzaileen prestutasunari esker, presentzialki egin ziren guztiak, euskaraz zein gaztelaniaz. Hizketaldi horiek grabatu egin genituen, eta berehala idatziz jarri.

Galdetegiari berari dagokionez, hiru sail nagusi ezarri ditugu elkarrizketak egituratzeko. Lehenik, kirola ulertzeko moduaren inguruan galdetu diegu elkarrizketatuei. Bigarrenik, kirola sustatzeko hiru taldeei buruz hitz egin diegu, literaturan identifikatutakoak: administrazio publikoa edo lehen sektorea, sektore pribatua edo bigarren sektorea eta hirugarren sektorea.

Hirugarrenik, KHSaren kontzeptua mahaigaineratu dugu. Egitura asoziatiboaren inguruan galdetu diegu, orain arteko ezaugarrietan eta izandako aldatetetan. Etorkizuneko ikuspegia ere jarri diegu auzitan, betiere Gipuzkoako txirrindularitza hizketagai izanda.

5. Emaitzak

Bosgarren puntu honetan, ikerketa teorikoaren eta enpirikoaren emaitzak plazaratuko ditugu. Kontuan izan behar dugu atal honetako emaitzak ez direla soilik ikerketa enpirikotik lortutakoak izango, ibilbide osoko analisiaren ondorio, baizik.

Hori jakinik, emaitzak hiru atal nagusitan banatu ditugu. Lehen azpiatalean ikerketa-lerroaren garrantziari buruz arituko gara. Ondoren, bigarrenean, kirolaren antolaketa-egitura hiru sektoretan banatzeari buruz jardungo gara, eta sektore bakoitzari buruz, oro har. Bukatzeko, berriaz, KHSan jarriko dugu arreta, hirugarren azpiatalean. Hori guztia, Gipuzkoako txirrindularitzaren kasu konkretutik jasotako ekarpenek aberastuta.

5.1. *Ikerketa-lerroaren garrantzia*

Aztergai akademiko berria dela jaso dugu; horregatik, esplizituki landu nahi izan dugu ikerketa-lerroak izan dezakeen garrantzia. Berretsi dugu KHSa esploratu gabeko ikergeraia dela, eta pentsatzen dugu ikerketa-lerro bat izan dezakegula esku artean. Ondorioztatu dugu, gainera, akademiari eskatzen zaigula hausnarketa hori egiteko, gizarterako transferentzia egiteaz gain.

Ildo beretik, esan digute EAE eremu bikaina dela gai hau ikertzeko, bi ezaugarri nagusigatik.

Batetik, primerako eremua delako ekonomia sozialaren bide berriak ikertzeko:

Hay un tema que es sumamente importante: si hay un lugar donde se pueden hacer reflexiones en torno a la economía social, es en el País Vasco. Porque aquí estamos cooperativizando dos aspectos muy relevantes: el empleo y el ocio. ¿Por qué no se podrían cooperativizar también la vivienda y el deporte? (3. elkarrizketatua, komunikazio pertsonala, 2024ko maiatzaren 27a).

Bestetik, EAEn 197 kirol-federazio daudelako, egun. Lurralde Historikoen izaeragatik, Arabako, Bizkaiko eta Gipuzkoako federazioak ditugu, eta gainera, horiek trakzionatzen dute (6. zk. elkarrizketatua, komunikazio pertsonala, 2024ko maiatzak 30). Euskal federazioek, askotan (txirringularitza, kasu), Euskadiko txapelketak soilik antolatzen dituzte. Gauzak horrela, ia 200 federazioen arteko sistemak badu zailtasunik eta konplexutasunik. Horretaz gain, jakin behar da 4.414 kirol-klub eta 265 kirol-elkarte daudela Eusko Jaurlaritzako kirol-erakundeen erregistroan.

Aztertutakoak aztertuta, badirudi KHSa akademikoki ikertu gabeko alorra dela, eta unibertsitateari eskatzen zaigu horren inguruan ikertzeko. Gainera, ikusi dugu toki aproposa dela, bai ekonomia sozialean, bai kirolean sakontzeko.

5.2. Hiru sektoreko kirolaren antolaketa-egitura

Ekonomia sozialaren literatura zientifikotik abiatu ginen kirolaren hirugarren sektorea ezagutzeko. Hori horrela izanagatik, kirolaren ikuspegitik begiratutako azterketa egin dugu. Ikusi dugu, erreferentzia batean baino gehiagotan, kirolaren antolaketa-egitura hiru talde nagusitan banatuta dagoela. Ikerketa enpirikoan, gainera, elkarrizketatutako inork ez du ezbaian hiruko taldekatzea; aitzitik, onetsi egin dute banaketa «zuzena», «koherentea» eta «zentzuduna» dela.

Onespina ez ezik, jaso dugu banaketa horrek, hain justu, sektoreen arteko ezberdintasunak azaleratzen ere badituela:

Creo que la clasificación está bien hecha, pero lo único que hace es resaltar, precisamente, las diferencias existentes entre los puntos de vista de cada uno. Nadie parece entender que mis problemas, quizás, podrían resolverse interactuando con la otra parte. Tengo la impresión de que los tres agentes no quieren relacionarse entre sí ni de lejos. (5. elkarrizketatua, komunikazio pertsonala, 2024ko maiatzaren 30a)

Lehen sektorearen eta KHSaren artean ikusi dugu, besteak beste, esku-menak eskuordetzen dituztela eta finantziazio handiak bideratzen dituela lehen sektoreak hirugarrenera. Harreman hori auzitan jarri da.

Esan da kirolaren zuzendaritza osasunaren barnean egoteak zentzu gehiago izan dezakeela kulturaren edo hezkuntzaren sailetan integratzeak baino. Kirolaren Europako Gutunari kasu eginda, eta 2/2023 Legea, Euskadiko jarduera fisikoarena eta kirolarena ikusita, Osasun-Sailaren barruan egon beharko luke kokatuta zuzendaritza horrek, jarduera fisikoak gizarte osoarentzat dakarrelako onura. Jarduera fisikoaz gaindiko egiturak, ordea, eremu pribatuan ikusi dira hertsiki. Hori horrela ulertuta, eztabaidarako gai bat mahaigaineratu da:

¿Deberían los poderes públicos financiar directamente a las federaciones deportivas? ¿O más bien, deberían destinar esos recursos a iniciativas que promuevan la actividad física como parte de una estrategia de salud pública? Esa es la verdadera cuestión, un debate que nadie parece querer abordar, ni desde el ámbito federativo ni desde las propias instituciones públicas. (3. elkarrizketatua, komunikazio pertsonala, 2024ko maiatzaren 27a)

Kirolaren bigarren sektorea, txirrindularitzan, konkretuki, «desprofesionalizatu» dagoela jaso dugu, bertako erakundeak bizikleta-zaleek kudeatzen dituztelako, eta ez profesionalek. Horrez gain, aipagarria da txirrindularitzako industriaren atomizazioa, ekoizle txiki ugari daudelako eta horrek sektorea profesionalizatzea zailtzen duelako, nahiz eta sarre-rahesia errazagoa izan gainditzeko.

Gainera, adierazi digute «*arrakasta lortzeko oinarriak oso antzekoak*» direla (4. elkarrizketatua, komunikazio pertsonala, 2024ko maiatzaren 27a). Joera batzuk errepikakorrek dira, lehiarekin loturarik gabekoak, baina bai jarduera fisikoaren eskaintzarekin. Logika horretan, federazioek ez omen dute, ez borondaterik, ez gaitasunik, kudeaketan? sartzeko. Elkarrizketatu batzuen ustez, merkataritza-interesa duten enpresak dira joera horien buru, eurek baitituzte egungo sistema lehiakorrera egokitzeko gaitasuna eta interes ekonomikoa, KHSko beste erakundeek eta administrazio publikoak ez bezala.

Hirugarren sektoreari buruz, askotariko ikuspegiak hauteman ditugu. Batetik, hirugarren sektoretik kanpoko pertsonak kritiko dira federazioen eskumen publiko delegatuengatik, eta horregatik, federazioen, klubien eta elkarten finantziazio justifikatuagatik. Argi dute kirolaren hirugarren sektorea pribatua dela, eta hori horrela izanik, eskumenak eskuordetzeak eta finantziazio horiek jasotzeak ez duela aldeko argudiorik, oinordekotzan jasotako praktikak direla, baizik.

El movimiento deportivo es, en su totalidad, privado. Surge un debate: ¿debe la administración pública fomentar y destinar dinero a la Federación Vasca de Ciclismo? Pues que lo paguen los clubes, ¿no? Si no, quiebra. Pues que quiebre. En Inglaterra, los clubes no reciben ni un céntimo de las administraciones públicas. La Ley 2/2023, de la actividad física y del deporte del País Vasco ha avanzado en esa dirección, pero se ha quedado a medias. (3. elkarrizketatua, komunikazio pertsonala, 2024ko maiatzaren 27a)

Zalantza askorik ez dago, beraz: ikerketa zientifikoan eta enpirikoan onartzen dute elkarrizketatuek hiru sektoreko kirolaren antolaketa-egitura. Auzitan daude, ordea, sektoreen arteko harremanak, bakoitzaren funtzionamendua eta helburuak.

5.3. *Kirolaren hirugarren sektorearen zentzua Gipuzkoako txirrindularitzarentzat*

Emaitzen azken azpiatal honetan, kirolaren hirugarren sektoreari buruzko emaitzak jasoko ditugu. Erakutsi dugu azken urteotan, badagoela KHSa aztertzeko interes akademikorik CIRIECen barnean. Horren inguruan, adierazia dute Chavesek eta Monzónek (2020) «*exploratu gabeko*» ekonomia sozialeko jarduera dela.

Kirolaren literatura zientifikoan ikusi dugu beste terminologia batzuk ere erabili izan direla KHSari erreferentzia egiteko: kirol-mugimendua, elkartegintzako sektore pribatua, elkartegintzako sektorea eta irabazi-asmorik gabeko GKEa, batzuk aipatzearen. Errebisatutako argitalpenetan, baina, ez dugu finkatutako deiturarik identifikatu; edonola ere, hiru sektoreko banaketaren bidetik doaz.

Azaldutako guztiagatik, iruditzen zaigu ezinbestekoa dela KHS deitzeak zer eragin izan dezakeen ikertzea, betiere sailkapenetik haratago eta ekonomia sozialaren ikusmoldeak kontuan izanda. Beste ñabardura asko tartean, hori argitzen saiatuko gara hurrengo lerrootan.

Lehenik eta behin, aditu guztiak bat datoz: aldaketa garaian daude KHSa osatzen duten erakundeak. Era berean, elkarrizketatuek diotenez, federazio, klub eta elkarte askoren egoera larria da, jende faltagatik, baliabide ekonomiko urriengatik eta era guztietako lege-eskakizunak zuzen betetzeko zailtasunak dituztelako.

Askotariko erronka konplexu horien aurrean, ekonomia sozialak ikuspegi berritzailea eskaini dezake:

Yo creo que la vía de la economía social es adecuada: no es especulativo, hay que hacerlo más empresa, más profesional y el que se quede en el camino, pues que se quede. Esta transformación, por ejemplo, puede venir del ámbito cooperativo. (3. elkarrizketatua, komunikazio pertsonala, 2024ko maiatzaren 27).

Ildo horretatik, kirol-erakundeen artean izaera juridiko-kooperatiboa izateko proposamena jaso dugu. 2.2. azpiatalean ikusi dugu nola Gipuzkoako kirol-erakundeak definitzen dituen Euskadiko jarduera fisikoari eta kirolari buruzko 2/2023 Legeak. Egun, ez da kooperatibarik aurreikusuten, baina ikertu beharreko alorra dela jaso dugu. Lehenik, kirol-klub bat kooperatiba bihurtu ote daitekeen jakitea da gakoa. Kirol-klub edo elkarte batetik kirol-kooperatiba batera salto egiteko aukera aztertzea da: kooperatiba «askoz» tresna gehiago ditu batek elkarte batek baino, ulertuta esparru pribatuan daudela kokatuta. Bigarrenik, zalantzakoa da ea balizko kirol-kooperatiba hori onartua izango litzaken federazio batean; alegia, kirol federatuan sartu ahal izango ote litzatekeen.

Izan kirolaren literaturan, izan ekonomia sozialarenean, langile boluntarioak aipatzen dira. Kirolaren Europako Gutunak dei egiten du boluntariora sustatzeko eta babesteko, eta bada NPOen ezaugarrietako bat ere. Elkarrizketatuek, ordea, irmoki ziurtatu dute boluntario aritzeko joera amaitzen ari dela Gipuzkoako txirrindularitzan: «*Boluntariora desagertzen ari da. Gainera, araubideak ematen ari dira hori gerta dadin.*» (1. elkarrizketatua, komunikazio pertsonala, 2024ko maiatzaren 23a).

Bi zergati antzeman ditu 6. elkarrizketatuak. Bateko, soziologikoki gizartea erabat aldatu dela uste du. Gaur egun ez omen dago harrotasun- eta pertenezia-sentimendurik, eta trukean jasoko den zenbatekoa gailentzen da. Besteko, administrazioaren erregularizazioa dago tarteko: Boluntarioen Euskal Legeak dio boluntarioak konpentsazio bat jaso dezakeela, baina soilik jarduera horrek eragindako gastuengatik, eta ez besterik.

Bat egin dute kirol-erakundeetako elkarrizketatuek esanik, azken urteetan, batik bat, oso zaila dela kirol-erakundeetan jardutea pizgarri ekonomikorik gabe, nahiz eta taldearekiko atxikimendua handia izan.

Aldaketa hori tarteko, pentsatzen dugu ekonomia sozialaren ekarpena esanguratsua izan daitekeela ikuspegi horretatik ere. Batetik, araubideek diote boluntariora sustatu behar dutela kirol-erakundeek, eta horrenbestez, hein txikiago edo handiago batean, langile boluntarioak izan egituretan. Bestetik, ordea, badirudi gero eta zailagoa dela hori, eta pixkanaka, konpentsazio ekonomikoa jasotzen hasi dira kide batzuk. Erronka handia da bi alderdi horiei erakunde berean eustea, eta pentsatzen dugu ekonomia soziala lagungarri zan daitekeela hori kudeatzeko.

Administrazio publikoko bi elkarrizketatuk azaleratu dute kirol-klubek eta elkarteek eskaintako zerbitzuaren inguruko gaia. gaur egun, ia dohainik izaten dira txirrindularitza-lehiaketetako jarduerak, baina gizar-tea kritikoagoa da eskaintzen den zerbitzuarekin: «*Ez dugu ordaindu nahi, baina zerbitzu ona nahi dugu. Lehen, kontrara, exigentzia bakarra ongi pasatzea zen.*» (5. elkarrizketatua, komunikazio pertsonala, 2024ko maiatzaren 30a).

Gizarteak esparru horretan izandako aldaketagatik, kirol-zerbitzua eguneratu beharra dago: «*Si el deporte, como sector de ocio, no se valora al mismo nivel que otras ofertas de la sociedad, estaremos en serios problemas.*» (6. elkarrizketatua, komunikazio pertsonala, 2024ko maiatzaren 30a).

Eskuarteko auziagatik, besteak beste, zerbitzua profesionalizatzearen bidetik jo du gizarteak, oro har, eta baita azken urteotako kirolaren legeek (Europa, Espainia, EAE) ere. Hori guztia sostengatzeko beste funtzionamendu-sistema bat behar da.

Laburbilduz, kirol-erakunde batzuek, kirola sustatzea ez ezik, beste balio sozial batzuk ere badituztela ematen du, hezkuntza, osasuna, eta gizar-tearen ongizatea, kasu. Ez dira interes ekonomiko soilak. Horregatik, pentsatzen dugu ekonomia sozialaren kontzepzioek egitura sendotzen lagundu diezaieketela antolakunde horiei. Ekonomia sozialaren ikuspegia barneratuta, ez lukete xede soziala galduko; are gehiago, erdigunean jarri dezaketela pentsatzen dugu, eta balio nabarmenagoa eman.

6. Ondorioak

Ikerketa honetan saiatu egin nahi izan dugu kirolaren eta ekonomia sozialaren literatura zientifikoa ikertzen. Lehen ezagutzak lortu ondoren, galdetu nahi izan dugu ea zentzurik ba ote duen kirol-erakunde multzo bati Kirolaren Hirugarren Sektore deitzeak, egun askotariko deiturak izanik.

Laburbilduz, baieztatu ahal izan dugu hasi berria dela kirolaren eta ekonomia sozialen ikerketa-lerroa. Kirola definitzeko desadostasunak daude, eta hori aktiboki eztabaidatzen da komunitate zientifikoan. Hala-ber, egiaztatu dugu kirolaren interes-taldeak giltzarriak direla hura sustatzeko. Deigarria da, nahiz eta hiru interes-talde bereizi literaturan ia beti, askotariko deiturak dituztela: ez dago adostutako izenik.

Kirolaren interes-taldeak edo sektoreak ulertzeko, Espainiar Estatu-tuko kirolaren antolaketa-egituran sakondu dugu. Funtsezkoa izan da sektore bakoitzeko erakundeak eta funtzionamendua ezagutzeta, bereziki Gipuzkoako kirol-erakundeena, jakin baitakigu autonomia-erkidego bakoitzak duela eskuduntza, gaur egun, kirolaren legeak onartzeko, eta

horrenbestez, kirol-erakundeen ezaugarriak ezartzeko, Espainiako egitura deszentralizatua dela medio.

Gipuzkoako kirol-federazioen, klubien eta elkarten kasuan, ikusi dugu ekonomia sozialeko ikusmoldeak, oro har, bat egiten duela Euskadiko kirolaren eta jarduera fisikoaren 2/2023 Legeak finkatutako ezaugarriekin. Beraz, kirolaren hirugarren sektoreko erakundetzat hartu ditzaiteke. Horraino iritsita, ordea, galdegin dugu ea ze zentzu duen KHS deitzaiek erakunde horiei, jada askotariko izenak topatu baititugu kirolaren literaturan.

Azterketa enpirikoarekin osatu dugu ikerketako galderaren erantzuna. Berretsi dugu KHSea esploratu gabeko ikergeraia dela, eta hauteman dugu akademiari eskatzen zaigula hausnarketa hori egitea. Gainera, EAE leku paregabea dela ere esan digute sektore hori aztertzeko. Beraz, pentsatzen dugu ikerketa-lerro bat izan dezakegula eskuartean.

Baiezatu dugu, bestalde, ez dagoela kirol-erakundeen banaketa bakar eta adosturik. Askotariko deiturak erabiltzen dira erakundeak multzokatzeko, nahiz eta guztietan hiru sektoreko norabideari eutsi. Horregatik, uste dugu lehen lan-lerro bat izan dezakegula etorkizunerako: kirolaren interes-taldeen, eta bereziki, KHSaren edo baliokideen ikerketa sistematiko eta bibliografikoa egitea.

Azkenik, Gipuzkoako federazioak, klubak eta elkarteak trantsizio prozesu batean daudela jaso dugu, eta egoera kritikoa dela, besteak beste, jendea falta delako aurretik zeuden boluntarioak ordezkatzeko, baliabide ekonomikoak urriak eta mugatuak direlako eta lege-eskakizunak asko zaildu direlako.

Kirol-federazioek, klubek eta elkarteek, kirola sustatzeaz gain, balio sozialak dituztela dirudi. Horregatik, uste dugu ekonomia sozialaren kontzeptioek eta KHSa definitzeak asko lagundu dezaketela Gipuzkoako kirol-federazioen, klubien eta elkarten erronka berriei aurre egiteko aldaketa-prozesu horretan.

Lan honek, ikerketa orok bezala, baditu zenbait muga kontuan hartu beharrekoak. MAL bat ardatz izanik, literaturaren azterketa ez da izan, ez sistematikoa, ez bibliometrikoa. Iturri fidagarriak eta esanguratsuak erabili ditugu, baina uste dugu egin daitekeela azterketa sakonagorik. Ildo beretik, ikerketa enpirikoan sei adituk hartu dute parte, eta nahiz eta egiturazko lagina dela pentsatzen dugun, bistakoa da laginaren tamaina txikia dela. Bestalde, lurraldeko ikerketa enpirikoa egin izanak fenomeno errealitate oso gertu ezagutzeko abantaila eman digu. Hala eta guztiz ere, kasu konkretu horren ezaugarriak ez dira beti alderagarriak izango beste kirol zein lurraldeekin.

Orain arte egindako ikerketak bere ditu muga horiek. Hala ere, etorkizun hurbilean erantzuna ematea da gure asmoa. Doktoretza tesiaren bi-

tartez, lehendabizi, KHSari buruzko literaturaren azterketa sistematikoa eta bibliometrikoa egin nahi dugu. Horrela, ebidentzia fidagarriagoak eta emaitza sendoagoak eskuratu nahi ditugu, ikerketa-joera nagusiak identifikatzea lortzeaz gain. Bestalde, gure asmoa da Espainiar Estatuko hirugarren sektoreko kirol-erakundeak aztertzea Gipuzkoatik. Ikusi dugu autonomia-erkidego bakoitzak araubide zehatzak dituela kirol-erakundeentzat, eta horregatik, interesgarria delakoan gaude erkidego bakoitzeko ñabardurak ezagutzea.

Ikerketa honetako emaitzak eta, oro har, ikerketa lerroa bera intereskoa izan daitezkeelakoan gaude hainbat lan-eremutan. Batetik, uste dugu ikergaia adierazgarria dela akademiako kirol-adituentzat edota ekonomia sozialekoentzat. Bestetik, administrazio publikoetako kirol-arduradunek ere ikasketak atera ditzaketela uste dugu, edozein izanda ere beraien esku-duntza-eremua. Azkenik, pentsatzen dugu KHSko erakundeetan diharduten kideentzat ere ikerketa-lerro erabilgarria izan daitekeela, edo horrela beharko lukeela.

Aintzatespena

Lan honek Gipuzkoako Foru-Aldundiaren Etorkizuna Eraikiz 2024-2025 lehiaketa bidezko deialdiaren finantzaketa jaso du.

Erreferentziak

- Chaves, R. (2017): «El tercer sector deportivo». Chaves, R., eta Zimmer, A. (Eds.). *El tercer sector en España y en Europa: crisis, barreras en su desarrollo y estrategias de resiliencia en los sectores de la acción social, la cultura y el deporte*. Publicaciones de la Universitat de València, Valencia.
- Chaves, R. eta González, A. (2018): «El tercer sector deportivo de la Comunitat Valenciana». Monzón, J.L., Chaves, R. y Julia, J.F. (Dir.): *Libro blanco de la economía social de la Comunitat Valenciana*, CIRIEC-España, Valencia.
- Chaves, R., eta Monzón, J. L. (2020): *Libro blanco de la economía social y del tercer sector en la Comunitat Valenciana*. Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa, CIRIEC-España.
- Cuchi, J. M. (2005). La distribución competencial del deporte: una visión desde el derecho comparado. *Revista Jurídica de Deporte y el Entretenimiento*, 15. liburukia 219-240 or..
- Díaz de Junguitu, A. (2013): *Regulación empresarial voluntaria y medio ambiente: análisis de la adopción de ISO 14001 en las organizaciones de la CAPV*. [Doktorego tesia]. Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU). <http://addi.ehu.es/handle/10810/12200>

- Foncea, M. D. eta Marcuello, C. (2012). Empresas Sociales y Evaluación del Impacto Social. *CIRIEC Esp., Rev. jurid. econ. soc. coop.*, 75. liburukia, 179–198 or. https://zaguan.unizar.es/record/129516/files/texto_completo.pdf
- García, I. (2006): El método cualitativo aplicado a la investigación medioambiental: grupos de discusión y entrevistas. In *Medio ambiente y sociedad. Elementos de Explicación Sociológica* 173–213 or.. Thomson.
- González, A. (2023): *El impacto del tamaño de los clubs deportivos en su financiación. Un análisis cuantitativo en la Comunitat Valenciana*. [Doktorego tesia]. Universitat de València.
- Ibsen, B., Nichols, G., eta Elmose, K. (2016): *Sports club policies in Europe*. Centre for Sports, Health and Civil Society University of Southern Denmark.
- Lera-López, F., eta Lizalde-Gil, E. (2013): Spain. In K. Hallmann eta K. Petry, *Comparative Sport Development: Systems, participation and public policy*. 149-166 or.. Springer.
- Pérez de Mendiguren, J. C., Etxezarreta, E., eta Guridi, L. (2009): *Ekonomia soziala, enpresa soziala eta ekonomia solidarioa: kontzeptu ezberdinak eta eztabaida berbera*. (1 zenbakidun txostena). Ekonomia Sozialaren Paperak.
- Puga, E. (2018). *El efecto de la crisis en el deporte federado español y su realidad a nivel europeo*. [Doktorego tesia]. Universidad de Jaén. <http://ruja.ujaen.es/jspui/handle/10953/997>
- Salamon, L. M., eta Anheier, H. (1997): *Defining the nonprofit sector*. The Johns Hopkins University.
- Scheerder, J., Willem, A., Claes, E., eta Billiet, S. (2015): International study on the organisation of sport in twelve countries and their policy towards sport federations: country profiles. *Leuven: University of Leuven - Policy in Sports & Physical Activity Research Group.*, 2. <https://www.kennisbanksportenbewegen.nl/?file=4181&m=1428067978&action=file.download>
- Solar, L. V. (2022): Definiendo «Deporte» (Poniendo puertas al campo). [Blog bateko sarrera]. *Federación de Asociaciones de Gestión del Deporte de España*. <https://www.fagde.org/revista-fagde-33/definiendo-deporte-poniendo-puertas-al-campo?elem=286529>
- Sutula, V. O. (2018): Generalizing the Definition of “Physical Culture”. *Journal of Physical Fitness, Medicine & Treatment in Sport*, 2(3), 1-3.
- Teruelo, B. (2012): *El valor transversal del deporte para todos*. <https://silo.tips/download/el-valor-transversal-del-deporte-para-todos>

Las mutuales en el marco de la economía social. El caso argentino

Dante CRACOGNA*

Universidad de Buenos Aires

Resumen: El trabajo parte de considerar a la economía social como el sector de la economía integrado por un conjunto de entidades de diversa naturaleza jurídica que se asientan sobre ciertos principios comunes, entre las cuales se encuentran las mutuales. Dentro de ese marco teórico se trata sobre las mutuales en la Argentina, con un breve esbozo histórico de su nacimiento y evolución y un desarrollo más amplio de su régimen jurídico y los cambios experimentados a lo largo del tiempo hasta el momento actual. Parte central del trabajo consiste en el análisis de los principales institutos de la legislación sobre mutuales, con mención de su carácter empresarial y referencias a la legislación supletoria contenida en el Código Civil y Comercial.

Palabras clave: Mutuales, Economía social, Asociaciones, Ley de mutuales.

Abstract: The article starts from considering the social economy as the sector of the economy made up of a set of entities of diverse legal nature that are based on certain common principles, among which are mutual societies. Within this theoretical framework, it deals with the mutual societies in Argentina, with a brief historical outline of their birth and evolution and a broader development of their legal regime and the changes experienced over time until the current moment. A central part of the work consists of the analysis of the main institutions of mutual legislation, with mention of their business nature and reference to the supplementary legislation contained in the Civil and Commercial Code.

* **Correspondencia a/Corresponding author:** Dante Cracogna. Universidad de Buenos Aires – dcracogna@estudiocracogna.com.ar

Cómo citar/How to cite: Cracogna, Dante (2025). «Las mutuales en el marco de la economía social. El caso Argentino», *GIZAEOKA - Revista Vasca de Economía Social*, 22, 35-52. (<https://doi.org/10.1387/gizaekoa.27472>).

Recibido: 31/3/2025; aceptado: 1/4/2025.

ISSN 1698-7446 - eISSN 2444-3107 / © UPV/EHU Press



Esta obra está bajo una licencia
Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

1. Las mutuales en la economía social

Hace tiempo que la economía social viene siendo definida mediante la mención de las entidades que la conforman, en lugar de serlo por su contenido o sus principios. Parecería que resulta más fácil enumerar, aunque fuera a simple título enunciativo, cuáles son las organizaciones que por reunir ciertas características comunes conforman un conjunto más o menos homogéneo, que forzar la enumeración rigurosa de los rasgos que definen una economía diferente.

No es del caso reiterar el rastreo histórico del uso y significado de la expresión, susceptible de llegar —con distintos grados de precisión— hasta casi dos siglos atrás¹ para demostrar la ambigüedad de la que tradicionalmente ha estado dotada. Por otro lado, en cambio, desde la segunda mitad del siglo pasado comenzó a abrirse paso una noción circunscripta a determinadas organizaciones cuyos rasgos son reconocidos de manera general —al menos en Occidente— y se vinculan con formas jurídicas de perfiles definidos con bastante precisión.² Puede afirmarse que esta orientación encontró firme asidero inicial en Francia, país que durante varias décadas lideró la teoría de la economía social.

Sin embargo, más allá de las aproximaciones teóricas, fue la Carta de la Economía Social suscripta en París en 1982 por las máximas organizaciones representativas del quehacer cooperativo, mutual y asociativo de Francia, la que instituyó el sentido de la economía social reconociendo las organizaciones que la suscribían que formaban parte de un sector diferenciado de la economía con rasgos propios. Estas organizaciones eran las cooperativas, las mutuales, las asociaciones y las fundaciones.³

¹ Vale recordar que en 1830 Charles Dunoyer publicó *Nouveau traité d'Economie Sociale ou simple exposition des causes sous l'influence desquelles les humaines parviennent à user de leur forces avec les plus de liberté, c'este a dire avec le plus de facilité et de puissance*, Paris, Santelet, 2 tomes (Citado por Desroche, Henri, *Pour un traité d'Economie Sociale*, CIEM, Paris, 1983, p. 17). Asimismo Desroche menciona obras con ese título escritas por C. Pecqueur (1842); F. Vidal (1846); B. Malon (1883); Le Play (1850/60); F. Aubustin (1891); A. Ott (1892) y L. Walras (1896).

² Cracogna, Dante, voz «Economía Social», en *Enciclopedia Jurídica OMEBA*, T. VI Apéndice, Driskill S.A., Buenos Aires, 1990, p. 173 y ss.

³ Ver: *Revue des études coopératives*, Número especial «L'economie sociale. Quel avenir?» N.º 9, Paris, 3e trimestre 1983, p. 114. Por su parte, el N.º 1 de la *Revue de l'Economie Sociale*, Juillet-Septembre, Paris, 1984, está dedicado a un «essai d'identification» que realiza un ilustrativo relevamiento histórico del tema en Francia y presenta un cuadro actualizado a ese momento. En cuanto a las fundaciones suele mencionarse cierto reparo puesto que si bien tienen carácter no lucrativo, son independientes del estado y persiguen objetivos de interés general, no rigen en ellas la libre adhesión ni el gobierno democrático. Con relación a las mutuales,

A pesar de las diferencias, y aun de las controversias, existentes acerca de los alcances y límites de la economía social, puede decirse que ese conjunto de entidades constituye el núcleo de la economía social y así es reconocido universalmente; en todo caso, con algunos agregados. Las leyes específicas sobre la economía social que se han ido sancionando en diversos países lo reconocen de esa manera.⁴ Ello así aun cuando la economía social ha ido ampliando y difuminando sus fronteras, especialmente con la incorporación de sectores denominados de la economía solidaria y popular. Por otro lado, la aparición de las llamadas «empresas sociales» ha puesto una nota de cierta desorientación en cuanto a su ubicación dentro del contexto.⁵

Por fin, cabe destacar que dentro de las entidades que componen la economía social, los estudios e investigaciones se han dirigido principalmente a las cooperativas, lo cual resulta comprensible por ser las organizaciones que mayor desarrollo han alcanzado dentro de la familia y mejor tienen definido su perfil económico y jurídico. Le siguen las asociaciones y las fundaciones que tienen un abolengo muy antiguo y, en último lugar, las mutuales que, ciertamente, no han merecido sobresaliente interés por parte de la doctrina. Por otro lado, suele ocurrir que las mutuales, según los distintos países, se hallan vinculadas solamente con alguna actividad específica, tal como la asistencia médica y social o el seguro, por lo que se

en cambio, no existen dudas acerca de su inclusión en el marco de la economía social toda vez que satisfacen plenamente los criterios que originalmente se definieron como caracterizantes de las entidades que la componen, a saber: gestión democrática; ausencia de fin lucrativo; libertad de adhesión e independencia respecto de los poderes públicos (Defourny, Jacques, «De la coopération à l'économie sociale», *Congreso de Cooperativismo*, Universidad de Deusto, Bilbao, 1988, p. 73).

⁴ Así ocurrió a partir de la primera ley sancionada en España 5/2011, a la que siguieron la ley portuguesa 30/2013 y la ley francesa 20104-856. Hiez, David, hace una interesante referencia a modelos de legislación sobre economía social que incluyen determinadas figuras legales (statutory approach) y los que la definen conforme con ciertos principios comunes (normative approach). (“Are Cooperatives Part of Social and Solidarity Economy?”, in Willy Tadjudje - Ifigenia Douvitsa, Editors, *Perspectives on Cooperative Law. Festschrift in Honour of Professor Hagen Henrj*, Springer, Singapore, 2022, p. 106).

⁵ Sobre el tema existe abundante bibliografía reciente pero una obra comprensiva, tanto desde el punto de vista conceptual como geográfico, es: Peter, Henry -Vargas Vasserot, Carlos - Alcalde Silva, Jaime, Editors, *The International Handbook of Social Enterprise Law*, Springer, Switzerland, 2023. De especial interés resulta el artículo de Antonio Fici que trata sobre “Models and Trends of Social Enterprise Regulation in the European Union”, incluido en el mencionado *Handbook*, en el que realiza un pormenorizado análisis de las recientes leyes acerca de las empresas sociales en diferentes países de la UE (op. cit., p.153 y ss). Del mismo autor: “Recognition and legal forms of social enterprise in Europe: a critical analysis from a comparative law perspective”, *European Business Law Review*, 27 (5), p.639 y ss

identifican exclusivamente como prestadoras de esos servicios y, en consecuencia, su estudio se realiza fundamentalmente desde la óptica de su particular objeto social.

2. Raíces históricas de las mutuales en Argentina

Las mutuales, como genuina expresión de la ayuda mutua, han estado presentes en etapas históricas muy antiguas para las más diversas actividades: sociedades funerarias, socorro a viudas y familias de artesanos y soldados, sostenimiento de ancianos, provisión de herramientas a miembros de un gremio, asistencia médica, etc.⁶ En el caso de Argentina el origen de las mutuales es semejante. Dejando de lado antecedentes precolombinos, sin duda interesantes pero sin repercusión en etapas posteriores, las primeras manifestaciones aparecen en tiempos de la colonia entre militares, sacerdotes y artesanos, principalmente, para brindarse ayuda recíproca frente a diversas contingencias como la enfermedad, la muerte y la incapacidad. Se regían por las normas del derecho indiano, si bien muchas eran asociaciones de hecho que funcionaban con su propio reglamento o regidas por reglas establecidas mediante la costumbre.

Sin embargo, la aparición y desarrollo de las mutuales cobró un ímpetu notable con la llegada de la inmigración europea que tuvo lugar como consecuencia de la política de fomento de la población que se instauró en el país a partir de la sanción de la Constitución Nacional en 1853. Esta expresaba el mandato de poblar el extenso territorio nacional, muy escasamente habitado hasta ese momento, y para cumplirlo se dictaron medidas de promoción que atrajeron gran cantidad de inmigrantes de distintos países: españoles, italianos, franceses, alemanes, polacos, etc.⁷ Con ellos se inició el mutualismo moderno, manifestado en organizaciones que los nucleaban según sus respectivas nacionalidades y conforme con sus diferentes oficios. La experiencia traída de sus países de origen, sumada al estímulo provocado por las necesidades que debían resolver en su nuevo destino, crearon un ambiente propicio para el florecimiento de estas orga-

⁶ Federación Argentina de Mutuales de Salud, *Historia, Presente y Futuros Posibles del Mutualismo en Salud en Argentina*, FAMSA, Buenos Aires, 2023, p. 27 y ss; Biagosch, Facundo A., *Asociaciones mutuales*, Ad-Hoc, Buenos Aires, 2019, p. 87-88

⁷ Ver las interesantes referencias contenidas en la exposición de Collomb, Marcelo, realizada en el V Encuentro Internacional de Mutuales realizado en Buenos Aires del 19 al 21 de mayo de 2005 (*El mutualismo en un mundo globalizado*, Intercoop, Buenos Aires, 2006, p. 135 y ss).

nizaciones, varias de las cuales aún perduran con más de un siglo y medio de existencia.⁸

3. Las mutuales como asociaciones

Con la sanción del Código Civil, vigente desde 1871, las mutuales pasaron a ser incluidas entre las personas de existencia ideal de carácter privado: «Las asociaciones y las fundaciones que tengan por principal objeto el bien común, posean patrimonio propio, sean capaces por sus estatutos de adquirir bienes, no subsistan exclusivamente de asignaciones del Estado, y obtengan autorización para funcionar» (art. 33). Dentro de esa caracterización tenían cabida las mutuales, a las que se consideraba como una especie dentro del género de las asociaciones: «asociaciones mutuales» o «mutualidades», aunque también solían llamarse «sociedades de socorros mutuos» o «de ayuda recíproca».⁹

Bajo este régimen se desarrollaron las mutuales hasta 1945, año en que se dicta el decreto-ley 24.499/45, posteriormente ratificado por Ley 12.921, que vino a establecer por vez primera un régimen legal específico para estas entidades y creó un registro propio para ellas. Cabe recordar que un año antes se había realizado el III Congreso Nacional de Mutualismo que aprobó un proyecto de ley sobre mutuales el cual, impulsado por el movimiento mutualista, sirvió de base para el mencionado decreto-ley.¹⁰

⁸ Arella, Felipe Rodolfo, *Historia Social del Mutualismo Argentino 1776-1955*, Colegio de Graduados en Cooperativismo y Mutualismo, Buenos Aires, 2008, p. 95 y ss.

⁹ Merece señalarse que durante las primeras décadas del siglo xx —mientras crecía el número de mutuales en el país— se presentaron en las cámaras legislativas distintos proyectos de leyes para su regulación y fomento, sin que llegaran a obtener sanción. Una síntesis de ellos puede verse en Castelli, Blas J., *Mutualismo y mutualidades*, Intercoop, Buenos Aires, 1985, p. 49 y ss. Por su lado, la doctrina consideraba invariablemente a las mutuales como una especie de las asociaciones. Así Borda, Guillermo A., *Tratado de Derecho Civil. Parte General*, T.I, 10a. ed., Perrot, Buenos Aires, 1991, p. 594 y Llambías, Jorge J., *Tratado de Derecho Civil. Parte General*, T. II, 17a. ed., Buenos Aires, 1997, p. 123. A su vez, Páez, en su reconocido *Tratado teórico-práctico de las asociaciones*, obra clásica de la materia, se ocupa de las mutuales bajo la denominación de «asociaciones mutualistas» (Páez, Juan L., *Tratado teórico práctico de las asociaciones*, 3a. ed., Ediar, Buenos Aires, 1964, p. 646 y ss). Este autor puntualiza: «Frente a un grupo cualquiera, para saber si es o no asociación o sociedad, hay que inquirir el «fin» u «objeto». Si ese fin es el de obtener beneficios pecuniarios partibles entre los miembros, es una sociedad; si el fin no es lucrativo, utilitario, es decir en dinero, será una asociación» (op. cit., p. 36-37).

¹⁰ Federación Argentina de Mutuales de Salud, *Historia, Presente y Futuros Posibles del Mutualismo en Salud en Argentina*, FAMSA, Buenos Aires, 2023, p. 60.

De esta suerte, las mutuales pasaron a contar con un régimen legal propio y con una autoridad de aplicación diferenciada —la Dirección Nacional de Mutualidades— si bien continuaron siendo jurídicamente consideradas como una especie de las asociaciones.

4. La ley orgánica de mutuales

En 1971, mediante Ley 19.331, se creó un nuevo organismo como autoridad de aplicación de la legislación sobre mutuales: el Instituto Nacional de Acción Mutual (INAM), con marcada orientación de fomento y con la participación de representantes del movimiento mutualista en su órgano de conducción.¹¹

Entre las funciones asignadas al nuevo organismo se mencionaba «promover el perfeccionamiento de la legislación en materia de asociaciones mutuales» (art. 2.º). Consiguientemente, proyectó una ley para sustituir y perfeccionar el decreto-ley 24.499/45 que fue sancionada en 1973 bajo el N.º 20.321 (LM) la cual, con algunas reformas, continúa vigente.

Esta ley, proyectada con la participación de representantes mutualistas, culminó el proceso de desarrollo de la legislación de la materia incorporando la experiencia nacional y los principios mutualistas, tal como señala el mensaje que acompañó el proyecto: «El proyecto de ley que se acompaña representa un resumen ajustado a los principios básicos que caracterizan a la asociación mutual.» Si bien adolece de deficiencias de técnica legislativa¹², es evidente su adecuación al objetivo que persigue puesto que lleva más medio siglo en vigencia con sólo unas pocas reformas de fondo introducidas a lo largo de ese período por la Ley 25.374.¹³ De todas maneras, las mutuales continuaron siendo consideradas una especie del género asociaciones y toda la doctrina que se ocupó de ellas siguió esa línea. Como se verá más adelante, recién con la vigencia del Código Civil y Co-

¹¹ Cracogna, Dante, *Mutuales. Comentario de las leyes 20.321 y 19.331*, Intercoop, Buenos Aires, 1992, p. 108.

¹² La doctrina ha señalado que la Ley 20.321 «resulta asistemática, en razón de que adolece de una estructura completa y ordenada... Deja vacíos normativos difíciles de llenar... Posee imprecisiones terminológicas y defectos de técnica legislativa...» (Farrés Cavagnaro, Juan - Farrés, Pablo, *Mutuales. Ley 20.321*, Ediciones Jurídicas Cuyo, Mendoza, 1996, p. 38-39).

¹³ Cracogna, Dante, «A cincuenta años de la Ley de Mutuales 20.321», *El Derecho*, Buenos Aires, boletín del 12.12.23.

mercial a partir de 2015 se avanzaría en reputarlas como diferentes de las asociaciones.¹⁴

5. Principales rasgos de las mutuales

La ley argentina de mutuales contiene algunos rasgos que diferencian a estas entidades de las que existen en otros países y confieren al mutualismo argentino ciertas peculiaridades que resulta de interés mencionar. A continuación se comentan los principales institutos legales que perfilan a las mutuales conforme con su régimen legal.

5.1. Definición

El art. 2.º de la Ley 20.321, si bien mantiene la calificación de «asociaciones», propia del Código Civil, define a las mutuales como «constituidas libremente sin fines de lucro por personas inspiradas en la solidaridad, con el objeto de brindarse ayuda recíproca frente a riesgos eventuales o de concurrir a su bienestar material y espiritual, mediante una contribución periódica», confiriéndoles características singulares.¹⁵

Constituyen notas tipificantes de las mutuales el ingreso libre y voluntario; la ausencia de finalidad lucrativa; la solidaridad y la ayuda mutua, en virtud de las cuales todos y cada uno de los miembros contribuyen a resolver sus propias necesidades y las de los demás integrantes. En este sentido, la ley admite la realización de una variada gama de actividades y servicios puesto que se refiere a riesgos eventuales en general, como a concurrir al bienestar material y espiritual de los miembros, lo cual es de una gran amplitud; vale decir que no existen límites para las actividades que pueden desarrollar. Importante es señalar que la ayuda recíproca ha de realizarse mediante contribución periódica de los propios asociados; vale decir que son ellos mismos quienes brindan su contribución para resolver sus necesidades, no mecenas externos ni el Estado. De tal suerte, se trata de una organización autosuficiente y no de una entidad benéfica que subsiste de dá-

¹⁴ Ver, por todos, Covi, Luis Daniel, *Régimen Legal de las Asociaciones Civiles*, Lexis Nexis, Buenos Aires, 2006, p. 61 y ss.

¹⁵ Es del caso destacar la congruencia existente entre el concepto de mutual contenido en el art. 2.º de la LM y los principios proclamados por el IV Congreso Argentino de Mutualismo (*IV Congreso Argentino de Mutualismo. Buenos Aires, 3 al 6 de octubre de 1979*, Frente y Dorso, Córdoba, 1982, p. 36-37).

divas ajenas; esto le otorga genuino carácter empresarial en el sentido de organizar sus actividades en forma autosustentable.¹⁶

5.2. *Objeto social*

Como se señaló, la LM es muy amplia en cuanto a los servicios que las mutuales pueden brindar. El art. 4.º establece que sus prestaciones «tienen por objeto la satisfacción de necesidades de los socios ya sea mediante asistencia médica, farmacéutica, otorgamiento de subsidios, préstamos, seguros, construcción y compraventa de viviendas, promoción cultural, educativa, deportiva y turística, prestación de servicios fúnebres, como así también cualquier otra que tenga por objeto alcanzarles bienestar material y espiritual.» Esta enumeración no agota las múltiples posibilidades que caben dentro de la atención del «bienestar material y espiritual de los asociados,» por lo que se trata de una simple enumeración ejemplificativa, no taxativa. Obviamente, quedan excluidas las actividades que por disposición legal se hallan reservadas a otras formas jurídicas de organización, como sucede con las actividades financieras bancarias.¹⁷

En suma, la LM no impone limitación al objeto social de las mutuales lo cual se traduce en la gran variedad de actividades que éstas realizan.¹⁸ Normalmente cada mutual suele atender varios servicios, excepto las de seguros que, por imposición de la ley de entidades aseguradoras, deben tener objeto único. La autoridad de aplicación exige que cada servicio cuente con su propio reglamento aprobado por ella.

¹⁶ Acerca del carácter empresarial de las mutuales: Cracogna, Dante, «Las empresas de la economía social» en Ana Piaggi, Directora, *Tratado de la empresa*, T. 1, Abeledo-Perrot, Buenos Aires, 2009, p. 171-172.

¹⁷ Esta cuestión ha solido producir inconvenientes en el funcionamiento de las mutuales llamadas de ayuda económica por cuanto la autoridad de contralor financiero (el Banco Central de la República Argentina) ha sido reacio a aceptar la actuación de estas entidades, tratando permanentemente de obstaculizar su desarrollo.

¹⁸ Destaca Crovi que «prácticamente no existen límites a las posibilidades de actuación de las mutuales en cuanto a los servicios que pueden brindar a sus socios, puesto que a la enumeración que realiza el artículo [4.º] se agrega la mención final de ‘cualquier otra que tenga por objeto alcanzarles bienestar material y espiritual’, lo cual abre un amplio horizonte a su quehacer.» (Crovi, Luis Daniel, *Régimen Legal de las Asociaciones Civiles*, Lexis Nexis, Buenos Aires, 2006, p. 62).

5.3. *Asociados*

Un rasgo singular consiste en que la LM permite la existencia de diferentes categorías de asociados, las cuales deben ser establecidas por el respectivo estatuto. De las distintas categorías previstas por la ley la que no puede faltar es la de asociados activos, toda vez que éstos son los únicos que tienen derecho a elegir y ser elegidos para integrar los órganos de administración y fiscalización, además de gozar de los servicios de la entidad. Deben ser personas físicas mayores de edad y reunir los requisitos que el estatuto establezca, generalmente la pertenencia a un oficio o profesión, la residencia en cierto lugar, estar empleado en determinada empresa, etc.¹⁹

Adicionalmente puede haber asociados adherentes, personas físicas mayores de edad que no reúnen los requisitos para revestir calidad de asociados activos y personas jurídicas, en este último caso para que sus integrantes puedan obtener los servicios de la mutual. Los adherentes pueden gozar de los servicios de la mutual pero no pueden elegir ni ser elegidos para formar parte de los órganos de administración y fiscalización. La existencia de esta categoría permite que la mutual extienda la prestación de sus servicios a un universo más amplio que el de los asociados activos, con el consiguiente beneficio para la comunidad y también para la propia entidad, que así afianza su actividad.

La tercera categoría es la de asociados participantes; son los familiares directos de los activos, quienes gozan de los servicios conforme determine el estatuto pero no tienen derecho a participar en las asambleas ni a elegir y ser elegidos para integrar los órganos de administración y fiscalización.

Por vía reglamentaria la autoridad de aplicación ha reconocido otras categorías (participantes menores, honorarios, vitalicios) siempre que los estatutos establezcan sus respectivas condiciones, pero en general sin derecho a participar en los órganos sociales.

La ley prevé un régimen disciplinario orientado a asegurar la cohesión social el cual autoriza que el estatuto contemple sanciones y determina las causas que pueden motivar la exclusión o expulsión de asociados. Sin embargo, determina taxativamente las causales de exclusión o expulsión. En el primer caso, el incumplimiento de obligaciones impuestas por el estatuto o los reglamentos; adeudar tres cuotas, previa intimación fehaciente a regularizarlas; cancelar el seguro en las mutuales de esa actividad. Para la expulsión, sanción de mayor gravedad, las causas son: hacer voluntariamente daño a la entidad u observar una conducta notoriamente perjudicial a los

¹⁹ El vínculo que relaciona a los asociados activos suele llamarse «nexo vinculante» y es característico de las mutuales, si bien con el desarrollo de las comunicaciones se torna cada vez menos imperativo.

intereses sociales o bien cometer actos de deshonestidad en perjuicio de la mutual.

En todos los casos, los sancionados pueden recurrir por ante la asamblea ordinaria dentro de los treinta días de notificados de la medida. Una vez que se expida la asamblea, queda habilitada la vía judicial.²⁰

5.4. Régimen económico y patrimonial

Conforme establece la LM, las mutuales prestan servicios a sus asociados, quienes los sufragan con sus respectivos aportes como genuina expresión de la ayuda mutua y la solidaridad. Los asociados no integran capital sino que contribuyen con dos clases de aportes: por una parte, la cuota social para el mantenimiento de la mutual y, por otra, el pago de los servicios que utilizan; ambos generalmente con periodicidad mensual. Con tales ingresos, las mutuales atienden el costo de los servicios y los gastos generales y el remanente se incorpora a la reserva que forma el patrimonio de la entidad; no existe capital de propiedad de los asociados ni se distribuye entre ellos parte alguna de los resultados.

La llamada cuota social es común para todos los asociados²¹, en tanto que el aporte por los servicios varía en función del servicio de que se trate puesto que cada asociado contribuye a solventar el costo de los servicios que utiliza. Incluso dentro de cada uno de éstos pueden existir planes diferentes, con distinto precio, los que son voluntariamente elegidos por los asociados. Una prudente administración exige cuidadosa atención de la relación entre los costos y los ingresos de la mutual para asegurar una prestación adecuada de sus servicios compatible con la consolidación económica y financiera de la entidad.²²

El patrimonio social pertenece a la entidad y ningún asociado tiene derechos sobre él. Permanece indivisible a lo largo del tiempo y el aso-

²⁰ La cuestión de la potestad disciplinaria y la aplicación de sanciones a los asociados constituye uno de los motivos que con más frecuencia aparece en la jurisprudencia sobre mutuales, lo que resulta comprensible en razón del vínculo personal que se establece entre los asociados y la entidad. Ver los comentarios a casos jurisprudenciales referidos a asociaciones, pero igualmente aplicables a mutuales, en: Cracogna, Dante, *Aspectos jurídicos de las mutuales*, Intercoop, Buenos Aires, 2024, Caps. II y IV.

²¹ Cracogna, Dante, «La cuota social de las mutuales», *Doctrina Societaria y Concursal*, N° 430, Buenos Aires, Septiembre 2023, p. 795-800.

²² Con relación a las asociaciones en general se ha dicho que «el beneficio del asociado puede tener un costo para este último y ello no implica una actividad contraria a la definición propia de la asociación» (Crovi, Luis Daniel, *Régimen Legal de las Asociaciones Civiles*, Lexis Nexis, Buenos Aires, 2006, p. 34).

ciado que se retira por cualquier causa no puede reclamar parte alguna. Lo mismo sucede en caso de disolución pues el remanente tiene un destino desinteresado.

En materia tributaria las mutuales tradicionalmente han gozado de un tratamiento favorable en el orden nacional, donde se recaudan los principales impuestos. En el orden provincial, por tratarse de un país federal, cada provincia determina su propio régimen tributario y allí existen diferentes tratamientos según las jurisdicciones. Por lo común gozan de exenciones de tributos sobre transacciones e inmuebles, con diversos alcances, y generalmente se hallan gravadas las mutuales de seguros y de actividad financiera. La existencia de un artículo especial relativo a impuestos en la propia LM ha contribuido a que el tratamiento tributario se mantenga favorable.

5.5. *Organos sociales*

Las mutuales deben contar obligatoriamente con tres órganos, a saber: la asamblea, órgano de gobierno; la comisión directiva, órgano de administración y la comisión fiscalizadora, órgano de fiscalización interna. Todos ellos están compuestos por asociados y los dos últimos exclusivamente por asociados activos.

La asamblea ordinaria se reúne dentro de los cuatro meses del cierre del ejercicio para considerar la memoria de la comisión directiva y los estados contables anuales y elegir los integrantes de los otros órganos mediante votación secreta y sistema de listas. Cuando existan sucursales o delegaciones o el número de asociados supere los cinco mil pueden realizarse asambleas de delegados, siempre que el estatuto lo prevea.²³ Los asociados no pueden hacerse representar por poder. Las asambleas pueden ser también de carácter extraordinario, realizables toda vez que la comisión directiva lo estime necesario o lo solicite el diez por ciento, por lo menos, de los asociados con derecho a voto.

La comisión directiva debe estar compuesta por no menos de cinco asociados con una duración no superior a cuatro años. Los miembros pueden ser reelectos y su mandato puede ser revocado por decisión de asamblea extraordinaria convocada el efecto y por decisión de los dos tercios de los asociados presentes. Las atribuciones de comisión directiva son amplias

²³ La opción de realizar asambleas de delegados cuando el número de asociados supere los cinco mil fue introducida por resolución de la autoridad de aplicación pues no está contemplada en la LM. Se tomó como modelo lo dispuesto por la Ley de Cooperativas (art. 50).

en materia de administración y puede resolver sobre la admisión o exclusión de asociados, de conformidad con el estatuto.

La comisión fiscalizadora tiene a su cargo fiscalizar que la administración se realice cumpliendo la ley y el estatuto, a cuyo efecto la LM le otorga amplias facultades: asistir a las reuniones del órgano de administración, realizar arqueos, examinar libros y documentos, solicitar convocatoria de asamblea extraordinaria, etc., pero sin que el ejercicio de sus funciones altere la regularidad de la administración. Está integrada por no menos de tres asociados activos con el mismo régimen de elección de los miembros de la comisión directiva.

La asamblea puede resolver retribuir a los miembros de ambos órganos, práctica que no suele ser común, salvo el caso de entidades de magnitud que exigen importante dedicación. La LM prevé un severo régimen de responsabilidad para ellos.

5.6. *Federación, fusión, transformación, disolución*

Las mutuales pueden constituir organizaciones de gado superior, es decir federaciones y confederaciones, las que se rigen por las normas de la LM, en cuanto resulten aplicables. Conforme con las disposiciones legales, las funciones de estas entidades son de carácter representativo, pero la autoridad de aplicación ha ampliado dichas funciones mediante resoluciones reglamentarias.²⁴

La experiencia nacional demuestra la significativa importancia alcanzada por el asociacionismo federativo que se traduce en la existencia de numerosas federaciones de carácter sectorial que agrupan a mutuales de distintas actividades: ayuda económica, turismo, servicios médicos, farmacias, vivienda, etc. Y otras de alcance regional o provincial que nuclean a entidades de todas las actividades.

A su vez las mencionadas federaciones se agrupan en confederaciones de alcance nacional, de las cuales existen actualmente tres, la principal y más antigua de ellas es la CAM (Confederación Argentina de Mutualidades) que ha cumplido una extensa trayectoria que incluye una importante acción de incidencia. Todas realizan una intensa actividad representativa y gremial vinculándose a su vez con organizaciones internacionales como la AIM (Alianza Internacional de la Mutualidad), AMA (Asociación Mutual de las Américas) y ODEMA (Organización de Mutuales Americanas).

²⁴ Existen en el país numerosas federaciones que agrupan a las mutuales según sus distintas actividades o por su ubicación geográfica. También hay varias confederaciones de alcance nacional que nuclean a mutuales de todas las actividades.

La LM no prevé la transformación ni la escisión de las mutuales. Sin embargo, la afinidad de naturaleza podría hacer viable su transformación en asociaciones, y viceversa. En cuanto a la escisión no existen razones para que no pueda realizarse cuando las circunstancias lo hicieran conveniente. Por su lado, la fusión se halla expresamente prevista en la ley, siempre que tenga lugar entre mutuales.

La disolución puede realizarse por decisión de los asociados; por el retiro de la autorización para funcionar; por imposibilidad de realizar su objeto; cuando corresponda en virtud de otras disposiciones legales o por declaración de quiebra. La LM no contiene disposiciones acerca de la disolución pero el estatuto tipo prevé que la subsiguiente liquidación estará a cargo de una comisión integrada por asociados. Cancelado el pasivo, el remanente será destinado al INAES, a otro organismo público o a una entidad privada sin fines de lucro. En ningún caso podrán los asociados apropiarse del saldo que resulte de la liquidación; esta es una característica fundamental de las mutuales.

5.7. *Supervisión estatal*

Las mutuales están sujetas a fiscalización permanente por parte de un organismo del Estado Nacional denominado Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), el cual tiene asimismo a su cargo el registro y la promoción de estas entidades. El directorio de este organismo cuenta con representantes de las organizaciones mutuales, que se renuevan periódicamente.²⁵ El INAES, en su carácter autoridad de aplicación de la ley de mutuales realiza una importante actividad reglamentaria fundada en el art. 1.º LM que establece que las mutuales se registrarán «por las disposiciones de la presente ley y por las normas que dicte el Instituto Nacional de Acción Mutua» (hoy INAES).²⁶

La ley determina los requisitos que las mutuales deben cumplir para obtener su reconocimiento legal como personas jurídicas privadas y las

²⁵ El INAES cumple las mismas funciones de registro, fiscalización y fomento con relación a las cooperativas como resultado de la fusión de los dos organismos que anteriormente cumplían dichas funciones en forma separada: el Instituto Nacional de Acción Mutua (INAM) y el Instituto Nacional de Acción Cooperativa (INAC). De allí que actualmente su directorio cuente con representantes de las mutuales y de las cooperativas, además de los miembros del Estado.

²⁶ Cabe puntualizar que ese enunciado tan amplio ha llevado a que el INAES en ciertos casos dictara normas prácticamente equiparables a las de la propia ley, excediendo el marco de sus atribuciones.

obligaciones que deben cumplir regularmente en materia de información, principalmente la remisión de sus memorias anuales y estados contables como así también las convocatorias y las actas de sus asambleas.²⁷

El INAES cuenta con facultades sancionatorias para el caso de incumplimiento de los deberes de información o de otras obligaciones legales, pudiendo llegar al retiro de la autorización para funcionar. De las sanciones impuestas puede recurrirse ante la justicia.

Las mutuales deben retener el 1% del importe de las cuotas sociales que abonan sus asociados de todas las categorías e ingresarlo a la cuenta del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social el cual debe destinarlo, en un 50%, por lo menos, a promoción y fomento del mutualismo.

6. Carácter empresarial

La única reforma sustancial que sufrió la LM desde su sanción en 1973 fue introducida por la Ley 25.374, vigente desde 2001.²⁸ Esta ley solamente modificó unos pocos artículos, pero ellos fueron suficientes para cambiar la fisonomía jurídico económica de las mutuales confiriéndoles un carácter marcadamente más empresarial del que habían tenido hasta ese momento.

El aspecto más destacado consiste en incluir a las mutuales entre las entidades sujetas a la ley concursal, de manera que pueden acudir al concurso de acreedores cuando enfrenten dificultades financieras serias, sin verse forzadas a la liquidación administrativa como ocurría hasta ese momento. Si la crisis es insuperable, son pasibles de quiebra, como cualquier otro deudor, la cual tramita en sede judicial. Esta disposiciones constituyeron un gran avance pues permitieron mejorar la situación de las mutuales como sujetos de crédito y les posibilitaron superar dificultades económicas coyunturales.²⁹

²⁷ La asignación de funciones de reconocimiento legal y fiscalización pública de las mutuales a un organismo nacional, en lugar de sujetarlas a la jurisdicción de cada provincia, como sucede con las sociedades y las asociaciones, ha suscitado críticas de inconstitucionalidad (Farrés Cavagnaro, Juan - Farrés., Pablo, *Mutuales. Ley 20.321*, Ed. Jurídicas Cuyo, Mendoza, 1996, p. 29 y ss).

²⁸ Para los antecedentes y contenido de la reforma: Cracogna, Dante, «La nueva ley de mutuales», *El Derecho*, Buenos Aires, boletín del 01.10.01.

²⁹ El tema de la concursabilidad de las mutuales había sido materia ampliamente controvertida durante mucho tiempo, si bien la doctrina fue paulatinamente aceptando que estas entidades debían incluirse en el régimen general de concursos y quiebras, tal como finalmente ocurrió en virtud de la Ley 25.374 (Cracogna, Dante, «Concursabilidad de las mutuales», *La Ley*, Buenos Aires, boletín del 26.02.14).

Otra mejora sustancial consistió en sujetar la intervención de los órganos sociales a la decisión judicial, en lugar de ser resuelta por la autoridad administrativa. Ahora es necesario que ésta la solicite al juez competente en lugar de decidirla por sí. De esta manera se eliminan los abusos a que daba lugar el sistema anterior y se coloca a la entidad bajo el amparo de la justicia.³⁰

Finalmente, la nueva ley autorizó expresamente que las mutuales puedan asociarse y celebrar toda clase de contratos de colaboración entre sí y con personas de otro carácter jurídico para el cumplimiento de su objeto social, siempre que no desvirtúen su propósito de servicio. Antes se hallaban limitadas a celebrar convenios entre sí y con otras entidades solidarias, lo cual reducía notablemente sus posibilidades operativas.³¹

7. El Código Civil y Comercial

En 2015 comenzó a regir el Código Civil y Comercial que sustituyó al Código Civil de 1871 y al Código de Comercio de 1889, el cual introdujo un tratamiento más amplio de las personas jurídicas privadas en general, dentro de las cuales están incluidas las mutuales.³²

La nueva normativa no modificó el régimen legal de las mutuales, pero introdujo numerosas disposiciones supletorias que vienen a complementar las de la LM, teniendo en cuenta que el art. 150 del nuevo Código dispone un orden de prelación normativa que coloca en primer lugar a las normas imperativas de la ley especial seguidas por las del estatuto y, finalmente, las normas supletorias de la ley especial y las del Código.

Un aspecto de singular importancia es que el Código Civil y Comercial menciona expresamente cuáles son las personas jurídicas privadas y nombra a las mutuales separadamente de las asociaciones y de las demás personas (sociedades, cooperativas, fundaciones, etc.) con lo cual el legisla-

³⁰ Cracogna, Dante, «La nueva ley de mutuales», *El Derecho*, Buenos Aires, boletín del 01.10.01.

³¹ Si bien ya antes de la Ley 25.374 se había sostenido que las mutuales podían celebrar contratos de colaboración empresaria, era necesario que una norma legal expresa admitiera esa posibilidad como así también la de asociarse con personas de otros carácter jurídico.

³² El novedoso tratamiento de las personas jurídicas privadas en el nuevo Código ha sido destacado por la doctrina en general. Ver por todos: Calcaterra, Gabriela S., «El nuevo régimen legal de las personas jurídicas, asociaciones civiles y fundaciones a partir de la puesta en vigencia de la Ley 26.994 que sancionó el Código Civil y Comercial unificado», *Doctrina Societaria y Concursal*, N.º 328, Buenos Aires, marzo 2015, p. 232 y ss. y Vítolo, Daniel Roque, *Asociaciones civiles y fundaciones*, 2.ª edición, Erreius, Buenos Aires, 2022, p. 1 y ss.

dor ha reconocido explícitamente que las mutuales son personas jurídicas diferenciadas, con personalidad propia.³³

8. Conclusión

Las mutuales forman una parte importante de la economía social en Argentina, con raíces muy antiguas que se remontan a la época colonial y a los primeros tiempos de gobiernos patrios durante los cuales se fundaron para asistir a enfermos, viudas y huérfanos de las unidades militares y a enfermos y retirados del clero. Cuando llegaron los contingentes inmigratorios con posterioridad a la Organización Nacional, numerosas mutuales fueron creadas por colonias de inmigrantes de diferente origen: españoles, italianos, franceses, judíos, etc. en todo el territorio de la Nación y en los distintos gremios de trabajadores y artesanos: albañiles, zapateros, tipógrafos, etc.

De tal suerte, las mutuales pasaron a integrar el tejido social contribuyendo a la integración de sus diversos sectores, lo cual resulta particularmente valioso en un país de inmigrantes. De allí que sean reconocidas como un elemento de consolidación social y de significativa relevancia en la atención de numerosas necesidades, incluso allí donde la ausencia del Estado es notable. Son una escuela de participación social libre y espontánea, sin sujeción a ideologías o partidos políticos ni a la influencia de los gobiernos.

La legislación que las rige ha ido evolucionando a lo largo del tiempo respetando, en general, su naturaleza y reafirmando su autonomía frente al Estado. La LC actual, con más de medio siglo de vigencia, si bien es pasible de mejoras, ha probado su adecuación a las características y necesidades de las mutuales posibilitando su desarrollo sin dificultades.

Bibliografía

- Arella, Felipe Rodolfo, *Historia Social del Mutualismo Argentino 1776-1955*, Colegio de Graduados en Cooperativismo y Mutualismo, Buenos Aires, 2008.
Biagosch, Facundo A., *Asociaciones mutuales*, Ad-Hoc, Buenos Aires, 2019.

³³ El art. 148 del Código Civil y Comercial vino a establecer claramente la diferencia entre entidades que antes se confundían o se consideraban como especies de un mismo género: así con las mutuales respecto de las asociaciones y con las cooperativas con relación a las sociedades.

- Borda, Guillermo A., *Tratado de Derecho Civil. Parte General*, T.I, 10a. ed., Perrot, Buenos Aires, 1991.
- Calcaterra, Gabriela S., «El nuevo régimen legal de las personas jurídicas, asociaciones civiles y fundaciones a partir de la puesta en vigencia de la Ley 26.994 que sancionó el Código Civil y Comercial unificado», *Doctrina Societaria y Concursal*, N.º 328, Buenos Aires, marzo 2015.
- Castelli, Blas J., *Mutualismo y mutualidades*, Intercoop, Buenos Aires, 1985.
- IV Congreso Argentino de Mutualismo. Buenos Aires, 3 al 6 de octubre de 1979*, Frente y Dorso, Córdoba, 1982.
- Collomb, Marcelo, en *El mutualismo en un mundo globalizado*, Intercoop, Buenos Aires, 2006.
- Cracogna, Dante, voz «Economía Social», en *Enciclopedia Jurídica OMEBA*, T. VI Apéndice, Driskill S.A., Buenos Aires, 1990.
- Cracogna, Dante, *Mutuales. Comentario de las leyes 20.321 y 19.331*, Intercoop, Buenos Aires, 1992.
- Cracogna, Dante, «La nueva ley de mutuales», *El Derecho*, Buenos Aires, boletín del 01.10.01.
- Cracogna, Dante, «Las empresas de la economía social» en Ana Piaggi, Directora, *Tratado de la empresa*, T. 1, Abeledo-Perrot, Buenos Aires, 2009.
- Cracogna, Dante, «Concursabilidad de las mutuales», *La Ley*, Buenos Aires, boletín del 26.02.14.
- Cracogna, Dante, «La cuota social de las mutuales», *Doctrina Societaria y Concursal*, N° 430, Buenos Aires, Septiembre 2023.
- Cracogna, Dante, «A cincuenta años de la Ley de Mutuales 20.321», *El Derecho*, Buenos Aires, boletín del 12.12.23.
- Cracogna, Dante, *Aspectos jurídicos de las mutuales*, Intercoop, Buenos Aires, 2024.
- Crovi, Luis Daniel, *Régimen Legal de las Asociaciones Civiles*, LexisNexis, Buenos Aires, 2006.
- Defourny, Jacques, «De la coopération à l'économie sociale», *Congreso de Cooperativismo*, Universidad de Deusto, Bilbao, 1988.
- Desroche, Henri, *Pour un traité d'Economie Sociale*, CIEM, Paris, 1983.
- Farrés Cavagnaro, Juan - Farrés, Pablo, *Mutuales. Ley 20.321*, Ediciones Jurídicas Cuyo, Mendoza, 1996.
- Federación Argentina de Mutuales de Salud, *Historia, Presente y Futuros Posibles del Mutualismo en Salud en Argentina*, FAMSA, Buenos Aires, 2023.
- Fici, Antonio, «Models and Trends of Social Enterprise Regulation in the European Union», en Peter, Henry -Vargas Vasserot, Carlos - Alcalde Silva, Jaime, Editors, *The International Handbook of Social Enterprise Law*, Springer, Switzerland, 2023,.
- Fici, Antonio, «Recognition and legal forms of social enterprise in Europe: a critical analysis from a comparative law perspective», *European Business Law Review*, 27 (5).

- Hiez, David, "Are Cooperatives Part of Social and Solidarity Economy?", in Willy Tadjudje - Ifigeneia Douvitsa, Editors, *Perspectives on Cooperative Law. Festschrift in Honour of Professor Hagen Henry*, Springer, Singapore, 2022.
- Llambías, Jorge J., *Tratado de Derecho Civil. Parte General*, T. II, 17a. ed., Buenos Aires, 1997.
- Páez, Juan L., *Tratado teórico práctico de las asociaciones*, 3a. ed., Ediar, Buenos Aires, 1964.
- Peter, Henry -Vargas Vasserot, Carlos - Alcalde Silva, Jaime, Editors, *The International Handbook of Social Enterprise Law*, Springer, Switzerland, 2023.
- Revue de l'Economie Sociale*, N.º 1, Juillet-Septembre, Paris, 1984.
- Revue des études coopératives*, Número especial «L'economie sociale. Quel avenir?», N.º 9, Paris, 3e trimestre 1983.
- Vítolo, Daniel Roque, *Asociaciones civiles y fundaciones*, 2.ª edición, Erreius, Buenos Aires, 2022.

Mondragon Unibertsitatea: El equilibrio entre autonomía e integración en una universidad cooperativa

Mondragon Unibertsitatea: Balancing autonomy and integration in a cooperative university

Miguel DE LA FUENTE*, Leire URIARTE

Mondragon Unibertsitatea - Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultatea
LANKI Ikertegia

Resumen: Mondragon Unibertsitatea es una universidad cooperativa de segundo grado asociada a MONDRAGON. Creada en 1997, esta universidad integra en situación de igualdad a diferentes tipos de socios: estudiantes, trabajadores/as y socios/as colaboradores/as. Esta universidad cooperativa es una realización más de la Experiencia Cooperativa de Mondragon. Interesante por su mera existencia en un sistema universitario marcado por la aparente dicotomía público/privado. Su particular desarrollo histórico ha dado lugar a una organización conformada por tres facultades cooperativas y una fundación que integran una estructura de intercooperación destinada a la generación de conocimiento. De esta forma, el equilibrio entre autonomía e integración, así como la tensión entre una gobernanza horizontal y un sector universitario jerarquizado y altamente complejo, presenta algunos desafíos relevantes para esta cooperativa de enseñanza superior, a la par que demuestra el éxito de una iniciativa que responde a las necesidades de la comunidad en la que se inserta.

Palabras clave: Universidad Cooperativa, Mondragon Unibertsitatea, Cooperativismo de Mondragon, Intercooperación.

Abstract: Mondragon Unibertsitatea is a cooperative higher education institution associated with MONDRAGON, formally established in 1997. Its foundation involved the integration of students, academic staff, and collaborating members as equal stakeholders. The creation of this university constitutes a distinctive development within a higher education system traditionally defined by the apparent dichotomy between public/private. The unique historical trajectory of this initiative has resulted in an organization composed of three cooperative-faculties and a foundation, collectively forming a framework of intercooperation oriented toward knowledge generation. Thus, the balance between autonomy and integration and the tension between horizontal governance and a hierarchical, highly complex education sector present some significant challenges for this higher education institution, while also highlighting the success of a cooperative initiative that responds to the needs of the community in which it is embedded.

Keywords: Cooperative University, Mondragon Unibertsitatea, University of Mondragon, Mondragon Cooperativism, Intercooperation.

Laburpena: Mondragon Unibertsitatea bigarren mailako kooperatiba da, MONDRAGONeko kidea. 1997an sortua, unibertsitate kooperatibo honek bazkide mota desberdinak integratzen ditu berdintasun-egoeran: bazkide erabiltzaileak (ikasleak), lan-bazkideak eta bazkide laguntzaileak. Mondragon Unibertsitatea Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren beste adierazle bat da, existitze hutsagatik interesgarria itxurazko dikotomia publiko/privatuak markatutako unibertsitate-sistema batean. Bere garapen historiko bereziari esker, hiru kooperatiba-fakultate eta fundazio bat barnebiltzen dituen erakundea da, ezagutza sortzera bideratutako lankidetzaz-egitura bat osatzen dutenak. Hala, autonomiaren eta integrazioaren arteko orekak eta gobernantza horizontalaren eta unibertsitate-sektore hierarkizatu eta oso konplexuaren arteko tentsioak erronka garrantzitsuak dakarkio goi-mailako irakaskuntzako kooperatiba honi, eta, aldi berean, txertatzen den komunitatearen beharrei erantzuten dien ekimen baten arrakasta erakusten du.

Hitz gakoak: Unibertsitate Kooperatiboa, Mondragon Unibertsitatea, Arrasateko Esperientzia Kooperatiboa, Interkooperazioa.

Descriptorres ECONLIT: J54, P13, I23, A13

* **Correspondencia a/Corresponding author:** Miguel de la Fuente – mdelafuente@mondragon.edu – <https://orcid.org/0009-0001-1867-1641>

Cómo citar/How to cite: de la Fuente, Miguel; Uriarte, Leire (2025). «Mondragon Unibertsitatea: El equilibrio entre autonomía e integración en una universidad cooperativa», *GIZAEOA - Revista Vasca de Economía Social*, 22, 53-80. (<https://doi.org/10.1387/gizaekoa.27539>).

Recibido: 13/5/2025; aceptado: 20/5/2025.

ISSN 1698-7446 - eISSN 2444-3107 / © UPV/EHU Press



Esta obra está bajo una licencia
Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

1. Introducción

Mondragon Unibertsitatea, creada en 1997, es una universidad cooperativa situada en la comarca de Debagoiena (Gipuzkoa) que cuenta con alrededor de 7.000 estudiantes y más de 500 profesores e investigadores. La universidad ofrece un amplio catálogo de grados universitarios, másteres, programas de doctorado y formación para profesionales, todos ellos acreditados y reconocidos en el sistema universitario europeo. La universidad es una pieza más del complejo engranaje que representa la Experiencia Cooperativa de Mondragon¹. Esta experiencia, cuyos orígenes se remontan a los años 50 del siglo pasado, aglutina numerosas cooperativas, entre las cuales una setentena configura en la actualidad el grupo cooperativo denominado MONDRAGON (Mondragon Corporación Cooperativa, sociedad civil) que agrupa a más de 70.000 trabajadores en el mundo.

Mondragon Unibertsitatea cuenta con cuatro facultades descentralizadas. En primer lugar, por su importancia simbólica y su dimensión en el seno de MONDRAGON, está la Facultad de Ingeniería, *Mondragon Goi Eskola Politeknikoa*, con campus en Arrasate, Hernani, Ordizia y Bilbao. En segundo lugar, está la Facultad de Empresariales, *Enpresagintza*, organizada en tres campus (Oñati, Irún y Bilbao) y con grados dirigidos a la gestión empresarial y el emprendimiento². En tercer lugar, está la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, *HUHEZI*, con campus en Eskoriatza, Aretxabaleta y Bilbao. Esta facultad ofrece una formación amplia en educación, comunicación y cooperativismo. En último lugar se encuentra el *Basque Culinary Center*, Facultad de Ciencias Gastronómicas, en Donostia. La universidad dispone de un campus compartido por las facultades de Enpresagintza, Mondragon Goi Eskola Politeknikoa y Huhezi en Zorrotzaurre (Bilbao) denominado *AS Fabrik*. Exceptuando los campus situados en Bilbao y Donostia, la mayoría de las sedes de la universidad se

¹ Utilizaremos la expresión de «Experiencia Cooperativa de Mondragon» (o ECM) para referirnos a «una realidad institucionalizada, es decir una realidad en continuo proceso de construcción social, resultado de las interacciones entre múltiples actores, grupos y organizaciones, tendentes al consenso pero no exentas de divergencias, presiones, y conflictos, en contextos sociales, económicos y políticos que generan una creciente incertidumbre. El resultado de todo ello es un conjunto identificable de sistemas de significado y patrones de comportamiento, de reglas constitutivas y normativas, y de procesos regulativos identificables externamente» (Altuna & Urteaga, 2014, p. 102). A diferencia de «MONDRAGON» que es la denominación actual que toma el conjunto de cooperativas asociadas al Grupo Mondragon. Debemos puntualizar, además, que todas estas denominaciones toman su nombre de la villa de Mondragón (Arrasate en euskera), donde surgieron las primeras iniciativas de esta Experiencia.

² El grado de emprendimiento más conocido es *Entrepreneurial Leadership and Innovation – LEINN*, *vid.* (Monasterio et al., 2022).

encuentran en pequeñas villas industriales altamente cooperativizadas. Esta distribución territorial descentralizada de la universidad es una muestra más del arraigo al territorio de la Experiencia Cooperativa de Mondragon, y más concretamente, de Mondragon Unibertsitatea.

En el presente artículo³ vamos a mostrar cómo diferentes elementos han hecho de Mondragon Unibertsitatea (en adelante, también MU) un ejemplo particular del cooperativismo en el sector educativo. Nuestro objetivo es abordar las cuestiones relacionadas con la naturaleza de una universidad en la cual trabajadores/as, estudiantes y cooperativas u otras entidades coparticipan en la estructura societaria y en la gobernanza. Explorar estas cuestiones nos hace esperar dos principales resultados. En primer lugar, mejorar la comprensión de ciertas estructuras de la Experiencia Cooperativa de Mondragon y, en particular, de las cooperativas de su División Conocimiento⁴. Además, analizaremos el papel de la educación como elemento fundamental y fundante de este ecosistema cooperativo. Comprender cómo MONDRAGON se articula desde una serie de instituciones básicas puede ser relevante para investigadores de otras realidades de la Economía Social y Solidaria. En segundo lugar, es interesante reflexionar sobre cómo las redes de Economía Social y Solidaria pueden generar ecosistemas de conocimiento e investigación altamente tecnificados para consolidar su propio desarrollo. Pese a ello, debemos tener en cuenta que *“MU cannot be merely replicated but it can be used as a source of ideas, structures, and processes to stimulate desperately needed reforms in the public university system”* (Wright *et al.*, 2011, p. 55). En definitiva, podemos extraer, en todo caso, soluciones imaginativas e inspiradoras de esta experiencia para otras experiencias de Economía Social y Solidaria y ecosistemas de conocimiento.

³ El trabajo previo realizado para este artículo dio lugar a una Comunicación en los 24e *Rencontres du RIUESS* en Lyon (De la Fuente & Uriarte, 2025). Queremos agradecer las críticas recibidas en dicho Congreso, así como las sugerencias, críticas y cuestiones planteadas por los revisores de GIZAEMEA que han servido para mejorar sustancialmente nuestra investigación.

⁴ En la actualidad la División Conocimiento de MONDRAGON está integrada por Mondragon Unibertsitatea y sus tres facultades cooperativas, los centros educativos y de formación profesional Arizmendi Ikastola, Lea Artibai Ikastetxea y Politeknika Txorierrri, cinco centros tecnológicos (Ideko, Ikerlan, Leartiker, Lortek y MIK) así como otras unidades de I+D empresarial.

1.1. Metodología y estado de la cuestión

Nuestro análisis de Mondragon Unibertsitatea, partiendo del reconocimiento de su singularidad, nos ha llevado a plantear una metodología de caso, concretamente una con diferentes subcasos —o tipo 2 según (Yin, 2009, p. 46)—. Nuestras herramientas de análisis pueden dividirse en dos grupos. Por un lado, hemos realizado una serie de entrevistas a informantes claves de la gestión y dirección de Mondragon Unibertsitatea y, por otro, hemos completado una revisión de los estatutos, planes estratégicos, actas de asambleas y otra documentación interna. En lo que respecta a las entrevistas, de forma coherente con nuestro acercamiento metodológico, se han seleccionado a las personas entrevistadas teniendo en cuenta «la representación estructural» (Mejía, 2000) de las unidades del caso y tratando de convocar el concepto de subalternidad (Spivak, 2007) como parte de una visión metodológica abierta. Las entrevistas se han llevado a cabo entre octubre de 2024 y mayo de 2025, y han sido grabadas y transcritas.

Los resultados de la investigación se han trabajado siguiendo el Análisis Crítico del Discurso (CDA, por sus siglas en inglés) (Fairclough, 1995); (Van Dijk, 2001). “*Critical discourse analysis (CDA) is a type of discourse analytical research that primarily studies the way social power abuse, dominance, and inequality are enacted, reproduced, and resisted by text and talk in the social and political context*” (Van Dijk, 2001, p. 352). Así, utilizaremos el CDA para «el estudio de cómo los discursos ordenan, organizan, instituyen nuestra interpretación de los acontecimientos y de la sociedad e incorporan además opiniones, valores e ideología», en definitiva, para «explorar el poder generador del discurso» (Martín, 2003, p. 166). La posición relativa de los autores en el ecosistema cooperativo de Mondragon ha facilitado el acceso al trabajo de campo, situándonos en una epistemología contextual, que hemos tratado de complementar con una visión crítica, relativamente ausente en el caso Mondragon.

Nuestra intención es la de ofrecer una visión panorámica sobre los orígenes, la gobernanza y la organización de Mondragon Unibertsitatea. Aunque encontramos algunas referencias que analizan la organización y gobernanza de Mondragon Unibertsitatea (Wright *et al.*, 2011); (Oliveri, 2014); (Altuna, 2016); (Neary *et al.* 2018) consideramos interesante abordar esta cuestión desde una perspectiva más amplia. Recientemente, encontramos nuevas referencias en las cuales el debate sobre la gobernanza de Mondragon Unibertsitatea está en el centro de la cuestión (Boden, 2019); (Rodríguez-Aceves, 2024). En concreto, el presente artículo aborda los antecedentes socio-históricos de las escuelas universitarias surgidas en el contexto de la Experiencia Cooperativa de Mondragon que dieron lugar a la universidad denominada *Mondragon Unibertsitatea* (apartado 2), para des-

pués analizar la estructura jurídica de ésta (ap. 3). Además, se analizan la tensión entre la autonomía de cada facultad y un proyecto más integrado, en un marco de intercooperación amplio (ap. 4) y se profundiza en las tensiones asociadas a este modelo de gobernanza y organización. Con ello, trataremos de ampliar la perspectiva de las investigaciones precedentes aportando una visión de futuro sobre los retos a nuestro entender más acuciantes de esta universidad (ap. 5).

Nuestro objetivo principal es abordar las cuestiones relacionadas con la naturaleza de una universidad de la cual trabajadores/as, estudiantes y cooperativas son copartícipes. Explorar estas cuestiones nos permite mejorar la comprensión de una de las cooperativas del área de Conocimiento, una necesidad ya señalada anteriormente (Winn, 2015, p. 44). Y es que en la ingente publicación sobre MONDRAGON, la universidad apenas tiene presencia (Altuna & Urteaga, 2014); (Barandiarán & Lezaun 2017). Además, analizaremos el papel de la educación como elemento fundamental y fundante de este ecosistema cooperativo. Asimismo, como hemos mencionado, comprender cómo MONDRAGON se articula integrando cooperativas de diferentes sectores —Industria, Distribución, Finanzas y Conocimiento— puede ser de interés para investigadores de otras realidades de la Economía Social y Solidaria (Cook, 2013).

2. Antecedentes socio-históricos de Mondragon Unibertsitatea

Mondragon Unibertsitatea fue reconocida *ex lege* en 1997. No obstante, sus antecedentes han de retrotraerse a las primeras instituciones educativas creadas por Arizmendiarieta en los años 40. Arizmendiarieta, ideólogo y promotor de la Experiencia Cooperativa de Mondragon, puso en marcha una estrategia educativa que, más allá de su materialización en la propia universidad y otras escuelas cooperativas, ha sido clave en el origen y desarrollo de esta experiencia.

2.1. Creación de *Eskola* (actual Facultad de Ingeniería de MU)

En efecto, la educación y la preocupación por la comunidad fueron valores fundacionales de la Experiencia Cooperativa de Mondragon. La formación de la juventud fue una de las primeras inquietudes de Arizmendiarieta. En 1941, llega a Mondragón, como coadjutor de la Parroquia, donde se encuentra con «una sociedad dividida, traumatizada, con necesidades básicas no cubiertas, ideologizada política y religiosamente, en un contexto de mercado autárquico» (Uribeixebarria, 2015, p. 4). Desde

su llegada impulsó la educación técnica y humanista a través de diferentes estructuras como la Liga de Educación y Cultura. Estas entidades asociativas funcionaban de forma democrática, cosa que no fue fácil de encajar en una Dictadura que reprimía duramente cualquier muestra de disidencia: así, en 1943, “*he went so far as to set up polling places in the street to elect the directors of the trade school he had founded*” (Molina, 2011, p. 20). En esa época, la juventud de Mondragón solo podía formarse en la Escuela de Aprendices de la Unión Cerrajera, propiedad de la principal empresa capitalista de la villa de Mondragón. Esta escuela estaba destinada exclusivamente a los hijos y hermanos de los trabajadores de la empresa (y tan solo a un número reducido de ellos). Arizmendiarieta intentó inicialmente facilitar a otros jóvenes el acceso a la Escuela de Aprendices, pero frente a la negativa de la Unión Cerrajera, decidió crear en 1943 una escuela popular, democrática y abierta conocida popularmente como *Eskola* y el antecedente de lo que hoy día es la Facultad de Ingeniería de MU denominada *Mondragon Goi Eskola Politeknikoa*.

La creación de *Eskola* se dio más de una década antes de la creación de la primera cooperativa industrial de esta experiencia, ULGOR, que más tarde tomó el nombre de Fagor Electrodomésticos. ULGOR se fundó en 1956 impulsada por cinco jóvenes que previamente se habían formado en *Eskola*. Esto muestra el tipo de sinergias que iban a generarse entre *Eskola* y las cooperativas. Ya, en 1970, Quintin García afirmó en su tesis doctoral que «*à Mondragon, la coopération naît dans les salles de l'Ecole et ensuite l'éducation et la coopération continueront à s'aider mutuellement*» (1970, p. 67). *Eskola* comenzó ofreciendo estudios de oficialía industrial en la especialidad de mecánica y fue ampliando su oferta con nuevas especialidades como electricidad y, más tarde, electrónica y química. Además, 1958, se produce un hito importante para la sociedad de la época con la primera promoción de mujeres en estudios de oficialía industrial (Elorza, 2011, p. 22). La enseñanza era gratuita para los alumnos que compaginaban estudios (seis horas diarias) con trabajo en alguna de las fábricas de las cooperativas (cuatro horas diarias). Esta fórmula de alternancia estudio-trabajo se desarrolla gracias a la creación, en 1966, de ALECOP (Actividad Laboral Escolar Cooperativa) donde los alumnos obtienen ingresos para financiar sus estudios y adquieren experiencia en un entorno laboral real. Además, como socios/as de la cooperativa, participan en el gobierno de ésta. Como nos expresó uno de sus exdirectores, Arizmendiarieta tenía clara la idea originaria de estas instituciones:

Don Jose María [Arizmendiarieta] tenían una idea clara, es decir, dar igualdad de oportunidades a todas las personas para formarse. Este fue nuestro *leitmotiv* inicial. La igualdad de oportunidades era la esencia. La

democratización del poder a través de la socialización del saber. (Exrector de Mondragon Unibertsitatea, Eskoriatza, 4 de febrero de 2025).

En un momento político y social complicado, este tipo de iniciativas despertaban fácilmente las sospechas del Régimen. Por ello, gran parte de las cooperativas de Mondragon, tuvieron que desarrollarse aprovechando las «ventanas de oportunidad» (Molina, 2011, p. 21) que ofrecía de instituciones ligadas a la Iglesia católica. Esto sucedió también en el caso de *Eskola*. Uno de los primeros directores de la misma expresó de forma clara esa vocación comunitaria:

La escuela de Mondragón empezó el año 1943 siendo una obra de la Acción Católica, bajo la tutela de la Iglesia, no impulsado, sino bajo la tutela. No había otra forma... En aquella época, de la Dictadura, no había otra forma de conseguir el reconocimiento salvo con la Iglesia. Pero desde el primer momento, Don José María tenía las ideas claras: esto no es una obra de la Iglesia, es una obra del pueblo. (Exrector de Mondragon Unibertsitatea, Eskoriatza, 4 de febrero de 2025).

Eskola se constituye en asociación en 1948 y se transforma en cooperativa en 1962. En 1968, gracias a los contactos de Arizmendiarieta, logró el reconocimiento oficial como Escuela de Peritos, lo que le permitió impartir enseñanzas técnicas de grado medio. En 1976 se convierte en Escuela Universitaria de Ingeniería Técnica Industrial y en 1977 fue adscrita a la Universidad del País Vasco.

2.2. *Irakasle Eskola* (actual Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de MU)

Otra de las expresiones sociales más activa de ese período inicial fueron las ikastolas. Las ikastolas empiezan a surgir en diferentes comarcas de Euskal Herria para ofrecer una educación en euskera, avanzada pedagógicamente y con el compromiso colectivo de la comunidad⁵. En la comarca de Debagoiena, las ikastolas demandaban profesorado titulado en euskera y que implementara métodos de enseñanza innovadores. En este contexto, *Hezibide*, la asociación que aglutinaba las cooperativas de enseñanza de esta comarca, funda en 1976 la Escuela de Magisterio de Eskoriatza: *Irakasle Eskola*. Esta comienza su actividad como escuela adscrita a

⁵ Para un desarrollo completo de estas escuelas cooperativas cuya lengua vehicular era el euskera puede consultarse la obra que estas publicaron (Iza, 2011).

la Universidad Pontificia de Salamanca y unos años más tarde a la Universidad del País Vasco. En 1980, *Irakasle Eskola* se transforma en cooperativa y en 1997 se convierte en Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de Mondragon Unibertsitatea o *HUHEZI* en sus siglas en euskera (para ampliar información sobre la historia de esta facultad *vid.* Ramirez de Okariz, 2017).

2.3. *Escuela Técnica Empresarial de Oñati (actual Facultad de Empresariales de MU)*

Como hemos mencionado previamente, ULGOR, primera cooperativa de Mondragon, se funda en 1956. Las condiciones económicas de la autarquía franquista permitían un rápido crecimiento empresarial basado en una alta demanda interna. Esto permitía a las cooperativas industriales incorporar gran número de socios cada año. El inicio de las exportaciones mejoró aún más los resultados económicos y con ello las posibilidades de ampliar la masa social. La plantilla de ULGOR, sólo en el ejercicio 1967-1968, se duplicó pasando de 900 a 1795 socios (García, 1970, p. 82). En este contexto, además, numerosas cooperativas industriales, agrarias y de consumo se fueron creando por diferentes comarcas de Euskal Herria. Su desarrollo requerirá cuadros directivos y administrativos que tenían que emerger de la propia base social cooperativa. Siguiendo la idea de que era necesario capacitar a las personas para lograr su autonomía y el ejemplo de algunas experiencias anteriores, se fundó, en los años 60, una Escuela Técnico-Administrativa (Azpiazu, 2010). La Escuela se reconoce formalmente en el año 1973 y pasa a denominarse Escuela Técnica Empresarial de Oñati o ETEO, por sus siglas, que se constituirá como cooperativa el mismo año que la *Irakasle Eskola*, en 1980. En 1995 adquiere el nombre de MU *Enpresagintza*.

2.4. *La consolidación de un proyecto conjunto: Mondragon Unibertsitatea*

La Escuela Profesional, *Eskola*, funcionó como asociación desde 1948 con mecanismos de toma de decisión democráticos. La fórmula cooperativa se adoptó, como sucedió con las cooperativas industriales, previo proceso de reflexión colectiva sobre el papel de los diferentes *stakeholders* de la Escuela. En 1962, esta asociación se transformó en cooperativa con un intenso debate sobre qué tipo de cooperativa debía ser. Surge la idea, entonces, de generar una estructura mixta compuesta por «tres fuerzas que se complementan: los que viven el «inmediato», los/

as alumnos/as o usuarios/as; los que desarrollan la actividad profesional, los/as socios/as de trabajo; y el contrapeso de una fuerza social que apoye la estructura en la sociedad y en una visión estratégica de país»⁶. Se generó, de esta forma, una gobernanza *multistakeholder* que sentó las bases del modelo cooperativo vigente actualmente de tres facultades-cooperativas (*Mondragon Goi Eskola Politeknikoa, Enpresagintza y HUHEZI*).

El modelo de gobernanza *multistakeholder* de MU, que analizaremos a continuación, surge ya en los inicios de esta experiencia dotando a cada uno de esos cuerpos sociales —estudiantes, trabajadores/as y comunidad— de un tercio del poder de voto y de la representación. Como decíamos, la fórmula original parece que fue establecida en los inicios, como un «proceso natural» fruto de la reflexión colectiva sobre el papel de cada uno de los grupos sociales implicados⁷. El modelo de crecimiento por «imitación inducida» que desarrolló la ECM (Larrañaga, 1998, p. 138) se extendió a las cooperativas educativas que fueron creando otras instituciones educativas en comarcas altamente cooperativizadas como Lea-Artibai o Goierri⁸. Estos territorios disponían de escuelas técnicas de nivel inferior, relegando la formación superior a las escuelas universitarias que, más adelante, conformarían Mondragon Unibertsitatea.

La idea arizmendiana de que la Educación era el pilar básico de la cooperación, o en sus términos «socializar el saber para democratizar el poder» (Otalora, 1999, p. 82), aparece de forma reiterada en las entrevistas realizadas. Las escuelas universitarias cooperativas responden de forma autogestionada a diferentes necesidades relacionadas con la educación y la ampliación de oportunidades. El surgimiento de la estructura universitaria si bien no fue un objetivo *ab initio*, es una consecuencia lógica de las necesidades que se generan en el propio ecosistema cooperativo de Mondragon, y de la evolución de las escuelas universitarias.

Con el fin de la Dictadura, en 1979, se aprueba el Estatuto de Autonomía del País Vasco otorgando una serie de competencias que permitieron fundar, en 1980, la Universidad del País Vasco (EHU). Esta universidad pública asumió la adscripción (no la titularidad) de las escuelas universitarias de Mondragon hasta 1997, año en que estas escuelas con forma jurídica de cooperativas confluyen para devenir en una estructura propia: Mondragon Unibertsitatea, universidad cooperativa de segundo grado.

⁶ Exrector de Mondragon Unibertsitatea, Eskoriatza, 4 de febrero de 2025.

⁷ Exrector de MU, febrero de 2025.

⁸ Lea-Artibai es una comarca de Bizkaia, donde se sitúa el pueblo natal de Arizmendiarieta. El Goierri es una comarca del interior de Gipuzkoa, limítrofe con la de Arrasate.

Mondragon Unibertsitatea se reconoció formalmente *ex lege* mediante la Ley 4/1997, de 30 de mayo, de reconocimiento de la Universidad «Mondragon Unibertsitatea S. Coop.». El propio preámbulo de la Ley situaba MU en un contexto socio-histórico muy concreto, el de la Experiencia Cooperativa de Mondragon.

La Universidad «Mondragon Unibertsitatea» es un fruto más de la llamada «Experiencia Cooperativa de Mondragon». En los estatutos por los que se ha de regir se define como una institución enmarcada en la filosofía cooperativa cuyo objetivo es la capacitación de sus alumnos para el ejercicio de actividades profesionales y la contribución al desarrollo y al progreso social, cultural y económico de la sociedad vasca, así como el desarrollo personal de los colectivos implicados en la comunidad universitaria. (Preámbulo de la Ley 4/1997).

La estructura jurídica básica de Mondragon Unibertsitatea no ha cambiado desde entonces, puesto que cada escuela cooperativa se convirtió en una de las tres facultades que actualmente conforman MU, que se convertiría así en una cooperativa de ulterior grado particular⁹. La única modificación sustantiva en este esquema organizativo tripartito se dio con la incorporación, de una cuarta facultad, el *Basque Culinary Center*, una fundación creada en 2011 con sede en Donostia, como un proyecto estratégico en torno a la gastronomía y las ciencias alimentarias en una región ya conocida por sus altos estándares de calidad gastronómica internacional. Nos detendremos en las siguientes líneas en la estructura jurídica de MU y la de sus facultades, porque reviste un interés notable para comprender el funcionamiento global de esta iniciativa del ámbito educativo.

3. Estructura Jurídica

MONDRAGON está conformada por cooperativas que operan en diferentes sectores de actividad (Industria, Consumo, Educación, Agricultura, Finanzas...). Una de las particularidades de estas cooperativas es que en todas ellas las personas trabajadoras asumen la condición de socios/as trabajadores o socios/as de trabajo. No obstante, podemos hacer una in-

⁹ MU es *stricto sensu* una cooperativa de tercer grado, y no de segundo, debido a que una de las cooperativas socias —*Enpresagintza*— es, a su vez, una cooperativa de segundo grado que agrupa dos cooperativas. Sin embargo, para facilitar la comprensión de los elementos básicos de gobernanza, nos referiremos a MU como una cooperativa de segundo grado y a *Enpresagintza* como una única cooperativa-facultad.

interesante precisión. Mientras que las cooperativas industriales, en tanto que cooperativas de trabajo asociado están compuestas por un solo tipo de personas socias —los/as socios/as trabajadores/as— encontramos también otro grupo de cooperativas con una composición mixta o *multistakeholder* en la que coexisten diferentes tipos de personas socias: socios/as de trabajo, socios/as usuarios/as y socios/as colaboradores/as. Bajo la denominación de cooperativas integrales o *multistakeholders* (Imaz *et al.*, 2023) la organización de estas entidades se distingue claramente de las cooperativas de trabajo asociado industriales al implicar a un número mayor de agentes, aunque estas últimas sean, paradójicamente, las más conocidas y estudiadas de la Experiencia Cooperativa de Mondragon.

En ese sentido, es importante señalar esta diferenciación, puesto que sus implicaciones prácticas en la gobernanza no son menores. Como hemos venido señalando, Mondragon Unibertsitatea es una universidad que agrupa cuatro facultades diferentes (tres tienen forma jurídica de cooperativa y la cuarta es una fundación). La estructura jurídica de la universidad, a la que nos referiremos como *Mondragon Unibertsitatea, S. Coop.*, o MU, es la cooperativa de segundo grado que agrupa a estas tres facultades-cooperativas y a la facultad-fundación.

Este modelo, de marcado carácter *multistakeholder*, incorpora diferentes cuerpos interesados en las bases societarias de la organización que participan en la gobernanza de cada una de las facultades. La participación de cada uno de los grupos de socios/as es paritaria, es decir, el derecho de voto en la Asamblea General y el Consejo Rector —órgano de administración y representación— es de un tercio para cada grupo de socios. De esta forma en las facultades-cooperativas el estudiantado, como personas socias «usuarias», eligen cuatro miembros del Consejo Rector, las personas socias de trabajo otros cuatro; y, por último, las entidades socias colaboradoras, que aportan una visión comunitaria del proyecto, tienen igualmente cuatro representantes en este órgano. El Patronato de la facultad de Ciencias Gastronómicas está compuesto por agentes gubernamentales, sociedades de capital, cooperativas del Grupo Mondragon, la propia Mondragon Unibertsitatea y chefs vascos de reconocido prestigio. La lógica societaria de esta cooperativa integral se puede representar de forma gráfica como se muestra en el Gráfico 1.

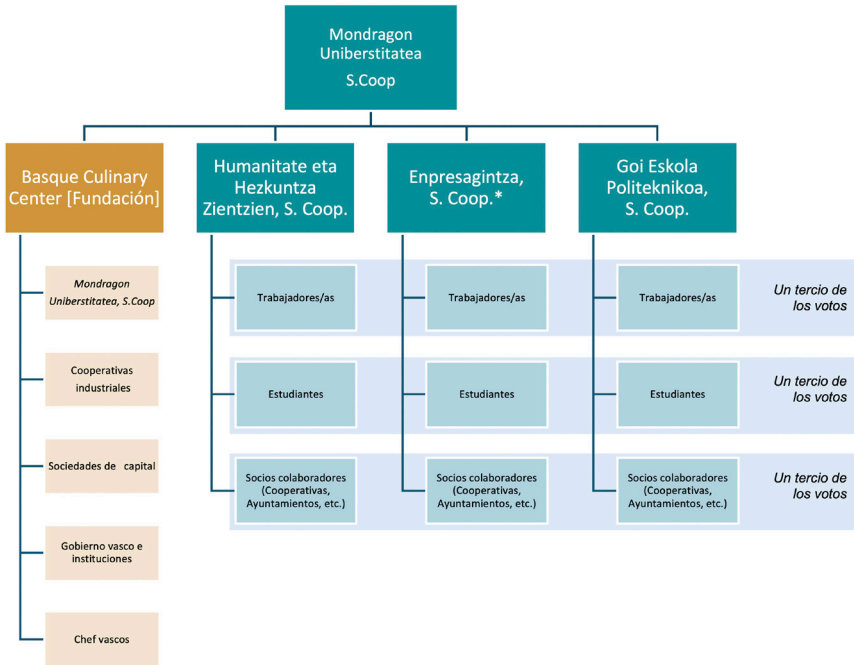


Gráfico 1.

Estructura societaria de Mondragon Unibertsitatea. Fuente: Elaboración propia.

La organización interna de cada cooperativa es similar a la de otras cooperativas de MONDRAGON y viene determinada por la normativa jurídica de aplicación (*Ley 11/2019 de Cooperativas de Euskadi y Ley Foral 14/2006 de Cooperativas de Navarra*), por las Normas Congressuales de MONDRAGON —de obligado cumplimiento por todas las cooperativas que de forma autónoma y soberana deciden formar parte del grupo— y por los Estatutos Sociales de las mismas. La particularidad de las cooperativas *multistakeholder* no es tanto una cuestión de composición orgánica, sino que se debe al funcionamiento mismo de esos órganos sociales de composición diversa. Así, los principales órganos de las cooperativas de MU son la Asamblea General, el Consejo Rector y el Consejo de Dirección.

Por un lado, la Asamblea General de cada una de las facultades-cooperativas es la reunión de las personas socias —de trabajo, usuarias (alumnado) y colaboradoras— constituida para deliberar y tomar acuerdos en las materias propias de su competencia. Está presidida por el presidente

del Consejo Rector. El Consejo Rector es un órgano colegiado compuesto, como hemos mencionado, por doce miembros elegidos por la Asamblea General de socios/as (cuatro representantes por cada grupo de socios). El Consejo Social es un órgano consultivo y de representación de los trabajadores y, por ello, es elegido exclusivamente por este cuerpo social. Además, existe un Consejo de Dirección, conformado por los directores de cada área, que está liderado por el Decano o la Decana. El decano es nombrado y, en su caso, cesado por el Consejo Rector. A su vez, la estructura de Mondragon Unibertsitatea, dispone de los mismos órganos de gobierno.

Así, la Asamblea General de MU está formada por un total de 30 representantes de las cooperativas-socias (cooperativas de «base»)¹⁰; por los representantes de los socios de trabajo de la Cooperativa *Mondragon Unibertsitatea S. Coop*¹¹; y por los representantes de los socios colaboradores. El Consejo Rector de MU, órgano de representación, gobierno y gestión de la universidad, está constituido por diecisiete miembros titulares elegidos para un periodo de cuatro años. De entre ellos, tres ostentan la Presidencia, Vicepresidencia y Secretaría. Actualmente, el presidente de Mondragon Unibertsitatea es el director general de Laboral Kutxa, banco cooperativo de MONDRAGON, lo que ejemplifica la cercanía que tiene la Universidad con el ecosistema cooperativo y el compromiso de Laboral Kutxa con el proyecto educativo. Entre los miembros del Consejo Rector, doce personas son designadas por los Consejos Rectores de las cooperativas de base en proporción a su número de socios de trabajo. Las cinco personas restantes pueden ser designadas por los consejeros rectores electos entre personas capacitadas que pueden ser, o no, miembro de alguna cooperativa socia. A las reuniones del Consejo Rector asisten, además, el rector y la secretaria general de la universidad. Todas las decisiones del Consejo Rector son, en su ámbito de competencia, de obligado cumplimiento para las personas y órganos de *Mondragon Unibertsitatea S. Coop.*, así como para las cooperativas de base. El Consejo Rector posee, por delegación de las cooperativas y la Asamblea general, amplias facultades en el ámbito de la gestión y decisión de la cooperativa de segundo grado. Por ejemplo, corresponde al Consejo Rector nombrar la Dirección General y, a propuesta de éste, al rector/a, vicerrectores/as y secretario/a general. El Consejo de Dirección de MU está compuesto por los tres decanos, el director de la

¹⁰ La distribución del número de representantes por cada Facultad es proporcional al número de personas socias de trabajo de cada una de ellas, con un mínimo cinco representantes por cada facultad, que son elegidos por el Consejo Rector de cada cooperativa.

¹¹ Estos son los socios de trabajo de *MU S. Coop.*, no los socios de trabajo de todas las cooperativas de base. El conjunto de los votos de las personas socias de trabajo no podrá ser superior al 5% del total de los votos.

Fundación, el rector, el vicerrector, y la secretaria General. El resumen visual de la estructura de este complejo esquema organizativo es el que se representa en el Gráfico 2.

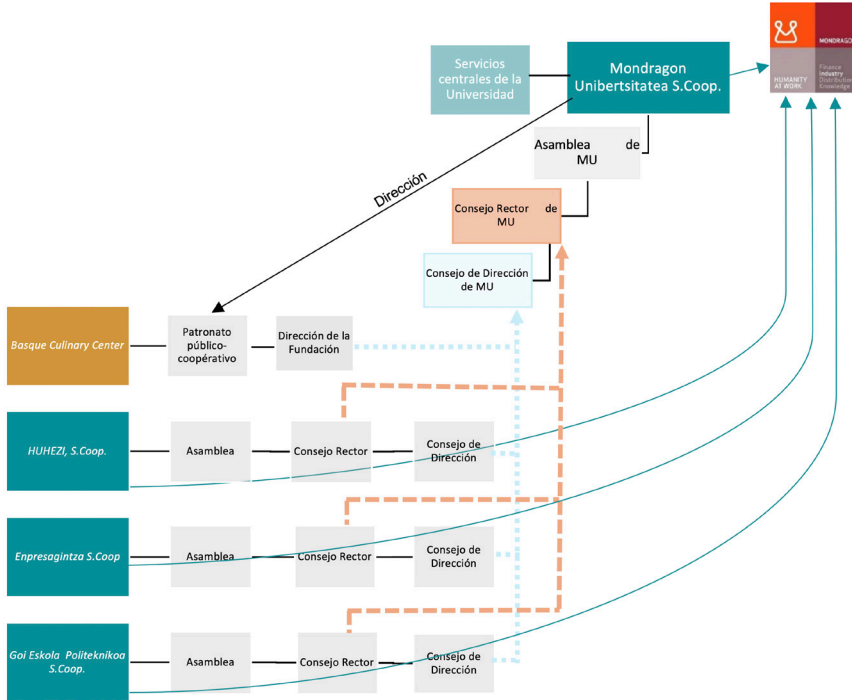


Gráfico 2.

Estructura societaria de Mondragon Unibertsitatea. Fuente: Elaboración propia.

Tanto las cooperativas de base como la propia MU forman parte de MONDRAGON. Este ecosistema cooperativo constituye una estructura de relaciones de intercooperación que se concretan en mecanismos de solidaridad como la generación de fondos comunes, la reubicación de personal de unas cooperativas en otras o la reconversión de resultados (*i.e.* la compensación de parte de las pérdidas y las ganancias de las cooperativas entre sí). MONDRAGON se estructura en cuatro grandes Áreas —Industria, Distribución, Finanzas y Conocimiento—. Aunque históricamente las cooperativas de la Experiencia Cooperativa de Mondragon se vincularon entre sí a través su asociación a Caja Laboral Popular (actualmente Laboral Kutxa) y sobre una estructura de base territorial; a partir de 1991,

con la creación de Mondragon Corporación Cooperativa (MCC), la organización del grupo se estableció a partir de una base sectorial.

MONDRAGON cuenta con un Congreso Cooperativo (equivalente a una Asamblea General en una cooperativa de base), al que acuden representantes de cada cooperativa asociada en un número variable en función del número de personas socias de trabajo. La Comisión Permanente (equivalente al Consejo Rector en una cooperativa) es el máximo órgano entre congresos y su misión es impulsar y controlar la ejecución de las políticas y acuerdos adoptados por el pleno del Congreso, la evolución empresarial de MONDRAGON y la gestión del Consejo General (órgano equivalente al Consejo de Dirección de una cooperativa). De forma gráfica, este ecosistema puede representarse como se muestra en el siguiente gráfico.

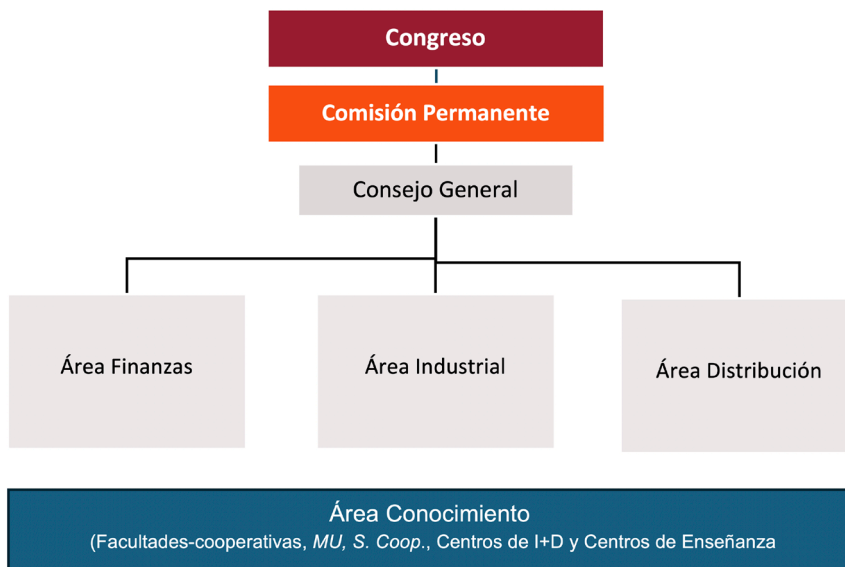


Gráfico 3.

Estructura orgánica de MONDRAGON. Fuente: Elaboración propia.

Como podemos apreciar en el Gráfico 3, el Área Conocimiento está conformada por las tres facultades —cooperativas autónomas y soberanas—, la propia universidad, *Mondragon Unibertsitatea S. Coop.*, así como otros centros de enseñanza y centros de investigación. Todas las cooperativas de esta División, además del sector de actividad comparten una gobernanza *multistakeholder* y el hecho de ser cooperativas sin ánimo de lucro. Pese a ca-

recer de fin lucrativo, las cooperativas deben ser solventes económicamente concurriendo en el mercado, lo que es particularmente relevante en el caso de MU. La financiación de la Universidad proviene principalmente de las matriculas de los socios usuarios, es decir, de los alumnos. Esta doble condición, de cooperativa sin ánimo de lucro pero con un proyecto socio-empresarial viable es una paradoja señalada con anterioridad: “*MU is run according to a profit-oriented business logic, but always following the premise of being a not-for-profit entity*” (Wright *et al.*, 2011, p. 46).

La particularidad en el caso de MU es que tanto las cooperativas de base como la cooperativa de ulterior grado, *Mondragon Unibertsitatea S. Coop.* están asociadas a MONDRAGON, teniendo una representación particular como cooperativas de base y, otra, como cooperativa de segundo grado (como hemos señalado en el Gráfico 2). Otra de sus particularidades es su distribución territorial comparada, alejada de los principales núcleos urbanos y muy distribuida en zonas con alta densidad cooperativa. Esto no es casual, responde a una relación particular, a veces expresada de forma simbiótica, del cooperativismo vasco con el propio territorio (De la Fuente, 2024a, p. 483). Así, la distribución territorial de la División Conocimiento del MONDRAGON en el País Vasco es la que sigue (en verde, los centros de MU).



Gráfico 4.

Distribución territorial de los centros formativos de la División Conocimiento de MONDRAGON. Fuente: (Otolora, 2024).

En ese sentido, MU no puede enmarcarse en el conjunto de universidades privadas del *nonprofit sector* como las anglosajonas Harvard u Oxford (Schukoske, 2004) pero tampoco se corresponde, por su nivel de formalización, con otras experiencias universitarias populares, comunitarias o autogestionarias que han surgido dentro del movimiento de Economía Social y Solidaria. La estructura societaria, orgánica y de intercooperación de Mondragon Unibertsitatea hace de esta universidad un caso único y particular en el mundo¹². “*Among its unique features are flat hierarchies and forms of self-management, community engagement and student participation built on an overall concept of solidarity of the stakeholders*” (Wright *et al.*, 2011, p. 38). El modelo de MU es singular por ser una universidad cogobernada de forma democrática por las personas socias de trabajo y otros grupos de interés a través de un modelo de gobernanza e intercooperación propio, y por su integración como proyecto socio-empresarial en el seno de MONDRAGON. En concreto, el caso de MU es especialmente paradigmático por dos razones. En primer lugar, y como hemos venido subrayando, porque se trata de una cooperativa de segundo grado, compuesta por cooperativas de base que agrupan diferentes *stakeholders* (estudiantes, personas trabajadoras, cooperativas industriales, ayuntamientos y otras socias colaboradoras). Esto provoca que en estas estructuras surja de forma natural el debate sobre el nivel de autonomía/dependencia de cada uno de los niveles frente al resto. En segundo lugar, porque su sector, el de la educación superior, es especialmente complejo. La presión académico-normativa y la tensión entre un sistema meritocrático-jerárquico y un planteamiento horizontal-cooperativo está latente desde los orígenes de la Universidad.

Había gente que entendía que tenía que ser una universidad única y centralizada. Otros considerábamos que cada una tenía que tener su propia personalidad y, con su propia responsabilidad, económica, de los profesores. Entendíamos que la universidad como agente titular debía ser la entidad de segundo grado y como elemento de reflexión a largo plazo. (Exrector de Mondragon Unibertsitatea, Eskoriatza, 4 de febrero de 2025).

Tal como veremos a continuación, la tensión entre autonomía e integración organizacional que se intuye en la cita precedente será un ele-

¹² Existen otras universidades con el título de cooperativas como La Florida en València (España) o la Universidad Cooperativa de Colombia en Bogotá (Colombia), pero ninguna de ellas son cooperativas de trabajo asociado o cooperativas donde todos los participantes sean miembros de los órganos de gobierno.

mento clave en el surgimiento y consolidación del proyecto de MU. Lo que nos lleva a pensar en los elementos diferenciales de este modelo cooperativo.

4. Autonomía cooperativa y jerarquía del sistema universitario

Al preguntarnos las razones por las cuales MU mantuvo su modelo cooperativo y no se integró en el modelo público, muchos entrevistados aluden a un diferencial, ligado al hecho cooperativo. El modelo de MU, como en otras experiencias cooperativas vascas, defiende una tercera vía entre lo privado y lo público. En las cooperativas industriales la idea original de un modelo intermedio entre el socialismo estatalizante y el liberalismo capitalista fue un punto de partida ampliamente reconocido (Ortega, 2021). No obstante, esas cooperativas ven hoy esos fundamentos morales en cuestión, debido a los cambios externos, pero también a causa de sus propias transformaciones internas (Azkarraga, 2007, p. 279). El caso de Mondragon Unibertsitatea es más complejo, puesto que su génesis bebió de un relato emancipador en el cual la educación contribuía a generar sociedades y personas más autogestionadas. Sin embargo, hoy día no puede eludir las transformaciones, tensiones y lógicas que imperan en el ámbito de la educación superior. Las instituciones educativas cooperativas, también las de educación superior, se hallan frente a una falsa dicotomía entre el sector público y el privado por lo que es más necesario que nunca pensar en un marco teórico más sólido para ellas (Neary & Winn, 2017, p. 44-45). Como señalan numerosos entrevistados, la piedra angular de este diferencial es la gobernanza.

Yo creo que el primer diferencial es el hecho de ser una cooperativa. Y dentro de esa condición de cooperativa, que es una cooperativa que tiene sus señas de identidad. En ese sentido, me parece que existe... una gobernanza lógica, que hace más compleja la organización, porque luego cada facultad tenemos nuestra capacidad de decisión, nuestro ámbito de decisión. Y en esa lógica de autogobierno, a la vez, hay pocas cosas que afecten a nuestra autonomía. Eso también tiene un valor añadido. (Miembro del Consejo de Dirección de MU y de una Facultad, entrevista online, 24 de marzo de 2025; **traducción propia del original en euskera**).

La gobernanza cooperativa ha permitido una «cultura de facultad» mucho más sólida que en otros entornos universitarios. La adaptación de cada Facultad a las necesidades del territorio ha generado que cada fa-

cultad plantee su propia línea pedagógica, así como una intervención socioeducativa y una estrategia empresarial específicas. Esta cultura singular de cada facultad, con sus respectivos *savoir-faires*, ha facilitado la generación de identidades particulares que han dificultado la generación de una identidad común de MU. De la misma forma, (Rodríguez-Aceves *et al.*, 2024, p. 2022) concluyeron en su análisis sobre la generación de *entrepreneurial behaviors* en la Facultad de Ingeniería de MU que algunos de los elementos claves de la gobernanza de la Universidad han sido la visión el compromiso a largo plazo animado por la propiedad compartida y la responsabilidad sobre el desarrollo del territorio¹³.

El hecho de ser personas trabajadoras y al mismo tiempo socias, participar en la gobernanza y compartir el proyecto pedagógico ha favorecido la generación de vínculos de pertenencia más intensos con relación a las cooperativas de base, fortaleciendo la lógica de la autonomía y autogobierno en cada cooperativa. En ese proceso, que podemos denominar de «confluencia imperfecta», la gobernanza se ha revelado como fundamental. Así, un miembro del Consejo de Dirección de MU nos habló de cómo ese debate había surgido desde los inicios de la creación de la Universidad.

En ese momento había tensiones por hacer una [única] cooperativa o por el modelo de gobernanza que tenemos hoy en día. Pero MU apostó por este modelo de gobernanza compartida. Y yo creo, y por eso digo, que la evolución de la Universidad no se podría entender si no se hubiera apostado realmente por ese modelo de gobernanza. Miembro del Consejo de Dirección de MU, 17 de febrero de 2025; **traducción propia del original en euskera**).

La dificultad ha recaído, en el seno de MU, en generar procesos y mecanismos de decisión propios del sistema cooperativo que sean funcionales en un sector de actividad como el universitario. Además, con el reto añadido de que MU tiene que ser un proyecto socio-empresarial viable. Conjugar una respuesta adecuada a las necesidades del entorno y ser rentables económicamente es un juego de equilibrios multinivel en el cual cada espacio de decisión ha de hacer su aportación. No podemos detenernos a analizar la dimensión económica de MU y su relación con la gobernanza

¹³ “The analysis revealed three main governance mechanisms that enable cooperative governance to adopt EBs: Commitment to a long-term vision animated by shared ownership and a strong sense of devotion to the development of the region; (2) management tools to enable and encourage staff to actively identify and seize opportunities, including equity participation and incentives; and (3) the practice of linking decisions to the collective participation of stakeholders, which fosters a sense of shared vision and cohesion” (Rodríguez-Aceves *et al.*, 2024, p. 2022).

cooperativa pero emergen cuestiones que pueden subrayarse como futuras líneas de investigación. ¿Qué relación juegan los intereses de cada grupo de actores en la dimensión económica? ¿Cómo se pueden consensuar los intereses económicos aparentemente opuestos de las personas socias trabajadoras y las socias usuarias? ¿Qué papel juegan las cooperativas socias en la orientación académica de la Universidad?

En todo caso, la relación entre las facultades, entre éstas y la estructura de segundo grado y con los ulteriores espacios de intercooperación tiene cierta complejidad normativa. El modelo de gobernanza, cuyas bases fueron establecidas hace más de 50 años, responde a la necesidad de contar con el beneplácito de la comunidad y de las estructuras cooperativas durante todo el proceso de toma de decisiones. Esta participación «de base» ha generado una serie de dinámicas tendentes a conservar la autonomía de cada una de las facultades cooperativas, antes escuelas, frente a una integración coherente con un modelo universitario más vertical. Uno de los miembros del Comité de Dirección entrevistado expresó así, el cambio que representó la creación de MU para estas estructuras. «El principal cambio que supuso la creación de la Universidad fue el de dar este paso de unas escuelas universitarias a UNA Universidad»¹⁴.

No obstante, podemos definir esta relación como una «tensión creativa», puesto que el debate sobre los espacios de decisión y sus competencias se realiza en una gobernanza multiescalar que permite la implicación activa de todos los actores interesados. La gobernanza *multistakeholder* se refleja en la cultura organizativa que permite la autonomía relativa de cada facultad, pese a su integración en un ecosistema de intercooperación fuerte. Esto ha tenido dos claros efectos positivos que difícilmente podremos encontrar en otras instituciones de educación superior, y que constataron Wright, Greenwood y Boden en una visita a la MU:

Por un lado, se demuestra que it is possible to create and manage successful universities that do not involve the exploitation of faculty as passive employees and the treatment of students as mere clients in a fee-for-service educational scheme.

Administrators do not have to dominate universities, nor do they have to consume the lions share of institutional resources. They can be reconceptual-

¹⁴ Miembro del Comité de Dirección de MU, Eskoriatza, 17 de febrero de 2025 (traducción propia del original en euskera). El debate entre autonomía e integración parece ser una constante en la historia de MU, como este mismo entrevistado nos explicó el primer vicerrectorado fue el de Investigación (hoy es un vicerrectorado académico), cosa que generó ciertas tensiones internas: «En la investigación se descubrió inmediatamente que cada facultad quería ser autónoma y, por lo tanto, ese vicerrectorado perdió peso, y se quitó».

ised as facilitators and service providers to the faculty, students, and external constituencies universities serve. (Wright *et al.*, 2011, p. 54).

En ese sentido, es lógico pensar que el éxito de MU ha sido combinar un sistema de gobernanza horizontal que conjuga ejecutividad y autogobierno. Parece una realización extraordinaria, pero debemos pensar que estas estructuras son modelos organizativos ampliamente desarrollados en MONDRAGON. Algunos autores han señalado que las cooperativas pueden tener dificultades en la toma de decisiones eficientes, pero también destacando que una de sus fortalezas es la capacidad de generar estructuras organizativas horizontales con un poder de decisión descentralizado (Bretos & Marcuello, 2017, p. 51). El caso de MU es especialmente paradigmático de este poder de decisión descentralizado. MU, por su compleja estructura orgánica, podía haber generado estructuras ineficientes, pero la combinación de diferentes procesos multinivel de decisión le ha permitido desarrollarse de forma sólida. La particularidad de constituir una universidad con la forma de una cooperativa integral no se debe tanto a un objetivo inicial de las escuelas universitarias, sino a un logro generado, de forma *quasi* espuria, por el desarrollo de la Experiencia Cooperativa de Mondragon. La intercooperación en esta Experiencia, y aquí podemos incluir MU, ha sido un factor diferencial del desarrollo del cooperativismo en un mercado globalizado (Retegui & Igartua, 2023), por lo que se hace necesario contextualizar la universidad en estas estructuras de intercooperación. Pero precisamente ese mercado está imponiendo una serie de contradicciones al modelo cooperativo de MU, que analizaremos separadamente.

5. Retos de futuro

En la actualidad, podemos defender que MU es la única universidad cooperativa del mundo con una estructura de gobierno *multistakeholder*. En su entorno, MU convive con otras universidades públicas y privadas. Su gran diferencial se encuentra en cómo la comunidad universitaria, el movimiento cooperativo y la propia sociedad puede participar de la orientación y la toma de decisiones sobre el rumbo que debe tomar esta universidad. Las universidades privadas se orientan hacia propósitos económicos o religiosos, mientras que la universidad pública se guía por objetivos públicos y universales. MU surge, al igual que la mayoría de las experiencias cooperativas, para dar una respuesta a una necesidad, en este caso del ámbito educativo, desde la lógica de la autogestión. En esta lógica se integran todas las partes interesadas: la comunidad o cooperativas que promueven

la iniciativa, los/as trabajadores/as que participan directamente en la actividad, así como los usuarios de ésta. El modelo de MU debe ser analizado de una forma más profunda para ser capaces de socializar este proyecto como una aportación educativa, pedagógica y social relevante, más allá de las fronteras del cooperativismo de MONDRAGON.

En ese sentido, el equilibrio entre autonomía e integración parece ser un elemento fundamental. Esa «tensión creativa» parece apuntarse como una de las claves de MU. Hasta ahora, las facultades han venido desarrollando un proyecto empresarial y pedagógico propio, consensuado entre los diferentes grupos de socios. Estos proyectos se coordinaban *de minimis* en la estructura de segundo grado *Mondragon Unibertsitatea, S. Coop.* Sin embargo, la necesidad de liderar un proyecto conjunto y la complejidad creciente del sector universitario pueden requerir una mayor integración o, cuanto menos, un replanteamiento de algunos procesos que actualmente siguen una lógica *bottom-up* (Rodríguez-Aceves *et al.*, 2024). La ejecutividad y las exigencias cada vez mayores derivadas del Espacio Europeo de Educación Superior y de la internacionalización de la educación superior apuntan hacia el rediseño de los sistemas de gobernanza de MU, pensados hace más de medio siglo. En ese tránsito, hay algunos elementos que se relevan como claves.

En primer lugar, la participación de los/las estudiantes necesita replantearse. En los orígenes de *Eskola*, los estudiantes eran miembros de los órganos de gobierno ejerciendo unos derechos de participación política que tenían vetados en otros ámbitos de su vida en sociedad. Los estudiantes podían codecidir sobre su formación como una forma de empoderamiento colectivo. *Eskola* sirvió, en ese momento histórico, no solo para dotar de unos conocimientos técnicos sólidos a un sector relevante de la juventud, que hasta entonces tan solo tenía acceso a la educación básica, sino también para preparar ideológica y humanísticamente en torno a las posibilidades de la autogestión, la democracia y la transformación social. Este elemento ha sido fundamental, así como poco reseñado, en el desarrollo ulterior de las cooperativas de MONDRAGON. Hoy, sin embargo, los estudiantes no viven en esa realidad social y política, lo que genera cierta falta de interés o la canalización de las demandas políticas hacia otras vías de movilización. Esto, junto con la institucionalización de los mecanismos de democracia interna, ha provocado, paradójicamente, un debilitamiento de la participación de éstos en la gobernanza. La participación activa de los/as estudiantes es por tanto uno de los retos en la gobernanza de las facultades. Asimismo, hay que tener en cuenta que el propio «ciclo vital» de los estudios dificulta la participación proactiva de este colectivo en un proyecto socio-empresarial de alta complejidad.

Junto con el estudiantado, los/las trabajadores/as son el colectivo con una presencia más relevante en la universidad. En ese sentido, las culturas organizativas propias de cada facultad parecen haber generado un sentido de pertenencia sólido hacia la facultad-cooperativa. La identidad cooperativa de las personas socias de trabajo, sin embargo, según se desprende de nuestro trabajo de campo, apenas ha trascendido hacia una identidad común vinculada a MU. En este sentido, MU necesita tejer unos compromisos colectivos más sólidos entre las personas socias de trabajo de cada facultad-cooperativa y la cooperativa de segundo grado. Este reto se releva como fundamental en el futuro porque sin esta cohesión societaria, los modelos de gobernanza ejecutiva pueden generar o ahondar en la desafección identitaria (De la Fuente, 2024a). MU es una cooperativa del sector educativo, por lo que sus socios/as de trabajo tienen mejores oportunidades que las de otros sectores (como el industrial) para generar interacciones más profundas entre ellos. En este sentido, y en términos de cultura cooperativa, MU parece un ecosistema adecuado para fomentar sinergias y relaciones más intensas entre las personas socias de trabajo. Esto, no obstante, dependerá en gran medida de la capacidad de generar proyectos que permitan el desarrollo de esa cultura común y del estilo de liderazgo que se adopte y socialice en MU.

El último de los retos que podemos señalar (y que han señalado los entrevistados) es la situación del euskera. La promoción del euskera ha sido un elemento central del desarrollo en algunas facultades y centros educativos. Sin embargo, la necesaria internacionalización de la universidad, así como el objetivo de llegar a un público más amplio, fuera de las fronteras vascas o de entornos sociolingüísticos donde la presencia del euskera es mayor, pueden hacer peligrar la posición privilegiada que el euskera ha tenido en MU. Un entrevistado nos señaló «sabemos cuál es nuestra identidad y queremos que el euskera tenga una presencia notable. [...] Tenemos que crear espacios de apoyo para el euskera allí donde hace falta»¹⁵. La creación de estos espacios donde se favorezca el euskera puede parecer sencillo en un entorno *euskaldun*, donde mayoritariamente opera MU. Sin embargo, la cuestión reviste cierta complejidad no solo por la propia situación socio-lingüística del euskera sino, también, porque MU ha de ser capaz de abordar sin ambages esta cuestión teniendo en cuenta los intereses de sus *stakeholders*, lo que representa un desafío importante.

Estos son algunos de los retos principales que MU afronta en su futuro cercano. *Eskola* se fundó hace más de 80 años para responder a las necesi-

¹⁵ Miembro del Comité de Dirección de MU, Eskoriatza, 17 de febrero de 2025 (traducción del original en euskera).

dades formativas de una generación que había nacido en un período bélico sin precedentes. Hoy, MU ha tomado el relevo de esas instituciones educativas en un contexto muy diferente. Su «razón de ser» originaria se ve tensionada por unas exigencias normativas y unos estándares internacionales que MU, en tanto que institución de educación superior, debe atender. En un contexto en el que las necesidades formativas no han desaparecido, sino que han evolucionado, es necesario seguir escuchando la voz de la comunidad para decidir sobre el futuro.

6. Conclusiones

En las líneas precedentes hemos tratado de exponer el recorrido de una de las cooperativas del Grupo Mondragon, su universidad. Mondragon Unibertsitatea es un modelo único y particular en el mundo como hemos intentado explicar a largo de estas líneas. Su peculiar sistema de gobernanza responde a una voluntad clara de hacer copartícipe a la sociedad y el territorio en los procesos de educación y formación de la juventud (Rodríguez-Aceves *et al.* p. 2022). El ecosistema cooperativo de Mondragon tiende a ser estudiado por su referencialidad en desarrollar cooperativas de trabajo asociado de gran dimensión y del sector industrial. No obstante, si ampliamos nuestra mirada podemos encontrar interesantes ejemplos fuera de ese sector. Siendo conscientes de que Mondragon Unibertsitatea no puede ser replicada como tal (Wright *et al.*, 2011, p. 55), la experiencia aquí expuesta puede ofrecernos una serie de ideas, modelos de intercooperación y procesos organizativos inspiradores para otros ecosistemas de generación de conocimiento y redes de la Economía Social y Solidaria, como se ha venido señalando (Neary & Winn, 2017); (Cook, 2013, p. 60). El presente artículo ha tratado de realizar una aportación novedosa en la comprensión de las estructuras orgánicas de Mondragon, concretamente su universidad, y de cómo las estructuras cooperativas pueden adoptar mecanismos de decisión multinivel que satisfagan retos sociales de alta complejidad.

Nuestra investigación ha podido demostrar tres principales conclusiones. En primer lugar, hemos de considerar que la creación de un ecosistema universitario interconectado partiendo de un planteamiento inicial de escuelas autogestionadas promovidas por otras cooperativas supuso un desafío importante. Esta reflexión ayuda a evidenciar la transición de MONDRAGON hacia un nuevo momento histórico en el que la exigencia de mayores rentabilidades en el escenario global se vio compensada por altas dosis de inversión social en el territorio. Nuestra investigación no solo ayuda a demostrar la complejidad societaria, organizativa y de intercoope-

ración que representa Mondragon Unibertsitatea, sino que apoya además las investigaciones precedentes que afirman que nos encontramos ante un nuevo ciclo histórico caracterizado, entre otros factores, por una voluntad de enraizar el cooperativismo al territorio (De la Fuente, 2024b). Esta es una de las principales aportaciones de esta investigación.

En segundo lugar, el presente estudio demuestra que el cooperativismo puede responder a sectores de actividad innovadores y con altos niveles de complejidad, como de hecho hace Mondragon Unibertsitatea. Podemos descartar así la idea de que el cooperativismo ha de quedar relegado a ciertos sectores económicos o poco tecnificados. El cooperativismo de MONDRAGON no constituye una excepcionalidad histórica, sino que es el resultado de una trama de intercooperación densa, dinamizada de forma sutil por diferentes instituciones. En su dimensión formativa y de investigación, Mondragon Unibertsitatea es la piedra angular de ese resultado. No obstante, los retos no son menores que en otros sectores económicos. En Mondragon Unibertsitatea, la tensión entre la integración y la autonomía de cada facultad es una realidad latente. Esa tensión que hemos calificado de «creativa» ha servido para generar soluciones originales. No obstante, en un sector de actividad tan complejo como la educación universitaria puede generar dinámicas poco útiles para la toma de decisiones efectivas, así como limitar el potencial para investigar y reflexionar desde una perspectiva interdisciplinaria compartida.

En tercer lugar, podemos afirmar que la estructura jurídica de Mondragon Unibertsitatea es un ecosistema de intercooperación en el cual se ponen en común recursos económicos y diferentes bienes inmateriales orientados a la generación de conocimiento. Este elemento —clave para entender su aportación a la sociedad— apenas ha sido reseñado por la literatura precedente sobre esta experiencia. Mondragon Unibertsitatea, por su propia organización interna, desarrolla su actividad formativa, investigadora y de transferencia de conocimiento integrando la mirada y el trabajo conjunto de los diferentes *stakeholders*. Este elemento diferencial frente al resto de universidades de su entorno puede ser desarrollado con mayor abundamiento en futuras investigaciones ya que apenas ha sido estudiado en profundidad.

Quedan, sin embargo, algunas lagunas que deben ser colmadas. En ese sentido, parece evidente que la mera gobernanza participativa y abierta no es suficiente para generar compromisos colectivos que movilicen activamente a todos los agentes sociales. Mondragon Unibertsitatea se encuentra, en cierto sentido, en una encrucijada entre su razón de ser originaria y las exigencias normativas del sector en el que se encuentra. Aquí, la presión no proviene de la competencia empresarial de un mercado globalizado sino de la necesidad de mantener su vocación humanista y de compromiso

con la transformación social en un escenario en el que la participación de los diferentes agentes sociales debe ser actualizada. La idea de combinar la gestión descentralizada y autónoma con una mayor integración es un reto evidente para el complejo entramado jurídico y societario que conforma esta universidad. Parece necesario generar una cultura compartida más densa y estructurada en torno a un proyecto común para promover sinergias entre diferentes áreas de conocimiento. Unas sinergias cada vez más necesarias en un mundo con retos cada vez más complejos.

Bibliografía

- Altuna, J. (2016). The transformation of society at the centre of a co-operative university's mission. *UNIKE Conference Papers: University Futures, Aarhus University, Copenhagen*.
- Altuna, R., & Urteaga, E. (2014). Los inicios de la Experiencia Cooperativa de Mondragón. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, (n.º 115), 101-131.
- Azkarraga, J. (2007) *Nor bere patroï: Arrasateko kooperatibistak aro globalaren aurrean*. Vitoria-Gasteiz: Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia = Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.
- Azpiazu, A. (2010). *Historiatik etorkizunera begira = Mirando al futuro desde la historia*. Oñati: Mondragón Unibertsitatea.
- Barandiarán, X., & Lezaun, J. (2017). The Mondragón experience. *The Oxford handbook of mutual, co-operative, and co-owned business*, 279-295.
- Boden, R. (2019). Europe: Spain: Spaces of hope: Democratic leadership in a workers' cooperative university in Spain. In *International Perspectives on Leadership in Higher Education* (pp. 46-57). Routledge.
- Bretos, I., & Marcuello, C. (2017). Revisiting globalization challenges and opportunities in the development of cooperatives. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 88(1), 47-73.
- Cook, D. (2013). Realising the co-operative University. *A Consultancy Report for the Cooperative College*. Elérhető.
- De la Fuente, M. (2024a). *Socio-Historia del Movimiento Cooperativo en Euskal Herria: Un Nuevo Ciclo para la Identidad Cooperativa Vasca*. Thèse en Cotutelle Internationale présentée Pour obtenir le grade de Docteur de l'Université de Bordeaux et l'Université du Pays Basque.
- (2024b). Le développement territorial dans l'histoire du coopérativisme. En *Le développement des territoires à la lumière de l'Économie sociale et solidaire* (Patrick Gianfaldoni, Nadine Richez-Battesti, & Laurent Fraisse), Editions universitaires d'Avignon, Avignon.
- De la Fuente, M. & Uriarte, L. (2025). *Une université coopérative est-elle possible? L'Université de Mondragón, entre l'autonomie et l'intégration*. Comunicación del 24^e Rencontres du RIUESS. Lyon.

- Elorza, A. (coord.) (2011) *Gure maisuak gogoratu/Memorias de una época*. Escuela Profesional de Mondragon.
- Fairclough, N. (1995). *Critical discourse analysis*. London: Longman.
- García, Q. (1970). *Les coopératives industrielles de Mondragon*. Paris: Editions Économique et Humanisme Les Éditions Ouvrières.
- Imaz, O., Freundlich, F., & Kanpandegi, A. (2023). The governance of multistakeholder cooperatives in Mondragon: the evolving relationship among purpose, structure and process. In *Humanistic Governance in Democratic Organizations: The Cooperative Difference* (pp. 285-330). Cham: Springer International Publishing
- Iza, I. (2011). *El movimiento de las ikastolas Un pueblo en Marcha (El modelo de ikastola 1960-2010)*. Bilbo/Bilbao: Euskaltzaindia / Euskal Herriko Ikastolak.
- Larrañaga, J. (1998). *El cooperativismo de Mondragón, Interioridades de una Utopía*. Aretxabaleta: Azatza (Otalora).
- Martín, L. (2003). El análisis crítico del discurso. Fronteras y exclusión social en los discursos racistas. En L. Íñiguez, *Análisis del discurso. Manual para las ciencias sociales* (pp.157-191). Editorial UOC
- Mejía, J. (2000). El muestreo en la investigación cualitativa. *Investigaciones Sociales* (n.º 5), 165-180.
- Molina (2011). The Spirituality of Economics: Historical Roots of Mondragon, 1940–1974 En B. Bakaikoa, & E. Albizu (Eds.), *Basque Cooperativism* (pp. 13-34). Reno: Center for Basque Studies, University of Nevada.
- Monasterio, L., Gibert, M., Lazaro, B., Lizartza, A., & Urzelai, B. (2022). Mondragon Team Academy and LEINN Degree: From an Educational Revolution to a Global Social Innovation Inter-cooperation Network. In *Team Academy in Practice* (pp. 117-139). Routledge.
- Neary, M., Valenzuela-Fuentes, K., & Winn, J. (2018). *Co-operative leadership for higher education*. Leadership Foundation for Higher Education.
- Neary, M & Winn, J. (2017) Beyond Public and Private: A Framework for Co-operative Higher Education. *Open Library of Humanities*, 3(2): 2, pp. 1–36, DOI: <https://doi.org/10.16995/olh.195>
- Oliveri, I. (2012). Mondragon Unibertsitatea: un modelo propio. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 14, 259-268.
- Otalora. (1999). *Pensamientos*. Jakin.
- (2024) *Laboral Kutxa. Zentzua Formazioa*. Documento de trabajo.
- Ortega (2021). *La contribución de los fundadores del cooperativismo de Mondragón al pensamiento cooperativo*. Tesis dirigida a la obtención del título de Doctor en Economía Social por Mondragon Unibertsitatea.
- Ramirez de Okariz, I. (2017) *40 Urtean Euskal Gizartean Eragiten Irakasle Eskola – Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultatea (HUHEZI)*. Eskoriatza: Mondragon Unibertsitatea.

- Retegi, J., & Igartua, J. I. (2023). An analysis of the Mondragon case's competitiveness from a systemic perspective. *Intangible Capital*, 1(4), pp. 513-533. Doi: <https://doi.org/10.3926/ic.2261>.
- Rodríguez-Aceves, L., Couto-Ortega, M., Minola, T. *et al.* Entrepreneurial University governance: The case of a Cooperative University. *J Technol Transf* 49, 2200–2233 (2024). <https://doi.org/10.1007/s10961-024-10126-1>
- Schukoske, J. E. (2004). Private Higher Education: A Perspective from the United States. *Private Initiatives in Higher Education*, KB Powar, KL Johar, eds.
- Spivak, G. (2008). Estudios de la Subalternidad. En S. Mezzadra, *Estudios Poscoloniales. Ensayos fundamentales* (pp. 33-68). Madrid: Traficantes de Sueños.
- Uribetxebarria, M. (2015). En Prólogo, *Retos y dilemas del Cooperativismo de Mondragon* (Cuadernos de Lanki, 10) (pp. 4-6). Eskoriatza: Mondragon Unibertsitatea.
- Van Dijk, T. (2001). Critical Discourse Analysis. En D. Schiffrin, D. Tannen, & H. Hamilton, *The Handbook of Discourse Analysis* (pp. 352-371). Oxford: Blackwell.
- Winn, J. (2015). The co-operative university: Labour, property and pedagogy. *Power and Education*, 7(1), 39-55.
- Wright, S., Greenwood, D., & Boden, R. (2011). Report on a field visit to Mondragón University: a cooperative experience/experiment. *Learning and Teaching*, 4(3), 38-56.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods (4th Ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Gure balioak salgai? Marketina eta ekonomia sozial eta solidarioaren arteko dilema etiko eta estrategikoak Euskal Autonomia Erkidegoan

Values for sale? Ethical and strategic dilemmas in the relationship between marketing and the social and solidarity economy in the Basque Autonomous Community

Julen IZAGIRRE OLAIZOLA*^{1,2}, Nerea RICO FERNÁNDEZ², Xuban Díez IZAGIRRE²

¹GEZKI, Gizarte Ekonomia eta Zuzenbide Kooperatibo Institutua

²Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU)

Laburpena: Ekonomia Sozial eta Solidarioaren (ESS) baitan diharduten erakundeek rol garrantzitsua jokatzen dute bizitzaren kalitate eta ongizatea hobetzen laguntzen duten irtenbideak bilatzerakoan. Lan honen helburua Euskal Autonomia Erkidegoko (EAE) ESSko erakundeek marketina nola aplikatzen duten ulertzea eta deskribatzea da, ESSaren sektorearen beharretara hobeto egokitutako tresna tradizionalak proposatzeko asmoarekin. Marketinaren lanketa ez da oso ohikoa izan ESSaren esparruan, bereziki tamaina txikiagoa duten erakundeetan. Marketinaren eta ESSaren arteko harremana zaila izan ohi da, marketinaren zenbait praktika negatiboekin eta ESSaren printzipioetatik urrun dauden helburuekin lotzen delako. Tradizionalki, marketina kontsumismoarekin eta salmenten presioarekin lotu izan da, balio sozial edo ingurumen-balioekin alde-ratuta. Azken urteotan marketinaren eta gizartearen duen rola inguruan ikuspegi kritikoak ugaritu dira, eta ikuspegi soziala garatzeko ahaleginak egin dira. Egun, marketinaren definizio onartuenak dioenaren arabera, balioa sortzeko, komunikatzeko, entregatzeko eta trukatzeko parte-hartzen duten jarduera, prozesu eta erakundeek osatzen dute. Zentzu horretan, ESS erakundeek truke-prozesuaren bidez lortutako onura bi motatan sailka daitezke: (1) erakundearentzat onurak lortzea (jarduera ekonomikoaren hobekuntza, balibideen bilketa, etab.); eta (2) gizartearen eraldaketa positiboa bultzatzea truke-prozesu horien bitartez. Guzti horretarako, azterlan honetan marketinaren balibide eta ikuspegi tradizionalak eta ikuspegi sozialago baten garapena aztertzen dira, eta ESSarekin izan ditzakeen bateragune eta gatazkak identifikatzen dira.

Gako-hitzak: Ekonomia Sozial eta Solidarioa; marketina; marketin-planak; Euskal Autonomia Erkidegoa.

Abstract: Organizations within the Social and Solidarity Economy (SSE) play a key role in finding solutions that contribute to improving people's well-being and quality of life. This paper aims to analyze how SSE entities in the Basque Autonomous Community apply marketing in order to propose adaptations to traditional tools that better suit the specific needs of the sector. Marketing has so far been largely absent from the SSE field, especially among smaller organizations. The relation between marketing and SSE is often problematic, due to associations with aggressive or consumerist practices that conflict with SSE principles. Traditionally, marketing has been linked to sales pressure and consumerism, rather than social or environmental values. In recent years, however, critical perspectives on marketing's societal role have increased, and efforts have emerged to develop more socially aware approaches. According to the most widely accepted definition today, "marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging value to consumers, customers, partners, and society at large". In this sense, the benefits gained by SSE entities through marketing processes can be categorized as: (1) benefits for the organization (improved performance, resource acquisition, etc.), and (2) contributing to the positive transformation of society. This study reviews traditional marketing perspectives and recent social approaches, and explores points of alignment and conflict between SSE and marketing.

Keywords: Social and Solidarity Economy; marketing; marketing plan; Basque Country

Eonlit: B55; J54; M31

* **Correspondencia a/Corresponding author:** Julen Izagirre Olaizola – julen.izagirre@ehu.eus – <https://orcid.org/0000-0002-8854-3995>

Cómo citar/How to cite: Izagirre Olaizola, Julen; Rico Fernández, Nerea; Díez Izagirre, Xuban (2025). «Gure balioak salgai? Marketina eta ekonomia sozial eta solidarioaren arteko dilema etiko eta estrategikoak Euskal Autonomia Erkidegoan», *GIZAEOA - Revista Vasca de Economía Social*, 22, 81-107. (<https://doi.org/10.1387/gizaekoa.27604>).

Recibido: 9/6/2025; aceptado: 13/6/2025.

ISSN 1698-7446 - eISSN 2444-3107 / © UPV/EHU Press



Esta obra está bajo una licencia
Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

1. **Ekonomia sozial eta solidarioko erakundeak eta merkaturatze-funtzioa**

Gizarte-ekonomiako erakundeak enpresa-izaerako erakundeak dira, eta errentagarritasun ekonomikoaren helburuaren aurretik lehentasuna ematen dioten helburu sozial batekin sortzen dira. Gainera, erakundearen antolakuntza aldetik konpromiso soziala erakusten duten printzipioen arabera arautzen dira, Gizarte Ekonomiak tratamendu berezia ematen baitie pertsoneri erakundeen barruan, eta pertsonak eta haien erakundeak kokatzen diren lurraldearen partetzat hartzen baititu (Etxezarreta Etxarri, 2021).

Gizarte-konpromiso honek izaera fundazionala eta egiturazkoa du erakunde hauetan, eta agerian gelditzen da pertsonen garapen integrala lehenesten delako, bai lan-esparruetan, baita komunitate-bizitzako espazioetan ere (Villalba-Eguiluz et al., 2020). Erakundeen barne-eraldaketa ez ezik, eragin kolektiborako bokazioa ere badute: erakunde horiek aktiboki lagundu nahi dute jarduten duten komunitateen ongizatean, gizarte-koherentsia, ekitatea, justizia soziala eta lurraldeen garapen iraunkorra sustatuz (Doherty et al., 2014; Guarascio, 2022).

Izaera hau Gizarte Ekonomiako erakundeen hiru eremu bereizgarrietan ere ikus daiteke (Etxezarreta Etxarri, 2021):

- Erakundeen helburua: erakunde bakoitza desberdina izan arren eta guztientzat helburu komun bakarra ezarri ezin bada ere, pertsonen zentraltasuna eta kapitalarekiko duten nagusitasuna da guztien izateko arrazoiak.
- Erabakiak hartzeko modua: erabakiak modu demokratikoan hartzen dira, pertsona guztiek botere bera izan dezaten erakundearen barruan.
- Mozkinak eta soberakinak banatzeko modua: pertsona bakoitzak emandako lanaren arabera egiten da, eta ez bakoitzak ordaindutako kapitalaren arabera.

Gizarte Ekonomiako erakundeek, horrela, konpromiso soziala indartzea eta alderdi kualitatiboak kuantitatiboen gaineratik kokatzea lor dezakete, demokrazia parte-hartzailea sustatuz; eztabaida, prestakuntza sozial eta kooperatiboa eta ideien garapena bultzatuz; lan-baldintza duinak bermatuz; ingurumena errespetatuz; lurraldeko parametro sozial eta kulturalen barruan integratuz; eta komunitate bakoitzaren nazioarteko lankidetzan eta tokiko garapenean parte hartuta (Lasa Altuna, 2022).

Oro har, praktika horiek argi uzten dute Gizarte Ekonomiaren eta Ekonomia Solidarioaren ikuspegia, ez soilik bere kideekin konprometitu-

tako eragile gisa, baizik eta txertatzen den ingurunearekin ere inplikaturatuta egonda, laguntza-sareak, ekonomia birlokalizatuak eta lurraldeari gizarte-balioa itzultzen dioten antolaketa-egiturak sortuz (Arrillaga Márquez et al., 2024; Dash, 2014; Villalba-Eguiluz, 2020).

Hala ere, Gizarte Ekonomiako eta Ekonomia Solidarioako erakundeen konpromiso sozial eta eraldatzaileak ez du esan nahi haien iraunkortasuna bermatuko duten jarduera ekonomikoak eta truke-jarduerak gauzatzeko beharra alde batera uzten denik (Díaz-Foncea & Marcuello, 2012). Merkatuan jarduten duten erakunde gisa, merkataritza-funtzioa ere garatu behar dute, diru-sarrerak sortzeko, balio-proposamenak ikusarazteko eta publiko desberdinekin harremanetan jartzeko. Dimentsio ekonomiko hori ezin da kontraesan gisa ulertu, baizik eta sorrerako printzipioak indartzeko aukera-espazio gisa, betiere jarduera hori bere balioekin bat etorriz garatzen bada: pertsonen nagusitasuna, barne-demokrazia, justizia soziala, ingurunearekiko konpromisoa eta eraldatzeko bokazioa. Testuinguru horretan, marketinak zeregin garrantzitsua izan dezake sektorearen berezitasunetara egokitzen bada eta zerbitzatzen dituzten erakundeen eta komunitateen arteko lotura indartzera bideratzen bada (Grigore, 2013; Izagirre-Olaizola, 2021).

Ekonomia Sozial eta Solidarioaren (ESS) eta marketinaren arteko harremanean sakontzeko, azterlan enpiriko bat egin dugu, eta horretarako EAEko gizarte ekonomiaren sektoreko erakundeei egindako 117 galdetegi jaso ziren. Helburu nagusia marketina eta gizarte ekonomiaren arteko harreman hori gaur egun tokiko testuinguruan nola artikulatzen den ulertzea da. Atzean dagoen ideia zera da, marketina oinarri hartuta, bere baliabideak ESSaren balioetara eta helburuetara egokituz gero, hura indartzeko tresna erabilgarria izan daitekeela. Horretarako, hiru helburu espezifiko planteatu ditugu lan honetan: (1) gaur egun erakundeek marketinarekin duten lotura mota identifikatzea; (2) diziplina horri buruz duten pertzepzioa ezagutzea; eta (3) marketineko zer tresna erabiltzen ari diren — edo ez — eta ESSaren esparruan potentzial handiena zein duten aztertzea.

2. Marketinaren harremana helburu sozialekiko

Orain arte, marketina nahiko diziplina ezezaguna izan da ESSaren esparruan. Izan ere, marketinaren eta ESSaren bat-egiteak eztabaidak sortu izan ditu, marketineko zenbait praktikek, hala nola publizitate erasokorrak eta salmenta-promozioak, irudi negatiboa dutelako (Currás Pérez, 2020; Izagirre-Olaizola, 2021).

Marketina filosofia, jarduera/ prozesua, zientzia eta artea izan daiteke. Philip Kotler (1972) marketin modernoaren aitzindaria da, eta marketina-

ren definizioa ematen digu: elkartruke-prozesuen bidez beharrak, gabeziak eta nahiak asetzera bideratutako giza jarduera, hau da, merkatu objektibo baten beharrak asetzeko balioa esploratzeko, sortzeko eta emateko zientzia eta artea, mozkin baten truke.

Definizio hori aldatuz joan zen 2008an Kotlerrek berak berriz ere marketina honela definitu zuen arte: «enpresek bezeroentzako balioa sortzeko eta bezeroekiko harreman sendoak eraikitzeko prozesua, trukean bezero horietatik eratorritako balioa lortzeko» (Armstrong & Kotler, 2008, XIX. or.).

Egun, American Marketing Association (2017) erakundearen arabera, «marketina kontsumitzaileei, bezeroei, bazkideei eta, oro har, gizarteari balioa sortu, komunikatu, eman eta trukatzeko erakunde eta prozesuen multzoa da». Definizio hori da gaur egun indarrean dagoena eta akademian eta sektorean sarrien erabiltzen dena.

Beraz, marketinaren ardatz nagusia truke-prozesuak direla diogu, eta prozesu horiek balioa sortu nahi dute, alde guztien egoera hobetuz.

Trukearen xedea balio-eskaintzaren bat izan ohi da, ondasun, zerbitzu, ideia, leku... forma izan dezakeena. Balio-eskaintza hori xede-publikoari (kontsumitzaileei, bezeroei, saltzaileei eta gizarteari, oro har) sortzeko eta komunikatzeko, haren ezaugarriak zehaztu behar dira, produktua, prezioa, banaketa eta komunikazioa zein eta nolakoa den zehaztuz (Baines et al., 2017).

Planteamendu hori sarreran aurkeztutako ikuspegiarekin lotuz, esan genezake ESSko erakundeek truke-prozesutik lortzen duten onura bitan banatzen dela (Ferrell et al., 2023):

- Erakundearentzat onura propioak lortzea: etekin ekonomikoa hobetzea, jarduera hobetzeko baliabideak lortzea, etab.
- Gizartearen eraldaketa positiboa sustatzea truke-prozesu horien bidez.

ESSko erakundeentzat hobekien egokitzen den marketinaren ikuspegiari buruz hausnartzen badugu, marketinaren erantzukizun sozialaren ikuspegian edo marketinaren orientazio sozialean txertatu beharko genituzke, ESSaren balioekin eta printzipioekin gehien egokitzen den ikuspegi delako (Currás Pérez, 2020). Ikus dezagun zer desberdintasun dauden historian zehar aitortutako ikuspegien artean, gizarte-orientazioa zertan dartzan hobeto ulertzeko.

Ekoizpen, produktu eta salmenten ikuspegiak enpresatik abiatzen dira eta haien produktuetan zentratzen dira, salmenta oldarkorra eta hedapen handiko sustapena bilatuz errentagarritasuna lortzeko. Marketin-ikuspegi, ordea, merkatutik abiatzen da, eta bezeroen beharretan zentratzen da,

haien gogobetetzearen bidez etekinak sortzeko. Horrek merkatura bideratuta egotea suposatzen du (Kotler & Armstrong, 2014; Martínez González, 2011).

Marketinaren gizarte-erantzukizunaren ikuspegiak, bestalde, agerian uzten ditu ingurumen-suntsiketa, baliabideen eskasia, kontsumismo sutua, kontsumitzailearen manipulazioa, gosea, pobrezia eta abar. Erakundeen helburua da merkatu objektiboaren beharrak, nahiak eta interesak ezagutzea eta eskatzen diren gogobetetzeak asetzera, gizartearen ongizatea babestuz eta hobetuz (Kotler & Armstrong, 2014). Horregatik guztiagatik, esan dezakegu ikuspegi horrek oso kontuan hartzen dituela marketin-praktiken kontsiderazio etiko eta sozialak, kontuan hartzen baititu interes publikoa eta guztien ongizatea. Hala ere, ez da marketin sozialarekin nahastu behar, aurrerago ikusiko dugun moduan (Rivera Aya, 2013).

ESSko erakundeetako marketina ez dator bat irabazizko enpresei aplikatutako marketin-eredu konbentzionalarekin (Currás Pérez, 2020). ESSko erakundeek ekitatearen, iraunkortasunaren eta gizarte-ongizatearen funtsezko printzipioen arabera jarduten dute, eta marketineko tresnak beren balio eta helburuen arabera egokitu behar dituzte. Testuinguru horretan, marketinaren hainbat adar, hala nola marketin soziala, kausa-marketina, barne-marketina eta irabazi-asmorik gabeko marketina, ikuspegi garrantzitsu eta osagarri gisa uler daitezke erakunde horien kudeaketan.

Marketin soziala gizartearen ongizatea sustatzera bideratutako ikuspegi da, ideia sozialen hedapenean eta interes publikoko gaiei buruzko sensibilizazioan oinarritua (Kotler et al., 2008). Marketin mota hori batez ere irabazi-asmorik gabeko erakundeetan aplikatzen da, hala nola ESSaren barruko erakunde askotan. Bere helburu nagusia gizabanakoen portaeretan eragitea da, gizartean aldaketa positiboak eragiteko, hala nola praktika jasangarriak hartzea, giza eskubideak errespetatzea eta gizarteratzea.

Bestalde, **irabazi-asmorik gabeko marketinean** erakundeek zuzendutako estrategia-multzoa sartzen da. Estrategia horien helburua ez da onura ekonomikoak sortzea, helburu sozialak sustatzea baizik. Marketin sozialaren eta irabazi-asmorik gabeko marketinaren arteko desberdintasun nagusia haren ikuspegi estrategikoan datza; marketin soziala portaeretan eragitean zentratzen den bitartean, irabazi-asmorik gabeko marketinak ikuspegi zabalagoa du, balio sozialaren sorkuntzan interesa duten hainbat alderdi inplikatur (Blondeau, 2015). Bi estrategia horiek funtsezkoak dira ESSko erakundeentzat, gizarte-eragileekiko harremana kudeatzeko eta haien misioa sustatzeko aukera ematen baitute.

Marketinaren beste alderdi posible bat, gizarte-ikuspegiarekin lotuta egon daitekeena, **kausa-marketina** da. Estrategia hori irabazi-asmoa duten erakundeetan erabiltzen da, eta marka gizarte- edo ingurumen-kausa espezifiko batekin lotzea du helburu. Marketin mota horrek berekin dakar

enpresak konpromisoa hartzea bere salmenten baliabideak kausa batera bideratzeko, askotan erantzukizun sozial korporatiboko kanpaina baten barruan (Aldamiz-Echevarría, 2000). Hasieran irudi korporatiboa hobetzeko mekanismotzat hartzen bada ere, kausadun marketina onuragarria izan daiteke bai erakundearentzat, bai babesten duen kausarentzat, eta kontsumitzailearen pertzepzioan eragin positiboa izan dezake (Penelas Leguía et al., 2012). Hala ere, ikuspegi hori ez dago kritiketatik kanpo. Askotan, kausadun marketina «irudia garbitzeko» estrategiatzat hartzen da. Estrategia horretan, enpresek ez dute nahitaez kausarekin konprometituta egon behar, baizik eta beren onurak maximizatzea bilatzen dute, kausa sozialak publizitate-tresna gisa baliatuz (Buil et al., 2012). ESSko erakundeentzat, ekitate eta justizia sozialaren printzipioen arabera jarduten dutenentzat, funtsezkoa da praktika horietan ez erortzea. Nahiz eta kausa duen marketinak ikusgaitasuna eta kausaren babesa sor ditzakeen, beharrezkoa da modu egiazkoan aplikatzea, erakundearen funtsezko balioekin lerrokatuta.

Barne-marketina, edo pertsonen kudeaketa marketinaren ikuspegitik, funtsezkoa da irabazi-asmoko zein irabazi-asmorik gabeko erakundeetan. Tresna hau langile kualifikatuak erakartzean, motibatzean eta atxikitzean oinarritzen da, haien ongizatea eta gogobetetzea erraztuko duten politikak eta praktikak ezarriz (Ramírez Arroyo & Cuevas Padilla, 2015). ESSko erakundeetan, non justizia sozialaren eta ekitatearen printzipioak funtsezkoak diren, barne-marketina funtsezko tresna bihurtzen da balio horiekin bat datorren erakunde-kultura sustatzeko. ESSko erakundeetan barne-marketina aplikatzeak erakundearen barruko konpromisoa eta kohezioa indartzen ditu. Lan-giro positiboa eta motibatzailea sortzea funtsezkoa da erakunde horiek beren gizarte-helburuak bete eta komunitatean eragina izan dezaten.

Enpresaren Erantzukizun Soziala, edo **Erantzukizun Sozial Korporatiboa (ESK)**, marketin-ikuspegi hutsa izan gabe, estuki lotuta dago erakunde batek harreman komertzialak izateko duen moduarekin, eta harreman estua du hainbat marketin-estrategiarekin, bereziki gizarte-marketinarekin eta kausadun marketinarekin. ESKk jardunbide arduratsuak txertatu nahi ditu enpresaren muinean, ingurumenaren gaineko inpaktu negatiboa murriztuz eta interes-taldeen ongizatea sustatuz (López, 2019). ESKa irabazi-asmoa duten enpresekin lotu izan den arren, haren printzipioak ESSko erakundeek ere aplikatu dakizkieke, praktika horiek eguneroko kudeaketan integratu behar baitituzte, haien jarduerak sozialki eta ingurumenaren aldetik jasagarriak direla ziurtatzeko. Hala eta guztiz ere, ESKk, kausa-marketinak bezala, kritikak jaso ditzake sakontasun faltagatik eta oportunitismoagatik. Enpresa askok ESK ekintzak azaletik inplementatzen dituzte, beren irudia hobetzeko modu gisa, gizarte- edo ingurumen-kausekiko konpromiso sakonik gabe (Etxezarreta Etxarri, 2021; Izagirre-Olai-

zola, 2021). Ildo horretan, ESSko erakundeek zuhur jokatu behar dute ESK beren jardueretan txertatzean. Ez dute erantzukizun-irudia sortzeko komunikazio-tresna gisa soilik erabiltzeko tentazioan erori behar; aitzitik, haien praktikak benetakoak direla eta ESSaren balioekin lerrokatuta daudela ziurtatu behar dute.

ESSko erakundeek erronka espezifikoetara aurre egiten dieten marketin-tresnak aplikatzean, batez ere inplikaturako eragileen aniztasunagatik eta marketin-eredu estandarizatu baten faltagatik. Tamainan eta egitura anitzak dituzten erakunde horiek euren baliabide, gaitasun eta helburu sozialetara egokitu behar dituzte marketin-estrategiak. Gainera, ESSaren printzipioak marketin-praktiketan txertatzea funtsezkoa da, burututako ekintzak koherenteak izan daitezen jarraitu eta bultzatu nahi diren justizia sozialaren eta iraunkortasunaren printzipioekin.

Nahiz eta marketin sozialak, kausa-marketinak, barne-marketinak eta ESKk tresna baliotsuak eskaini ditzaketen ESSko erakundeentzat, garrantzitsua da azpimarratzea horietako bat ere ez dela nahikoa berez. Tresna horien ezarpenaren arrakasta ESSaren funtsezko printzipioekin modu koherentean integratzeko moduaren araberakoa da. Adibidez, marketin sozialak eta marketin kausadunak kontzientzia eta laguntza sortzen lagun dezaketen bitartean, barne-marketina funtsezkoa da ESSaren balioekin bat datorren erakunde-kultura sortzeko.

3. Metodologia eta datu bilketa

3.1. *Sarrera*

Ikerketarako beharrezkoa zen bigarren mailako informazioa bildu eta hasierako hipotesiak formulatu ondoren, lehen mailako datuak biltzeari ekin zitzaion, teknika kuantitatibo bat erabiliz: online inkesta. Galdetegi egiteko eta banatzeko tresna Encuesta Fácil izan zen (<https://www.encuestafacil.com/>), inkesta pertsonalizatuak doan sortzeko aukera ematen duen web-plataforma. Erabaki hori erabilera-erraztasunean, eskatutako inbertsio txikian eta bidalketa-erraztasunean oinarritu zen, erakunde kopuru handiagoa lortzeko helburuarekin.

Horretarako, landa-lana burutu zen EAEko ESS erakundeen artean. Galdetegi bat diseinatu zen atal desberdinekin, eta hainbat elkarte-saretako 1.000 erakunde baino gehiagori bidali zitzaion (ASLE, Konfekoop, REAS, etab.). Baliozko 117 erantzun jaso ziren, ezaugarri eta tamaina desberdineko erakundeak ordezkatuz.

Inkesta honen helburu nagusia erakundeek ESSaren printzipioekin duten lotura-mailari buruzko informazio zehatza biltzea izan zen, baita erakunde horiek beren estrategia eta eragiketetan marketinari ematen dioten aplikazio-mailari eta garrantziari buruzkoa ere. Helburu horiek lortzeko, galdetegia ESS erakundeetan dauden marketin-praktikak eta erabilitako komunikazio-tresnak identifikatzera bideratuta egon zen.

Emaitza deskribatzaileak emateaz gain, kontraste-proba estatistikoak ere burutu dira. Zehazki, Pearson-en Chi-karratu proba. Proba honek bi aldagai kategorikoren arteko lotura esanguratsua den ala ez neurtzeko balio du, horretarako, chi-karratu banaketari darraien esperotako maiztasunak kalkulatzeko dira eta behatutako maiztasunekin alderatzen dira (Franke et al., 2012).

Chi-karratu proba erabili da erakunde motaren (kooperatibak, fundazioak, lan-sozietateak, besteak beste) eta langile-kopuruaren arabera neurtutako erakundeen tamainaren arabera marketin-tresnen erabileran eta balorazioan egon daitezkeen desberdintasun esanguratsuak identifikatzeko. Horretarako, aldagai guztiak bi irizpide horien arabera kontrastatu dira, eta % 90eko adierazgarritasun maila (A.m., $p.value < 0,1$) erabili da.

Analisi hau burutu ahal izateko gutxieneko kasu kopurua behar denez, kooperatibak alde batetik eta gainerako erakundeak bestetik multzokatu dira erakunde mota kontrastatzeko. Halaber, tamaina hiru kategoriatan aztertu da: 10 langile edo gutxiagoko erakundeak, 11tik 50era bitartekoak, eta 50 pertsona baino gehiagoko erakundeak.

Ildo beretik, eta aldagai askotan marketinari buruzko erantzun «negatiiboak» oso gutxi izan direnez, balio txikiak alde batetik (1-3 Likert eskalan) eta handienak bestetik (4-5) multzokatu dira.

Hala eta guztiz ere, kontingentzia-tauletan izan beharreko gutxieneko kasu kopurua gainditu ez denean (bost baino gutxiago gelaxkaren batean) Fisherren proba zehatza aplikatu da, kasu horietan erabiltzeko egokiagoa dena. Fisherren emaitzek ez dute aldaketa nabarmenik erakutsi Chi-karratuarekin lortutakoekin alderatuta, eta horrek kasu horien emaitzak indartzen ditu.

Emaitzen aurkezpenean argitasunari eta laburtasunari eusteko, estatistikoki esanguratsuak diren desberdintasunak erakutsi zituzten aldagaiak soilik aipatzen dira lan honetan. Kalkulu estatistiko guztiak R softwarearekin egin dira (<https://www.R-project.org/>), datu-analisirako ikerketa akademikoan asko erabiltzen dena.

Amaitzeko, badakigu kontrasteen hipotesi teknikoak bermatzeko burututako multzokatzeek, bereziki, erakunde moten aniztasuna gehiegi sinplifikatu dezakeela; horregatik, emaitzak zuhurtziaz interpretatu behar dira. Bestalde, etorkizuneko ikerketetan lagin handiagoa erabiltzea gomenagarria litzateke erakunde motaren araberrako analisi zehatzagoak egin ahal izateko eta antolamendu-aldaketak hobeto ulertzeko.

3.2. Laginaren lorpena

Inkestarako lagina lortzea ez zen erraza izan, ezin zelako Euskadiko ESS erakunde guztien errolda osoa eskuratu. Hori dela eta, komenigarritasun-lagina erabiltzea erabaki zen, hau da, ESSarekin lotutako hainbat sareren bitartez lortu ziren erakundeen datuak. Horrela, lehenengo pausu batean, erakunde garrantzitsuenetako birekin jarri ginen harremanetan: ASLE (Euskadiko Lan Sozietateen Elkarte) eta Konfekoop (Euskadiko Kooperatiben Konfederazioa). Horiek arduratu ziren galdesorta euren bazkideei bidaltzeaz. Hortaz gain, beste erakunde batzuen (REAS, Olatukoop, Gizatea edo EHLABE) datu-base publikoak erabili ziren.

Aipatu behar da lagin hori ez zela ausazkoa izan, ezta Euskadiko ESS erakunde guztien guztiz adierazgarria ere, baina ESSaren barruan ahalik eta erakunde mota gehien sartzeko ahalegina egin zela. Horrela, erakunde handiak zein txikiak, eta mota juridiko desberdinetakoak, hala nola kooperatibak eta lan-sozietateak, bildu nahi izan ziren.

Bi bidalketa-txandaren ondoren, 117 erakundek erantzun zuten (1. Taula), kontaktatutako 1.040 ingururen artean.

1. Taula

Lagina entitate motaren arabera

	KOPURUA	PORTZENTAJEA
Elkartek	9	% 7,69
Enplegu zentro bereziak	4	% 3,42
Kooperatibak	72	% 61,54
Kooperatiba txikiak	53	% 45,3
Kooperatiba ertain-handiak	19	% 16,24
Gizarteratze enpresak	6	% 5,13
Fundazioak	8	% 6,84
Sozietate laboralak	15	% 12,82
Beste batzuk	3	% 2,56
LAGIN OSOA	117	

Iturria: Egileek egina

117 entitate horien arteko banaketak ondo irudikatzen du nolakoa den gaur egun ESSaren barneko aniztasun instituzionala Euskal Autonomia Erkidegoan. Entitate horien artean, nabarmenena kooperatiben presentzia da, lagin osoaren ia bi heren osatzen baitituzte. Zehazki, guztien % 61,54 dira kooperatibak, eta horien baitan hirutik bi kooperatiba txikiak dira, beste herena kooperatiba ertain edo handitzat har daitezkeenak. Banaketa horrek kooperatibismoaren errotzea eta garrantzia islatzen du, izan ere, kooperatibak dira euskal ekonomia sozialaren zutabe nagusietako bat, bai historikoki, bai gaur egungo egituraren ere (Etxezarreta Etxarri, 2021).

Kooperatibez gain, bestelako figura juridikoek ere presentzia esanguratsua dute laginean, eta horrek erakusten du ekintzailtza sozialaren eta ekonomia alternatiboaren eremuan dagoen ugaritasuna eta aberastasuna. Elkarteak, fundazioak, gizarteratze-enpresak, enplegu zentro bereziak eta sozietate laboralak ageri dira laginean. Esate baterako, elkarteak % 7,69 dira, fundazioak % 6,84, gizarteratze-enpresak % 5,13 eta enplegu zentro bereziak % 3,42. Sozietate laboralek, bestalde, % 12,82ko pisua dute lagin osoan.

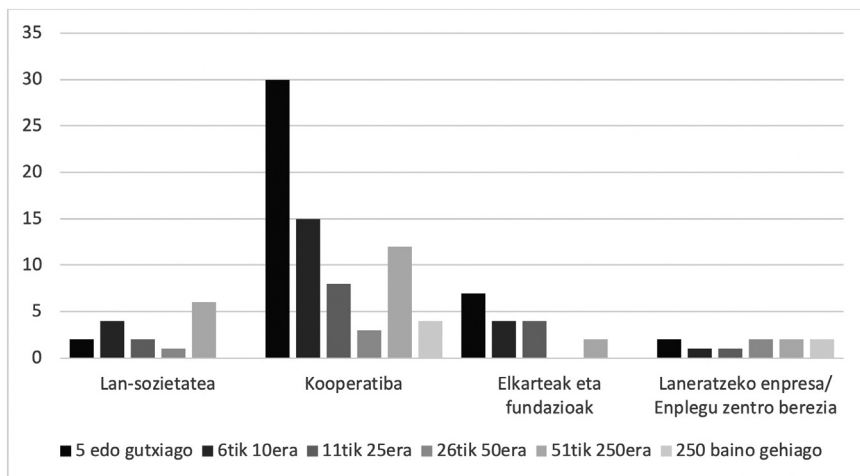
Guztira, beraz, esan daiteke lortutako lagina orekatua eta adierazgarria dela. Ez da soilik kopuru kontu bat, baizik eta lagin horrek aukera ematen du ulertzeko zein den ESSaren egungo egitura EAEn. Hori dela eta, egokia eta fidagarria dela esan daiteke, eta oso baliagarria izango da ondorengo azterketa eta ondorioetarako.

3.3. *Galdetegiaren diseinua*

Galdetegiaren bitartez, erakundeek Euskal Autonomia Erkidegoko ESS erakundeen printzipio orokor bereizgarriekin duten lotura-maila zehaztu nahi zen. Hortik abiatuta, galdera-multzoek marketinazko aztertutako erakundeetan duen presentzia (formala eta informala) identifikatu nahi zen. Marketin konbentzionalari buruz duten iritzia baloratzeko eskatu zitzairen erakundeek, zein neurritan balio duen aipatutako printzipioekin bat egiteko, eta, ondoren, zehazki, marketineko tresna jakin batzuen erabilera eta tresna horietako bakoitzak ESSaren helburuetarako duen potentziala ezagutzeko ahalegina egin zen.

Galdera gehienak itxiak edo erdi itxiak izan ziren, datuen bilketa eta azterketa errazteko. Tarte-eskalak erabili ziren jarrerak eta iritzia neurtzeko, eta erantzunak zehatz kuantifikatu ahal izango zirela ziurtatu zen. Eskala horiei esker, hainbat alderdi ebaluatu ahal izan ziren, hala nola ESSaren printzipioen betetze-maila eta marketinarekin lotutako hainbat baieztapenen adostasun-maila.

Banatu aurretik, galdera-sortari proba pilotu bat egin zitzaion (pre-test), eta analisitik kanpoko hainbat pertsonak erantzun zuten galdetegia. Pretest horri esker, idazketan egon zitezkeen akatsak identifikatu ahal izan ziren, galdetegiaren hedadura egokia egiaztatu ahal izan zen eta hizkuntza argia eta ulergarria zela ziurtatu zen. Aukera eman zitzairen erakundeei nahi zuten hizkuntzan erantzuteko, euskaraz zein gaztelaniaz, eta horrek irisgarritasuna areagotu eta parte-hartzea erraztu zuen. Filtro-galdera bat gehitu zen, galdesortari erantzuten zioten erakundeak benetan ESSko kide izango zirela ziurtatzeko, Gizarte Ekonomiari buruzko martxoaren 29ko 5/2011 Legeari jarraiki.



Iturria: Egileek egina

1. Irudia

Erakundearen tamaina, entitate motaren arabera

Landa-lanean jasotako datuek entitate moten tamaina desberdintasunak erakusten dituzte, 1. Irudian ikus daitekeenez. Kooperatibak, oro har, txikiak izaten dira, gehienak 10 langile edo gutxiagokoak (45 entitate), baina badira ere kooperatiba handirik ordezkaturak (16 entitate 50 langile baina gehiagokoak).

Lan-sozietateak, oro har, tamaina handikoak dira, batez ere, 51-250 langileren artean kokatzen dira (6 entitate). Laneratzeko enpresak eta enplegu zentro bereziak kontuan hartzen baditugu, banaketa nahiko homo-

geneoa da. Elkarateak eta fundazioak, berriz, tamaina txikikoak dira orokorrean, gehienek 25 langile baino gutxiago dituztelarik.

4. Emaitzak

4.1. *Ekonomia Sozial eta Solidarioaren baloreen garrantzia sektoreko entitateetan*

Elkarrizketatutako erakunde gehienek baieztatzen dute betetzen dituztela galdesortan sartu ziren Gizarte Ekonomiaren oinarriko printzipioak: pertsonen zentraltasuna, erakundeen izaera demokratikoa eta komunitatearekiko eta lurraldearekiko konpromisoa (2. Taula). Erakundeen % 87,1ek adierazi du «asko» betetzen duela pertsonen zentraltasuna, eta antzeko zifrak ikusten dira izaera demokratikorako (% 88) eta komunitatearekiko konpromisorako (% 88,8). Horrek erakusten du erakundeak oro har bat datozela gizarte-ekonomiaren printzipioekin.

Erakundeen zati txiki batek baino ez du adierazten printzipio horiek gutxi edo batere ez dituztela betetzen: pertsonen zentraltasuna % 2,6ak, komunitatearekiko konpromisoa % 4,3ak, eta izaera demokratikoa % 3,4ak. Emaitza horiek erakusten dutenez, nahiz eta desadostasun txikiak egon, erakunde gehienak ondo lerrokatuta daude gizarte-ekonomiaren funtsezko balioekin.

2. Taula

ESSaren baloreen garrantzia

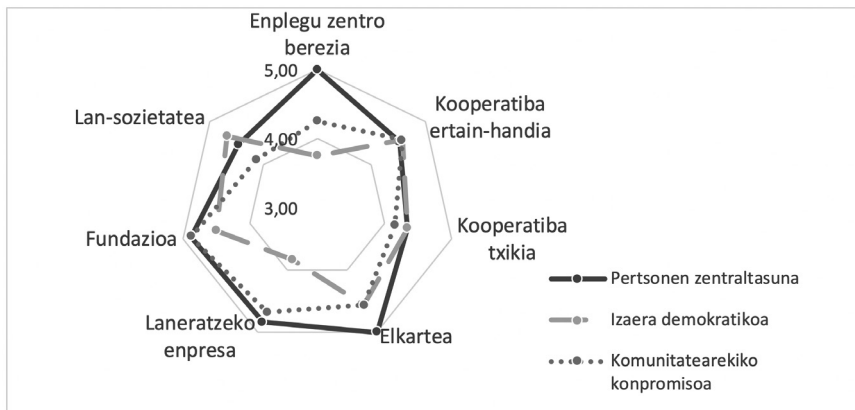
	Pertsonen zentraltasuna	Izaera demokratikoa	Komunitatea - lurraldea
ASKO	% 87,1	% 88	% 88,8
PIXKA BAT	% 10,3	% 8,5	% 6,9
GUTXI	% 2,6	% 3,4	% 4,3

Iturria: Egileek egina

Datuak entitate motaren arabera aztertzean, alde interesgarri batzuk ikus daitezke hiru printzipioen batez besteko puntuazioari dagokionez (2. irudia).

Pertsonen-zentraltasunari dagokionez, enplegu-zentro bereziak eta elkarteak nabarmentzen dira gehieneko puntuazioarekin. Horrek iradokitzen du erakunde horiek modu eredugarrian bideratzen direla pertsonak beren jardueraren erdigunean jartzera, eta hori funtsezkoa da gizarte-ekonomian. Bestalde, kooperatiba txikiek eta lan-sozietateek puntuazio txikixeagoak dituzte (4,34 eta 4,47, hurrenez hurren), eta horrek esan nahi du printzipio horrekin lerrotkatzen badira ere, agian neurri txikiagoan egiten dutela.

Erakundeen izaera demokratikoari dagokionez, lan-sozietateek, kooperatiba ertain-handiek, elkarteek eta fundazioek dute batez besteko puntuaziorik handiena (5etik 4,5 eta 4,67 artean), eta adierazi dute erakunde horiek uste dutela kide guztien parte-hartzea bultzatzen duten erabakiak hartzeko egiturak dituztela. Aitzitik, laneratzeko enpresek eta enplegu-zentro bereziek balorazio askoz ere baxuagoak izan dituzte item horretan (3,83 eta 3,75, 5etik). Horrelako erakundeen ezaugarriak direla eta, badirudi egitura hierarkikoagoa edo zentralizatuagoa dutela kooperatibekin alderatuta.



Iturria: Egileek egina

2. Irudia

ESSaren baloreak, entitate motaren arabera

Azkenik, **lurraldearekiko konpromisoari** dagokionez, fundazioek eta laneratzeko enpresek lortu dituzte puntuaziorik handienak (4,88 eta 4,67, hurrenez hurren). Gainerako erakundeek ere balorazio positiboak izan dituzte, baina txikiagoak, hala nola kooperatiba txikiek (4,15) eta lan-sozietateek (4,13).

Hala, pertsonen zentraltasunari dagokionez, elkarteak eta enplegu-zentro bereziak nabarmentzen dira puntuaziorik altuenekin, eta pertsonak

beren jardueraren erdigunean kokatzeari garrantzi handia ematen diote. Ondorioz, Chi-karratu analisiak (3. Taula) alde nabarmena erakusten du lortutako emaitzetan ($p = 0,0689$), forma juridikoaren arabera, eta adierazten du kooperatibek, beste erakunde mota batzuekin alderatuta, balorazio pixka bat txikiagoak dituztela alderdi horretan. Hori gerta liteke antolakuntza-egituretan dauden desberdintasunengatik edo kudeaketaren barruan giza alderdiak lehenesten dituzten moduagatik.

Erkidegoarekiko eta lurraldearekiko konpromisoari dagokionez, kasu honetan aldea erakundeen tamainaren arabera da, forma juridikoa edozein dela ere. Erakunde txikienek konpromiso handiagoa dute zentzu horretan, handienek baino. Horrek erakusten du tokiko ingurunearekin errotuago dagoela; aitzitik, logikoa da pentsatzea entitate handienak urrunago dauden inguruneetara bideratzen direla, eta garrantzi gutxiago ematen diotela konpromiso komunitarioari.

Izaera demokratikoari dagokionez, ez dago alde nabarmenik tamainaren edo forma juridikoaren arabera.

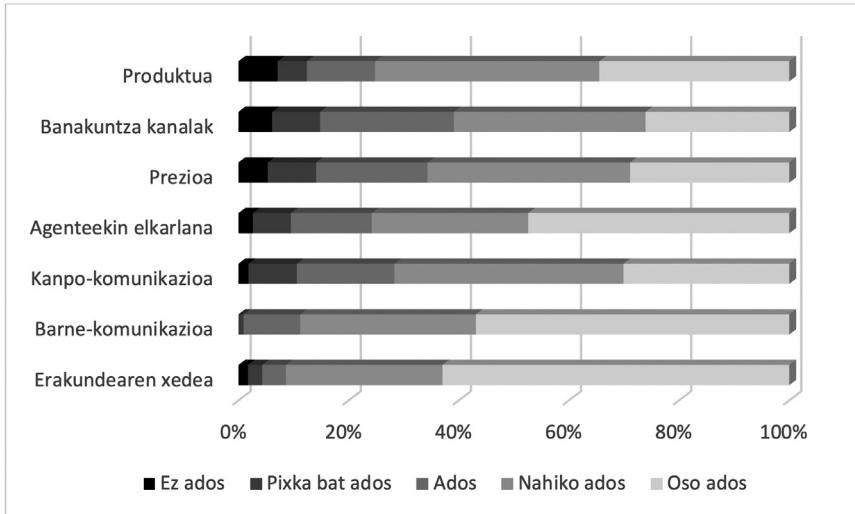
3. Taula

Chi-karratu kontrastea: ESSaren baloreen garrantzia

Aldagaia	Chi.square	Df	P.value	Irizpidea
Pertsonen zentraltasuna	3,3087	1	0,0689*	Izaera
Komunitatearekiko konpromisoa	4,6965	2	0,0955*	Tamaina

Iturria: Egileek egina. A.m.: % 10 (*), % 5 (**), eta % 1 (***)

Ondoren, inkestatutako erakundeei galdetu zitzaizen nola transmititzen dituzten Gizarte Ekonomiaren printzipioak beren ingurunera itzultzeko. Emaitzak 3. Irudian ageri dira. Sozialki eraldatzaileak diren balioen transmisioarekin lotura handiena duten hiru alderdiak erakundearen asmoa/xedea (% 91,2 ideia horrekin nahiko edo oso ados daude), barne-komunikazioa (% 88,8) eta beste eragile batzuekiko lankidetzatza (% 75,8) dira. Aldiz, «marketinaren 4P» klasikoekin lotutako alderdiak dira gutxien baloratzen direnak: banakuntza-kanalak (% 60,9), prezioa (% 65,7), kanpo-komunikazioa (% 71,7) eta produktua (% 75,2), nahiz eta oraindik erantzun positiboaren proportzio handia izan.



Iturria: Egileek egina

3. Irudia

ESSaren baloreen proiektzioa

Kontsultatutako zazpi aldagaien artean, hiruk baino ez dute desberdintasun esanguratsuren bat erakusten (4. Taula). Entitateen xedea/ asmoa bereziki erabiltzen da kooperatibak ez diren erakundeen artean, eta beste agenteekin lankidetzaz garrantzitsuagoa da erakunde txikien artean handien artean baino, nahiz eta bi kasuetan aldea gutxigatik ez den esanguratsua ($p = 0,1062$ eta $p = 0,117$). Alderik argiena eta sendoena barne-komunikazioan topa daiteke. Kooperatibak ez diren erakundeen artean komunikazio mota hau nabarmen garrantzitsuagoa da eta, bitxia bada ere, erakunde handi eta txikien artean, ertainekin alderatuta. Tamaina ertaineko erakundeak dira itxura batean alderdi horri hainbesteko garrantzirik ematen ez diotenak.

Aitzitik, ez zen alde nabarmenik hauteman kanpo-komunikazioan, prezioan, banaketa-kanalaren eta produktuan. Horrek iradokitzen du, oro har, ESSko erakundeek ikuspegi amankomuna partekatzen dutela beren balioak eta printzipioak transmititzeko mekanismoei buruz, baina zenbait berezitasun dagoela barne-komunikazioarekin eta erakundearen xedearekin loturiko alderdiekin.

4. Taula

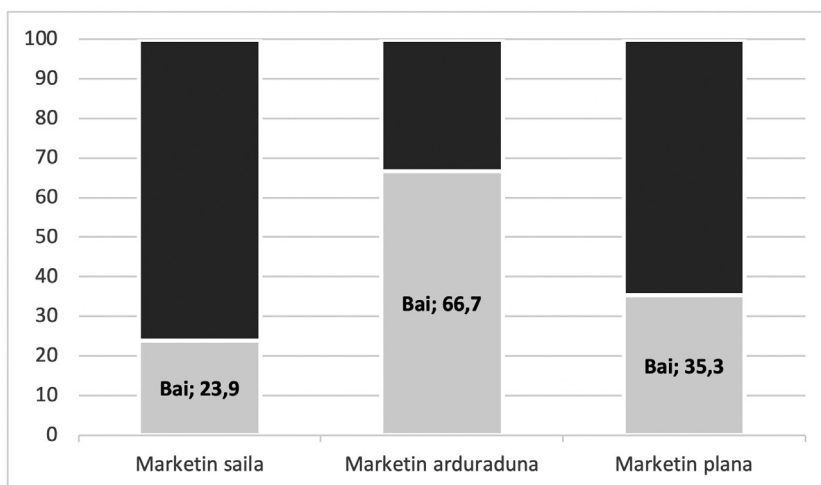
Chi-karratu kontrastea: ESSaren baloreen proiektzioa

Aldagaia	Chi.square	Df	P.value	Irizpidea
Asmoa – xedea	2,6092	1	0,1062	Izaera
Barne-komunikazioa	4,5803	1	0,0323**	Izaera
Barne-komunikazioa	8,3451	2	0,0154**	Tamaina
Agenteekin elkarlana	4,291	2	0,117	Tamaina

Iturria: Egileek egina. A.m.: % 10 (*), % 5 (**), eta % 1 (***)

4.2. Marketinaren oinarrizko erabilera

ESSko erakundeen merkaturatze-egitura formalari dagokionez, muga garrantzitsuak ditugu, ziurrenik erakundeen tamainarekin eta egiturarekin lotuta daudenak. Inkestatutako erakundeen bi herenek adierazten dute marketin-zereginen arduraduna badutela, baina proportzioa % 35,3ra jaisten da indarrean dagoen marketin-plan bati dagokionez. Are gehiago, inkestatutako lau erakundetatik batek baino ez du marketin-sail edo -arlo bat.



Iturria: Egileek egina

4. Irudia

Marketinaren egitura formal

Kasu honetan, bistakoa da erakundeen tamainak eta, beraz, eskura dauden baliabideek rol garrantzitsua jokatzen dutela. Tamaina handieneko erakundeek egitura sendoagoa izateko joera dute. Desberdintasuna txikiagoa da merkataritza-lanez arduratuko den pertsonaren bat izatean, baina handiagoa marketin-saila formalki egotean. Indarrean dagoen marketin-plana edukitzeari erreparatuz gero, alde handia dago, enpresa handien % 60an eta erakunde txikien % 20an gertatzen baita hori. Bitxia bada ere, desberdintasun horiek ez daude entitate juridikoaren mende, tamaina baita irizpide diskriminatzaile bakarra (5. Taula).

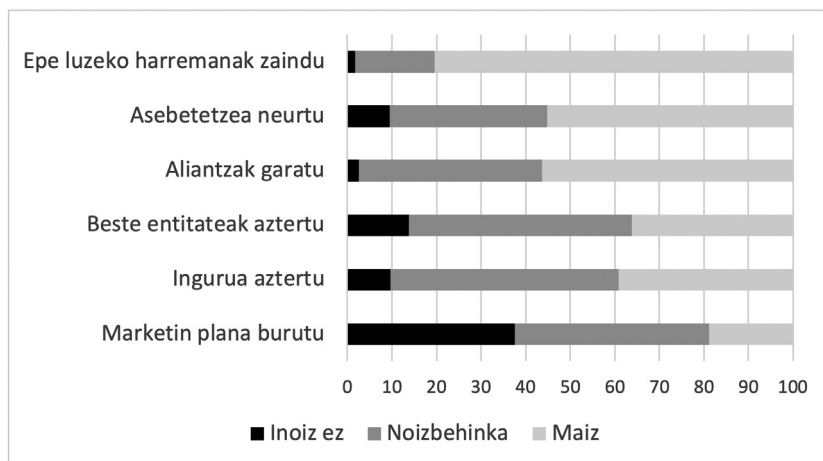
5. Taula

Chi-karratu kontrastea: marketin egitura formala

Aldagaia	Chi.square	Df	P.value	Irizpidea
Marketin saila	10,7873	2	0,0045***	Tamaina
Marketin arduraduna	4,5033	2	0,1052	Tamaina
Mkt. plana indarrean	15,3916	2	0,0005***	Tamaina

Iturria: Egileek egina. A.m.: % 10 (*), % 5 (**), eta % 1 (***)

Merkataritza aktibitate zehatzei dagokionez, erantzunak aldatu egiten dira dagokion tresna zehatzaren arabera, 5. Irudian jasotzen den bezala. Hala, oinarrizko jarduerak, hala nola bezeroekin eta beste eragile batzuekin epe luzera lan egitea eta harremanak izatea, askotan egiten dituzte erakunde gehienek (% 80,3). Azpimarratzekoak dira, halaber, bezeroen gogobetetzearen neurketa (% 55,2) eta beste eragile batzuekiko aliantzen garapena (% 56,4). Urrun geratzen dira zeregin analitikoak, hala nola lehiakideen edo antzeko erakundeen analisisa (% 36,2) edo enpresa-ingurunearen analisisa (% 39,1). Aurreko irudian aipatutakoarekin koherente izanik, erakundeen % 18,8k baino ez du adierazten marketin-plana erregulartasunez garatzen duela, eta deigarria da % 37,6k ez duela inoiz halakorik egiten.



Iturria: Egileek egina

5. Irudia

Merkaturatze ekintza zehatzak

Kasu honetan, aldeak ez dira hain nabarmenak (6. Taula). Aurreko blokean aztertutakoarekin bat etorritz, tamainak zehazten du marketin-plana egiteko joera izatea. Baina dimentsioak ez du eraginik gainerako aldagaietan. Kasu honetan, forma juridikoak du nolabaiteko eragina. Kooperatibak ez diren erakundeak epe luzerako harremanak gehiago zaintzeagatik nabarmentzen dira, eta, gainera, arreta handiagoa jartzen dute ingurunearen azterketan.

6. Taula

Chi-karratu kontrastea: merkaturatze ekintza zehatzak

Aldagaia	Chi.square	Df	P.value	Irizpidea
Epe luzeko harremanak zaindu	11,6853	2	0,0029***	Izaera
Ingurunea aztertu	4,5498	2	0,1028	Izaera
Mkt. plana burutu	7,866	4	0,0966*	Tamaina

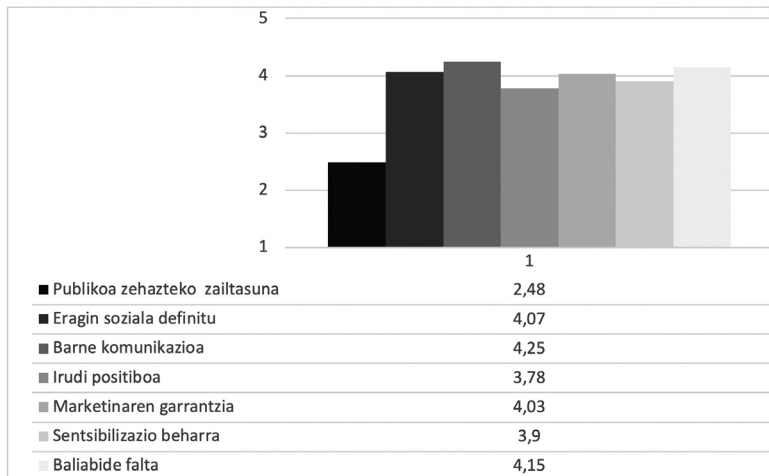
Iturria: Egileek egina. A.m.: % 10 (*), % 5 (**), eta % 1 (***)

4.3. ESSeko entitateen berezitasuna marketinerekiko

Bildutako datuek ESSko erakundeek marketinerekiko berezitasunak hautematen dituztela erakusten dute, haien izaerari eta jarduteko moduari dagokienez. Oro har, balorazio altua ematen diete barne-komunikazioari (4,25), inpaktu sozialaren definizioari (4,07) eta marketinaren garrantziari (4,03). Horietatik, barne-komunikazioa nabarmentzen da gehien baloratzen den alderdi gisa, eta hori beste sektore batzuekiko desberdintasun garrantzitsu gisa interpreta daiteke. Parte-hartzea, konpromiso kolektiboa eta erabaki demokratikoak hartzea lehenesten duten erakundeetan, barne-komunikazioa kudeaketa-tresna izateaz gain, funtzionamendurako egiturazko elementua ere bada.

Aipagarriak dira, halaber, baliabide falta (4,15) eta sentsibilizazio-beharra (3,9), sektorean muga komunak baitituzte marketin-estrategia egituratuagoak edo profesionalagoak ezartzeko orduan. Aldiz, xede-publikoa definitzeko zailtasuna (2,48) da gutxien baloratzen den aldagaia, eta horrek iradokitzen du ez dela muga espezifiko edo bereziki garrantzitsu gisa ikusten horrelako erakundeetan.

Oro har, lehentasun batzuek — hala nola barne-komunikazioaren zentraltasunak — ESSaren erakundeek dituzten berezko ezaugarriak adierazten badituzte ere, ez da desberdintasun nabarmenik ikusten beste erakunde mota batzuekiko marketinaren erabileran dauden erronka eta premia orokorreki dagokienez.



Iturria: Egileek egina

6. Irudia

Marketinaren ezaugarriak ESSarekiko

Kasu honetan, Chi-karratu kontrasteak erakusten du tamaina dela erantzun nabarmenki desberdinak zehazten dituen, baina ez norabide berean (7. Taula). Enpresa handien ustez, ESS erakundea izateak irudi hobe ematen die, eta, aldi berean, marketinari garrantzi handiagoa ematen diote. Aitzitik, erakunde txikiek argiago dute euren publikoak sentsibilizatzeko behar handia dutela, gizarte- eta ingurumen-kausei dagokienez.

7. Taula

Chi-karratu kontrastea: marketinaren ezaugarriak

Aldagaia	Chi.square	Df	P.value	Irizpidea
Irudi positiboa	6,9594	2	0,0308**	Tamaina
Marketinaren garrantzia	4,2595	2	0,1189	Tamaina
Sentsibilizazio beharra	10,2178	2	0,006***	Tamaina

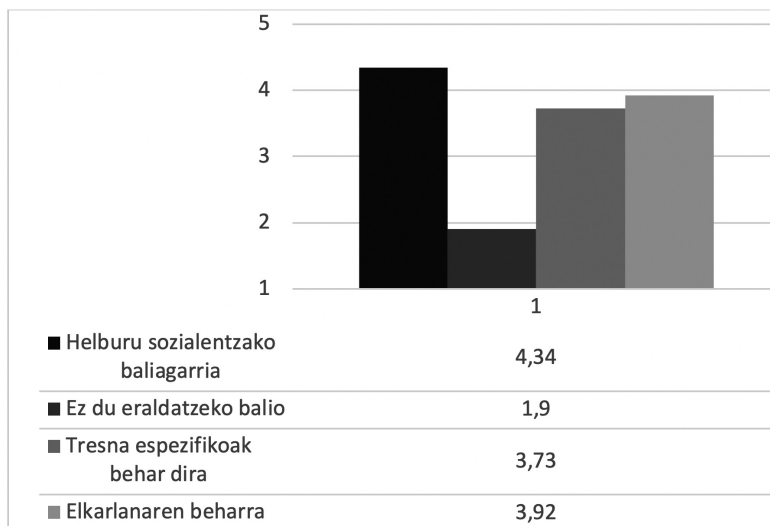
Iturria: Egileek egin. A.m.: % 10 (*), % 5 (**), eta % 1 (***)

7. Irudiko emaitzek erakusten dute ESSko erakundeek marketinarekiko jarrera positiboa dutela gehienbat. «Marketina gizarte-helburuetarako baliagarria izan daiteke» baieztapena da baloratuena (4,34 5etik), eta horrek erakusten du tresna hori bere helburuekin bateraezina dela ikusi beharrean, erakunde askok baliozkotzat jotzen dutela gizartea eraldatzeko misioan aurrera egiteko.

«Marketinak ez du balio eraldatzeko» esaldiak oso puntuazio txikia lortu du (1,9), eta horrek adierazten du ikuspegi eszeptikoago hori ez dela nagusi inkestatutako erakunde guztietan. Datu hori bereziki garrantzitsua da, ES-Saren sektore batzuetan oraindik ere ageri diren aurreiritzi batzuk desegiten laguntzen baitu, historikoki marketina merkatu kapitalistaren berezko praktikekin edo logika komertzial hutsekin lotu izan baita. Aldi berean, «tresna espezifikoa behar ditu» (3,73) eta «lankidetzan oinarritu behar du» (3,92) bezalako baieztapenen tarteko puntuazioek begirada ez bateratua erakusten dute: marketina erabilgarritzat hartzen bada ere, eremu horretan aplikatzea sektorearen berezko ezaugarri eta balioetara egokitu behar dela ere onartzen da. Ez da estrategia konbentzionalen adopzio akritikoa, baizik eta erabilera kontzientea, egokitua, eta kasu askotan, kolektiboa.

Oro har, datuen arabera, marketina gero eta normalizatuago dago, ES-Saren barruan tresna legitimo gisa, betiere bere printzipioekin bat badator eta helburu sozialetara bideratuta badago. Horrek aukera ematen du aspaldiko mesfidantzak gainditzeko eta komunikazioaren eta gizarte-posi-

ziamenduaren ikuspegi estrategikoago eta eraldatzaileago baterantz aurrera egiteko.



Iturria: Egileek egina

7. Irudia

Marketinaren potentzial eraldatzailea

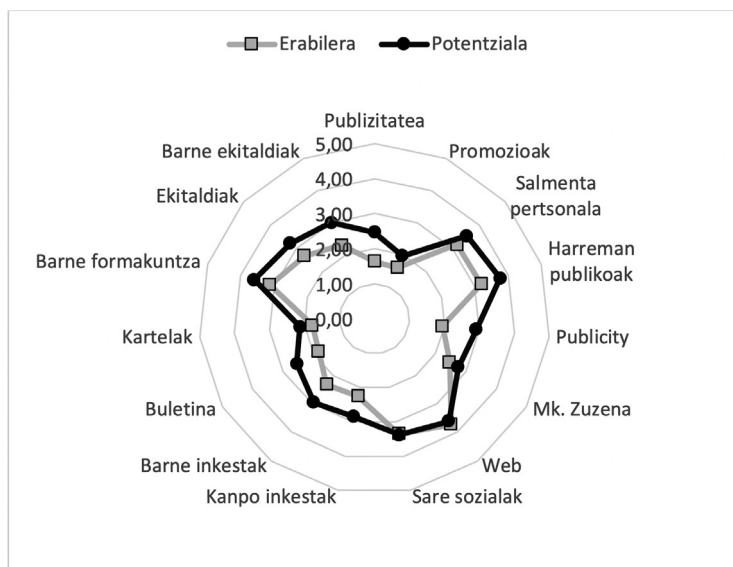
Kasu honetan, aztertutako aldagaietan ez da desberdintasun esanguratsurik ematen, ez tamainaren, ezta forma juridikoaren arabera ere. Badirudi erakunde txikienek gehiago sentitzen dutela marketineko tresna espezifikokoak garatu behar direla ESSko erakundeentzat, baina desberdintasunaren adierazgarritasuna ez da % 85era iristen.

4.4. *Tresna zehatzen erabilpena eta ESSaren printzipioak garatzeko daukaten gaitasuna*

ESSko erakundeek marketineko hainbat tresnari emandako erabilera errearen eta potentzialaren arteko konparazioak nolabaiteko distantzia erakusten du egungo praktikaren eta etorkizunerako hautematen dituzten aukeren artean (8. Irudia). Arrakala hori bereziki ikus daiteke gutxien erabiltzen diren tresnetan, baina potentzial eraldatzaile askoz handiagoa dutenak. Adibidez, barne-prestakuntzak (erabilera: 3,13/potentziala: 3,60) edo

barneko partaidetza-ekitaldiek (erabilera: 2,30/potentziala: 3,00) lehendik aipatutako ideia indartzen dute, barnekoari ematen zaion garrantziari buruz: komunikazioa, kohesioa eta antolaketa indartzea, berez, helburu gisa ez ezik, gizartea eraldatzeko funtsezko tresna gisa ere ikusten dira.

Era berean, harreman publikoak (potentziala: 3,76) eta salmenta pertsonala (3,54) bezalako tresnei esleitutako potentzial handia nabarmentzen da, erabilera oso handia ez den arren. Horrelako tresnak, konfiantza sortzean, lotura zuzenean eta komunitatea sortzean oinarritzen dira, eta ESSaren balioen esparruan positiboki balioesten direla dirudi, nahiz eta horien ezarpen praktikoa oraindik mugatua izan.



Iturria: Egileek egina

8. Irudia

Marketinaren tresnen erabilera eta potentziala

Aldiz, marketin komertzialaren tresna klasikoak, hala nola publizitatea (erabilera: 1,64/potentziala: 2,47) edo kartelak (erabilera: 1,78/potentziala: 2,13), gutxi erabiltzeaz gain, haien potentzial eraldatzailea baxutzat hartzen da. Horrek erakusten du sektoreak ez diola uko egiten marketinari bere horretan, baina hautakor agertzen da bere ustez baliagarriak eta legitimoak diren tresnei dagokienez, eta lehenasuna ematen die bere printzipioekin eta harreman-moduekin koherenteak direnei.

Oro har, datuek indartu egiten dute marketina ESSarentzat lagungarri izan daitekeenaren ideia, baina aplikatzeko unean haren balioetara egokitu behar da: harremani, barne-ikuspegiari eta parte-hartzeari lotuago dagoena, merkataritza/ salmenta hutsari baino. Erabileraren eta potentzialaren arteko distantziak, gainera, hobekuntza-tarte nabarmena erakusten du, baliabide, prestakuntza eta estrategia egokiak izanez gero.

Tresna zehatzen erabileran dauden desberdintasunei dagokienez (8. Taula), forma juridikoa ia ez da garrantzitsua. Publicity delakoaren potentzialari dagokionez soilik (hedabideetan ordaindu gabeko ikuspen publikoa), kooperatibek gainerako erakundeek baino erantzun-maila handiagoak dituzte. Tamainak, ordea, alde handiagoak eragiten ditu. Hala, tamaina handiagoko erakundeek komunikazio-tresna gehiago erabiltzen dituzte, hala nola publicity, barneko eta kanpoko inkestak, barne-prestakuntza eta kanpoko ekitaldiak. Hori bat dator, lehen esan bezala, egitura formal garatuagoak izatearekin eta ekintza zehatzak planifikatzen dituzten marketin-planak abiaraztearekin.

Aldeak txikiagoak dira tresnen potentzial eraldatzailearen arabera, web orriaren erabileraren potentzialak (erakunde txikienen mesedetan) eta barne prestakuntzaren potentzialak (handiagoak) soilik erakusten dute desberdintasun esanguratsuren bat.

8. Taula

Chi-karratu kontrastea: marketinaren tresnen erabilera eta potentziala

Aldagaia	Chi.square	Df	P.value	Irizpidea
Publicity - erabilera	5,085	2	0,0787*	Tamaina
Publicity - potentziala	3,4098	2	0,0648*	Izaera
Web - potentziala	5,2893	2	0,0714*	Tamaina
Kanpo inkestak - erabilera	6,8854	2	0,032**	Tamaina
Barne inkestak - erabilera	14,2683	2	0,0008***	Tamaina
Barne formakuntza - erabilera	9,214	2	0,01**	Tamaina
Barne formakuntza - potentziala	5,7063	2	0,0577*	Tamaina
Barne ekitaldiak - erabilera	8,9759	2	0,0112**	Tamaina

Iturria: Egileek egina. A.m.: % 10 (*), % 5 (**), eta % 1 (***)

5. Ondorioak, mugak eta etorkizuneko ikerketa lerroak

ESSaren erakundeek marketinaren erabileran berezitasun eta erronka propioak dituzte, haien izaera eta jarduteko modu espezifikoetatik eratorriak. Erakunde horiek, tamaina eta egitura aldakorrek izanik, askotan baliabide mugatuak dituzte, eta horrek eragiten du marketinaren erabilerara formal eta egituratuaren murrizketa. Hala ere, barne-komunikazioa eta parte-hartzea lehenesten dituzte, balio sozial eta kudeaketa-praktika gisa, eta marketina tresna bezala ulertzen dute, merkataritza hutsean oinarritutako estrategiak egitearen ordez, beren helburu eta balio sozialetara egokituta.

Marketina ESSko erakundeetan ikuspegi berezia eskaintzen du, marketin sozialaren, kausaren marketinaren eta barne-marketinaren elementuak integratuz. Tresna hauek, ESSaren balioekin koherenteki aplikatuta, erakundeen inpaktu soziala indartu, haien ikusgarritasuna hobetu eta ongizate kolektiboarekiko duten konpromisoa sendotu dezakete. Hala ere, garrantzitsua da azpimarratzea ez dagoela tresna bakar bat, marketinaren erabilerara konbentzionalekoak direnak barne, ESSko entitateen helburuen arrakasta eta jasagarritasuna bermatzeko nahikoa; estrategia anitzen konbinazioa eta printzipio etiko eta sozialekin lerrokatzea da funtsezkoa eragina maximizatzeko.

Marketinak ESSko entitateetan gero eta garrantzi handiagoa du, betiere sektorearen balio eta printzipioekin bat datorren moduan aplikatuta. Ez da ESStik kanpokoa, baina bere berezitasun sozial eta etikoak konbentzionaletan hartu behar dira aplikazioan; izan ere, tresna tradizionalak (publizitatea eta kartelak) gutxi erabiltzen badira ere, beste marketin-estrategia eta tresna batzuk (barne-komunikazioa, partaidetza eta harreman publikoak) nabarmen balioesten eta gero eta gehiago erabiltzen dira. Honek erakusten du ESSaren ikuspegitik, marketina ez dela merkataritza hutsa, baizik eta harremanetan, kohesioan eta parte-hartzean oinarritzen den tresna eraldatzailea.

Hala ere, marketinaren aplikazioan oraindik badira erronka eta aurreiritziak, batez ere ESSko zenbait sektoretan, non marketina tradizionalki merkatu kapitalistarekin eta logika komertzialekin lotu izan den. Datuek adierazten dute ikuspegi horiek ez direla nagusi, eta ESSko erakunde askok marketina tresna legitimo eta baliagarria dela onartzen dutela, baina egokitu behar dela sektorearen balioetara eta gizarte-helburuetara, modu konbentzional eta parte-hartzaile batean. Hau da, marketina ez da estrategia konbentzional moduan adoptatzen, baizik eta erabilerara kritiko eta kolektibo baten bidez.

ESSaren markoan erakundeek nortasun sendoa eta koherentea erakusten dute, non pertsonen zentraltasuna, gobernantza demokratikoa eta ko-

munitatearekiko konpromisoa funtsezko zutabe diren. Balio horiek eguneroko jardun eta harremanetan eragiten dute, antolaketa-eredua bestelakoa bihurtuz, beste formatu enpresarial tradizionaletatik nabarmen bereizten dituen. Marketinaren erabilera tresna legítimo eta beharrezko bihurtzen ari da, betiere printzipio sozial eta etikoekin bat datorren erabilera konziente, kritikoa eta egokitu baten bidez.

Hala ere, baliabide eta prestakuntza faltak marketinaren potentzial osoaren aprobetxamendua mugatzen du, eta horrek erronka handiak sortzen ditu tresna honen kudeaketa eta garapenean. Distantzia honek, aldiz, hobekuntza handiak egiteko tartea zabaltzen du, bai barruko kohesioa eta komunikazioa sustatzeko, bai kanpoko ikusgarritasuna eta balioen zabal-kundea hobetzeko.

Laburbilduz, marketina gizarte-eraldaketarako tresna bihur daiteke ESSko erakundeetan, harremanetan eta parte-hartzean oinarritutako ikuspegi berritzaile eta transformatzailearen bidez, merkataritza eta salmenta hutsetik harago doana.

6. Erreferentziak

- Aldamiz-echevarría González de Durana, C. (2000). *Marketing social*. M. S. Aguirre García, *Marketing en sectores específicos* (199-232). Madrid: Pirámide.
- American Marketing Association. (2017). *Definition of marketing*. Online esku-ragarri: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2008). *Fundamentos de marketing*. Mexiko: Pearson Educación.
- Arrillaga Márquez, P. A., Etxezarreta Etxarri, E., & Bengoetxea Alkorta, A. (2024). *Ekonomia sozial eta solidarioaren lurralde dimentsioa eta bere ekarpena lurraldearen ekonomia politikoari EAEko eskualdeetan*. *Lurralde: Investigación y espacio*, 47, 189-216. https://www.ingeba.org/lurralde/lurranet/lur47/07_Lurralde-47-2024_PABLO%20ARRILLAGA_ENEKOITZ%20ETXEZARRETA_AITOR%20BENGOETXEA.pdf
- Baines, P., Fill, C., & Rosengren, S. (2017). *Marketing*. London: Oxford University Press.
- Blondeau, T. (2015). *El marketing 3.0 y el marketing con causa: el caso de Google y de Sephora*. Universidad Pontificia Comillas, Madrid.
- Buil, I., Martínez, E., & Montaner, T. (2012). *La influencia de las acciones de marketing con causa en la actitud hacia la marca*. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15(2), 84-93. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2012.01.002>

- Currás Pérez, R. (2020). Marketing aplicado a la Economía Social. R. Chaves Ávila, G. Fajardo García, & J. L. Monzón Campos, *Manual de Economía Social* (197-216).
- Dash, A. (2014). Toward an epistemological foundation for social and solidarity economy (No. 3). UNRISD Occasional Paper: Potential and Limits of Social and Solidarity Economy.
- Díaz-Foncela, M., & Marcuello, C. (2014). Las empresas sociales en España: concepto y características. *GIZAEKOA - Revista Vasca De Economía Social*, (8). <https://doi.org/10.1387/revs.12721>.
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417-436. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12028>.
- Etxezarreta Etxarri, E. (2021). Euskal autonomía erkidegoko gizarte-ekonomia: kontakizun erkidea. A. Mugarra Elorriaga, M. Enciso Santocildes, A. Bengoetxea Alkorta, & L. Uriarte Zabala, *Euskal autonomía erkidegoko gizarte-ekonomiari buruzko kontakizuna* (19-41). Madril: Dykinson.
- Ferrell, O., Hartline, M., Hochstein, B., & Boivin, M. (2023). *Marketing Strategy*. Kanada: Cengage.
- Franke, T. M., Ho, T., & Christie, C. A. (2012). The chi-square test: Often used and more often misinterpreted. *American journal of evaluation*, 33(3), 448-458. <https://doi.org/10.1177/1098214011426594>
- Galán-Serrano, J., Forés-Tomás, C., & Felip-Miralles, F. (2018). Integración de los principios de la economía social y solidaria en el diseño sostenible de bienes de consumo. *Economía y Sociedad*, 23(54), 95-110. <https://doi.org/10.15359/eyes.23-54.7>.
- Grigore, A. A. (2013). Social economy marketing: A new age in marketing field. *Network Intelligence Studies*, 1(02), 90-96. <https://doi.org/10.15359/nis.1.2.7>.
- Guarascio, C. (2022). Networks of solidarity economy, tools for local development and social innovation. *International Review of Economics*, 69, 383-400. <https://doi.org/10.1007/s12232-022-00399-z>
- Izagirre-Olaizola, J. (2021). Is green marketing an oxymoron? A holistic viewpoint. *Trames: Journal of the Humanities and Social Sciences*. 25(3), 321-338. <https://doi.org/10.3176/tr.2021.3.04>.
- Kotler, P. (1972). *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. London: Prentice-Hall International.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Marketinaren oinarriak*. Bilbo: Deusto.
- Kotler, P., Roberto, N., & Lee, N. (2008). *Social marketing: improving the quality of life*. NY: Sage Publications.
- Lasa Altuna, E. (2022). La Economía Social Transformadora: compromiso y cambio social. *Revista de Economía Crítica*, 2022, 26-43. <https://www.revistaeconomicacritica.org/index.php/rec/article/view/650/577>.

- López, C. (2019). Responsabilidad Social Corporativa (RSC): qué es y sus ventajas. https://eacnur.org/blog/responsabilidad-social-corporativa-que-es-tc_alt45664n_o_pstn_o_pst.
- Martínez González, J. A. (2011). Evolución del marketing: desde el egocentrismo a la orientación al consumidor. *Contribuciones a la Economía*, 9 (2). <https://www.eumed.net/ce/2011b/jamg2.html>.
- Penelas Leguía, A., Galera Casquet, C., Galán Ladero, M., & Valero Amaro, V. (2012). *Marketing solidario: el marketing en las organizaciones no lucrativas*. Madril: Pirámide.
- Ramírez Arroyo, E. P., & Cuevas Padilla, A. M. (2015). El marketing interno como estrategia organizacional. *Ciencia Administrativa*, (2), 178-183. <https://cienciaadministrativa.uv.mx/index.php/cadmiva/article/view/2079>.
- Rivera Aya, E. N. (2013). ¿Marketing social u orientación social del marketing? Una propuesta para designar la etapa del marketing con responsabilidad social y medioambiental. *Gestión y Sociedad*, 6(1), 1-16. <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/4180904>.
- Villalba-Eguiluz, U., Egia-Olaizola, A., & Pérez de Mendiguren, J. C. (2020). Convergences between the Social and Solidarity Economy and Sustainable Development Goals: Case Study in the Basque Country. *Sustainability*, 12(13), 5435. <https://doi.org/10.3390/su12135435>.

Gorantz ala sakonerantz hazi? Ekonomia Solidario eta Sozial Eraldatzaileko enpresen eskalatzeko estrategien analisia ikuspegi komunitariorik

*Scaling up or deepening?
Analysis of Solidarity and Transformative Social Economy entities
scaling strategies from a community approach*

Enekoitz ETXEZARRETA ETXARRI*¹, Pablo ARRILLAGA¹, Unai VILLALBA-EGUILUZ²,
Juan Carlos PEREZ DE MENDIGUREN³

¹GEZKI Institutua (UPV/EHU)

²Ekonomia Aplikatua saila (UPV/EHU)

³HEGOA institutua (UPV/EHU)

Laburpena: Artikulu honetan Hego Euskal Herriko Ekonomia Solidario eta Sozial Eraldatzaileko (ESSE) erakundeen eskalatzeko estrategien analisia burutzen da, eta horretarako, erakunde horiek agertzen dituzten hazkunderako pizgarri eta estrategiak horien ikuspegi komunitarioaren perspektibatik interpretatzen dira. Era berean, erakundeon eskalatzeko estrategien analisia ESSEko sare ezberdinetan kide izatearen aldagaia ere txertatzen da, sarete eta eskalatzeko estrategien arteko loturak ezarri nahita. Emaitza nagusien artean, ESSEko erakundeen artean eskalatzeko lau logika nagusi proposatu dira, erakundeek jomuga duten «helburu komunitateen» arabera antolatuak, eta modu horretan, literatura akademikotik interes mutual eta orokorraren arabera eginiko ESSEko erakundeen sailkapen klasikoari hirugarren interes bat gehitzen zaio: interes komunitarioa, alegia. Azterlanak, amaitzeko, ESSEko erakundeetan atzemandako eskalatzeko logikak askitasunaren (*sufficiency*) paradigmak kokatzeko saiakera egiten du, gure muga biofisikoekin bateragarri izan litezkeen mozkin mugatuko eta nahikotasun ekonomikoko esperientzien bilaketan ESSEn sareturiko egitasmoen erreferentzialtasuna nabarmenduz.

Hiz gakoak: ekonomia soziala, eskalatzeko estrategiak, sareteko estrategiak, interkooperazioa, askitasuna.

Abstract: this article analyses the scaling strategies of Solidarity and Transformative Social Economy (STSE) organisations in the Southern Basque Country, interpreting their growth incentives and strategies from a community perspective. In addition, the analysis of the scaling strategies of these organisations incorporates the variable of belonging to the different STSE networks, establishing intentional connections between the scaling and networking strategies. Among the main results, four scaling logics have been proposed organised according to the 'target communities' they address. In this way, to the classic classification of mutual and general interest organizations established from the academic literature, a third interest has been added: community interest. Finally, the study attempts to place the scaling logics detected in STSE organisations in the "sufficiency" paradigm, highlighting the referentiality of these projects in the search for experiences of limited profit and economic sufficiency that are compatible with our biophysical limits.

* **Correspondencia a/Corresponding author:** Enekoitz Etxezarreta Etxarri – enekoitz.etxezarreta@ehu.eus – <https://orcid.org/0000-0003-2496-0084>

Cómo citar/How to cite: Etxezarreta Etxarri, Enekoitz; Arrillaga Márquez, Pablo; Villalba-Eguiluz, Unai; Perez de Mendiguren, Juan Carlos (2025). «Gorantz ala sakonerantz hazi? Ekonomia Solidario eta Sozial Eraldatzaileko enpresen eskalatzeko estrategien analisia ikuspegi komunitariorik», *GIZAERKOA - Revista Vasca de Economía Social*, 22, 109-137. (<https://doi.org/10.1387/gizaekoa.27594>).

Recibido: 2/6/2025; aceptado: 9/6/2025.

ISSN 1698-7446 - eISSN 2444-3107 / © UPV/EHU Press



Esta obra está bajo una licencia
Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

1. Sarrera

Hazkundearen gaia bereziki da korapilatsua enpresa kooperatiboentzat konkretuki, eta Ekonomia Solidario eta Sozial Eraldatzaileko (ESSE aurrerantzean) eragileentzat oro har. Literaturak erakunde hibrido diren heinean interpretatu izan ditu hazkundearen dilemak (Battilana & Lee, 2014; Doherty et al., 2014; Folmer et al., 2018), erakundeok logika ezberdinen uztarketa barnebiltzen baitute: helburu komertzialei batzen zaizkie gizarte eta ingurumen helburuak. Gutxienik hiru logika horien arteko bizikidetzaz ez da izaten tentsio eta arriskurik gabea, eta lehenera gehiegi lerratzeak beste bietan sor ditzakeen kalteak adierazteko misio desbideraketa (*mission drift*) gisa izendatu izan dira prozesuok (Paola et al, 2019; Bretos et al, 2023; Battilana et al., 2017; Smith & Besharov, 2019). Guztiontzako onuragarri behar luketen proposamenetan hedatu eta hazi nahia, batetik, eta hazi nahiak sortu ohi dituen misio desbideraketak, bestetik, aterabide zaileko dilemak jartzen dituzte mahai gainean.

Gaiaren inguruko literaturak bereziki erreparatu izan dio logika kontrajarri horiek orekatzeko moduari eta hor sorturiko tentsioak gainditzeko estrategiei. Gutxiagok aztertu izan dituzte prozesuok ESSEko erakundeen hazkunde edo eskalatzeko estrategien baitan (Ometto, et al, 2019) eta egin izan dutenen artean, hazkunde estrategien inguruko analisi deskriptiboak izan dira gehienak (Desa eta Koch, 2014; Lyon eta Fernandez, 2021; André eta Paché, 2016). Analisi horiei sakontasuna gehituz dator Bauwens et al-en (2020) ekarpena, gure lanaren abiapuntua dena: eskalatzeko estrategien atzean dauden arazoiei erreparatuz, horiek erakundeen «misio organizazionalarekin» lotzen dituzte. ESSEko erakundeek interes mutuala ala orokorra asetzeko sortu izanak berebiziko garrantzia hartzen du ikuspegi honen arabera, eskalatzeko estrategiak «inprimatzeko» orduan. Honela, logika anitzen hibridazioa erakundeek duten «interes orientazioarekin» gurutzatuz, erakundeen eskalatzeko estrategien gaineko interpretazio osatuagoa egiten da.

Jarraian aurkezten dugun lanak ikerketa ildo horri eutsi nahi lioke, analisia Hego Euskal Herriko ESSEko sareetan atxikita dauden erakundee-tara ekarriz. Erakunde horien eskalatzeko estrategiak aztertzeke, ordea, horien sarete logikak ere barnebildu nahi izan ditugu, lehen lan hipotesi bati erantzun asmoz: ESSEko sareetan partekaturiko baliabide eta mekanismoak aldagai garrantzitsuak dira ESSEko erakundeen eskalatzeko estrategietan, eta gainera, misio desbideraketak ekiditeko mekanismo gisa ere joka dezakete. Eskalatzeko eta sareteke estrategien analisi bateratuak ahalbidetu digu, orobat, erakundeon «interes orientazioaren» analisisian interes mutual eta orokorraz aparteko hirugarren kategoria bat proposatzea: interes komunitarioa, alegia.

Gure lanaren ekarpen nagusia, beraz, erakundeon eskalatze estrategia horien «helburu-komunitate» nagusiaren baitan ulertzean datza, komunitate horrek lau itxura har ditzakeelarik: lurralde mailako ekosistemak, ESSEko erakunde sareak, lan-komunitateak, edo jendartea, oro har. Azken biak interes mutual eta orokorrari lotzen bazaizkio ere, lehen biak «interes komunitarioak» gidaturiko esperientzia gisa kategorizatu ditugu, eta nolabaiteko patroi partekatu batzuk proposatu dira haien baitako eskalatze eta saretze estrategiak ezaugarritzeko. Laburbilduz, landa lan honekin lorturiko emaitzek ESSEko erakundeen eskalatze estrategien ulermenean lagundu nahi lukete, orain arteko analisiari konplexutasuna areagotuz gutxiarik bi aldagai gehituz: saretze estrategien eragina eskalatze estrategietan, batetik; eta interes komunitarioaren kategoria proposatuz, interes mutuala eta orokorraz aparte.

Jarraian garatuko dugun artikulua lanaren oinarri teorikoak jasoko ditu lehenik. Lan enpirikoa burutzeko baliaturiko metodoa azalduko da ondoren, aztertutako laginaren deskribapena egiteaz batera, datuen ustiapenerako baliaturiko teknikak eta prozesuak azalduz. Ondoren, laugarren atal batean lan enpirikoan lorturiko emaitzak garatuko dira, ikuspegi orokorra emanez lehenik, eta eredu bakoitzaren garapen zehatza eginez gero. Azkenik artikulua diskusio eta ondorioetarako atal batekin itxiko da.

2. Oinarri teorikoak

2.1. *Hazkundearen arriskuak eta dilemak*

Nazio Batuen Erakunde (NBE) UNRISD institutuaren bitartez Peter Utting ikertzaileak 2015 urtean koordinaturiko ikerlan batean (Utting, 2015) Ekonomia Sozial eta Solidarioa (ESS aurrerantzean) «bazterreko egoeratik» irteten ari zela (*SSE Beyond the Fringe*) egiaztatzen zen, mundu mailan ikus zitezkeen hazkunde edo eskalatze esperientzia ezberdinei erreparatuz. Aurreraxeago, autore berak ESSa «nagusitasunezko korronte» (*mainstreaming*) bihurtzearen aukera eta arriskuez ere ohartaraziko zuen (Utting, 2018), nagusiki bi joera seinalatuz arriskuen artean: lehena instrumentalizazioa, zeinaren bitartez berrikuntza politiko eta sozialak erregimen politiko eta garapen eredu dominantera egokitzeko prozesuari egin nahi zaion erreferentzia; eta bigarrena isomorfismo instituzionala, ESSko esperientziek beren ingurune instituzionaleko erakundeekin elkar-eraginean azken horien ezaugarri eta praktika batzuk bereganatzen amaitzeko prozesuaz diharduelarik.

ESSaren hedapen prozesuan, hortaz, ukaezina da azken 10 urteotan mundu mailako erakundeen aldetik (nagusiki NBE, Lanaren Nazioarteko Erakundea eta Europar Batasuna) zein gobernu ezberdinen aldetik izan duen aitortza hazkorra, hainbeste ze zenbaitek Ekonomia Sozialaren Momentum (Chaves-Avila, 2022) gisa izendatu izan baitute egungo koiuntura. Sektore publikoaren aldetiko babes eta sustapen politika horien baitan, ordea, ezin bistatik galdu ESSko erakundeak botere publikoaren aldetik helburu politiko batzuk erdiesteko «baliatuak» edo «instrumentaliza-tuak» izanak sorturiko arriskuak, nagusiki ikuspegi liberaletik bultzaturiko pribatizazio, merkantilizazio eta desarautze logiken baitan (Utting, 2018).

Isomorfismo arriskuez diharduelarik, Utting-ek (2018) bi esperientzia nabarmentzen ditu: kreditu kooperatiba erraldoiak batetik, eta lan elkartuko kooperatiba nazioarteratuak bestalde, (Arrasateko esperientziari erreferentzia eginez) azken horietan nagusituriko gobernantza hierarkiko, kudeaketa «managerial» edo lanaren kanporatze (soldatapeko erregimenean) praktiken bitartez, printzipio kooperatiboetatik aldendu eta bestelako logiketara (gizarte erantzukizun korporatiboko) hurreratzeko joeraz kezkatu-rik. Eredu «koopitalista» gisa izendatu izan du zenbaitek (Defourny eta Develtere, 1999; Errasti, 2015; Errasti et al, 2016), beren eskalatzeko prozesuetan hastapeneko misio edo sortze balioetatik urrundu eta misioaren desbideratzeak (*mission drift*) (Bretos et al, 2025; Paola, 2019) sorturiko tentsio eta kontraesanak islatzeko.

Pausu bat harago eginez, eztabaida ez da «ezinbestean» jarraitu beharreko hazkunde ereduaren arriskuen azterketara mugatzen, eztabaidak hedapen edo eskalatzeko eredu desiragarriak zeintzuk liratekeen aztertzeari ere heldu behar lioke. Chatterton et al-ek (2019) ondo laburbiltzen du, gure ustez, hazkundearen nolako eta noranzkoaren dilema *scaling up or deepening?* itaunaren bitartez. Modu honetan, autoreok ESSko erakundeen eskalatzeko eta «nagusitze» (*mainstreaming*) prozesuen gaineko afera modu akritikoan lantzeari izkin egin eta «gorantz ala sakonean hazi» galderaren bitartez, ESSko eragileek euren potentzial eraldatzailean (eta ez inkrementalean) sakontzeko hartu beharreko bideetan jarriko dute fokua. Eztabaida honen atzean, jakina, ESSren gaineko kontzeptualizazio bera dago auzitan (North eta Cato, 2017; Lasa et al, 2023) eta zer ulertzen dugun ESSren funtzio sozialaz eta honen izaera orekatzaile (*compensatory*) edo eraldatzaileaz (Newey, 2019).

ESSko esperientzietan, hazkunde prozesuetan aurre egin beharreko arriskuak ekidite aldera, ohikoa da beren hazkunde espektatibak hoztu edo arriskuekiko herabetasun jarrerak gailentzea (Tykkyläinen, 2019). Horien aldean, zenbait autorek eskalatzeko prozesuak «modu integratuan» (Utting, 2015) eta beren fundatze-balioekin kontrajarri gabe egiteko bideak arakatu dituzte (Arenas et al, 2021; Bauwens et al, 2020; Dees et al, 2004; Desa eta Koch, 2014; Han eta Shah, 2020; Islam, 2021).

2.2. Eskalatze estrategiak: norantz eta nola hazi

Arestian planteaturiko dilemen sakontasuna dela medio, hazkunderena gai errepikakorra da enpresa kooperatibo, sozial zein solidarioen inguruko literaturan. Van Lunenburg et al-ek (2021) honen gainean eginiko meta-analisan gaiari heltzeko bi abiapuntu ezartzen dituzte: norantz hazi (ibibidea) eta zein egitura baliatuz edo nola?

Lehen mailako argipen bat egin behar litzateke aurretik hazkunde eta eskalatze terminoen inguruan. Nazioarteko literaturan hazkunderenaren ordezkari eskalatze kontzeptua nagusitu da, azken honek eragin edo inpaktu soziala (uler bedi positiboa) handitzen duten estrategiak barnebiltzen baititu, enpresen hazkunde hutsez harago (André eta Paché, 2016; Desa eta Koch, 2014, Lyon eta Fernández, 2012). Enpresa hazteak, hortaz, ez luke bere horretan esperientzia eskalatzea ekarri behar; eta alde erantzira, badira proiektuak eskalatzeko moduak, horien eragin edo balio soziala areagotuz, enpresak handitu gabe.

Eskalatze estrategien artean, gainera, nahiko modu orokortuan baliatzen da Hedapen (*breadth scaling*) eta Sakontze (*depth scaling*) ikuspegiaren arteko ezberdintasuna (Desa eta Koch, 2014; Lyon eta Fernandez, 2021; André eta Paché, 2016; Bauwens et al, 2020; Han eta Shah; 2021 Verver et al, 2021). Horien baitan, lan honetarako Bauwens et al-ek (2020) proposaturiko eskalatze estrategien definizioekin egingo dugu bat: Hedapen estrategien baitan *scaling up* eta *scaling across* estrategiak barnebilduko lirateke: lehenak erakundeak kontrolaturiko hedapen dinamikak hartzen ditu aintzat (frankiziak sortzea, filialak zabaltzea, etab.) eta bigarrenak negozio-eredua beste eragileen eskutik (eta hortaz erakundearen kontrolpetik at) erreplikatzeari egingo dio erreferentzia. Sakontze estrategien baitan, aldiz, *scaling deep* ikuspegiak onuradunen mesedetan eragiten duten jendarte prozesuen hobekuntzak jasoko ditu, eta *scaling out* bidez jasoko dira onuradun berberei eskaintako zerbitzuen hobekuntza eta dibertsifikazioa dakarten estrategiak.

Taula 1

Eskalatze estrategiak

Eskalatze estrategiak	
Zabaltze estrategiak (<i>Breadth scale</i>)	Eragindako balio soziala modu funtzional eta kuantitatiboan neurtua, eragindako pertsona kopuruan edo lurralde hedaduran esaterako (Verver et al, 2021). Bezeroari orientatutako estrategiak (Bauwens et al, 2020)

...

Eskalatze estrategiak	
Sakontze estrategiak (<i>Depth scale</i>)	Aurre egin nahi zaien gizarte arazoan egiturazko kausetan eragitea, gizarte eraldaketako prozesuak sustatuz. (Verver et al, 2021). Komunitateari orientatutako estrategiak (Bauwens et al, 2020)
<i>Scale up</i>	Erakundea handitzen duten estrategiak, erakundeak kontrolaturiko bitartekoen bidez (erakundea handitu, frankiziak ireki, etab.) (Bauwens et al, 2020)
<i>Scale across</i>	Egitasmoaren eredia zabaldu edo erreplikatu beste eragile batzuen kontrolpean (Bauwens et al, 2020) (André eta Paché, 2016)
<i>Scale deep</i>	Komunitateetan eragiten duten prozesuen hobekuntza (Bauwens et al, 2020).
<i>Scale out</i>	Komunitate berari eskaintako zerbitzu mailaren hobekuntza (Bauwens et al, 2020).

Iturria: egileek egina

Eskalatze estrategien analisisian Bauwens et al-ek (2020) txertaturiko bigarren aldagai bat aurkeztuko dugu jarraian, gure analisi enpirikoan berebiziko esangura duena: interes orientazioarena, alegia. ESSko erakundeak interes mutual edo orokorreko esperientzia gisa sailkatuak izan dira tradizionalki, erakundeon jardueraren onuradunak erakundeko partaideak beraiek (mutuala) edo bestetzuk (orokorra) direnaren arabera (Ben Ner eta Gui, 2001). Bi aldagai horien arteko korrelazioa da, Bauwens et al-ek (2020) proposatu eta gure lan hipotesi nagusi gisa baliatu duguna: interes mutuala gailentzen den egitasmoetan Hedapen estrategien aldeko hautua nagusitzen da, onuradunak egitasmoko partaideak beraiek izateak bultzatzen baitute enpresa horiek eskala ekonomiak eta erakunde-hazkundeak bilatzera; aldiz, interes orokorrak gidaturiko egitasmoetan Sakontze estrategiak baliatzen dira gehien, egitasmoko partaideetatik haratago diren komunitateen eraldaketa prozesu eta zerbitzuen dibertsifikazioan eragitea baita helburu behinena.

Van Lunenburg et al-engana (2021) itzuliz, ESSko erakundeen eskalatze prozesuen noranzkoak (hedapenean, sakonean) aztertzeaz gain, horien nolakoei ere erreparatu izan zaie, eskalatze horien forma organizatiboak edo egiturak ere aintzat hartuz (Han eta Shah, 2021).

Garrantzia berezia hartzen du egitura horien izaera itxi edo irekiak (Van Lunenburg et al, 2021), erakundeek kontrolaturiko ikuspegi «organizazional» soiletik harago, egitura irekien analisiak ikuspegi «inter-organizazional» batera irekitzea eskatzen baitu. Zentzu horretan, Smith eta Stevens-ek (Dees et al (2004) eta Lyon eta Fernández-ekin (2012) bat egi-

nez), hiru egitura mota bereizten dituzte: barriadura bidezkoak (*disemination*) aholkularitza eta informazioa partekatzen duten sare irekien bidez; afiliazio bidezkoak, erakundeen arteko akordio formalen bidez sare identifikagarri batean egituratuak, eta; adarkatze bidezkoak (*ramification*), sukursal edo filialen irekiera bidezko egitura itxiak.

Gai honen gaineko berrikuspen sistematikoa egin duten azterlanetan bi ondorio nabarmenduko ditugu: lehenik, Camargoren irudiko (2021) kooperatiben eskalatze estrategien analisisian behar beharrezkoa dugu harreman «inter-organizacionalei» gehiago erreparatzea; ildo beretik, Islam-ek (2021) berretsiko du estrategia organizazionalak aski aztertutak, estrategia ekosistemikoei jarritako atentzio akademikoaren kaltetan. Bigarrenik, Han eta Shah autoreek (2021) «eskalatze ekosistemen» marko teorikoa garatuko dute, erakundearen mailako faktoreei erantsiko dizkietelarik maila sistemikoko faktoreak, hala nola, azpiegitura instituzionalak eta politika publikoak.

ESSko sareen bitartez sorturiko «babes ekosistema» horietan Islam-ek (2021) eginiko proposamena bereziki baliagarria izan zaigu gure analisi enpirikoa antolatzerako orduan. Egile honen irudiko, zortzi lirateke ESSko sareetan partekaturiko lan ildo edo ekintza nagusiak: intzidentzia politiko edo *advocacy* lanak, sare formal zein informal bidezko koalizioak, ekintzailletza edo enpresa berrien sustapena, prestakuntza eta aholkularitza, azpiegitura partekatuak, legitimazio komunitarioko lanak, ikerkuntza eta hedapena eta finantzazioa. Horien guztien garapen maila aztertu dugu gure analisi enpirikoan.

3. Metodoa

3.1. *Ikerketaren testuingurua: Hego Euskal Herriko ESSEko sareak eta ikerketa prozesua*

ESSEko erakundeen eskalatze eta saretze estrategiak aztertzeke, Hego Euskal Herri mailan ESSEko erreferentziazkoak diren hiru sareetara jo dugu: REAS (Nafarroa eta Euskadi) eta Olatukoopera, hain zuzen ere. Hiru sare horiek ezberdinak dira, bai beren jatorria eta bilakaerari dagokionez, baita egun agertzen duten barne osaera eta egituratzeari erreparatuz, eta baita lehenetsitako lan ildoak kontutan hartuta ere.

REAS-eko eragileen kasuan, biak ala biak sortu izan dira ekonomia solidarioko erakundeen bilgune, aitortza eta elkar-indartze espazio gisa, bakoitza bere lurraldean, eta garatu izan dituzten estrategia ezberdinen artean laneratze enpresen hedapena, finantza etikoen esparrua, balantze edo audi-

toria sozialaren lanketa sistematizatu eta merkatu sozialaren dinamika nabarmendu genitzake, bestelako lan ildoek ere egun presentzia nabarmena duten arren (elikadura burujabetzak, etxebizitza kooperatibismoak edota ekonomia feministak, besteak beste). Olatukoopek, bere aldetik, bilakaera laburragoa izan duen arren (11 urte 2025an) ekonomia sozial eraldatzaileraren sozializazioan eragin du eta ekintzailertzan, prestakuntzan eta sare-tzean jarri izan ditu nagusiki indarrak, azken urteetako lan ildoetan barne-interkooperazio sareak sendotzea eta lurralde ekosistema kooperatiboak eratzea agertzen direlarik apustu estrategiko gisa.

Sare bakoitzak bere jatorri eta bilakaera propioak izan ditu, enpresak kidezteko formula ezberdinak baliatzen ditu, baita horiek sarearen baitan lan egiteko eredu ezberdinak proposatu ere (nagusiki modu sektorialean REAS-en, sektorialki eta lurralde nodoen bitartez Olatukoopen). Azkenik, sare bakoitzaren kudeaketa eta gobernantza ereduak ere ezberdinak dira, talde teknikoetan oso oinarrituak REAS-en kasuan, eta modu transbertsa-lagoan Olatukoopen, interkooperazio talde ezberdinen bitartez.

Aztergai dugun enpresa-unibertsoa modu honetan ezaugarrituta, ikerketa prozesuak kasu azterketen egitura klasiko bati jarraitu dio (Yin, 2013), kasu anitzen azterketarako datu iturri ezberdinen triangulazioa egi-nez alde batetik, eta datuen analisirako patroien alderaketa estrategia ba-liatuz, besteak beste. Ikerketa prozesua jarraian azalduko dugun moduan garatu zen.

2022ko udaberrian UPV/EHU-ko ikerlariok berrikuspen bibliogra-fiko sendo bat burutu genuen, eztabaidaren oinarri teoriko batzuk ezar-tzea ahalbidetu zuena. Oinarri horiek ESSEko sareetako kide ezberdinekin partekatu eta eztabaidatu ziren eta sareetan aurkezteko lehen dokumentu sintetiko bat prestatu eta banatu zen sareetako erakundeen arten (2022ko udara aldean). Dokumentu honen idazketari loturik ikerketa aurrera era-man ahal izateko beste bi funtsezko dokumentu ere adostu ziren: galdete-gia eta enpresen lagina.

Galdetegia literaturan identifikaturiko bi eztabaida nagusien gainean eraiki zen: eskalatzea eta sareetza. Alde batetik, ESSEko erakundeen haz-kunde estrategiei erreparatu zitzairen, horretarako erakundeek beren sen-dotze bidean izandako mugarri nagusien identifikazioa eskatzeaz gain bigarren azterketa analitiko bat eskatu zitzaielarik: orain arte harturiko bi-dearen atzeko strategiaren gaineko gogoeta. Beste aldetik, erakundeok sa-reetan partekatzen dituzten baliabide nagusien diagnostikoa burutu zen, hazkunde estrategien eta sareetan partekatutako baliabideen arteko korre-lazioa hobeto ulertzeko.

Aztertu beharreko enpresen lagina ere modu adostuan burutu zen. Guztira aztergai izan litezkeen enpresen unibertsoa nahikoa zabala izan-ik (250 erakunde inguru), analisi kualitatiboan sakondu ahal izateko la-

gin operatibo baten gaineko lanketa egitea hobetsi zen. Era berean, hautaketa egiteko adosturiko profilak bi irizpide nagusiren gurutzaketatik sortu ziren: i) erakundeen bizi zikloa, sortu orduko saretu zirenak alde batetik, eta behin helduz gero saretuak bestalde; ii) sarearekiko kokapena, sareetan zentraltasuna dutenak batetik eta periferikoagoak direnak bestalde. Bi irizpide horiei bestelako batzuk ere gehitu zitzaizkien: tamaina (erakunde oso txikiak, 10 langiletik behera, eta handiagoak barneratu nahita); azken urteetan hazkunde handiak bizi izandakoak kontuan hartzea; eta erreferentzialtasuna, erakunde «enblematikoak» barneratuz.

Landutako laginean, beraz, sare bakoitzetik hautaturiko erakunde kopuruak bat egiten du, gutxi asko, sare horietako bakoitzak osotasunarekiko duen pisu erlatiboarekin. Honela, amaierako lagina REAS-Euskadiko 7 erakundek, Olatukoopeko 8 egitasmok eta Reas-Nafarroako 3 enpresek osatu dute baita sare batean baino gehiagotan parte hartzen duten beste 3 erakunde gehiagok ere (ikus Eranskina). Irizpide horiek gurutzatuz ahalik eta laginarik heterogeneoenaren gainean lan egin zen, 2022ko udazkenetik 2023ko negura bitarte burutu ziren sakoneko elkarrizketa erdiegituretuen bitartez.

3.2. *Datu bilketa eta analisisia*

Datuen bilketarako elkarrizketan transkribapenak burutu dira, horiek laburpen fitxetan eskematizatu, eta ikerlarion analisi gurutzatuaren bitartez, emaitzak antolatzeke kategoria analitikoak adostu ziren. Analisisaren emaitza nagusia eskalatze estrategiak 4 kategoria analitiko ezberdinetan multzokatzera izan da, emaitzen atalean garatuko den moduan. Honela, logika partekatu nagusi horiek multzokatzeko aldagai nagusi bat baliatu dugu, egitasmok bakoitzaren «helburu-komunitate» nagusia identifikatzea, hain zuzen ere, eta hedaduraz helburu horretatik eratortzen den «nagusi-tasunezko interesa» zehaztea. Interes fundazionalaren afera hau garatzeko ESSEko literaturan aspalditik zabaldua dagoen «interes mutual vs orokorra»ren analisi perspektibari heldu diogu, hirugarren erpin bat gehitzeko bertan, alegia, interes komunitarioarena.

Modu honetan, esperientzia bakoitzak helburu duen komunitatea zein modutan zedarritzen (mugatzen) duen eta komunitate horretan zein modutan txertatu nahi duen, horrek definituko ditu nagusiki proposatzen ditugun eredu ezberdinak, jarraian agertzen den taulan laburbiltzen diren moduan:

Taula 2

Ikuspegi komunitarioa eta eskalatze ereduak

Komunitatearen identifikazio nagusia	Eskalatze ereduak
Komunitatea = Lurralde (eskualde mailako ekosistema kooperatiboak)	Interes Komunitarioko Lurralde Ekosistemak
Komunitatea = ESSEko egitasmoak (erakunde finantzarioak)	ESSErako finantza tresnak
Komunitatea = Lan Komunitatea (lan elkartuko kooperatibak)	Interes Mutualeko Merkatuko Eragileak
Komunitatea = Jendartea (eredu publiko-komunitarioko egitasmoak)	Interes Orokorreko Eragileak

Iturria: egileek egina

Aurrez aipatu bezala, identifikaturiko «helburu-komunitateak» eta horiei loturiko «interesak», multzo bakoitzean nagusitasunezko izaera duten egitasmoetatik eraikitzen dira, baina honek ez du esan nahi euren artean gurutzaketarik ez dagoenik, ezta hurrik ere.

Esaterako, begien bistakoa da interes mutualeko merkatu eragileen kasuan guztiek dutela ESSEko sareetan atxikita egote hutsagatik jendarte eraldaketa prozesu ezberdinetan eragiteko bokazioa eta konpromisoa, baina inork ez du organizatiboki txertatzen «helburu-komunitate» hori bere gobernantza sisteman, eta egitate horrek hartzen du gure analisisian garrantzia egituratzailea, honek baldintzaturik agertuko baitira egitasmoen eskalatze eta sarete perspektibak, hurrenez hurren.

Beste ageriko adibide bat interes orokorrekotzat jo ditugun eragileetan legoke: horien guztien lan egiteko moduan eredu publiko-kooperatibo-komunitarioan sakontzeko bokazioa ageri dela ezin uka. Interes orokorrari erantzun nahian jarduteak hartuko du ordea gure analisisian garrantzia egituratzailea, honek baldintzaturik agertuko baitira egitasmoen eskalatze eta sarete perspektibak, hurrenez hurren.

Argi dezagun azkenik, kategorizazio proposamen honetan hartu dugun beste erabaki garrantzitsu bat ere: ESSEko finantza tresnak interes komunitarioko eragileen ereduaren baitan txertatzeko aski ezaugarri egon bada goen arren, aparteko eredu gisa landu nahi izan ditugu. Erabaki hau hartu da nagusiki ESSEren baitan esperientzi hauek oso singularrak direlako, bai ESSE sareekiko harremanean eta baita euren hazkunde logiketan ere, kontsumo esperientziak beharrean aurrezki-inbertsio erremintak direlako, eta aparteko analisiak zehaztasun handiagora heltzea ahalbidetuko ligukeela uste izan delako.

Amai dezagun datuen analisia nola egituratu dugun azaltzera datorren atal hau kategoría analitikoaren aurkezpenarekin. Honela, gure lana egituratzen duen kategoría analitiko nagusia Ikuspegi Komunitarioarena den arren, honek barnebiltzen ditu egitasmo bakoitzaren «helburu-komunitate» nagusia, eta baita hortik eratorritzen den «nagusitasunezko interesa» ere, baina zerkusia izango du, halaber, gutxienik beste hiru kategoría analitikorekin:

- Hazkunderako pizgarriak: zeintzuk dira bulkada nagusiak, hazi nahia (edo nahi eza) justifikatzen duten elementu nagusiak.
- Hazkunderako estrategiak: zeintzuk dira haztearen noranzko edo norabide nagusiak, nolakoak dira hazteko aktibatzen diren estrategia nagusiak.
- Hazkunderako egiturak: zeintzuk dira hazteko euskarri nagusiak, haztea eutsi edo sostengatzen duten egitura formal nagusiak.

4. Emaitzak

4.1. ESSEko eragileen ikuspegi komunitarioa eta eskalatze estrategiak, ikuspegi orokorra

Jarraian aurkeztuko dugun taula sintetikoan laburbiltzen dira gure ikerketa laneko emaitza nagusiak, eta kategoría analitikoaren arteko korrelazio nagusiak.

Taula 3

Emaitzen taula sintetikoa: nagusitasunezko interesak eta eskalatze estrategiak

Kontzeptu emergenteak	Interes Komunitarioko Lurralde Ekosistemak	ESSErako finantza tresnak	Interes Mutualeko Merkatuko Eragileak	Interes Orokorreko Eragileak
Ikuspegi komunitarioa	Komunitatea = Lurraldea	Komunitatea = ESSE egitasmoak	Komunitatea = Lan komunitateak	Komunitatea = Jendartea
Pizgarria	Kontsumo Burujabea Zirkuitu alternatiboak	ESSE sendotu	Lanaren Burujabetza / Burujabetza sektorialak	Zerbitzu/politika publikoaren eraldaketa (eredu publiko-komunitarioa)

...

Kontzeptu emergenteak	Interes Komunitarioko Lurralde Ekosistemak	ESSErako finantza tresnak	Interes Mutualeko Merkatuko Eragileak	Interes Orokorreko Eragileak
Egitura	Polo Kooperatiboak eta Kontsumitzaile Taldeak	Deszentralizazio kooperatiboa: Tokiko taldeak	Lan elkartuko kooperatibak	Talde Kooperatiboak eta Sare sektorialak
Eskalatze estrategia nagusia	Sakontzea DEEP+ OUT	Hedatzea eta sakontzea OUT + UP	Hedatzea eta sakontzea UP (Kontsolidazio arte) + OUT	Sakontzea OUT + DEEP
Bigarren mailako estrategiak	ACROSS	DEEP	ACROSS (Sektore estrategikoak)	ACROSS

Iturria: egileek egina.

Taulan laburbildurikoa garatuz, honakoa aipa genezake:

- Interes Komunitarioko Lurralde Ekosistema logikan diharduten esperientziek, lurralde jakin batean (eskualde mailan batik bat) ESSEko komunitateak sendotzeko helburua duten proiektuak dira. Helburu duten komunitatea, beraz, lurraldeak alde batetik, eta ESSEari loturiko eragileek (ekoizle zein kontsumitzaile) osatzen dute. Lurralde jakin horretako eragile ezberdinen arteko saretzea bilatzen dute, ESSEko ekoizleen eskaintza herritar antolatuen kontsumoari lotuz, zirkuitu ekonomiko alternatiboak elikatuz. Lurralde mailako kontsumo burujabearen eskutik ESSEko esperientziak hedatzea litzateke aspirazio nagusia. Horretarako bi motatako saretze egiturak uztartzen dituzte, ekoizpena saretzen dutenak (Poloak) eta kontsumo saretzen dutenak (Kontsumitzaile taldeak), eta Sakontze estrategiak dira gailentzen direnak, eta esperientzien erreplikarako ikuspegi strategikoa azaleratzen dute, nahiz eta erreplika horiek gidatzeko gaitasun mugatua agertu.
- ESSErako finantza tresnek, berriz, ESSEko enpresak indartzea dute xede, horiei gaitasun finantzari handiagoa emanaz. Helburu duten komunitatea, zentzu horretan, ESSEko logikan diharduten enpresen multzoa litzateke, horien aurrezki gaitasuna (baita herritar antolatuena ere) horien berorien finantzazio premietara lerrokatuz. Kasu

honetan, gainera, alde biko harremana agerikoa da: ESSEko enpresak indartzeak ESSErako finantza tresnak sendotzea ekarriko luke eta honek berriz lehena, dinamika indartzaileen atzeraelikadura logika batean. Eskalatzen egiturei dagokienean, estatu edo nazioarte mailako egituren filial gisa dihardute, eta lurralde mailako hedapena «tokiko taldeen» bitartez bideratzen dute. Hedatze eta sakontze estrategiak uztartzen dituzte, erreplikarena salbu, negozio eredu gisa duten konplexutasuna dela medio.

- Interes Mutualeko Merkatu Eragileen kasuan, eredu honen munitatean merkatu orientazioa gailentzen den esperientziak leudeke, oro har edozein motatako kontsumitzaile edo bezeroekin dihardutenena, eta ez ESSEko logikara gerturatu nahi duen herritar antolatuekin soilik. Zentzu horretan, nagusitasunez diharduen komunitate nagusia barne komunitatea da, hargatik egituratzen dira lan elkartuko kooperatiba gisa, eta beraz interes mutuala da nabarmentzen dena, lanaren burujabetzari loturik. Aspirazio nagusiak lan taldearen ongizate, egonkortze eta errealizazioari loturik agertzen dira, bestelako «kanpo» aldagaiek ere presentzia duten arren. Eskalatzeko estrategien artean hedatze estrategiak ematen dira hastapen faseetan, enpresen gutxieneko tamaina optimoa eskuratu arte, eta behin maila hori erdietsita sakontze estrategiak hobesten dira, hazkunde organizatiboari muga argiak ezarriz.
- Interes Orokorreko Eragileak, azkenik, «hirugarren pertsonen», pertsona zaurgarrien edo oro har jendartearen mesedetan diharduten eragileak dira, interes orokorrak bultzatuta beraz. Hargatik zerbitzu publikoen baitako eragile legitimatuak dira, horien diseinu eta inplantazioan txertatuak eta politika publikoen eraikuntza partekatuko eragile gisa jardunez. Zentzu honetan, helburu duten komunitate pertsona erabiltzaileena da konkretuki, baina jendarte bere osotasunean litzateke jardueraren onuradun, egitasmoak jendarte eraldaketa lukete xede: dela egoerarik zaurgarrienean diren kolektiboak ahaldunduz, dela jendarteratu nahi diren alternatiba sozioekonomikoak indartuz. Hargatik nagusitzen dira Sakontze motako estrategiak eragile hauen eskalatzeko perspektiba, eta hazkunde organizatiboaren mugez jakitun diren neurrian, egitasmoen erreplikaren aldeko hautua nagusitzen da.

Orain arteko analisia lau multzo bereizitan egin badugu ere, guztien artean suma litezkeen bat etortzeen inguruko emaitza orokor batzuk ere zehaztuko ditugu. Lanean baliaturiko kategoria analitikoak eutsiz honakoa esan genezake ESSEko egitasmoen eskalatzeko perspektibaren inguruan:

- Hazkunderako pizgarria ezin liteke atzeman materialtasunetik, ezpada egitasmo hauetan nagusitzen den ikuspegi politikotik. Ikuspegi politiko horren muinean bulkada komunitarioa ageri dela ondorioztatu da, edozein delarik ere komunitate horrek hartzen duen forma. Bulkada komunitario horrek daramatza egitasmo horiek hazi nahi izatera, helburu-komunitate horiek sendotzea baita xedea, eta ikuspegi honen oinardeko dira hazkunderako baliaturiko estrategiak eta egiturak ere.
- Estrategia ezberdinen artean bakarra da modu orokortuan ageri dena: *scale out* motako estrategia, hain zuzen ere. Sakontze estrategia bat izanik, helburu-bezero/komunitateari ahalik eta zerbitzu maila handiena eskaintzea bilatzen dute guztiek, bestelako estrategiekin uztartze ezberdinak bilatuz. *Scale deep* motako estrategiak nabarmentzen dira interes komunitario eta orokorreko esperientzietan, egungo problematiken oinarrian diren gizarte egiturak eraldatzeko prozesuak aldeztzen dituzten neurrian. *Scale up* motako estrategiak dira, ordea, merkatu orientazio argiagoa duten interes mutualeko eragile zein finantza tresnen hautuak, merkatuak berekin baitakar hazi beharra, biziko badira.
- Hazkunderako egituren artean ere bat etortze maila altua ikusten da egitura ekosistemikoen alde. Ekosistema horien formalizazioak eragile eta harremantze forma ezberdinak hartzen ditu baina guzti guztiek sustatzen dituzte harreman ekosistemikoak bestelako eragileekin, ziuraski horien bulkada komunitarioak eraginda.
- Eskalatze perspektibari dagokionean beste bi konstatazio gehituko genituzke, elkarren eskutik datozkigunak:
- Inguruneak sorturiko «hazi behar» horretan gutxieneko tamaina optimoaren aferak berebiziko garrantzia hartzen du. Denek sentitzen dute hazi beharra («hazkunderaren pozoia») merkatuan iraun ahal izateko beste, egun osatzen dituzten lan taldeei eusteko beharrezko ekoizpen mailara heldu bitarte, baina hortik aurrera «hazi nahi eza» da gailentzen den ikuspegia. Gutxieneko tamaina optimo horretara iritsi ez diren egitasmoen bideragarritasunak zalantzak sortzen dituen bezala, gehiegi edo gaizki hazi diren egitasmoen «hazi minek» ere sortzen dituzte dudak, eredu alternatibo izaten jarraitzeko zailtasunei loturik.
- «Hil ala hil» motako dikotomiaren itxura hartzen duen ikuspegi hau gainditzeko, erreplikarena da (*scale across*) ia denen ahotan hobesten den estrategia, baina ia inortxok bere kasa abiarazi ezin duena. ES-SEko sareei aitortzen zaizkie, zentzu honetan, estrategia desiragarri

honetan eragin ahal izateko funtzionaltasunak (formazioa, ekintzailletza, harremanak, finantzazioa,...) baina gaur gaurkoz sareek be-
raiek ere ageri dute gaitasun mugatua proiektu estrategikoak beste-
lako eragile eta eremuetara hedatzeko.

4.2. *Emaitzen analisi desglosatua*

Jarraian arestian lorturiko kategoria nagusi horien baitako zehaztasun maila handiagoa jasoko dugu, eskalatze eta saretze perspektibak jasoz hurrenez hurren.

4.2.1. *Interes komunitarioko lurralde ekosistemak*

Interes Komunitarioari erantzunez sortuko lurralde ekosistemen baitan bi azpitalde nagusi bereiz litezke, bestalde, egituraketari dagokionean: Polo Kooperatiboan esperientziak eta Kontsumitzaile Taldeak.

Polo Kooperatiboak lurralde mailako ehun kooperatiboa biltzeko sorturiko espazioak dira, ESSEren erreferentziatzko gune izatea dutenak xede nagusi. Horien bereizgarri nagusiak lau trazotan emateko, zera esan liteke: i) ekoizpenaren aldea saretzen dute nagusiki, enpresa bilgune diren neurrian; ii) organizatiboki hazteko bokazio argirik ez dute, eta beste lurralde batzuetan antzerako esperientziak erreplikatzearen ikuspegia nagusitzen da; iii) horietako asko ESSE sareetatik bertatik sustatuak izan dira; iv) sareekiko gertutasun hori mantentzen dute, partekatzen dituzten baliabide kopuruari dagokionean.

Bestalde Kontsumitzaile Taldeen kasuan kontsumitzaile antolatuak gertuko ekoizpenen eskaintzara lotzea da filosofia nagusia, elikadura edo energia burujabetzaren ildoan sakondu nahian kokatzen dira egitasmo gehienak eta merkaturatze edo banaketa zerbitzuaz gain, jendaurreko denda zerbitzua emateko jauzia ere egin dutenak badira. Bereizgarri nagusiak, kasu honetan: i) ekoizpena eta kontsumoa saretzea da planteamendua, nahiz eta ekoizleen integrazio maila azalekoa den; ii) organizatiboki hazteko zuhurtzia ageri dute, nahiz eta oinarri soziala (barkide kontsumitzaileen aldetik) ahalik eta gehien hedatzeko bokazioa duten; iii) sareekiko lerrotatze maila altua ageri dute, nahiz eta sareetan parte hartzeko zailtasun handiagoak izan: dela urruntasunagatik dela gaitasun faltagatik.

Egituratze moduetan ezberdintasun nabarmenak ikusten badira ere, partekaturiko honako patroiak nabarmendu litezke eskalatze eta saretze estrategietan.

Erakundeon eskalatze estrategia ez da erakundea beraren egitura haztera bideratzen, bertan saretzen diren enpresen eskaintza produktiboari lo-

tzen zaion bazkide kontsumitzaileen zabalpenean baizik. Oinarria beraz mugarik gabe hazteko estrategia ageri dute, nahiz eta oinarria ekoizleekin artikulatzen duen egitura hazteko zuhurtzia agertu.

Lehen mailako eskalatzeko estrategiak, hortaz, Sakontze edo *Depth scale* multzoaren baitan leudeke, zeinak oinarritzen diren bereziki bi alderditan: onuradunei (kasu honetan bazkide-kontsumitzaileak) eragiten dieten prozesuak hobetzea (*deep scale*) eta horiei eskaintzen zaizkien zerbitzuen dibertsifikazioan (*scale out*). Bigarren mailako eskalatzeko estrategia bat ere nabarmentzen da kasu asko eta askotan: esperientziaren erreplikarrena (*scale across*). Esperientziok lurralde eskala konkretu bateko irispidea agertzen dutenez, esperientzia hori bera beste eskualde batzuetan inplantatzeko bokazioa agertu ohi dute, nahiz eta onartu horretarako duten gaitasun mugatua.

Saretze perspektibari dagokionean, berriz, ESSEko sareetan atxikitze arrazoiak elementu ez material bati erantzuten dio gehiago: ez dute proiektua sendotuko duten bazkideak sareen baitatik bideratzea bilatzen nagusiki (hartzaileak tokiko komunitateak izatean) baizik eta gehiago sareak baliatzea proiektua ezagutarazteko, ESSEko markoan kokatzeko, edo bestelako eskualdetara zabaltzeko asmoz. ESSEko sareekiko kokapena aldiz gertutasunezkoa da. Lerrokatze maila altu bat agertzen da erakundeon helburu sozial eta sareetan bultzatzen diren lan dinamiken artean (elikadura burujabetza, energia burujabetzak, tokiko ekosistema kooperatiboak, merkatu sozialak, etab.) eta kasu bat baino gehiagotan sareak izan dira ekimenon sustatzaile nagusiak.

4.2.2. *Finantza tresnak*

Eredu honen ezaugarritzea burutzeko Ekhilur, Fiare eta Koop57 egitasmoetako kideek aipaturikoak baliatu ditugu. Finantza tresnen kategoria honetan sarturiko hiru erakundeak zenbait elementu komun partekatzen dituzten arren, hiru eredu ezberdin mahai gaineratzen dituzte. Fiaren hastapenetan fundazioa izan arren egun banku zerbitzuak ematen dituen kreditu kooperatiba bat da, Banca Popolare Etica kooperatiba europarreko kide. Koop57, bere aldetik, finantza zerbitzuak eskaintzen dituen zerbitzu kooperatiba bat da, Coop57 kooperatiba kataluniarreko kide da, eta beronen CIFa eta egitura operatibo-teknologikoa baliatzen du kasu honetan Euskal Herrian jardun ahal izateko. Azkenik, Ekhilur kontsumo kooperatiba gisa erregistratua dagoen Ekhi txanpon digitalaren erabiltzailez osaturiko kooperatiba bat da. Bilbon indarrean zen Ekhi tokiko moneta proiektuaren garapen teknologikoaren eskutik, txanpon digitala sortzeko jauzia egin zuten.

Eredu ezberdinak izanagatik ere, patroï antzeratsuak suma genitzake eskalatze eta saretze estrategien inguruan.

Eskalatze perspektiban erakunde guztiak agertu dute hazteko bokazioa, nahiz eta hazkunde horren nolakoan ezaugarri ezberdinak erantsi: «ondo» hazi, «zabalean» hazi edo «deshazteko» hazi, bezalako adierak baliatuz. Hiru kasuetan hazteko pizgarri nagusia ESSEko sareak sendotzean datza, eta gainera, hazkunde logikak bi aldeen arteko elkarrekikotasun harreman sendoa ageri du. Finantza egitura horiek ESSEko erakunde bazkideen sare bat osatzen dutenez aldi berean, finantza tresnen bitartez ESSEko enpresak indartzea bilatzen den modu berean ematen da sendotze hau kontrako norantzian ere: ESSEko erakunde geroz eta indartsuagoen finantzazio behar handiagoen eskutik etorriko da finantza erakundeen kontsolidazioa bera.

Estrategia nagusien artean Sakontze (*Depth scale*) eta Zabaltze (*Breath scale*) kategorietan barnebildutako estrategia ia guztiak identifikatzen dira. Esperientzia guztiak nahi dute euren oinarria zabaldu, proiektuaren ezagutzan mailan aurrera egin eta erabiltzaile edo bazkide/bezero kopuruak handitzeko. Baina kasu honetan bereziki nabarmentzen dira *scale out* gisa izendaturiko estrategiak, hau da: dituzten erabiltzaile edo bezeroei eskaintako produktu eta zerbitzuen eskaintza hobetzea eta dibertsifikatzea, hain zuzen ere. Eskaintzaren dibertsifikazioan jauzi bat emateko, oinarria eta erakundearen arteko hazkunde akonpasatuaren beharra ere aipatzen da, baina beste zenbait esperientzian bezero edo erabiltzaile gehiagori erantzun ahal izateko hazkunde organizatiboa da gailentzen den ikuspegia, oinarri sozialaren hazkunderik eman gabe ere. Inortxok ere ez du erreplikaren estrategia hobesten, erakunde mota horiek berriz hutsetik abiatzeak duen konplexutasuna dela medio, ez baita interesik agertzen lurraldez lurralde erakunde berri bat martxan jartzeko.

Saretze Perspektiban erakundeok ESSEko sareen artikulatzaile funtzioa betetzeak bereizten ditu. Finantza erakundeen kasuan, sare bakoitza finantza erakunde horietako bakoitzaren ardatzetik jaio eta garatu da, eta bataren hazkundeak bestearen indartzea ekarri izan du, bi aldeko noranzko argian. Txanpon digitalak ez du sakontasun maila honetako artikulaziorik agertzen sareekiko, baina bokazioa badu sareen baitako «pegamentu» funtzioa bereganatzeko, sareen baitan ematen diren hartu eman ekonomikoak txanpon digitalaren bidez egin daitezenean.

Sareen artikulatzaile izaera honek oso gertu kokatzen ditu sareetan partekaturiko dinamiketarik: finantza erakundeek parte hartzen dute sareetan dinamizaturiko ekimen desberdinetan (nagusiki finantza etikoen sare sektorialaren bitartez bada ere), eta sareetako enpresa ia guzti guztiak dira finantza erakunde horietako bazkide (nahiz eta mailegu sistemaren erabilpena oso modu puntualean egin). Txanpon digitalaren kasuan holakorik ez da antzematen ordea, gaur gaurkoz.

4.2.3. *Interes mutualeko merkatu eragileak*

Hirugarren kategoria honen bitartez merkatuko orientazioa duten interes mutualeko egitasmoz osatutako multzokatzea da proposatzen duguna. Merkatu orientazioa izateak berebiziko garrantzia hartzen du erakunde hauen hazkundearekiko perspektiban eta baita sareetan hartzen duten kokapenaren inguruan ere. Era berean, interes mutualaren nagusitasunezko presentzia duten arren, bestelako interes komunitario zabalagoek mugituta ere aritzen dira.

Eskalatze Perspektiban interes mutuala gailentzen den esperientziak izanik, egitasmo guztietan hazkundera lan baldintzen duintasuna eta lan taldearen egonkortasunari lotzen zaio, eta ez besterik gabe hazi nahiarri. Oinarri sozialik organikoki txertatzen ez duten egitasmoak lirateke gehien gehienez, eta aldagai honengatik bereizten dira interes komunitarioko eragileengandik, nahiz eta merkatuko eragileak izanik komunitatean eragiteko bokazio argia erakusten duten.

Hazkunderaren inguruko diskurtso anbibalentea nagusitzen da, hazkunderaren «pozoia» bezalako adieren bitartez. Merkatu eragileak izanik oso dute barneratuta haztearen beharrezkotasuna, merkatuan iraungo badute. Ez haztea beraz ez litzateke aukera posible bat, egitasmoen hastapenetan behintzat. Hazteko beharrezkotasunak eskaintzen dutenaren gaineko etengabeko berrikusketa eta berrikuntza egitea eskatzen die. Baina era berean, behin gutxieneko maila eskuratuta, inor gutxiak agertzen du hazten segitzeko bokazio argia. Kontrara, gehien gehienek hazteko aukera erreala izan arren, ez haztearen aldeko hautua hobesten dute.

Aurrekoarekin koherentzian, nagusitzen den hazkunde estrategia *scale out* motakoa da, alegia, emandako zerbitzu eta ekoitzitako ondasunen etengabeko berrikuntza eta dibertsifikazioan dute jomuga. Bigarren plano batean badute beren garrantzia *deep scale* gisa izendaturiko estrategiek ere, guztiek ageri dute beren ingurunean komunitatean eragiteko bokazioa, dela lurraldean martxan diren gizarte eraldaketako prozesuetan parte hartuz, edo dela horiek probokatuz. Azkenik, beren esperientziak erreplika bidez beste lurraldeetara zabaltzeko aukerak ere (*scale across*) aldekatasun nabariak jasotzen ditu.

Saretze Perspektiban erakundeok sareetan duten kokapenaren inguruan bi motatako errealtateak uztartzen dira: sareen abaroan hazi direla kontsideratzen dutenak, eta beraz, sareekiko gertutasun maila garrantzitsua mantentzen dutenak (gobernu organoetan zein lan taldeetan aktiboki parte hartuz) leudeke alde batetik; eta beren hazkundera sareekiko modu autonomoan egin dituztela deritzotenak, bestalde, sarearekiko urruntasun handiagoa ageri dutenak. Bigarren taldekoak gehiago direla aipatu beharra dago, orobat.

Sareetan zentraltasun maila handiagoa edo txikiagoa izateaz gain, oso presente agertzen dira multzo honetan «sektoreko bakardade» gisa izendatu ditugun adierazpenak: sare hauetan beroriek bezalako beste enpresarik ez egoteak sortzen dien ezinegon adierazpenak, hain zuzen ere. Horri lotuta ageri zaigu sareek izan dezaketen endogamiarako joeraren inguruko gogoeta ere, eta sareak gehiago zabaldu beharraren proposamena.

Aurrekoari batuz gehitzen da sareen barne koherentziaren kaltetan identifikatzen den beste aldagai bat ere: sareetan existitzen diren bitariko logikien arteko uztartu ezina. Merkatu orientazioa duten erakundeon perzeptzioan sareetan bada beste multzo esanguratsu bat, gehiengoa, ez merkatuko orientazioak gidatua: diru laguntza publikoen logikan edo herri erakundeen zerbitzura lan egiten duena nagusiki. Merkatu eta ez merkatuko bi logikien bizikidetzaren zailtasunak jartzen dira mahai gainean, bai sarearen izaera bera definitzeko garaian, bai eta sarean lehenesten diren lan ildoekiko agertzen duten kritikotasunaren ondorio.

Aurreko biei lotuta, sareak berrindartzeko proposamen gehienek sarea bestelako (merkatu) eragile gehiagotara ireki beharraren premia nabarmentzen dute, alde batetik, eta lurralde zein taldekatze sektorialen egituraketa hobesten dute horretarako.

4.2.4. *Interes orokorreko eragileak*

Interes orokorreko beharrizanak asetzeari begira sorturiko egitasmoek osatuko lukete laugarren eta azken talde bat, bi azpi talde bereiz genitzakeelarik: i) Hirugarren sektoreko enpresa handien errealitatea dago, REAS sarearen ernamuinean. Eliza katolikotik abiatutako zenbait ekimen (Cáritas, Kooperera, Fiare, Emaus...) eta gizarte esku hartzearen esparruko zenbait kooperatiba handik (Agintzari, Servicios Sociales Integrados, Peñascal, Sartu...) osatu izan dute historikoki REAS sarearen erdigunea, baita horietako askoren bultzadaz sorturiko laneratze enpresek ere, gerora GIZATEA sarearen baitan antolatua; ii) Bigarren multzo bat osatzen dute gizarte eraldaketaren esparruan diharduten ez-merkatuko erakunde txikiek.

Harremantze marko ezberdinen bitartez bada ere, beraz, azken multzo honetako egitasmoen ezaugarri komun nagusia da herri erakundeekiko duten lotura estua, eta elementu honek baldintzatzen ditu neurri handi batean beren eskalatze eta saretze estrategiak.

Eskalatze Perspektiban erakunde hauetan oro har nagusitzen den ikuspegia ez haztearen aldekoa da. Erakunde oso handiak direnek estrategia ekosistemikoak baliatu dituzte beren organizazioak hazi gabe eskalatu ahal izateko; era berean, tamaina txikiko ez merkatuko erakundeek ez dute inolako pizgarririk agertzen erakundea hazteko, dauden horretan mantentzeko bokazioa da gailentzen dena. Oinarriari dagokionez, egitasmo ba-

tzuetan pertsona boluntario bidez osaturiko oinarri soziala izan ohi dute, baina joera orokortzat ematen da lan boluntario horren gainbehera.

Talde honetako hirugarren sektoreko erakunderik handienek, hazkunde prozesu garrantzitsuak bizi izan dituztenek, zabaltze zein sakontze estrategiak baliatu dituzte, biak eskuz esku: bezero gehiagorengana heltzeko organizazioa handitzeaz batera (*scale up*), bezero horiei eskainitako zerbitzuen etengabeko berrikuntza eta hobekuntzan engaiatuak ageri dira (*scale out*). Era berean, behin tamaina kritikoa bat erdietsiz gero, Talde Kooperatiboaren bidetik hazten jarraitzea erabaki dute, ez organizazioa bera haziz, baizik eta estrategia ekosistemikoak baliatu eta sustaturiko beste zenbait ekimenekin gero bat eginez taldean.

Erakunde guzti guztien elementu bereizgarri nagusia litzateke herri erakundeekin duten lotura estua. Bi dira hemen bereiz litezkeen logika nagusiak: zerbitzu (publiko) emaileak diren hirugarren sektoreko erakunde handiak, alde batetik; eta jendarte eraldaketan diharduten ez-merkatuko erakunde txikiak, bestalde. Lehen horiek kontratazio publikoaren logikan dihardute, konkurtso eta lizitazio publikora ateratako zerbitzu ezberdinak eskuratzeko lehian; bigarrenek, aldiz, gehiago baliatzen dute diruz lagunduriko proiektuen logika, herri erakundeetatik sustatu asmo diren helburuetarako bideraturiko diru laguntza deialdien bidez.

Saretze Perspektiban lehenik aipatu beharra dago azterturiko lagina osatzen duten enpresa guzti guztiak REAS sareetako kide direla, eta inor ez dela Olatukoopeko kide. ESSEko sareetan atxikitzeko arrazoien artean behin berriz agertuko da balioekiko identifikazioaren aldagaia elementu nagusi gisa, nahiz eta kasu honetan hirugarren sektoreko erakundeek oro har saretzeko joera handia agertu ohi duten. Esan nahi da, ESSEko sareek ez dutela kasurik gehienetan zentraltasunezko espazioa hartzen erakundeontzat, eta kolaboratzen duten beste hainbeste sareen arteko beste bat gisa jo izan dutela, gehien gehientsuenek.

Sareekiko gertutasunari dagokionean, batzuek gobernu organoetan presentzia esanguratsua izan dute, eta bestetzuk gehiago kolaboratu izan dute lan taldeen bitartez, sektore konkretuetako gaiak landuz: etxebizitza kooperatibak, ekintzailtza, gizarte eraldaketarako hezkuntza, etab. Bakoi-tzak hartu duen kokapenaren arabera izan ohi dira ere aurrerantzean sarea sendotzeko eginko proposamenak.

5. Diskusioa eta ondorioak

5.1. Eskalatzeko eta sareak ereduaren lotura: komunitatea helburu

Lan honen abiapuntuko hipotesian kokatuko gara behin berriz: ESSEko egitasmoek organizatiboki hazteko dituzten mugak gainditzeko elkartu litezke ESSEko sareetan, bertan partekatzen dituzten mekanismo eta baliabide ezberdinei eskerrak, organizatiboki hazi gabe handitzen lagun baitieziaieke sareak.

Hipotesiaren erantzuna baiezkoa litzateke, baina partzialki. Oso modu nabarmenean geratu da ESSEko sareetan atxikitze arrazoi nagusiak ez duela hainbeste interes materialetik, ezpada identifikazio politikotik (Soto et al, 2025). Azpialde guztietan gailendu da ikuspegi hau, ESSEko sareen «izateko zentzua» bilakatzen dena askorentzat: balio eta ikuspegi politiko bat partekatzen gauzak elkarrekin egin nahia da saretzeko oinarritzko arrazoiak. Ez beraz enpresa haztea. Baina baita ere.

Teorikoki eztabaidatu izan da ESSEko sareak zer ote diren gehiago, «legitimazio» ala «baliabide» iturri (Folmer, 2021). Hemen ere, elkar ezeztatzen duten aurkakotasunetik baino, ikuspegi dialektikotik ekin behar analisiari: bata eta bestea dira ziuraski, ez bata ala bestea. Bataren atzetik bailetorka bestea ere: baliabide (uler bedi material) ukigarriak partekatuz proiektuak sendotzen diren neurrian erdiesten dute gizarte legitimazioa handiagoa ere. Baina baita alde erantzira ere: sareen kide izanda lortzen den gizarte (eta merkatu) posizionamendua izan liteke neurri batera arte (eta zenbaitentzat beste hainbatentzat baino gehiago) baliabide berrietarako aukera sortzaile ere.

Analisian korrelazio nahiko sendo bat ikus liteke saretzeko arrazoiak eta partekaturiko baliabideen artean: ESSEko kide izateko bulkada nagusia politikoa izateak ekar lezake partekaturiko baliabideak intzidentzia politikoan eragiteko gaitasunarekin lotzea. Sarearen baitako pertsona eta enpresen arteko harremanak, formazio eta ekintzaitza dispositiboak eta espazio fisikoak nabarmentzen dira bestelako harreman finantzari edo materialen gainetik (funts mankomunatu edo mailegutzak, elkarren arteko salerosketa edo proiektu partekatuen bidezko eskala ekonomiak, adibidez). Lehen horiek ESSEko kideen identitatea sendotzeko balio dute, elkar laguntzeko eta elikatze, eta beraz baita bakoitzaren proiektu konkretua indar positibo hobean gizarteratzeko ere, bakarrik baino. ESSEko kide izateak, zentzu horretan, gizarte identifikazio eta legitimazioa errazten die ESSEko kideei, itxura guztien arabera (Soto et al, 2025).

Hortik aurrera, sarean gehiago edo gutxiago partekatzen diren edo parteka litezkeen baliabideen inguruko eztabaidak zerikusituz du bi al-

dagai nagusirekin: egin ahal dena batetik (sareak berak eta kide diren enpresek duten gaitasuna sarea dinamizatzeko) eta egin nahi dena bestetik (sarearen gaineko ikuspegiak).

Lehenaren inguruan pertzepzioa nahiko orokortua da: merkatuan nekez bizirauten duten enpresa txikiek denbora (eta indar) gutxi izan ohi dute sare hauek elikatzeko. Eta enpresa handi (industrialek) ez dute gaur gaurkoz ESSEko sareetara gerturatzeko joerarik. Abiapuntua horixe baita, bistatik galdu ezin dena, beste ezelako kontsiderazioen aurretik. Oinarri horien gainean ehundutako sareek eztabaida bereziki korapilatsuak izan ohi dituzte sareak egituratzeko eredurik eraginkorrenen (banatu edo zentralizatuak), (hiper)lidergoen eta parte hartzeko mekanismoen inguruan.

Bigarrenari dagokionez, eztabaida nagusi bat eta hiru begirada ezberdin behintzat aurkitu ditugula ondoriozta genezake. Eztabaida nagusia «mugimendu vs talde» izaeran legoke, edo interkooperazio errepresentatibo ala ekonomikoaren arteko aldean. ESSEko sareak (gizarte) mugimendu gisa ikusten dituztenek ez dituzte sarea larregi trinkotzearen aldeko iritziak ematen, eta izaera dezentralizatuagoko formulak hobesten dituzte. ESSEko sareen bitartez baliabide mankomunatuaren mailan urratsak eman litezkeela uste dutenen artean, ordea, tokia izan ohi dute integrazio edo interkooperazio ekonomiko sendoagoko proposamenek (talde kooperatiboak, UTEak, funts mankomunatuak, langile birkokapen edo boltsa partekatua, etab.). Bada, noski, bientzako tokia egon litekeela uste duenik ere.

Eztabaida horretan, beraz, ESSEko sareetan bereizi genitzakeen hiru begiradak (ez elkarren aukakoak) izan litezke modu honetan izendatuak:

- Sareak trinkotzearen aldekoak: helburu merkantilak buruan, interkooperazio ekonomiko sendoagoko egiturak eta mekanismoak garatzearen aldekoak.
- Sareak deszentralizatzearen (edo banatzearen) aldekoak: ESSEko sareak are gehiago ireki eta «sareen sare» gisa garatzearen aldekoak, bestelako ekonomia eraldatzaileen logikan diharduten eragile eta sektore ekonomikoekin uztartze maila handiagoa bilakatuz.
- Sareen bidez eragitearen aldekoak: ESSEko sareak bertan kideguriko egitasmoen lan ildoan anplifikadore gisa garatzea, sareetako kideen intzidentzi politikorako gaitasuna zabalduko duten bitarteko gisa.

5.2. Askotasunetik, askitasunera: zenbat da nahikoa?

Azterturiko hiru sareak, hastapenetik aipatu bezala, hiru sare ezberdin dira bai bere jatorrian, bai bere enpresa konposizioan eta baita horietako bakoitzak lehenesten dituen lan ildoetan ere. Horien artean badira ordea, ikusi dugun bezala, partekaturiko ikuspegiak, espazioak eta estrategiak ere. Egungo eredu ekonomikoaren alternatiba sozioekonomikoen muinean komunitate eraldatzaileak ehundu eta indartzea egon liteke, nahiz eta komunitate horietako bakoitzak duen lurralde, sektore edo jarduera-adarrak asko baldintzatzen duen hazkundearekiko ikuspegia.

Lehen bereizketa handi bat suma liteke egitasmoen merkatu orientazioaren arabera. Egitasmoen sarrera egituran merkatu bidezko salmentek duten esanguraren arabera, bi paradigma edo «liga» bereizi izan dira sareetan. Merkatu orientazio argiko esperientzietan, oro har, zailtasun handiagoak suma litezke ESSEko sareetan garaturiko lan ildoak beren egunerokoan txertatzeko, eta hedaturaz, baita ESSEko sareetan gehiago parte hartzeko ere. Ez merkatuko izaera dutenek, hau da, herri erakundeen finantzazio eskema ezberdinen bidez (zerbitzu publikoko kontratuak, hitzarmenak, berrikuntza proiektuak, etab.) garatzen joan direnek, ordea, saretzaren logika hobesten dute besteak beste, bakarrik joanez gero elkarren artean lehiatzen amaitu izan baitute. Saretzeak ere ikusi da guztizko bermerik ez duela eskaintzen lehia praktikak erabat ekiditeko, bestelako interkooperazio dinamiketan sakondu ezean.

Bigarren bereizketa bat ager liteke egitasmoek duten oinarri komunitarioa eta horien hazteko nahiaren gaian. Kontsumo edo finantzazio jarduerak, oro har, oinarri komunitarioa ahal beste zabaltzea bilatzen dute eragile anitzeko gobernantza ereduaren bitartez, bestelako kontsumo eta finantza ereduak herritarren ahalik eta beharrian gehienak estal ditzan. Ekoizpen eta zerbitzu emaileen kasuan aldiz, egitasmoen baitako lan komunitatearen zaintza da gailentzen den ikuspegia, eta hemen hazteko auto-mugapenen zerrenda asko handitzen dela ikusi dugu.

Gutxieneko tamaina optimoaren kontzeptuak berebiziko garrantzia hartzen du hemen: egitasmoak hazten dira bere ingurunean bizirauteko adinako tamaina eskuratu arte, eta behin efizientzia puntu hori eskurata, hortik aurrera gehiago ez haztea deliberatzen dute gehienean. Kapital enpresak errentagarritasunaren atalase hori gaundituta ahalik eta mozkin gehien bilatzeko pizgarria lukeen modu bertsuan, gure kasuan nahikotasun edo askitasun logikak gailentzen direla ikusi da.

Mozkinen maximizazio inperatiboari men egin ordez, nahikotasunak gidaturiko enpresa ereduaren (*Sufficiency-driven Business Model*) (Bocken eta Short, 2016; Niessen eta Bocken, 2021; Nesterova, 2020) aurrean ote geundeekeen litzateke, beraz, ikerketa galdera berria. Nahikotasun honek

esan nahi luke baliabideen ustiapen zentzuzko bat, giza beharrianak asetzera bideraturiko kontsumo neurritsu eta arduratsu bat, enpresa jardueran dimentsio ekonomiko, sozial eta ekologikoaren arteko oreka bat, eta inguruko eragileekiko lankidetza eta interkooperazio dinamikak sustatzea, besteak beste (Villalba-Eguiluz et al, 2023). Etengabeko hazkunde ekonomikoaren paradigmatik planetaren muga biofisikoekin behin betiko talka egin duela barneratzeak, hazkunderik gabeko enpresa ereduak xerkatzera eraman behar gintuzke, eta beharrezko trantsizio honetan, eko-efizientzia bezalako irizpide soilak baino nahikotasunaren paradigmatik bide urratzen hasi behar luke.

Gure muga biofisikoekin bateragarri izan litezkeen mozkin mugatuko eta nahikotasun ekonomikoko esperientzien bilaketan, ESSEn sareturiko egitasmoen praktikek joka lezakete bide urratzaile funtzioa. «Nahikotasun ekonomia» batek bermatuko luke nahikoa edonorentzat edonoiz (Alexander, 2012) baina zenbat ote da nahikoa? Non ezarri behar luke nahikotasun horrek gutxieneko maila, eta baita gehienezko maila ere? Eta nork erabakiko du hori? Zein motatako deliberazio prozesuak izaten ari dira horiek, eko-faxismo ezberdinek gidaturiko komunitate itxi baztertzailen bidez ezarriak ala komunitate herritar ireki eta emantzipatzaileek demokratikoki erabakiak?

Bibliografia

- Alexander, S., 2012. The Sufficiency Economy. Envisioning a Prosperous Way Down. *The Simplicity Institute Report* 12s.
- André K eta Pache AC (2016) From caring entrepreneur to caring enterprise: Addressing the ethical challenges, of scaling up social enterprises. *Journal of Business Ethics* 133: 659–675.
- Arenas, D; Solange, H; De Bernardi, C. (2021): Coopetition among social enterprises: a three level dynamic motivated by social and economic goals, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 50 (1): 165-185.
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing: Insights from the study of social enterprises. *Academy of Management Annals*, 8, 397-441.
- Battilana, J., Besharov, M., & Mitzineck, B. (2017). On hybrids and hybrid organizing: A review and roadmap for future research. In R. Greenwood, C. Oliver, T. Lawrence & R. E. Meyer (Eds.), *SAGE handbook of organizational institutionalism* (pp. 128–162). Sage.
- Bauwens, T., Huybrechts, B., & Dufays, F. (2020). Understanding the diverse scaling strategies of social enterprises as hybrid organizations: The case of re-

- newable energy cooperatives. *Organization & Environment*, 33(2), 195-219. doi:10.1177/1086026619837126
- Ben-Ner, A., & Gui, B. (2001). The theory of nonprofit organizations revisited. In H. K. Anheier & A. Ben-Ner (Eds.), *The study of the nonprofit enterprise: Theories and approaches* (pp. 3-26). New York, NY: Kluwer Academic.
- Bocken, N.M.P & Short, S.W., 2016. Towards a sufficiency-driven business model: experiences and opportunities. *Environ. Innov. Soc. Transit.* 18, 41–61.
- Borzaga C., Galera, G; Franchini, B; Chiomento, S; Nogales, R; Carini, C. (2020): *Las empresas sociales y sus ecosistemas en Europa*. Informe comparativo. Comisión Europea, EMES International Research Network, Lieja/Madrid. Disponible en <https://bit.ly/3iUg1Wl>.
- Bretos, I., Errasti, A., & Marcuello, C. (2023). Power in the Process of Reversing Mission Drift in Hybrid Organizations: The Case of a French Multinational Worker Co-operative. *Business & Society*, 63(7), 1602-1638. <https://doi.org/10.1177/00076503231212848>
- Camargo A. F (2021). Rediscovering the cooperative enterprise: A systematic review of current topics and avenues for future research. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*: Official Journal of the International Society for Third-Sector Research, 32(5), 964-978.
- Chatterton, P; Dinerstein, A; North, P, & Pitts, F. (2019). *Scaling up or deepening? Developing the Radical Potential of the SSE Sector in a Time of Crisis*. The UN Inter-Agency Task Force on Social and Solidarity Economy, UN-RISD, Suitza.
- Chaves-Avila. R (2022). El momentum de la economía social. La larga marcha de la economía social en la agenda europea, *CIDEC, Noticias de la Economía Pública, Social y Cooperativa*, Vol.
- Defourny, J., P. Develtere. (1999). 'The social economy: the worldwide making of a third sector'. In Defourny, J., P. Develtere and B. Fonteneau. *L'Économie Sociale au Nord et au Sud*, Jalons, De Boeck Université.
- Dees JG, Anderson BB and Wei-Skillern J (2004) Scaling social impact: Strategies for spreading social innovations. *Stanford Social Innovation Review* 1: 24–32.
- Desa G eta Koch JL (2014) Scaling social impact: Building sustainable social ventures at the base-of-the pyramid. *Journal of Social Entrepreneurship* 5: 146–174.
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16, 417–436.
- Errasti, A. (2015). Mondragons chinese subsidiaries: Coopitalist multinationals in practice. *Economic and Industrial Democracy*, 36(3), 479-499.
- Errasti A; Bretos, I; Etxezarreta, E. (2016). What do Mondragon coopitalist multinationals look like? the rise and fall of fagor electrodomésticos s. coop. and its european subsidiaries. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 87(3), 433-456.

- Han, J., & Shah, S. (2020). The ecosystem of scaling social impact: A new theoretical framework and two case studies. *Journal of Social Entrepreneurship*, 11(2), 215-239. doi:10.1080/19420676.2019.1624273
- Islam, S. M. (2021) Social impact scaling strategies in social enterprises: A systematic review and research agenda. *Australian Journal of Management*, doi:10.1177/03128962211014931
- Lasa-Altuna, E., Soto-Gorrotxategi, A., Morandeira-Arca, J., & Etxezarreta-Etxarri, E. (2023). The social economy in Europe as an alternative development model. *Canadian Journal of Development Studies / Revue Canadienne d'études Du Développement*, 44(4), 611–628. <https://doi.org/10.1080/02255189.2023.2182276>.
- Lyon F eta Fernandez H (2012) Strategies for scaling up social enterprise: Lessons from early years providers. *Social Enterprise Journal* 8: 63–77.
- Nesterova I. (2020) Degrowth business framework: implications for sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 262:121382.
- Newey, L. R. 2018. “‘Changing the System’: Compensatory versus Transformative Social Entrepreneurship.” *Journal of Social Entrepreneurship* 9 (1): 13–30.
- Niessen, L.& Bocken, N.M.P. (2021) How can business drive sufficiency? The business for sufficiency framework. *Sustainable Production and Consumption*, 28:1090-1103
- North, P and Cato, MS (eds.) (2017) *Towards Just and Sustainable Economies: the Social and Solidarity Economy North and South*, Bristol: The Policy Press.
- Ometto, M., Gegenhuber, T., Winter, J., & Greenwood, R. (2019). From balancing missions to mission drift: The role of the institutional context, spaces, and compartmentalization in the scaling of social enterprises. *Business & Society*, 58(5), 1003–1046.
- Paola, M. (2019). From balancing missions to mission drift: The role of the institutional context, spaces, and compartmentalization in the scaling of social enterprises. *Business and Society*, 58(5), 1003-1046.
- Smith, W. K., & Besharov, M. L. (2019). Bowing before dual gods: How structured flexibility sustains organizational hybridity. *Administrative Science Quarterly*, 64(1), 1–44.
- Smith, B. R., & Stevens, C. E. (2010). Different types of social entrepreneurship: The role of geography and embeddedness on the measurement and scaling of social value. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22, 575–598
- Soto-Gorrotxategi, A., Etxezarreta-Etxarri, E., & Villalba-Eguiluz, U. (2025). Economía social y solidaria y crisis ecosocial: la intercooperación como herramienta para avanzar en las transiciones. *Revista Iberoamericana De Estudios De Desarrollo = Iberoamerican Journal of Development Studies*, 14(1), 24-53. https://doi.org/10.26754/ojs_ried/ijds.10704
- Tykkyläinen, S. (2019). Why social enterprises pursue growth? analysis of threats and opportunities. *Social Enterprise Journal*, 15(3), 376-396. doi:10.1108/SEJ-04-2018-0033

- Utting, P. (2015): Introduction: the challenge of scaling up social and solidarity economy in Utting (ed): *Social and solidarity economy beyond the fringe*, UNRISD, Zed Books, London.
- Utting, P. (2018): *Achieving the Sustainable Development Goals through Social and Solidarity Economy: Incremental versus Transformative Change*, The UN Inter-Agency Task Force on Social and Solidarity Economy, UNRISD, Suitza.
- Van Lunenburg, M., Geuijen, K., & Meijer, A. (2020). How and why do social and sustainable initiatives scale? A systematic review of the literature on social entrepreneurship and grassroots innovation. *Voluntas*, 31(5), 1013-1024. doi:10.1007/s11266-020-00208-7
- Verver, M; Dahles, H; Soeterbroek, I. (2021): Scaling for Social Enterprise Development: a mixed embeddedness perspective on two Dutch Non-Profit Organisations, *Journal of Social Entrepreneurship*, <https://doi.org/10.1080/19420676.2021.1993967>
- Villalba-Eguiluz, U; Sahakian, M; González-Jamett, C. & Etxezarreta, E. (2023). Social and solidarity economy insights for the circular economy: Limited-profit and sufficiency, *Journal of Cleaner Production*, Volume 418, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.138050>.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Sage.

Eranskina: Enpresa lagina

Enpresaren izena	Jarduera adar nagusia	Atxikituriko ESSE sarea	Sortze urtea eta atxikitze urtea	Tamaina
ABAILA	Telekomunikazio zerbitzuak	OLATUKOOP	2020 (2020)	Mikro
AGINTZARI	Esku hartze komunitarioa	REAS-Euskadi	1991 (2012)	Handia
AMETXE	Etxebizitza kooperatibak	REAS-Euskadi	2018 (2020)	Mikro
BIZIOLA	Txikizkako merkataritza	OLATUKOOP	2022 (-)	Mikro
COLABORABORA	Lankidetzazko dinamizazioak	REAS-Euskadi	(2013)	Mikro
EKHILUR	Moneta sozial digitala	REAS-Euskadi REAS-Nafarroa OLATUKOOP	2018 (2019)	Mikro
ERREKA	Ikusentzunezkoak	REAS-Euskadi	2007 (2012)	Mikro
ERRIGORA	Txikizkako merkataritza	OLATUKOOP	2013 (2022)	Mikro
ESF	GGKE	REAS-Euskadi	2003 (2016)	Mikro
FIARE	Finantza etikoak	REAS-Euskadi	2002 (2002)	Ertaina
GELTOKI	ESSE sustapena	REAS-Nafarroa	2018 (2019)	Txikia
GOIENER	Energia berriztagarrien merkaturatzea	REAS-Euskadi OLATUKOOP	2012 (2019)	Ertaina
GRUPO SSI	Esku hartze komunitarioa	REAS-Euskadi	1986 (2009)	Handia
HIRITIK AT	Aholkularitza-Tokiko garapena	OLATUKOOP	2012 (2017)	Txikia
KATAKRAK	Liburudenda eta argitaletxea	REAS-Nafarroa	2013	Txikia

...

GORANTZ ALA SAKONERANTZ HAZI?...

Enpresaren izena	Jarduera adar nagusia	Atxikituriko ESSE sarea	Sortze urtea eta atxikitze urtea	Tamaina
KIDETKOOP	Txikizkako merkataritza	REAS-Euskadi	2013 (2020)	Mikro
KOOP57	Finantza etikoak	OLATUKOOP	2015 (2015)	Mikro
LAKARI	Txikizkako merkataritza	OLATUKOOP	2015 (2015)	Mikro
MITXELENA	Makinaria pieza handiak	OLATUKOOP	2000 (2017)	Ertaina
MUGARIK GABE NAFARROA	GGKE	REAS-Nafarroa	1987 (2003)	Mikro
ORBEL	Berotze sistemen instalazio eta mantenua	OLATUKOOP	2015 (2020)	Mikro

Oinarri komunitarioko kooperatiben sendotze eta erreplikarako gakoak: komunalizazioa aztergai

Scaling up and replication of community-based cooperatives: analysis on commoning

Enekoitz ETXEZARRETA ETXARRI*, Pablo ARRILLAGA MÁRQUEZ,
Aitor BENGOTXEA ALKORTA, Jon MORANDEIRA ARCA

GEZKI Institutuko kideak (UPV/EHU)

Laburpena: Jarraian aurkezten den ikerketa lanak Euskal Herri mailan trantsizio ekosozialari begira estrategikotzat jotako zenbait sektoretan komunak (*commons*) garatzeko edo komunalizatze (*commoning*) bidean kokatzen diren zazpi egitasmo kooperatibo-komunitarioen analisia burutzea du xede. Horretarako, egitasmo hauen artikulazio komunitarioan jarriko da arreta, eta komunitate hori komun bilakatzeko ezarritako arau eta mekanismoei erreparatuko zaie kasuen analisiaren metodologiaren bitartez. Modu honetan, ekarpen bikoitza egin nahi zaio ikergaiari: lehenik, kooperatiben hazkunde edo erreplika prozesuetan ikuspegi komunitarioa txertatzeak dakartzan zenbait gako identifikatu eta garatuko dira, eta bigarren, gako horiek izaera komunitarioa sendotzeko komunalizatze estrategien baitan berrinterpretatuko dira. Emaitei dagokienean, esperientzia horien jatorrian aurretiazko komunitate bat izatea oinarri garrantzitsua izan arren, etengabe eraikitze bidean diren komunitateak sortzeko egitasmoen irekitasun mailari, gobernantza ereduei eta lurralde txertatze estrategiei bereziki erreparatu beharra nabarmenduko da.

Gako-hitzak: Komunitatea, Kooperatiba, Komunalizatzea, Euskal Herria.

Abstract: The research work presented below aims to analyse seven community-based cooperative projects in the process of commoning or developing commons in some sectors considered strategic for the eco-social transition in the Basque Country. For this purpose, attention will be paid to the community articulation of these projects and to the rules and mechanisms established to make this community a common. In this way, the aim is to make a double contribution to the research topic: firstly, it has identified and developed some keys to the incorporation of the community approach in the processes of growth (or replication) of cooperatives, and secondly, it has reinterpreted these keys in the framework of commoning. As regards the results, although the existence of a previous community is important in the origin of these experiences, the need to pay special attention to the degree of openness of the projects, the governance models and the territorial integration strategies will be highlighted.

Deskriptore alfanumerikoak: J54, P32, B55

* **Correspondencia a/Corresponding author:** Enekoitz Etxezarreta Etxarri – enekoitz.etxezarreta@ehu.eus – <https://orcid.org/0000-0003-2496-0084>

Cómo citar/How to cite: Etxezarreta Etxarri, Enekoitz; Arrillaga Márquez, Pablo; Bengoetxea Alkorta, Aitor; Morandeira Arca, Jon (2025). «Oinarri komunitarioko kooperatiben sendotze eta erreplikarako gakoak: komunalizazioa aztergai», *GIZAEKOA - Revista Vasca de Economía Social*, 22, 139-171. (<https://doi.org/10.1387/gizaekoa.27595>).

Recibido: 2/6/2025; aceptado: 9/6/2025.

ISSN 1698-7446 - eISSN 2444-3107 / © UPV/EHU Press



Esta obra está bajo una licencia
Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

1. Sarrera: gaiaren kokapena eta ikerketaren aurkezpena

Komunitatea eta kooperatibaren arteko harremanaren aztergaia ez da berria. XIX. mendean, kapitalismo modernoak ekarritako industrializazio eta urbanizazio prozesu betean presentzia erabatekoa izan zuen gaiak, bai aurretiazko komunitateen berreskurapena aldeztu zuten ikuspegi kontserbadoreen aldetik eta baita komunitate «berriak» eraikitzea proposatzen zuten ikuspegi iraultzaileen aldetik ere, kooperatibismoaren sustatzaile izan ziren sozialista utopikoak guztien gainetik (Zuñiga, 2019). Azken hauen iruditerian, kooperatibismoa ehun komunitarioa sendotzeko bidea zatekeen, kapitalismoak birrinduriko subjektu komunitarioak berreskuratu eta proiektu eraldatzaile ezberdinen (sozialistak, anarkista, etab.) lorratzean lerratzen zuten.

XXI. mendera etorrira, erreferentziazko markoak birkonfiguratu diren arren, oinarritzko hipotesiek berdinean diraute: ziurgabetasun garaietan komunitatearen bilaketa berragertzen da behin berriz, honek sortzen duen ziurtasun, konfiantza eta pertenezia sentimenduagatik (Delanty, 2010). Ez dira alperrik agertu, hurbilketa ezberdinetatik, ikuspegi komunitarioa berrindartzeko proposamen ezberdinak azken aldian: komunitateen berragerpena aztertzen da dela ongizate politiken edo sistemen esparru konkretuan (Sancho, 2009; Zubero, 2012; Fantova, 2017); baita zaintza lanei eta ekonomiari loturiko lanetan (Arrieta et al, 2025; Zuñiga et al, 2022; Vega et al, 2018; Federici, 2020), zein trantsizio ekosozialaren optikatik gerturatzen diren artean ere (Azkarraga et al, 2012; Rendueles, 2024), batzuk aipatzearren.

Jarraian aurkezten dugun lanak berreskurapen komunitarioaren gaiari heltzen dio, baina kooperatibismoaren optikatik. Zuñigarekin (2019) bat eginez, komunitatearen nozio (moderno) ez dugu honen hurbilketa esentzialistatik ulertzen, baizik eta parte hartzearen bidez eraikitzen den elkarrekotasun espazio gisa. Zentzu horretan, kooperatibismoak komunitate berri horien (auto)governua formalki gauzatzeko mekanismo gisa nola jarduten duen aztertzea dugu helburu. Hori eginez, aldi berean, hazkunde kooperatiboaren gaiari beste ikuspegi batetik egiten zaio hurbilketa, oinarri komunitarioan sakontzea helburu duten esperientziak deskribatuz.

Horretarako lan honetan Euskal Herrian sektore ezberdinetan abian diren zazpi egitasmo kooperatiboren analisia burutu da, bereziki erreparaturaz horien artikulazio komunitarioari. Lan hau GEZKI institutuko iker-tzaile talde batek *Koopfabrika*¹ dispositiboaren baitan burututako ikerketa

¹ KoopFabrika (<https://koopfabrika.eus>) ekonomia soziala eta ekintzailetza kooperatiboa sustatzeko programa bat da. Programak hiru jardueraren ardatz nagusi ditu: prestakuntza, tutoretza eta saregintza. Ardatz hauetaz harago, beste bi jarduerak hauekin osatzen da programa: pres-

baten ondorio da². Ikerketa honen bitartez estrategikotzat jotako zenbait sektoretan abian diren egitasmo kooperatibo ezberdinen izaera komunitarioa sendotzeko gakotzat jo genitzakeen elementuen analisi alderatua egin nahi izan da, azken batean, horiek beste eskualde batzuetan erreplikatzeko estrategiak fintze aldera. Lan honek, beraz, kooperatibismoaren edo Ekonomia Solidario eta Sozial Eraldatzaileko (ESSE) egitasmoen hazkunde estrategien analisisan ere ekarpena egin nahi luke, bereziki erreparatuz interes komunitariotik sorturiko esperientziei, horien erreplikarako (*scale across*) beharrezko baldintzen analisisan gehiago sakonduz.

Lan hori burutzeko, artikulu honek lehen lehenik gure hurbilketa teorikoaren ardatz nagusiak jasoko ditu; jarraian, lanaren diseinu metodologikoa azalduko da, ikerketaren testuingurua azaltzeaz batera, ikerketa garatu ahal izateko prozesu metodologikoa deskribatuz; ondoren jasoko dira ikerketaren emaitza nagusiak, lehenik modu deskriptiboagoan eta maila analitikoan gero. Azkenik, emaitzak diskusio teoriko ezberdinekin harremanetan jarriko dira lanaren ondorio, muga eta etorkizuneko ildoen gogoeta nagusiekin batera.

2. Marko teorikoa

Dagoeneko aurreratu den moduan, lan honek komunitatea eta kooperatibaren arteko harremanak aztertu nahi ditu, eta horretarako bi esparru horiek gurutzatzen dituen hirugarren kontzeptu bat ere landuko da: komunaren (*common*) nozioa, hain zuzen ere. Hirugarren adiera hau barnerratzek gure abiapuntuko hipotesi bati erantzuten dio lehen lehenik: komunitateak (kooperatibak bezala) egin egiten direla, hain zuzen ere, ez direla aurretiaz ezarritako ezer estatikoa, eta beraz ekintza kolektiboaren bitartez eraikitzen den egitate dinamiko gisa ulertu behar genituzke (Zuñiga, 2020). Ekintza kolektibo eratzaile horri askok *commoning* deitu izan diote, lan honetan «komunalizatze» gisa ekarriko duguna euskarara.

Puntu honetan, esan bezala, komunaren nozioari erreparatu diogu nozio honek barnebiltzen baititu gure eztabaidagaiari loturiko bi funtsezko

tatzaileen eta sustatzaileen prestakuntza eta ikerketa aplikatua. Hain zuzen ere, azken honen baitan kokatzen da ikerketa hau.

² Ikerketak «Komunitate eraldatzaileak ehuntzen: ekintzailetza sozial kooperatibo estrategikoen erreplikarako baldintzen analisisa» izenburua du, eta argitaratu gabea da. Estrategikotzat hartutako egitasmo eraldatzaileen erreplikarako baldintzak zehazteko helburua izan du. Besteren artean, ikerketaren bitartez hauteman ahal izan da artikulazio komunitarioa aurrebaldintza garrantzitsua dela mota honetako ekimen kooperatiboak sortzeko eta egonkortzeko orduan, batez ere interes mutuala gaitzetea bilatzen duten egitasmo komunitario horietan.

elementu: (bestelako) jabego egitura (kolektibo) eta gobernantza sistema (komunal) bat, alegia. Komuna, hortaz, komunitate batean oinarrituriko jabego egitura (ez publiko/ez pribatu) den heinean, eta enpresa eredu kooperatiboaren gobernantza sistemarekin duen antzekotasunagatik, komunitatea eta kooperatibaren arteko kontzeptu integratzaile gisa ulertuta garrantuko dugu jarraian.

Gure lanaren kokapen teorikoa nolabait antolatu asmoz, hortaz, hiru adiera horien gurutzaketak binaka landuko ditugu jarraian (kooperatiba eta komunitatea / komuna eta komunitatea / komuna eta kooperatiba) jakitun izanik hirurak etengabe elkarren nahasian agertuko zaizkigula, eta uztarketa horietako bakoitzaren oinarritzko elementuak soilik planteatu genitzakeela, ezertan gehiegi sakontzeko aukerarik gabe.

2.1. *Komunitatea eta kooperatibak: galdera zaharrak birformulatzen*

Lanaren helburuei aurre egiteko lan hipotesiak modu ezberdinen formula litezke: *bottom up* ala *top down* logikatik sortuak izan al dira esperientzia horiek edo, bestela esanda, eragile komunitarioen bultzadaz sorturiko kooperatibak dira, ala kontrara, sustapen kooperatibo berritu bat da izaera komunitarioko esperientziak josi nahian dabilena? Eta kooperatiba eta komunitatearen arteko erlazio honetan, zein punturaino uler genitzake bata bestearen hedadura edo jarraipen logikan, eta zein puntutan suma genitzake horien arteko haustura eta etenak? Haubert-en (1981) formulazioa berreskuratuz, kooperatiba komunitatearentzat bilakaera, txertaketa edo berreskuratzea litzateke? Azkarragak (2017) lehena bigarrenaren transmutazio ote zen planteatzen zuen eta Itçainak eta Kiefferrek (2025) bi horien arteko jarraikortasuna, haustura eta trantsizioei erreparatzen diete: kooperatibak ezartzeko abantaila ote da aurretiazko ehun komunitarioa existitzea? Eta kooperatibak balio al lezake komunitatean aurretiaz ezarritako zapalkuntza eta botere egiturak demokratizatzeke? Edo kontrara, komunitatearen interesak ordezkatzeari utzi eta interes mutualera ixten amaitzen al dute kooperatibek?

Komunitatea eta kooperatibaren arteko harremanari buruzko ikerketak aspaldikoak diren arren, galdera horiek inguruabar konkretu batean urazaleratzen dira gaur egun berriz. Printzipio kooperatiboaren bilakaera historikoari begiratuz, 1995ko Manchesterreko Batzarrean 7. printzipioa gisa txertatuko da «Komunitatearekiko interesak». Honek esplizitatuko luke harreman horren beharrezkotasuna, hots, printzipio kategoriara altza nahian, kooperatibismoak berezkoa behar lukeen jendarte eraldaketarako bokazioa (Ortega, 2021). Arrasateko esperientzia kooperatiboaren hastapen bulkaden analisisian ere bereziki nabarmendu izan da «interes komuni-

tarioaren» ikuspegia, Arizmendiarrietaren ikuspegiari kooperatibak sortzea ez baitzen helburua izan inoiz bere horretan, ezpada komunitatearen beharrei modu auto-eratuan erantzuteko bitartekoa (Agirre et al, 2000; Altuna eta Urteaga, 2014; Ortega, 2021). Hori horrela izanik ere, zenbaitek uste du identitate kooperatiboaren legitimazio iturri nagusia historikoki «lan-komunitatean» kokatu izan bada ere, azken urteetako bilakaerak komunitate horren ahultzea ekarri dutenez (bertako aldi baterako langile edo atzerriko filialetako soldatapeko langileen ugaritzeagatik) egun kooperatibismoaren zentzu bilaketak garapen komunitarioaren ardatzera desplazatu direla (De la Fuente, 2023).

Egun ordea, ausartu ginezke planteatzera komunitatea eta kooperatibaren arteko beharrezko elkar hartzearen proposamenak bi erreferentzia marko nagusitan kokatzen ari direla: i) batetik, XXI. mendeak planteaturiko zibilizazio krisiari aterabide ordenatua emateko beharrezko trantsizio sozio-ekologikoaren testuinguruan birformulatzen ari da kooperatibismoaren kokapena eredu sozioekonomikoa «bir-tokiratzeko» eta «erresilientzia komunitarioan» sakontzeko bitarteko modura (Azkarraga et al, 2011; Azkarraga et al, 2012; Rendueles, 2024; Bergara, 2024); ii) bestetik, bizitzaren jasangarritasunerako beharrezkoak diren zaintza lanen ikuspegi komunitarioa aldeztu dutenek, esperientzia kooperatibo ezberdinei erreparatzen diete (Vega et al, 2018; Zuñiga, 2020), kasu honetan lotura agerikoagoak ezarriz esparru publikoaren eta «komunaren politikaren» nozioarekin (Federici, 2012; 2020). Horietako bakoitzean behar beste sakontzeak lan honen irispidea luzaz gaindituko lukeenez, hemen apuntatuak baino ez ditugu utziko ildo nagusi horiek.

2.2. *Komunitateak Komun bilakatu: hedadura ala eraikuntza prozesua?*

Zuñigak (2020) eginiko errepasoan oinarrituz, Tönnies-ek (1947) jendartea vs komunitatea eginiko lehen bereizketa hartatik, ugariak izan dira komunitatea definitzeko saiakerak, askotan modu dikotomiko edo ukaziozkoan (zer ez den definituz), eta ez erakunde gisa hartuz bere horretan. Tradizionalki lau osagai lotu izan zaizkio komunitate nozioari: pertsona multzo bat, toki edo espazio batean, horien arteko gizarte interakzio bidez harremanduak eta ondorioz talde atxikipen edo identifikazio psikologikoa sortzen delarik (Hillery, 1955).

Interakzio eta atxikipen hori gerta dadin, gizarte erreproduktiborako bi mekanismo aktibatzen dira: i) komunitateak pertsonen arteko lotura afektiboak sortzen ditu, eta gainera; ii) komunitateak kultura moral partekatu bat sortu eta birsortzen du (belaunaldiz belaunaldi), komunitateak moralki zer jotzen duen onargarri edo onartezintzat zehazten duen balio sis-

tema eta esangura sozialez osatua (Etzioni, 2001). Komunitate horretan, gainera, gizabanakoek beren bizikidetzaren partekatuaren terminoak negoziatzeko sorturiko espazio gisa ulertuta, elkartasunezko harremanak sortzea dispositibo mota bat izan liteke (Gibson-Graham, 2006).

Zuñigak (2020) XXI. menderako operatiboa izan nahi lukeen komunitatearen gaineko definizioa proposatzen du, aurretiaz landuriko definizio ugariaren arteko kontsentsuzko aldagaiak barnebilduz. Modu honetan, komunitate bat definienez gero modu honetan: «espazio fisiko jakin batean garaturiko parte-hartze prozesu bat (edo batzuk) litzateke, elkarrekikotasunez diharduten pertsona eta giza taldeek pertenezko osagai psikologikoa garatzen dutelarik»³. Definizio honen analisi xehatuaren bitartez, Zuñigak komunitatearen definizio ugariaren kontsentsuzkoak liratekeen honako aldagaiak jasotzen ditu:

- Espazio edo lurralde bat: ezein komunitate funtzionalek behar duen «ainguratze fisikoa»;
- Elkarrekintza: nagusiki elkarrekikotasunezko harremanetan ematen dena;
- Osagai psikologikoa: elkarrekintzak naturalki sortzen duen pertenezko sentimendua, kolektiboari identitate emateko ondare sozial eta kulturalaren bitartez;
- Parte-hartzea: borondatezkoa eta interes bati lotua den parte-hartzea, erantzukizun mugatukoa, ezinbestekoa komunitatea eraiki ahal izateko;
- Elkartzea: pertsonen elkartzea *conditio sine qua non* gisa ulertua, baina tamaina eta homogeneotasun maila konkretuei loturiko aldagaiak ezaugarritua;

Zuñigak (2020) proposaturiko definizioan parte-hartzearena elementu gakoak da, parte-hartze hau borondatezkoa, mugatua eta interes bati lotua izanagatik ere, soilik praktikatik eraiki baitaitezke subjektu kolektibo berririk. Giza talde bat komunitate bilakarazten duen praktika horri askok *commoning* ere deitu izan diote (Subirats eta Rendueles, 2016), zerbait komun bilakarazteko borrokari erreferentzia eginez.

Bete betean bat egiten ikuspegi honek komunitatearen gainean egingandako berrikuspen feministekin ere: komunitaterik gabe komunik ez da-

³ Definizioa literalki honelaxi jasoko litzateke: «Una definición de comunidad podría ser: Un proceso (o varios) de participación que se desarrolla en un espacio físico determinado en el que las personas y grupos que interactúan en el mismo desarrollan un componente psicológico de pertenencia/reciprocidad (Zuñiga, 2020: 203).

goen modu berean, soilik praktikak bilbatzen du komunitatea⁴. Komunitatearen gaineko ezein ikuspegi «primario, esentzial, armoniko eta horizontal» izatetik urrun, ikuspegi feministak familia nuklearraren uesteko izaera koherente eta berdinzalea auzitan jarri zuen modu bertsuan errefusatzen du komunitatearen inolako aurretiazko ikuspegi idealizaturik. Modu honetan, helburua ez litzateke komunaren proposamena gutxiago-tzea inondik ere baizik eta honen osaera, antolaketa, berdintasun baldintzak, parte-hartze mekanismoak, balio eta praktikei zorroztasunez errepara-tzea (Caffentzis eta Federici, 2014).

Lan horretan nabarmendu zen Elinor Ostrom eta bere lantaldearen ekarpena, ebidentzia enpirikoen bitartez gezurtatu baitzuen Hardin-ek (1968) zabalduko «Komunen tragedia»ren uste (ustel) zabaldua, komunitateak partekaturiko baliabideen gain-esplotazioa ekidin litekeela frogatuz interes partikularra ordezkatzeko bada ondasun komunaren kudeaketa-arauen bitartez. Modu honetan, ondasun komunak kudeatzeko printzipio nagusi batzuk ezartzeaz gain, ondasun publiko eta pribatuen kategorizazio neoklasikoa irauli zuen ikuspegi honek, eta areago, jabego pribatu edo publikoaz aparteko beste jabego modu bat erreskatatu zuen historiaren ahanzturatik: jabego komunala edo komunitarioa.

Komunaren ikuspegiak, hortaz, ondasun konkretuen kategorizazio publiko/pribatua jartzen du auzitan, eta hedaturaz, baita horien jabego egiturak eta gobernantza sistemak ere (Dardot eta Laval, 2014). Ostrom eta bere lantaldeak (1990, 2007, 2010) ondasun komun gisa zenbait natur baliabideren kudeaketa aztertu bazuen ere (ura, arrantza, basogintza, ureztatze sistemak, etab.), egun komunaren ideia oso hedatua agertzen da landa-ingurukoak ez diren beste hainbat esparrutara ere: ezagutza, sorkuntza, software libreak, finantzak, sektore publikoa etab. (Subirats eta Rendueles, 2016; Bance, Bouchard eta Greiling, 2022).

Natur baliabideak gain-ustiatzen dituen eredu estraktibistaren ordez, gure oinarri materiala modu iraunkor batean babesteko estrategia gisa ulertu izan bada ere ondasun komunaren proposamena, egun geroz eta gehiago hitz egiten da edozein motako ondasunak (ez soilik naturalak) komun bilakatzeko estrategiaz (*commoning*) (Fournier, 2013; Bollier, 2016; Bance et al, 2022; Guttman, 2021). Komuna, zentzu horretan, jendarte eraldaketarako ipar gisa ere uler liteke, ondasun komunaren gobernantza komunitarioa, bere horretan, prozesu sozial bat baita, sakonduz gero egungo sistema eraldatzea dakarrena.

⁴ «Sólo la práctica trama la comunidad. Un común (...) no es tal si no es acompañado de un grupo que está al cargo» (Vega et al, 2018: 24).

Euskaraz «komunalizatzeko» gisa itzuliko dugun *commoning* adierak, beraz, kapitalismoaren logika hegemonikoak iraultzea proposatzen du, jabetza pribatua, mozkin asmoa eta bizitzaren geroz eta esparru gehiagoren merkantilizazioaren aurrean, komunalizatzea litzateke estrategia politiko bat, prozesu sozial eraldatzaileak abiaraziko lituzkeena (komunak hedatzea) geroz eta esparru gehiago jabetza komunitario eta gobernantza komunalarren bitartez kudeatuak izateko (Linebaugh, 2009; Federici, 2012; De Angelis, 2013; Caffentzis eta Federici, 2014).

2.3. Komunalizatzea: komunak eta kooperatibak bat egin (ahal) zutenekoa

Egin dezagun azken zehaztapen terminologiko saiakera bat, kooperatiba eta komunaren arteko elkar hartzea behar bezala ulertzeko. Orain artean nahasian landu baditugu ere, gauza bat da komuna edo komunak (*commons*), beste bat komunalizatzea (*commoning*) eta azkena kooperatiba. Elkar lotura zuzena dute, baina ez dira gauza bera. Kooperatiba bat izan daiteke komun bat, edo ez. Komun bat izan daiteke kooperatiba, edo ez. Eta azkenik, komunalizatu dezakegu kooperatiba bidez, edo ez. Gai honen inguruan alderaketa ezberdinak egin badira ere (Nyssens eta Petrella, 2015) bereziki erabilgarri egin zaigu ariketa honetarako Alexandre Guttman ikerlariak “*Commons and cooperatives: a new governance of collective action*” izenburupean argitaraturiko lana (Guttman, 2021).

Komunak, ikusi bezala, ez dira bere horretan «eragile» ekonomiko bat. Aitzitik, baliabide baten erabilera eta iraunkortasuna bermatzen duen lan-kidetzazko antolaketa sistema gisa ulertu behar lirateke. Jende multzo bat behar dute oinarrian (komunitate bat/komuneroak), maila indibidualean baliabide horren atzipen partikularra izateko aukerarik ez zuena, eta modu kolektiboan arautuz, komunaren erabiltzaile bilakatu dena. Komun ororen atzean gobernantza sistema bat dago, beraz: baliabide komunalizatuaren gaineko irispide, erabilera, eta mantentze arauak ezartzen dituenak, Ostrom-ek (1990) ezarritako 8 diseinu printzipioen ildoan⁵.

⁵ Guztiak sakon garatzeak luzeegi joko lukeen arren, jarraian zortziak zerrendatuak: i) Muga argiak: komunitateak gai izan behar du komunera atzipenik ez duten «kanpo eragileak» baztertzeko; ii) Jasotako eta emandakoaren arteko korrespondentzia: baliabidearen erabilera dagokionez, esleipen (zer hartu: tokia, denbora, kantitatea, teknologia) eta ekoizpen (zer eman: lana, materialak) arau zehatzak ezarri behar dira; iii) Hautespene kolektiborako akordioak: berebiziko beste gobernantza printzipio bat da erabaki-hartze prozesu egokiak ezartzea, kide gehienek (guztien ezin bada) parte-hartzea bermatzeko komunaren gobernuan; iv) Jarraipena eta berrikuspena (*monitoring*): indarrean diren arauak erregulariki berrikusiak behar dute izan; v) Zigor mailakatuak: arau hausteek egindako urraketaren larritasunarekin proportzionalak diren

Kooperatibak, beren aldetik, egitura formaldun eragile ekonomikoak dira. Lanaren burujabetzan oinarrituriko ekoizpen modu alternatiboa egikaritzen dute, jarduera ekonomikoa burutzen duten kideen ongizatea bilatuko duena, beste ezeren aurretik. Kideen interesak lehenesteak, edo izaera mutual horrek, eragile pribatu bilakatu ditzake askoren begitan. Jabego kolektiboan eta kontrol demokratikoan sakontzeak, gainera, metaturiko kapitala edo sorturiko etekinak kooperatibako kideen mesedetan birbanatzea ekarri ohi du, komun kasuan gertatzen ez den bezala (hemen ez baita metaturiko kapitalik). Nazioarteko merkatuetan oso lehiakor suertatu diren kooperatiben kasuan, aldiz, gertatu izan dena da kapital pilaketak itsuturik ia mozkin asmodun enpresa eredura antzaldatzea, beren erroztze komunitariorik gutiz alduz (Bretos et al, 2020; Errasti et al, 2016).

«Komunitaterik gabe komunik ez» den bezala (Vega et al, 2018), gerta liteke kooperatibek ia osorik galtzea beren erroztze komunitarioa, ez soilik komunitate zabalagoari erreparatuta (lurralde mailakoa), baita «lan-komunitateari» dagokionean ere. Logika kapitalistara errenditzeak bestelako endekapen kooperatiboko prozesuak ere ekarri izan ditu atzetik: kideen konpromezu falta, kooperatiben arteko lankidetzeta falta, etab. (Guttman, 2021; Bergara, 2024). Hortaz, kooperatiba osatu eta inguratzen duen ehun komunitarioan txertatzea da, askoren iritzian, kooperatibak eta beren printzipio bereizgarriak biziberritzeko prozesurik arrakastatsuen.

Kooperatibizatuz ondasun bat komun bihurtzeko oinarria jartzen da, komunalizatzeo egitura formala proposatzen da. Zer da ba, orduan, komunalizatzea? Esparru konkretu bat (izan ondasun edo zerbitzua, izan publiko edo pribatua) komun bilakatzea. Ondasun bat komun bihurtzeak bi inplikazio nagusi ditu (Guttman, 2021):

- Erakundetze prozesu bat: antolaketa kolektiborako instituzio edo erakunde bat eratzen da, kasu honetan, kooperatiba.
- Birbanatze edo partekatze prozesu bat: partekatua izateak esan nahi du, gutxienik, hiru gauza: i) atzipen eskubide berbera dutela komunitatea osatzen duten pertsona guztiek; ii) ekoizpen partekatua edo kooperatibo bidez eskaintzen dela; iii) ekoizpenaren emaitzak modu justuan banatzen direla komunitatea osatzen duten kide guztien artean.

zigor mekanismoak behar dituzte; vi) Gatazken kudeaketarako mekanismoak: gatazkek modu azkarrean ebatziak behar dute izan, eta alde guztien aldetik modu justuan hautemanak; vii) Eskubideen gutxieneko aitortza: herri erakundeek onartu behar diete baliabideen erabilzaileei komunak beren kasa gobernatzeko eskubidea kanpo interferentziarik ezarri gabe; viii) Enpresa «txertatuak»: ondasun komun handien kasuan, «geruza ugari» gobernantza egiturak behar dira, ondasunaren tokikotasuna galdu gabe (Guttman, 2021).

Coriat-ek (2015) berretsi egingo du ideia bera: komuna, komunitate batek partekaturiko ondasun baten gaineko «eskubideen multzoa» ezartzea litzateke, ondasun horren erabilera, banaketa, kudeaketa eta iraunkortasuna bermatuko luketen arauketa kolektiboa gauzatzea litzateke, eskubide horiek arautuko dituen gobernantza sistema erakundetua (*instituzionalized*) sortuz.

Komunalizatzeak, hortaz, erakundetze prozesu partekatuak ahalbidetzea dakar, komun bilakaturiko esparru hori lankidetzaz, elkartasun eta elkarrekikotasun printzipioen arabera kudeatua izan dadin (Bance et al, 2022). Bestela esanda, komunalizatzea, esparru bat autoeraketaren bidez partekatua bihurtzea litzateke (Guttmann, 2021). Urrats bat urrunago joanez: ondasun komunaren gobernantza praktika sozial gisa ikustetik (Ostrom-ek egin gisara) kapitalaren nagusitasuna kolokan jarriko duen jendarte eraldaketarako gida gisa aitortua izaten ari da (De Angelis, 2007).

3. Ikerketaren testuingurua eta metodoa

Formula kooperatiboak komunitate eraldatzaileak komunalizatzeko duen gaitasuna aztertzeko asmoz, jarraian lan honetan garaturiko lan enpirikoaren diseinu metodologikoaren berri emango da. Lehenik, ikerketaren testuingurua azalduko da, landa lana gidatu duten esperientzien hautaketa arrazoiak eta horien deskribapen sintetikoa garatuko direlarik; bigarren une batean, horien azterketa gauzatzeko baliaturiko tresna metodologikoen berri emango da.

Ikerketaren lehen fasean, oinarri komunitario sendoko esperientzia kooperatiboen lagina osatzeko irizpideak zehaztu ziren. Hurrengo hiru inklusio-irizpideak ezartzea adostu zen: i) Koopfabrikaren xede nagusietarako estrategikoak diren sektoreetan jardutea. Trantsizio ekosozialerako estrategikoak izan daitezkeenak, alegia; ii) kontsumo edo ekoizpen-komunitate egituratu eta iraunkor bat izatea, eta; iii) erreplikarako interesa, gaitasuna eta aukerak agertzen dituzten esperientziak izatea.

Bigarren fase batean, aurreko irizpideen gurutzaketatik, ikerketan parte-hartuko zuten egitasmoak hautatu ziren, jarraian taulan laburbildurik:

Taula 1
Hautaturiko esperientziak

Sektore estrategikoa	Esperientzia	Kokapen geografikoa	Artikulazio komunitario maila
Elikadura	EREINDAJAN	Begarako denda kooperatiboa	Lan elkartuko kooperatiba txikia. 5 lan bazkideak eta 330 bazkide laguntzaile (kontsumitzaileak).
Energia	EKIHERRI	Oreretako energia komunitatea	Kontsumo kooperatiba. 70 bazkide erabiltzaile eta 4 bazkide laguntzaile (tokikoak, instituzionalak eta ESSEkoak).
Plataforma kooperatibismoa	ERAMANKOOP	Gasteizko banaketa kooperatiba	Lan elkartuko kooperatiba txikia. 12 lan bazkide eta 12 besteren konturako langile.
Zaintza	MAITELAN	Hernaniko zaintza kooperatiba	Kooperatiba integrala. 6 lan bazkide (eta 7 besteren konturako langileak), 8 bazkide erabiltzaile (50 erabiltzaileetatik) eta 50 bazkide laguntzaile.
Kultura	AIARALDEA EKINTZEN FAKTORIA	Laudioko hedabide kooperatiboa	Kooperatiba integrala. 9 lan bazkide (eta 9 besteren konturako langile), 500 bazkide erabiltzaile eta 1700 pertsonetako komunitate zabala (horietatik 100 boluntario).
Finantza etikoak	EKHILUR	Bilbo eta Hernaniko ordainketa sistema digitala	Kontsumo kooperatiba. 2 lan bazkide, bazkide erabiltzaileak (Hernanin 500 eta Bilbon 110, %10a merkatariak) eta 2 bazkide laguntzaile (tokikoak, instituzionalak eta ESSEkoak).
Herri kooperatiba	BAKAIKUARROK	Bakaikuko denda kooperatiboa	Kooperatiba integrala. 2 lan bazkide, bazkide erabiltzaileak (herritarrak, horietatik 6 talde motorrean), bazkide laguntzaile 1 (udala) eta zerbitzu bazkideak (herriko elkartek eta ekoizleak).

Iturria: egileok egina.

Kooperatiba horien hautaketa, finean, horien izaera komunitarioak justifikatzen du. Kooperatiba horiek guztiak izan dira eraikiak bokazio komu-

nitario batetik, eta beraz, sendotu asmo duten komunitate horretako eragile ezberdinen parte-hartzetik. Eragile anitzeko (herritar-erabiltzaile, herri erakunde, norbanako/enpresa kolaboratzaile) gobernantza eredu hauen bitartez, komunitatea nola sendotu asmo den, eta honi eskerrak sektore eta ondasun horiek komun bilakarazi ote litezkeen frogatu nahi izan dugu.

Landa lana burutzeko baliaturiko metodoa kasu azterketan oinarritu da. Ikerketarako estrategia honek, esperientzia bat —edo analisi unitate bat (De Vaus, 2001)— bere testuinguru errealean sakontasunez aztertzeko prozeduren plangintza kualitatibo bat da (Yin, 2014); bere baitan datuak piltatzeko tresna edo metodo konkretuak bildu daitezkeelarik.

Kasu honetan, dokumentazio lana lehen eta bigarren mailako informazio iturriak baliatuz egin da: informazio publiko (web orriak) eta barne dokumentazioaren (Estatu Sozialak, Barne Araudiak, aktak, urteko balantzeak...) lanketa sakona burutuz gain, sakoneko elkarrizketa bana egin zaio esperientzia bakoitzeko erreferentziazko pertsona bati. Elkarrizketa erdiegituratuaren bitartez, elkarrizketatuari egokitzen jotzen zituen gaietan sakontzeko aukera eman zitzaion, ikerketaren parte aktiboa bihurtuz, berarentzat garrantzitsuagoak diren elementuetan arreta handiagoa jarritz (Longhurst, 2003). Modu honetan, esperientzien inguruko informazio praktikoa, zehatza eta testuingurukoa lortzen lortu da, eta, aldi berean, aztertutako kasu guztiek partekatzen dituzten ezaugarri eta kezka komunak antzemateko aukera ere eman zuen (Priya, 2020).

Elkarrizketa horiek egituratzeko galdetegi bi blokeetan banatu zen. Lehenik eta behin, esperientzien analisi deskriptiboa burutu zen, esperientzia bakoitzaren negozio ereduaren (merkatu-kokapenaren analisia, ideia-produktua-zerbitzua, harremanak-komunikazioa, egitura ekonomikoa eta balantze sozio-ekologikoa), barne zein kanpo komunitateen osaeraren eta egitasmoen alderdi juridikoen inguruan. Izaera deskriptiboko lehen analisi honi, bigarren geruza analitiko bat gehitu zitzaion, proiektuen sendotze komunitariorako gako nagusiak identifikatzeko eta AMIA analisi bat burutzea eskatuz, esperientzien indargune eta ahulezien gain, horien erreplikarako aukerak eta mehatxuak identifikatu asmoz.

Aldagai horiek guztiak aztertu ahal izateko ordu eta erdi/bi orduko luzapena izan zuten elkarrizketak egin ziren 2024ko martxoa-maiatza hila-beteen artean. Elkarrizketa horien hustuketa berariaz sorturiko fitxetan⁶ burutu zen, eta fitxa horiek elkarrizketatuen aldetik balidatuak izan ziren. Azkenik, kasuen analisi gurutzatuaren bitartez ikerketa honetan parte hartu dugun lau ikertzaileok kodetze partekatu bat adostu genuen, ikerketarako ardatz nagusiak identifikatze aldera.

⁶ Egitasmoen fitxen laburpen bana jaso da eranskinetan.

4. Emaitzak

Atal metodologikoaren azalpenarekin koherentzian, jarraian azterketatik lorturiko emaitzak bi pasartetan aurkeztuko dira. Lehen zatian, esperientziek erreplikarako gakotzat jotako elementuen azterketa burutu da. Bigarren urrats batean, egitasmoen izaera komunitarioa indartzeko elementu gakoan azterketa analitikoa burutu da, oro har nabarmendu diren ardatz analitikoak mahai gaineratuz.

4.1. Azterturiko esperientzien erreplikarako gakoak

Esperientzia bakoitzari beren beregi galdetu zitzaion egitasmoa beste herri/eskualde batean martxan jarri behar balitz bereziki zaindu beharreko gako nagusiak lehenesteko eta AMIA analisia egitea. Ariketa honen bitartez nolabaiteko hurrenkera bat erdietsi nahi izan zen, mota honetako egitasmoek nonahi arrakasta izan dezaten lehentasunez landu beharreko gakoetan hobeki erreparatzeko. Jarraian landu dugun taulan bildu eta ordenatu ditugu diagnostiko guztietan agertuko gakoak:

Taula 2

Esperientzien erreplikarako gakoak

Gako orokorrak	Zehaztapenak
IZAERA KOLEKTIBO-KOMUNITARIOA	
Barne geruza: lan taldea	Lan ekimen gisa diseinatzea, bizi proiektuak Lidergo sendoak: pertsonalak eta kolektiboak Lan talde kohesionatua: konfiantza, autonomia, aniztasunari errespetua, inpiikazioa
Kanpo geruzak: erabiltzaileak eta laguntzaileak	Bigarren mailako eragite esparruak Erabiltzaileen parte hartzearen modulazioa Laguntzaileekiko mendekotasunak
BALDINTZAPEN EKONOMIKOAK	
Gutxieneko masa kritikoa	Eskala geografikoaren auzia Gutxieneko ekoizpen-kontsumo maila
Zerbitzuen dibertsifikazioa	Arrisku-sarreraren dibertsifikazioa Lurralde beharritanean erantzuteko bokazioa: proiektugintza

Gako orokorrak	Zehaztapenak
Gaitasun teknikoa	Plataforma teknologikoak Know how sektoriala (energia)
Askatasun ekonomikoa	Diru sarreren egitura egokia Laguntza publikoarekiko eztabaida
LURRALDE TXERTATZE MAILA	
Lurralde beharrian jendarteratze maila	Beharrian objektiboa vs atzemandakoa Aukera leihoak
ESE inter-kooperazioa	Inter-kooperazio horizontal uni-sektoriala Inter-kooperazio horizontal multi-sektoriala Interkooperazio bertikala

Iturria: egileok egina.

4.1.1. *Izaera kolektibo komunitarioa*

Gako komunitarioei dagokienean, komunitatearen baitako geruza ezberdinen gaineko gogoeta agertuko litzateke, nahiko maila partekatuan gainera. Bi ideia osagarriren formulaziotik letorke gako hau:

- Egitasmo komunitarioen arrakasta komunitatearen inplikazio aktiboak baldintzatzen du. Izan ere, maiz beharrezkoa da proiektua martxan jartzeko gutxieneko oinarri sozial sendo bat eratzea eta, era berean, parte-hartze horrek eginkizun ekonomiko eta operatibo erabakigarria betetzen du egitasmoaren egonkortze-prozesuan. Zentzu horretan, egitasmoetan jarduten duten «talde motor» edo horien inguruan garatzen diren «komunitate militanteen» ekarpena ezinbestekoa da proiektu askoren garapenean.
- Komunitatearen parte hartze honetan, ordea, berebizikoa da gidaritza funtzioak lan bazkideen lidergopean egitea. Bestela esanda, egitasmo horien egonkortasuna nekezagoa bilakatzen da horiek lan talde baten bizi proiektu gisa garatzen ez badira. Kontsumitzaileek gidaturiko esperientzia komunitarioek zailtasun handiagoak dituzte.

Hondo hondoan, Komunitatea eta Kooperatibaren arteko txertatze mailaren auzia legoke gako honen atzean, zeina ez baita Kontsumo eta Ekoizpen kooperatibismoaren arteko eztabaida klasikoaren birformulazio garaikidea baino (Ortega, 2021). Lan bazkideek gidaturiko esperientziak izateak eusten ditu egitasmo komunitarioak, eta beraz, hor garrantzia berezia hartzen du lidergoaren gaiak, lidergo pertsonal zein kolektiboarenak,

lidergo horiek ahalbidetu baitezakete edozein lan taldek beharrezko duen kohesioa, pertsona guztien aniztasunaren aitortza eta engaiamendu partekatutik datorrena.

Lan talde prestatu eta kohesionatuak tiratzen duen egitasmoan errazago txertatzen dira bestelako kide komunitarioak, erabiltzaile zein laguntzaileak. Esperientzi batzuek agertzen dute erabiltzaileen aldetik konpromiso eta parte hartze maila altu bat, proiektua bideragarri egiten duena. Beste kasu batzuetan, ordea, agerian geratzen da horien inplikazio jarraitu eta egituratua mantentzeko zailtasunaren gaia. Erabiltzaileen parte hartzearen «gainbalorazioaz» ere hitz egin da kasuren batean, horiek kooperatibak emandako zerbitzuen erabiltzaile izateaz gain, kooperatibaren eguneroko bizitzan izan behar luketen parte hartzeari buruzko espektatibak doitu beharra mahai gaineratzen duena.

Bazkide laguntzailearen figura ere erabilia izan da komunitatearen integrazioa modu organikoan bideratzeko. Izan ere, lan boluntarioaren eredu tradizionalari norabide alternatibo bat eskaintzen dio kooperatibizatuta dauden jardueretan zuzenean parte hartzen ez duten eragile interesdunen (bai pertsona fisikoen, bai juridikoen) inplikazioa modu formalizatuz; komunitatean errotzea dimentsio organiko berri batez hornituz.

4.1.2. Baldintzapen ekonomikoak

Egitasmo komunitarioen bideragarritasun ekonomikoa, merkatu eragile ere badiren neurrian, ez da askorik ezberdintzen bestelako ohiko merkatu eragileekiko. Mahai gainean jarritako lau gako nagusiek edozein enpresa ereduak dagokion merkatuan lehiakor izateko gaintitu beharreko baldintzapen bertsuak lirateke: gutxieneko masa kritikoa, hori ahalbidetzen duen zerbitzuen dibertsifikazioa, gaitasun teknikoa eta askitasun ekonomikoa.

Masa kritiko gutxieneko bat behar du edozein negoziok eutsi dadin, kasu honetan, gutxieneko maila horren langa ezberdina izan daitekeen arren: egitasmo batzuek 500 bazkide erabiltzailearen bueltan tamaina nahikoa lukete bizirauteko, eta beste batzuk aldiz bestelako diru sarrerak bilatu beharrean aurkitzen dira komunitateari eusteko. Halatsu agertzen da AEFren kasua, zeinak komunikazio agentzia bezala fakturatzen baitu bestelako lan ildoak garatu ahal izateko gutxienekoa, edo Maitelanan esperientzia, zeinak zerbitzuen dibertsifikatzeko estrategian kokatzen baitu komunitatearen sendotzea. Lehen bi aldagaiak, hortaz, elkarri loturik agertzen dira: egitasmo orok behar du gutxieneko oinarri sozial bat proiektua bideragarri egiteko, baina aldi berean, zerbitzuen dibertsifikaziotik soilik lor litezke komunitate horri eusteko gutxieneko diru iturriak.

Eskainitako zerbitzuen hedapen eta dibertsifikaziorako gaitasun tekniko nahikoa duten profilen beharrezan nabarmentzen da kasu asko eta askotan. Esaterako, plaka fotovoltaikoen instalazio berrien bilaketarako adituen beharra, ordainketa sistema komertzio guztietara hedatzeko lan komertzialaren beharra, intsertzio sozio-laboraleko formulen bidez eskaini litezkeen zerbitzu berrien analisirako edo banakuntzarako plataforma teknologikoaren garapenerako adituen beharra etab. jaso izan dira azterlan honetan profil tekniko espezifikoen adibide modura. Sektore bakoitzak agertuko ditu bere espezializazio beharrei egokituriko pertsona prestatuen beharrak.

4.1.3. Lurraldearen beharrezanekiko txertatze maila

Egitasmoek lurraldearen beharrezanekiko duten lerrokatzeari dagokienez, trantsizio sozio-ekologikoaren markoan objektiboki identifikagarriak izan arren, ezinbestekoa da horien inguruko jendarte-perzepzioa eta horrek duen hautemate-maila aintzat hartzea, aktibazio komunitarioa eragiteko palanka estrategiko gisa. Izan ere, elkarrizketa prozesuetan behin eta berriz azpimarratu denez, jendartean eztabaidan dauden sektoreetan alternatiba berriak eratzeak abiapuntu pribilegiatua eskaintzen du bai gaitasun komunitarioak mobilizatzeko, bai egitasmoaren legitimitate soziala sendotzeko.

Mugikortasuna, zaintza, elikadura, energia, tokiko merkataritza... agenda publikoaren erdigunean diren gaiak dira, bestelako gizarte antolamendu motak eskatzen ari direnak, eta puntu honetan landuriko ESSEko esperientziek erreferentzialtasun argia dute, aitzindariak diren neurrian.

Alabaina beharrezan batzuen gaineko kontzientzia gaur egun handiagoa da: Energiaren edo zaintzaren esparruan esaterako, elikaduraren, mugikortasunaren edo plataforma kapitalismoaren inguruan baino. Jendartearen kontzientzia handiagoak aukera leiho gisa ikusten dira sektore horietan gara litezkeen alternatiba herritarrek atxikipen maila errazagoa izan dezaten. Beste sektore batzuetan, ordea, egitasmoa bideragarri egitearen beharrezkoa lanketa izaten jarraitzen du intzidentzia politikoa egiteak.

4.2. Hurbilketa analitikoa: Egitasmoen izaera komunitarioa sendotzeko gakoaren analisia

4.2.1. Egitasmoen irekitasun maila: aniztasuna vs homogeneousitasuna

Azterturiko egitasmoen kasuan, lehen ezaugarria litzateke proiektuen izaera irekia, gutxienik bi zentzutan: borondatezko atxikipen libreko formula kooperatiba gisa diseinatzea, inor aurretiaz diskriminatzeko baldintzarik gabe, alde batetik; eta kasu askotan kide izan gabe ere kooperatibak

emandako zerbitzuen erabiltzaile izateko aukera herritar orori irekia izatea, beste aldetik. Osaturiko komunitateen elkartze edo agrupazio mailaz ariko ginatete, hortaz, eta maila teorikoan landuriko komunitateen tamaina eta aniztasuna maila desiragarriaz (Zuñiga, 2020).

Aipaturiko ezaugarri aztertutako elikadura egitasmo guztietan eta zain-tza zerbitzuetan ere honela ematen da, baina beste egitasmo batzuetan irekidura hori modu mugatuagoan ematen da: energia komunitateen kasuan, pertsona zaurgarriari gorderiko %5eko kuota salbu, gainerako kontsumitzaileak bazkideak lirateke, eta Ekhillur ordainketa sistemaren kasuan ere, erabiltzaile batzuen kidetze kuota udalak ordaintzen duen salbuespenak kenduta, gainerako denak kooperatibako bazkideak lirateke.

Nolanahi ere kasu guztietan interes mutuala eta interes orokorra uztartzeko gai diren egitasmoez dihardugu, esperientzia guzti guztiek sektore estratetikotik planteaturiko burujabetza formulen bitartez herritarrak ahalduntzea eta (zaintza, elikadura, energia, gertuko kontsumo) eskubidedun bilakatzea baita bokazioa (Arrillaga eta Etxezarreta, 2020). Egitasmo askok jokatzen duten «zubigintza» funtzio honetan, ekoizle-langileen eskubideak herritar-kontsumitzaileen eskubideen eskutik aldi berean garatzea bilatzen da.

4.2.2. *Egitasmoen gobernantza eredu: formalizazio juridiko ezberdinak*

Eragile anitzeko gobernantza eskema horietan, egitasmo kooperatiboaren formalizazioak hiru eredu nagusi hartzen ditu: lan elkartuko kooperatibak, kontsumo kooperatibak eta kooperatiba integralak. Edozein delarik hautaturiko formula, kooperatiba guztietan dago aukera jardura kooperatibizatuan diharduten lan edo kontsumo bazkideez gain bestelako bazkide mota fisiko eta juridikoak ere txertatzeko, bazkide laguntzaile figuraren bitartez nagusiki. Eragile bakoitzaren kidetze moduak ezberdinak dira kooperatiba mota bakoitzean, baita horien arteko orekak erabakimenari dagokionean ere.

Nolanahi ere, formula kooperatiboak eskaintzen duen malgutasun eta egokitze gaitasuna nabarmentzen da, kasuan kasu bazkide mota bakoitzari pisu eta garrantzia ezberdina eman baitakioke: Maitelan eta Bakaikuarrok biak kooperatiba integralak izanik, oso ezberdina da horietako bakoitzaren ernamuinean lan-bazkide, erabiltzaile eta laguntzaileek izaniko esangura: lehena gailentzen da lehen kasuan, eta bigarrena bigarrean. Ereindajanen eta Eramankopen kasuan berriz, lan elkartuko kooperatibak izateak erantzuten dio egitasmoa lan talde baten bizi proiektu gisa sustatu izanari, baina horietako bakoitzean bazkide erabiltzaileen txertate maila oso ezberdina da: erdi mailakoa lehen kasuan, txertatu gabea bigarrean. Ekhillur eta Ekiherri biak ala biak kontsumo kooperatibak diren arren, lehen ka-

suan langileena litzateke gidaritza eta kontsumitzaileena bigarrenean. AEF, azkenik, kontsumo kooperatiba integral gisa, bi kolektiboen eskuz eskuko lanean oinarritu izan da, erabiltzaileen engaiamendua mantentzeko zailtasunak izan badituzten arren.

Barne komunitatearen artikulazio moduak beraz nahieran molda litezke egitasmo bakoitzaren «barne geruza» (edo gidaritza espazioak) eta «kanpo geruzak» (edo laguntza espazioak) ezberdinak izanagatik ere. Proiektua lan taldeak gidatzen badu, lana bada aipaturiko «barne geruza», lan elkartuko kooperatiba forma hartzea da ohikoena, nahiz eta bestelako kidego motak (erabiltzaile zein laguntzaile) ere barnebidu litezkeen bertan. Lana eta kontsumoa biak badira «barne geruzak», kooperatiba integralak eskaini lezake egitura egokia, nahiz eta Maitelaren kasuan agerikoak izan bazkide erabiltzaileentzat dauden kideitzeko pizgarri faltak, bazkide kooperatzaile izateak BEZetik salbuestea eragozten baitie. Azkenik, kontsumoa bada «barne geruza» nagusia, energia komunitate edo Ekhilur-en kasuan bezalaxe, kontsumo kooperatibak gidatu lezake egitasmoa, bestelako kide laguntzaileei aterik itxi gabe.

Bestelako kideitze moduei dagokionean, azkenik, besteren kontura diharduten langileen kasuan egitasmo guztietan agertzen dira jasota estatutu zein barne araudietan langile horiek kideitzeko gehieneko epeak (6, 12, 24 hilabete) eta prozedurak, kasu batzuetan zuzenean lan-bazkide egiteko proposamena luzatuz, edo behin behineko lan-bazkide formulari helduaz bestetan. Azkenik, lan boluntariorik ez da existitzen bazkideztatik kanpo, horiek kooperatiban kideitzeko formulak hobesten baitira.

Dena den, parte-hartze marko formalez bereiz, badira egitasmo komunitarioen gobernantzarako parte-hartze edo elkarrekintzarako beste mekanismoak. Hauek, formula kooperatibo bakoitzari atxiki dakioken berariazko ezaugarri juridiko formalei jarraitu ordez (lan-elkartuko, kontsumoko edo kooperatiba integrala), egitasmo bakoitzak bere testuinguru edo komunitatearen beharren arabera garatu dituen parte-hartzerako arau, kultura edo mekanismo partikularrak lirateke. Zentzu honetan, egitasmo baten barruan estatus juridiko berdina duten (adibidez, bazkide erabiltzaile) baina inplikazio maila ezberdina duten bazkideen kasua aurkitzea ohikoa da. Egitasmoaren helburu sozialak lortzeko talde motorrean parte-hartu, egitasmoa sozializatzeke hitzaldiak eman edo egunerokotasunean sortu daitezken lan txikiak bere gain hartzen dituzten boluntarioekin batera, bere kideitza sostengu ekonomikoa ematera, pertenezia sentimenduagatik, babes soziala emateagatik edo kontsumitzaile izatera mugatzen duten bazkideak aurkitu daitezke ere, azken hauek parte-hartze esanguratsurik gabe. Ager daitezken «geruza» horiek kudeatzeko, hainbat kooperatibek mekanismo ezberdinak martxan jarri dituzte: Talde motorrean ez ezik, lantalde txikiagotan parte-hartzea irekitzea, lantalde mistoak sortzea

(lan-bazkide eta bazkide erabiltzaile edo laguntzaile), lan boluntarioaren arauketa edo hori aurrera eramaten dutenentzako pizgarriak, besteak beste.

Horrez gain, komunitatea sendotzeko asmoz aurrera eramaten diren komunikazio, parte-hartze eta zaintza estrategiei dagokienean eredu garatuagoak eta sinpleagoak ageri dira: lehen kasuan Barne Araudiaren tresna baliatu izan da, xehe xehe jasotzeko lanpostuen banaketari, lanaren antolaketara sozial eta produktiboari, parte-hartzea eta gardentasun praktikei edota lan baldintzei loturiko hainbat eta hainbat adosturiko politika edo jokamolde. Barne Araudiaren presentzia ikusten da oinarri sozialean tamaina jakin bat gainditua duten kasuetan (AEF kasu) baina baita eskala jauzia emateko puntuak dauden beste egitasmo batzuetan ere (Ereindajan kasu) langile berrien harrera prozesuetan proiektuaren transmisiorako lagungarri izan daitekeela iritzita. Oinarri sozial mugatuagoa duten kooperatiben kasuetan, Estatutu Sozialen bitartez arautzen dira bazkideen eskubide eta betebeharreri, kooperatibaren organo sozialei eta erregimen ekonomikoari dagozkion oinarri oinarritzko erabakiak.

4.2.3. *Lurralde txertatze maila: eragile estrategikoekin aliantzak*

Azterturiko egitasmoek, oro har, barne komunitateari dagokionean artikulazio maila handia eta eredu aniztasuna agertzen badute ere, ezberdina da horiek kanpo eragileekiko agertzen duten eragite gaitasuna. Egonkortze mailarik apalena agertzen duten egitasmoetan lurraldean txertatzeko gaitasun mugatua dutela ematen dute aditzera, denbora eta pertsonarik ez baitute lurraldeko ehun komunitario, ekonomiko eta publikoan behar bezala eragiteko. Beste egitasmo batzuetarako ordea, egitasmoaren arrakasta jokatzen da lurralde inplantazio maila horretan (konstumo kooperatiben kasuan) eta beraz garrantzia berezia hartzen du lurraldean behar bezala txertatzearen aferak.

Argazki orokor bat emate aldera, esan liteke oro har azterturiko egitasmoek zailtasun handiak dituztela lurraldeko enpresa sare edo ehun ekonomikoan txertatze maila handia lortzeko, eta gehien garatu diren estrategiak direla lankidetza publiko-komunitarioen esparrua, ESEren baitako sare sektorialen existentzia eta herri mugimenduekiko elkarlana.

Lehen erpinari dagokionean, kasuen dokumentazioan agerian utzi da zenbait egitasmoren abiatze eta egonkortze aldietan laguntza publikoaren bultzadak berebiziko garrantzia izan duela. Hala aitortua izan da esplizituki Maitelan, Ekhilur eta Bakaikuarrok kasuetan. Beste lau esperientziek autonomia handiagoz garatu ahal (edo behar) izan dute beren egitasmoa, baina inork ez du ukatzen lankidetza publiko-komunitarioko mekanismoezikiko interesa. Lankidetza formula horien artean gero eta presentzia handiagoa dute Mahai Sektorialek (Zaintza Mahaia, Moneta Mahaia, Eli-

kadura Mahaia, Energia Mahaia, etab.) edota Sustapen Bulegoak (energia-
ren kasuan) bezalako formulek.

Tokiko mailako erakundetze eredu berri baten aurren geundeke, espazio horietan erraztu nahi izaten baitira gai konkretuen inguruan interesa luketen eragile ekonomiko, komunitario eta publiko ezberdinak, horietatik lan ildo eta proiektu konkretuak garatu ahal izateko, kasuz kasu dokumentatu den gisan. Erreferentzialtasun garrantzitsua irabazia du, zentzu honetan, Hernaniko udalak abiatutako «Hernani Burujabe» tokiko garapen estrategiak, aztertutako bi kasu (Maitelan eta Ekhilur) marko honetan kokatzen dira, horien hedapenerako lankidetzaren esparru gakoak izan da beraz, eta modu argian aitortzen zaio garapen estrategietan ikuspegi komunitarioa sakonki txertatu izana (Egia et al, 2023).

Bigarren lankidetzaren esparru garrantzitsua ESEko sareek, orokor zein sektorialekin eskaintzen dutena litzateke. Elikaduraren eta energiaren gaian lurraldean zehar barreiatutako esperientzien sarete maila garrantzitsua existitzen da, bakoitza bere tokiko berezitasun partikularrei egokitu agertu arren, oinarritzako elementu komun partekatutako bistakoak direlarik. Zaintza edo plataforma kooperatibismoa esperientzia komunitarioak aldez aurretik mugatuago agertzen dute berton, eta kasu askotan Euskal Herritik kanpoko eredu edo plataformekin elkarlanean garatu behar izan dira. Azkenik, Olatukoop ESEko sare nagusia funtsezko lankidetzaren eremua da harreman uni- zein multi-sektorialak ahalbidetzeko: Bakaikuarrok proiektua Izarkom eta Goiener egitasmoetan txertatua egotea edo AEF-k garaturiko lan ildo ezberdinak nekez uler litezke horiek Olatukoopeko kide izan ez balira.

ESEko sareez aparte badira bestelako herri mugimendu edo elkartegintza esperientziekin eskuz esku diharduten egitasmoak ere, AEF izanik kasurik adierazgarriena (elkarte feminista, euskaltzale, zein elikadura burujabetzako ekimenekin lotura estua dute) baina baita elikadura esparruan diharduten ekimenak ere.

Azkenik, hasieran aipatu bezala, nekezago suertatzen da egitasmo komunitario hauen sarete enpresariala lurraldeko ehun ekonomikoarekin. Berezi nabarmentzekoa da hau Ekhilur bezalako proiektuetan, egitasmoaren egonkortasunerako gako nagusia hortxe kokatzen baita, lurralde komertzio txikien inplikazio eta parte-hartzean, hain zuzen ere. Oro har aztertutako egitasmo guztiek lehenesten dute ekoizle edo hornitzaileen hautaketa tokiko eragileekin egitea, eta zenbait kasuetan lankidetzaren hori maila organikoan ematen bada ere (Ereindajan kasuan) oso esperientzia gutxi lortzen dute inplantazio edo sarete maila esanguratsu bat tokiko ehun ekonomikoan. Eta behar beharrezkoa dute, esaterako energia komunitateen kasuan estalpe pribatuetara irispidea izateko, edo ordaintzaren siste-

maren kasuan tokiko komertzio sare gutxieneko bat izateko, ehun ekonomikoan eragiteko gaitasuna irabaztea.

5. Diskusioa eta ondorioak

Artikuluari zehar kooperatibek sektore konkretuen komunalizatzeko mekanismo gisa jokatzeko duten papera teorizatu eta kasu konkretuen gainean deskribatu eta aztertu nahi izan da. Honela, kooperatibek baliabide baten erabilera eta iraunkortasuna bermatzen duen komunitate baten lankidetzazko antolaketa sistema gisa antolatzeke, eta baliabide horren gaineko kudeaketa demokratikoa formalizatzeko duten gaitasunaz galde egin diogu geure buruari.

Ondorio nagusi gisa lehen ideia bat: kooperatibismo komunitarioko esperientziak erreplikatzeko eta oinarri komunitarioa sendotzeko gakoek harreman zuzena dute komunitateak komun izateko, eta modu komunalean gobernatzeko ezaugarriekin. Izaera komunitarioa indartzeko gakoek artean hiru nabarmendu ditugu: egitasmoen irekitasun maila, eragile anitzeko gobernantza ereduak eta lurralde txertatze maila. Lehenik, egitasmoek behar luketen irekitasun mailaren inguruko eztabaidek bete bete bat egiten dute komunitate izateko beharrezko elkartze mailarekin (Zuñiga, 2020), eta baita komun bilakatzeko ezarri beharreko «muga argiekin» ere, komunera atzipenik ez duten «kanpo eragileak» baztertzeko (Ostrom, 1990; Guttman, 2021). Eragile anitzeko egitasmoen gobernantzaren auzia zentrala da komunalizatzeko prozesuetan, eta baita komunitatearen baitan sorturiko elkarrekikotasun eta parte hartze mekanismoak aztertzeko ere (Zuñiga, 2020). Azkenik esperientzia horiek guztiek ageri duten «ainguratzeko fisiko» nabarmena bere zinezko izaera komunitarioaren isla da (Zuñiga, 2020), nahiz eta tokiko eragile horien guztien artean sorturiko botere harremanen gaia analititzeko kanpo geratu den.

Itxainak eta Kiefferrek (2025) planteatzen dituzten kooperatiba eta komunitatearen arteko jarraikortasun, haustura edo trantsizio harremanen gaineko eztabaidarekin egiten dugu topo hemen, bai. Alde batetik, gure ikerketaren arabera, egitasmoaren inguruan komunitatea artikulatzea aurrerabaldintza garrantzitsua izan da kasu gehienetan, «aurrekari mesedegarri» gisa jokatu. Egitasmo komunitarioen arrakasta soilik komunitatearen parte-hartzeak ahalbidetzen du, kasu askotan egitasmoa abiarazteko gutxieneko oinarri sozial bat ehundu beharra dagoelako, eta gainera, egitasmoaren egonkortzean berebiziko funtzio ekonomiko eta operatiboa jokatzeko duelako. Egitasmo askoren sostengu herritar gisa diharduten «talde motor» edo «komunitate militante» horien ekarpena funtsezkoa da kasu askotan.

Bestalde, kooperatibak komunitatean aurretiaz ezarritako zapalkuntza eta botere egiturak demokratizatzeko baliagarria ote diren aztertzeko orduan, gure ikerketaren bitartez antzeman ahal izan dugu lanak zentraltasuna hartzen duen kooperatibetan (lan-elkartuko kooperatibetan, baina ez bakarrik) lan-komunitatearen gain zeuden zapalkuntza eta botere egiturak demokratizatu direla hein batean, formula kooperatiboak eskaintzen duen lanaren burujabetzari esker.

Zentzu honetan ere, nahiko nabarmena izan da egitasmoek berebizikotzat jo dutela gidaritza funtzioak lan-bazkideen lidergopean egitea. Kontsumitzaileek gidaturiko esperientzia komunitarioek zailtasun handiagoak dituzte denboran iraun eta gobernantza eredu konplexuagoak garatzeko. Aldiz, lan-bazkideek euren bizi proiektuak lotzen badituzte egitasmo komunitariora, inplikazio komunitariora eusteko oinarri egokiagoa ezartzen da, nahiz eta horrek bazkide guztien interes komuna lan-bazkideen interesengatik ordezkaturia izateko arriskua areagotu lezakeen.

Eragile anitzeko egitasmoen gobernantzaren auzian geundeko bete batean. Izan ere, kooperatiba hauek harremanak demokratizatzeko duten gaitasuna disparekoa da lan-komunitateaz harago. Bi «geruza» bereizi genitzake txertatze maila honi (Ostrom, 1990; Guttman, 2021) dagokionez: alde batetik, aipatutako «talde motor» edo «komunitate militante» horiek egitasmoen sustapen eta sostengu talde gisa garrantzi handia izaten jarraitzen dute; bestetik, bigarren geruza batean kooperatibaren zerbitzuen erabiltzaile diren bazkideak leudeke, organikoki parte-hartze esanguratsurik gabe, baina beren beharrezan asetzeko proiektuarekin lerrotatuz. Hemen eztabaida mamitsua ageri da, komunitateak hala izateko beharrezko duen parte hartzea eta erabiltzaileen parte-hartzearen «gainbalorazioaren» inguruan. Eragile anitzeko egitasmoetan, horiek kooperatibak emandako zerbitzuen erabiltzaile izateaz gain, kooperatibaren eguneroko bizitzan izan behar luketen parte-hartzeari buruzko espektatibak doitu eta mekanismoak negoziatu beharra lehen mailako afera begitantzen zaigu.

Konplexutasunean sakonduz, Itçainak eta Kiefferrek (2025) kooperatibek komunitatearen interesak ordezkatzeari utzi eta interes mutualera ixten amaitzen ote duten planteatzen dute. Parte-hartzea jo dugunez gero komunitatea komun bihurtzen duena edo komunalizatzearen *conditio sine qua non*, ondoriozta genezake paradoxikoki parte-hartzearen gabezia horrek komuna ahuldu dezakeen arren kooperatibaren negozio erdua indar dezakeela, aldi berean. Egitasmoen gidaritza funtzioak lan-bazkideen lidergopean egitea egitasmoaren biziraupenerako ezinbestekotzat jo den neurri berean, horrexek berak kooperatiba lan-komunitatearen interes partikularra asetzera bideratu dezake.

Zentzu honetan, tentsio hauek kudeatzeko mekanismo instituzionalak garatu daitezke kooperatiban, komuna zaintzeko arau komunitarioak ezarritik,

alegia. Aipaturiko kasu guztietan estatutu sozialetan zehaztua geratzen da kidetze mota bakoitzak duen erabakimena kooperatiban, eta zenbait kasutan, edozein erabaki hartzeko beharrezkoa da lan-bazkideen erdia eta bazkide erabiltzaileen erdia ados egotea eskatzen da. Bazkide laguntzaileena ere funtsezko figura bat da komunitatearen txertatzea organikoki kanalizatzeko. Figura horrek errazten du kooperatibizatutako jardueran zuzenki parte-hartzen ez duten eragile interesdunen (fisiko zein juridikoen) parte-hartzea formalizatzea, errotze komunitarioari artikulazio maila organiko bat emanez. Eragile horiekiko, ordea, ager litezke desiragarriak ez diren mendekotasun harremanak ere langileen autonomiaren kaltetan doazenak, proiektuaren askatasun ekonomikoa auzitan jartzearino, nahiz eta juridikoki bermatua izan bazkide kooperatzaileek bozken gehiengoak eduki behar dutela batzarrean. Hemen ere oreka osasuntsua bilatzea litzateke gakoa, txertatze komunitarioaren sakontze maila eta egitasmoen autonomiaren bermearen artean.

Amaitzeko, azken gogoeta bat gehituko genuke: lurraldearen beharri-zanak beharrezko trantsizio sozio-ekologiko justuaren ikuspegitik objektiboki identifikatuak egon arren, garrantzitsua da beharri-zan horren gainean dagoen jendarte pertzepzio edo hautemate maila ere kontuan izatea, aktibazio komunitarioarako palanka bezala. Agerian geratu da elkarrizketa guztietan, planteatzen diren alternatibak gizarte kuestionamendu bete betean dauden sektoreetan jaito izana lagungarria izan dela egitasmoa sustatzeko.

Zentzu honetan marko teorikoan jasotakoari eutsiz, komunitatea eta kooperatibaren arteko beharrezko elkar hartzearen proposamen modernoak bi erreferentzia marko nagusitan koka genitzake: trantsizio sozio-ekologikorako erresilientzia komunitarioa garatzearen markoan, batetik, eta bizitzaren jasangarritasunerako beharrezkoak diren zaintza lanen ikuspegi komunitarioa aldeztu dutenak, bestetik. Horiek dirudite egungo legitimazio komunitarioaren helduleku nagusiak, ikerketan beste bi hurbilketek ere presentzia izan badute ere: hizkuntza komunitatea sendotzeak eta lan baldintzen prekarizazio hazkorreko sektoreetan sortu nahi diren komunitateak (plataforma kooperatibismoa, kasu).

Azkenik, aurrera begira sakondu litezkeen ikerketa ildo nagusien artean, gure lanean abiatu baina egin ez ditugun bi gako nagusiak leudeke: eragile anitzeko egitasmoen gobernantzenen baitako gatazka, tentsio eta horien kudeaketarako mekanismoak aztertzea, batetik; eta lurralde txertatzeari begira sor litezkeen planteamendu berriak jasotzea, bestetik.

Komunitateen baitako interes kontrajarri eta botere harremanen auziak erpin ugaritatik azter litezke: gatazka horiek langile/kontsumitzaileak vs ekoizle, langile vs erabiltzaile edo langile vs laguntzaile esparruetan sumatu litezke, eta horietako bakoitzari bere espezifikotasun propioetik begiratu beharko litzaioke. Era berean, komunitatearen dimentsio egokiaren eta horren homogeneotasun/aniztasun mailaren inguruko auziak ezinbes-

tean ebatzi beharrekoak dira zerikusi zuzena baitute barne mailan garaturiko parte hartze eta elkarrekikotasun mailarekin, eta pertenezia zentzua-rekin, azken finean (Zuñiga, 2020).

Azkenik, kooperatiba-komunitarioen lurralde txertatze mailaren iker-gaian funtsezkoa izango da aurrerantzean sortuko diren trantsizio ekime-nak aztertzen jarraitzea (Azkarraga et al, 2012), horien lurralde matrizean (Itçaina, 2023) eta ikuspegi ekosistemikoan sakonduz (Richez-Battesti et al, 2025; Catalá et al, 2023).

6. Erreferentzia bibliografikoak

- Agirre, N., Elio, E., García, O., Udaondo, A., Azkarraga, J., eta Sarasua, J. (2000). *Lankidetzza: Arizmendiarietaren eraldaketa proiektua. Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultatea.*
- Altuna Erle, R., eta Urteaga Olano, E. (2014). *Los inicios de la experiencia cooperativa Mondragón. REVESCO: revista de estudios cooperativos*, 115, 101-131. https://doi.org/10.5209/REV_REVE.2014.V114.44295
- Arrieta, F.; Zuñiga, M.; Etxeberria, B. (2025). Reorganizando los cuidados: liderazgo(s) en la construcción de ecosistemas locales en el Territorio Histórico de Gipuzkoa. *Investigaciones Regionales – Journal of Regional Research*, 2025/1(61), 123-136. <https://doi.org/10.38191/iirr-jorr.24.045>
- Arrillaga, P. eta Etxezarreta, E. (2022). Mercados sociales e intercooperación en la Economía Social y Solidaria como vía para recuperar soberanías: El caso del Mercado Social de Euskadi. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 105, 263-288. DOI: 10.7203/CIRIEC-E.105.18976.
- Azkarraga, J.; Max-Neef, M.; Fuders, F.; Altuna, L. (2011b). La evolución sostenible (II). Apuntes para una salida razonable, Centro de Estudios Cooperativos LANKI, *MondragonUnibertsitatea, Eskoriatza*. <http://www.clubderomagv.org/debates/20120511/20120511evolvos2.pdf>
- Azkarraga, J., Sloan, T. Belloy, P. Loyola, A. (2012): Eco-localismos y resiliencia comunitaria frente a la crisis civilizatoria, *Polis: Revista Latinoamericana*, N.º. 33.
- Azkarraga J (2017). Slaying the dragon together: Modern Basque cooperativism as a transmutation of traditional society. En: Arregi Gordoa X, Hess A (eds.). *The Basque Moment. Egalitarianism and Traditional Basque Society*. Reno: University of Nevada Press. 217-254.
- Bance, P. (dir) (2018). Providing public goods and commons. Towards coproduction and new forms of governance for a revival of public action, *CIRIEC Studies Series – No. 1*, Université de Liège, Liège
- Bance, P. eta Schoenmaeckers, J. (2021). The increasing role and the diversity forms of Commons for production and preservation of essential goods and services, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 92:5-12.

- Bance, P., Bouchard, M; Greiling, D. (eds)(2022). New perspectives in the co-production of public policies, public services and common goods, *CIRIEC Studies Series – No. 3*, <https://doi.org/10.25518/ciriec.css3book>.
- Bergara, J. (2024). Trama kooperatiboa ehuntzen: Arrasateko kooperatibak haustura ekosozioalaren eta subjektotasun neoliberalaren garaian. Azterketa sozio-metabolikoa. Doktorego tesia, Mondragon Unibertsitatea.
- Bollier, D. (2016). *Commoning as a transformative social paradigm. The Next System Project* (blog), Retrieved from <https://thenextsystem.org/commoning-as-a-transformative-social-paradigm>
- Bretos, I., Errasti, A., & Marcuello, C. (2020). Is there life after degeneration? The rganisationl life cycle of cooperatives under a grow-or-die dichotomy. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 91(3), 435–458.
- Caffentzis, G. eta Federici S. (2014). Commons against and beyond Capitalism, *Community Development Journal*, 49 (1), 92-105.
- Catala, B; Savall, T; Chaves-Avila, R. (2023) From entrepreneurial and innovation ecosystems to the social economy ecosystem, *Journal of Business Research*, Volume 163, 113932, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113932>.
- Coriat, B.(dir.) (2015). *Le retour des communs, La crise de l'idéologie propriétaire*. Paris: Les liens qui libèrent.
- Dardot, P. eta Laval, C. (2014). *Commun. Essai sur la révolution au XXI^e siècle*. Paris:La Découverte.
- De Angelis, M. (2007). *The beginning of history: Value struggles and global capital*. London: Pluto Press.
- De Angelis, M. (2013). Crises, Commons and Social movements: Problematising the diffusion of alternatives. In *Conference Paper: ISA: San Francisco*.
- De la Fuente, M. (2024). *Socio-historia del movimiento cooperativo en Euskal Herria un nuevo ciclo para la identidad cooperativa vasca*, Tesis doctoral, UPV/EHU y Université de Bordeaux, <https://theses.hal.science/tel-04699952v2>
- De Vaus D. (2001). *Research design in social research*. SAGE Publications.
- Delanty, G. (2010). *Community*. 2.^a edición. Londres: Routledge
- Errasti, A., Bretos, I., & Etxezarreta, E. (2016). What do Mondragon coopitalist multinationals look like? The rise and fall of Fagor electrodomésticos S. Coop. and its European subsidiaries. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 87(3),433–456.
- Etzioni, A. (2001). *La Tercera Vía hacia una buena sociedad. Propuestas desde el comunitarismo*. Madrid: Editorial Mínima Trotta.
- Fantova, F., (2017). «Los cuidados como eje para la transformación de las políticas sociales.» *Documentación Social*, 187: 71-89. ISBN 978-84-8440-752-2
- Federici, S. (2012). *Feminism and the politics of the commons*. In D. Bollier&S. Helfrich: *The wealth of the commons: A world beyond market and state*. Amherst, MA: Leveller Press.
- Federici, S. (2020). *Reencantar el mundo: el feminismo y la política de los comunes*, Traficantes de Sueños, Madril.

- Fournier, V. (2013). Commoning: On the social organisation of the commons. *Management*, 16, 433–453.
- Gibson-Graham, J. K. (2006). *The End of Capitalism (as We Knew It): A Feminist Critique of Political Economy*. Minneapolis: University Of Minnesota Press
- Gurrutxaga, A., (2010). «La innovación de la comunidad: hogar, santuario y vínculo social.» In Gatti, G. et al., (2010). *La comunidad como pretexto: En torno al (re)surgimiento de las solidaridades comunitarias*. (51-86). Barcelona. Anthropos.
- Guttman, A. (2021). Commons and cooperatives: A new governance of collective action, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 92:33–53.
- Hardin, G. (1968). The tragedy of the commons. *Science*, 162, 1243–1248
- Haubert T M (1981). De la tradition communautaire à la modernité coopérative: évolution, greffage ou récupération. *Revue Tiers Monde* 22(88):789-808.
- Hillery, G. (1955) “Definitions of Community: Areas of Agreement.” *Rural Sociology*, 20: 111-123.
- Itçaina, X., & Kieffer, M. (2025). De la comunidad a la cooperativa y viceversa: ¿continuidades, rupturas o transiciones en proyectos de turismo de base comunitario en México?. *Revista Iberoamericana De Estudios De Desarrollo = Iberoamerican Journal of Development Studies*, 1–30. https://doi.org/10.26754/ojs_ried/ijds.10649
- Itçaina, X. (2023): Entre matrice territoriale et enjeux sectoriels. Une approche sociohistorique du travail politique des coopératives de production en Pays basque. *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, 2023, *Approches mésoéconomiques des coopératives*, 34, 1er semestre.
- Linebaugh, P. (2009). *The Magna Carta manifesto: Liberties and commons for all*. Berkeley, CA: University of California Press
- Longhurst, R. (2003). Semi-structured interviews and focus groups, *Key methods in geography*, 3 (2): 143-156.
- Morandeira, J; Etxezarreta, E. eta Egia, A. (2023). El papel de la economía social en el nuevo contexto de políticas locales transformadoras el caso de Hernani Burujabe, *Revista Prisma Social*, 42:83-114.
- Nyssens M. et F. Petrella (2015), « ESS et ressources communes: vers la reconnaissance d’une diversité institutionnelle», *Revue française de socio-économie*, 1(15), p. 117-134.
- Ortega, I. (2021). La contribución de los fundadores del cooperativismo de Mondragón al pensamiento cooperativo. [Tesis de doctorado, Mondragón Unibertsitatea]. https://ebiltegia.mondragon.edu/xmlui/bitstream/handle/20.500.11984/5371/IgorOrtega_Tesis_2021.pdf
- Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. NY: Cambridge University Press.
- Ostrom, E. (2007). *Sustainable social-ecological systems: An impossibility?* Rochester, NY: Social Science Research, Network.

- Ostrom, E. (2010). Beyond markets and state: Polycentric governance of complex economic systems. *American Economic Review*, 100, 641–672.
- Priya, A. (2020). Case Study Methodology of Qualitative Research: Key Attributes and Navigating the Conundrums in Its Application. *Sociological Bulletin*, 70(1), 94–110. <https://doi.org/10.1177/0038022920970318>
- Rendueles, C. (2024). *Comuntopía Comunes, postcapitalismo y transición ecosocial*, Madril: Akal..
- Richez-Battesti, N., Itcaina, X., & Fraisse, L. (2025). Portée et limites de l'analyse écosystémique des dynamiques territoriales de l'ESS. Le cas des Pôles territoriaux de coopération économique en France. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research* 16(1), 1–21. doi:10.29173/cjnser770
- Sancho, J., (2009). «Por una reconstrucción del concepto de comunidad que sea de utilidad para el trabajo social.» En Hernández, J. (ed.). *Trabajo social comunitario en la sociedad individualizada* (55-92). Valencia. Nau Llibres. ISBN 978-84-7642-785-9.
- Subirats, J. eta Rendueles, C. (2016). *Los (bienes) comunes: ¿oportunidad o espejismo?* Madril: Icaria Editorial.
- Vega, C; Martínez, R. eta Paredes, M. (2018). *Cuidado, comunidad y común: experiencias cooperativas en el sostenimiento de la vida*, Madril: Traficantes de Sueños.
- Yin R. (2014). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- Zuñiga, M. (2019): *Análisis de la función de la comunidad en los sistemas de organización social del cuidado de las personas mayores en la CAE*, Doktorego Tesia, Universidad de Deusto.
- Zuñiga, M. (2020) *La comunidad del siglo XXI. Un marco interpretativo desde la perspectiva del Trabajo Social*. *Cuadernos de Trabajo Social*, 33(1), 197-207.
- Zuñiga, M; Llorente, O; Valero, M.l (2022). «Zaintza sistema publiko-komunitarioak eraikitze bidean sakontzen. Zaintza Sareen fenomenoaren azterketa Gipuzkoako lau udalerrietan»; *Inguruak*, 72, 41-59. (<http://dx.doi.org/10.18543/inguruak-72-2022-art03>).
- Zubero, I. (2012). «De los “comunales” a los “commons”: la peripecia teórica de una práctica ancestral cargada de futuro.» *Documentación social*, 165: 15-48.

7. Eranskinak

EREINDAJAN

Egitasmoaren deskribapen orokorra

- Bergaran kokatzen den denda.
- Irabazi asmorik gabeko lan-elkartuko kooperatiba txikia.
- Elikadura eta ingurumenari loturiko «hezigune» izateko bokazioarekin jaiotzen da.

Egitasmoaren barne komunitatea:

- Bi bazkide mota jasotzen ditu bere baitan: 5 lan-bazkide eta 330 bazkide kolaboratzaile (kontsumitzaileak).
- Ekoizleen kidetzea ez da organikoki kooperatibaren bitartez egiten, Arrasateko Ereindajan Elkartearen bitartez baizik, eskualde mailako ekoizle guztiak batzen baitira egitura horretara.
- Besteren konturako langile bat ere badago.
- 6 pertsonako lan talde honetan, 3 pertsona leudeke zuzenki dendaren kudeaketari lotuta, beste bat sukaldari moduan jarduteko, pertsona bat proiektugintzan eta beste bat proiektugintza eta egitasmoaren koordinazio lanetan.
- Kontsumitzaileen artean bi geruza ezberdin: talde sustatzaileak, (hastapenetik proiektua babestu eta lagundu duen taldetxoa, erabaki garrantzitsuenen balidazioan toki bat izaten jarraitzen duena); eta kontsumitzaileak oro har.

Egitasmoaren kanpo komunitatea:

- Ekoizle-kontsumitzaile bilgune izatea eta herritarren artean elikadura burujabetzaren gaineko kontzientzia hartzeko bide gisa.
- Herriko bestelako eragileekin elkarlanean proposamen praktikoak martxan: herriko Elikadura Mahaia, non elkartzen baitira kooperatibaz gain udal arduradunak, Landa Garapeneko teknikariak, ekoizleak eta herritarrak.
- Ehun komunitarioaren dinamizazioari dagokionean, denda kooperatiboa bera litzateke proiektuaren abiapuntua.
- Horretaz gain, ikastolarekin lankidetzaren harreman oparoa dute: ikas-bidairako otarrak ikasleentzako bisitak antolatuz baserri ekoizleentzako, etab.
- Azkenik, eskualdeko ehun kooperatiboarekin lankidetzaren maila apalagoa erdietsi dute. Olatukoop sareko kide izatez gain, Fagor Ederlanen jangela horniketarako proiektu pilotua eta aurrera begira lankidetzaren hori sendotzea aurreikusten da.

EKIHERRI

Egitasmoaren deskribapen orokorra

- Erreterian kokatutako komunitate energetikoa.
- Irabazi asmorik gabeko kontsumo kooperatiba bat da.
- Instalazio fotovoltaiako bitartez (teiltatu pribatuen lagapen bidez) energia elektrikoak sortu eta bazkideek duten energia elektrikoaren kontratuak instalazio horien energia sorkuntzara atxikitzen du.

EKIHERRI

Egitasmoaren barne komunitatea:

- Bi motako bazkide daude ekimenean: kontsumitzaileak eta laguntzaileak.
- Bazkide laguntzaileak, ekimenaren helburuarekin bat egiten duten pertsona fisiko zein juridikoak dira.
- Bazkide kontsumitzaileak, 100€ko bazkide-txarteko ekarpena egiten duten pertsona fisiko edo juridikoak izan daitezke. Hasiera batean, herritarrak eta estalkia lagatzen duten jabeak diren arren, bestelako enpresetara irekitzeko asmoa ere badute.
- Bi kasutan ekimenean lan-talde ezberdinetan modu boluntarioan parte-hartzeko aukera irekia dago.
- Baldintza tekniko eta legal batera lotuta dago ekimena: energia sortzen duen instalaziotik 2 kilometrotara aurkitzen diren pertsona fisiko eta juridikoetara mugatua dago.

Egitasmoaren kanpo komunitatea:

- Orain arte, lankidetzaz nagusiak Errenterriko udalarekin (diru-laguntza nominatiboa instalakuntzarako) eta Talaios Kooperatibarekin (espazio fisiko partekatu) gauzatu dira.
- Etorkizuneko herriko elkarte gastronomikoekin eta bestelako enprekin lanean hastea espero du.

ERAMANKOOP

Egitasmoaren deskribapen orokorra

- Gasteizen kokatzen den lan-elkartuko kooperatiba txikia da.
- Ziklogistikaren sektorean dihardu eta banakuntza enpresen, merkatarien eta jatetxeen produktu eta salgaiak bizikleta bidezko banaketa egiten du.
- Helburua, ziklogistikaren lan baldintzak duindu eta ekologikoki iraunkorrago den hiri-banakuntza sustatzea da.

Egitasmoaren barne komunitatea:

- 24 pertsonak osatzen dute kooperatiba: erdiak lan-bazkide izaera dute eta beste erdia besteren konturako langileak dira.
- Hala ere, lan-bazkideek lan-jardunaldien bi heren betetzen dute. Izan ere, besteren konturako langileen artean ohikoa da diru-sarrerak eta ordutegi malguak nahi dituzten ikasle gazteak aurkitzea.
- Ekoizpen jarduera nagusiari begira (banakuntza), langile guztien funtzioak berdinak dira.

Egitasmoaren kanpo komunitatea:

- EramanKoopen kanpo komunitate nagusia dira bere bezeroak.
- Merkatari, jatetxe eta amaierako kontsumitzaileei tokiko eta bidezko alternatiba bat eskaintzen die plataforma kapitalismoari lotuta dauden aukera prekarioen aurrean.
- Ohiko banakuntza plataformek duten iritzi soziala ekidin eta merkatari eta jatetxeen irudia hobetzen laguntzen du.
- Lurraldearen oreka sozioekologikoari egiten dion ekarpen hau jasangarritasun sozial zein ekologikoan baitago oinarrituta.

MAITELAN

Egitasmoaren deskribapen orokorra

- Hernanin kokatzen da eta zaintza lanei kolektiboki erantzutea bilatzen du.
- Gizarte ekimeneko eta irabazi asmorik gabeko kooperatiba integrala da.
- Mendekotasun egoeran dauden pertsonen gizarte eta osasun arreta, gizarte akonpainamendua (baita ospitaleratze garaitan) eta garbiketa zerbitzuak eskaintzen ditu, nahiz eta puntualki adingabeen esparruan ere aritu.
- Egitasmoa emakume migratu ekintzaileen ekimenetik sortua izan zen, Hernaniko herriko eragileen ekosistema propio baten abaroen.

Egitasmoaren barne komunitatea:

- Hiru bazkide mota barnebiltzen ditu egitasmoak: lan-bazkideak, bazkide erabiltzaileak eta bazkide laguntzaileak.
- Lan-bazkideen artean emakume migratuen profilak nagusitzen dira, pertsona migratuen kolektiborako integrazio soziolaboralerako tresna gisa ere diseinatua izan baita. Lan taldea 13 pertsonen osatzen dute eta horien artean 6 dira lan-bazkideak eta 7 besteren kontura diharduten langileak.
- Bazkide laguntzaileek kooperatibaren helburua lortzen laguntzen dute (lan taldearen kudeaketa, komunikazioa, eragile ezberdinekin bilerak, proiektu berrietarako ideiak, programa informatikoaren diseinua, aholkularitza juridiko-kooperatiboa, etab).
- Apenas dago bazkide erabiltzaileek kooperatiban (50 erabiltzailetik 8 dira soilik bazkide erabiltzaileak), BEZ-etik salbuetsita egotea galarazten baitie, eta beraz hau elementu oztopatzaile argia da Maitelanen zerbitzu erabiltzaileek kooperatibako kide egin daitezten.

Egitasmoaren kanpo komunitatea:

- Udalaren zein Ekonomia Sozial Eraldatzaileko ekintzailetza sozial kooperatiboko programaren laguntzaz eta Hernani Burujabe garapen estrategiaren eskutik sortzen da; inguruan bestelako gizarte eragile andanaren parte-hartzearekin (AMHER, Hernaniko Emakumeen Erxea, Iturola, eta GEZKI-EHU, besteak beste.)
- Lanean daramatzen lau urteetan erreferentzialtasuna eskuratu du eskualdean, bai egitasmoak duen izaera sozial nabarmenagatik, eta baita ematen dituen zerbitzuen kalitateagatik ere. Etengabe eskatzen zaio inplikazio handiagoa eskualde mailako dinamika ezberdinetan, baina ez dute denbora hori liberatzeko aukerarik.
- Parte-hartze publiko-komunitarioako egitura instituzional nagusia, Hernani Burujabe tokiko garapen estrategiaren baitan kokaturiko Zaintza Mahaia litzateke. Mahai honetan parte-hartze esanguratsua izateko gaitasunik ez duen arren, mahai honetatik eratorritako Auzozaintza udal programa funtsezkoa izan da Maitelanen enpresa konsolidazioari dagokionean.
- Auzozaintza bakardade egoeran aurkitzen diren pertsonen isolamendu egoeretan esku hartu eta txertatze komunitarioan urratsak emateko sortu zen. Programa honetan hiru eragile nagusik hartzen dute parte: udal teknikariek bakardade egoeran diren pertsonen detekzioa egiten dute, Zabalduz kooperatibako hezitzaileek pertsona horien txertatze komunitarioako itinerarioak diseinatzeko dituzte, eta azkenik, Maitelanekeko lau langilek (Bidelagunek) burutzen dute gizarte akonpainamendu prozesu hori.

AIARALDEA EKINTZEN FAKTORIA

Egitasmoaren deskribapen orokorra

- Aiaraldea Ekintzen Faktoria (AEF) Aiaraldeko euskarazko lehen komunikabide gisa sortu zen 2010. urtean.
- 7 urte geroago, AEFk jarduera ekonomikoa dibertsifikatzea erabakitzen du. Horretarako, gizarte ekimeneko eta irabazi asmorik gabeko kontsumo kooperatiba integrala bihurtu zen.
- Egun, eskara ardatz duten 7 lan ildoetan banatzen da bere jarduera: Komunikabidea, hezkuntza, elikadura burujabetza, komunikazio agentzia, kultura, feminismoa eta Ekonomia Sozial Eraldatzailea.

Egitasmoaren barne komunitatea:

- AEFren barne komunitatea bereziki zabala da, 18 langileez gain (9 lan-bazkide eta 9 besteren konturako langile), 500 bazkide erabiltzaile baino gehiagok osatzen baitute. Eta aldi berean, azken hauetako bakoitzak beste pertsona bat(zuk) lotetsi ditzake egitaspora. Hor-taz, guztira 1700 pertsona inguruk osatzen dute AEFren komunitatea.
- Modu asanblearioan lan egiten dute eta lan-bazkide eta besteren konturako langileen ka-suan, barne araubide eta lan-hitzarmen berdina jarraitzen dute.
- Bazkide erabiltzaileek babes soziala ematen diote egitasmoari.
- Kooperatiban erabakimen partekatua ematen da lan-bazkideen eta bazkide erabiltzaileen artean (%50a lan-bazkideena da eta %50 bazkide erabiltzaileena). Hala ere, erabakimen ho-nek baldintza batzuk ditu: Erabakiak hartzeko beharrezkoa da lan-bazkideen erdia ados egotea eta bazkide erabiltzaileen erdia ados egotea. Modu honetan, proiektu soziala indar-tzen da; ez baita inoiz gailenduko langileen interes partikularrak proiektu sozialarekiko.
- Azkenik, lan-boluntarioa eskaintzen duten bazkideak daude: Bazkide aktiboak (100 in-guru). Hauek, aparteko onurak lortzen dituzte kooperatiban kontsumitzerakoan.

Egitasmoaren kanpo komunitatea:

- Tokiko dinamika ekonomiko orokorretan ez du gehiegirik parte-hartzen enpresa batzue-kin dituen bezero-hornitzaile harremanetatik haratago. Eta eskualdean ehun kooperatibo sendorik ez dagoenez, ez du lurralde mailako interkooperazio mekanismorik garatu. Eus-kal Herri mailako ESEko beste erakundeen bazkide eta bezeroa da (Izarkom, Goiener, Koop 57...).
- Baina esparru ekonomikoaz haratago, bestelako lurralde dinamiketan eta eskualdeko ehun komunitarioan presentzia handiagoa dauka. Eskualdeko edo eskualdean presentzia dau-katen eragile askoren bazkidea da eta eragile nazional batzuk Aiaraldearekin lotzen dituen aingura da (EHko bilgune feminista, EH kolektiboa, Euskaltzaileen topagunea, Oin herri etab.).
- Kooperatibaren lan ildo bakoitzak garatzen ditu bere harremanak eta lankidetzta esparruak, horrela AEFren kanpo komunitatea zabaltzen da eta esparru oso ezberdinean lan egiten duten eragileekin harremanak garatzea ahalbidetzen dio.

EKHILUR

Egitasmoaren deskribapen orokorra

- Hernani eta Bilbon diharduen txanpon sozial digitala, tokiko komertzioetan ordainketa sistema gisa onartuta eta arautua dagoena.
- Irabazi asmorik gabeko kontsumo kooperatiba bat da, kontsumitzaile, enpresa, elkarte eta erakunde publikoak biltzen dituena, inguruko ekonomia dinamizatu eta indartzeko.
- Herritarren esku dagoen tresna bat da, dirua gizartea eraldatzeko elementu gisa erabiltzen laguntzeko ordainketa sistema propio bat eraikiz.

Egitasmoaren barne komunitatea:

- Ekhillurrek hiru bazkide mota ditu: lan-bazkideak, bazkide erabiltzaileak eta bazkide kolaboratzaileak.
- Bi lan-bazkideek osatzen dute lan taldea. Batek dinamizatzaile/komertzial lanak burutzen ditu, eta besteak, ordainketa sistemaren lan teknikoa lantzen du.
- Bazkide erabiltzaileak, herritarrak zein merkatariak dira: Gaur egun Hernanin 500 eta Bilbon 110 bat bazkide dira.
- Bazkide kolaboratzaileak Goiener S. Koop. eta Hernaniko Udala dira: Udalak, baliabide publikoak baliatzen ditu sistema martxan jartzeko, modu zuzenenean diru-laguntza bidez, ordainketa sisteman hobariak ezarri, teknikariaren denbora/lana aholkularitza administratibo/burokratiko lanetan etab. Goienerren ekarpena aldiz, kooperatibagintza inguruko aholkularitza tekniko/juridikoarekin lotzen da.

Egitasmoaren kanpo komunitatea:

- Zaila da desberdintzea barne eta kanpo komunitatea, ordainketa sistemaren asmoa eta erronka badelako tokiko ehun sozial, ekonomiko eta publiko osoa bere baitan biltzea.
- Hernaniko Ekhillur ekimena guztiz lotua dago Hernani Burujabe lankidetzat publiko-komunitarioarekin. Hernani Burujabeko Moneta Mahaian parte-hartzen du, Hernaniko ordainketa sistemaren inguruko erabakiak hartzen diren espazioan, alegia. Hernanin sustatzen den tokiko ekonomia eta merkataritza burujabe horrek monetan eduki behar du bidea egiteko makulu, eta horregatik, moneta propioaren aldeko apustua egin da.
- Ekonomia Sozial eta Eraldatzailearen ehunari dagokionez monetaren eta ordainketa sistema alternatiboaren inguruko estrategia amankomun bat izatearen beharra identifikatzen da. Zentzu horretan, Ekhillurrek badu horretan eragiteko xedea. Horretarako, ordainketa sistema bera ESE ehunean komunikatzeko eta zabaltzeko esfortzu handia egin beharko litzateke.

BAKAIKUARROK

Egitasmoaren deskribapen orokorra

- Bakaikun kokatutako herri kooperatiba da (kooperatiba integral gisa erregistratua), non herritarrek eta udalak bat egin duten.
- Une honetan, kooperatibaren aktibitatea herriko dendan gauzatu da, baina estatutuetan marrazten diren lerro zabalaren arabera, kooperatibak beste hainbat ekimen bultzatu ditzake etorkizunean.
- Denda herri batzarraren bitartez sortu zen eta ekimen kolektiboaren bitartez herritarrek bultzatu eta kudeatzen dute.

BAKAIKUARROK

Egitasmoaren barne komunitatea:

- Lau bazkide mota ditu: lan-bazkideak, bazkide erabiltzaileak, zerbitzu bazkideak eta bazkide laguntzailea (udala).
- Bi lan-bazkide daude, dendan lan egiten dutenak eta dendaren kudeaketaz arduratzeaz gain hornitzaileekin harremanak, dendaren administrazio lanak, dendaren inguruko erabaki operatiboak, produktuen erosketa etab. burutzen dituzte.
- Bazkide erabiltzaileak herritarra dira.
- Udala bazkide laguntzailea da. Bere ekarpen nagusia, lokalaren doako erabilpen uztea bideratzea izan da.
- Zerbitzu bazkideak, herriko elkarteak (jubilatuen elkarte eta elkarte gastronomikoa), taberna, botika edota barnetegia dira. Ekoizleak ere hemen sartuko lirateke estatutuen arabera. Kasu honetan, erronka, bazkide hauen erosketa guztiak dendan egitera igarotzea litzateke.

Egitasmoaren kanpo komunitatea:

- Izaera komunitarioa ekimenaren ernamuinean dago, dendaren ekimena herri batzarretik sortu baitzen eta herritarra dendaren erabiltzaileak diren heinean. Hala ere, bazkide-tza prozesua oso azkar egin zenez, oraindik badago herritarren geruza bat kooperatibatik kanpo. Hauek bazkide egin bitartean, bezero moduan parte-hartu dezakete.
- Hauetaz gain, gutxi dira lurraldeko beste eragileekin garatutako harremanak. Dendaren ekimena ez da eskala handikoa, bere asmoa gehienbat inguruko ekoizleei erostera mugatzen baita.
- Bestalde tokiko ehun enpresarial edo kooperatiboarekin harreman gehiegirik ez dago. Zentzu honetan, interkooperaziorako esparru naturala Olatukoop da. Herri kooperatiba gisa saretuta daude eta sarearen apustua da herri kooperatiben ereduaren sakontzea.
- Lankidetzaren publiko-komunitarioaren ikuspegitik aldiz, badago elkarlana. Udalak lokala laga du, eta kooperatibak dendaren zerbitzu publikoa eskaintzen du, herri osoarentzat, dezentzat prezio eta zerbitzu bera.

¿Cómo impulsar la democracia en la empresa? El caso del proceso Erroak (2022-2023) en el grupo cooperativo Bogan

How to boost democracy in the workplace? The case of “Erroak” process (2022-2023) in “Bogan” cooperative group.

Darío GÓMEZ-CORNEJO HERNÁNDEZ*¹, Enekoitz ETXEZARRETA ETXARRI²

¹ Responsable de proyectos y operaciones en FEBEA

² Docente e investigador en el Departamento de Economía Aplicada de la UPV/EHU

Resumen: En este artículo se aborda la cuestión de la democracia en la empresa, entendida como la participación de las personas trabajadoras en la gestión. Ante la pregunta «¿Cómo impulsar la democracia en la empresa?», se lleva a cabo una investigación desde la perspectiva de la empresa cooperativa. Mediante la metodología de la sistematización y técnicas como la observación, entrevistas grupales, focus groups o cuestionarios, se realiza un estudio de caso del proceso Erroak llevado a cabo por la cooperativa de segundo grado Bogan entre 2022 y 2023. La cooperativa, fundada en 2018 y con cerca de 800 personas trabajadoras, pretendía con este proceso establecer sus bases ideológicas ante el gran crecimiento experimentado y la reciente unión de las tres cooperativas de primer grado que la componen. El interés del proceso ante la pregunta de investigación es que representa una forma de impulso de la democracia empresarial a través de la construcción colectiva del sentido y la ideología. Además, otras medidas como crear equipos que dinamicen la participación, revisar el estado de las condiciones objetivas, subjetivas y organizativas para la identidad cooperativa y la participación en la gestión o implicar a una base amplia de personas trabajadoras en el diseño y priorización de decisiones de gestión son formas de impulso de la democracia en la empresa identificadas a través del estudio de caso. Implementar estas y otras medidas recogidas en este artículo nos acercan a una sociedad emancipada en la que el ser humano puede desplegar verdaderamente todas sus capacidades.

Palabras clave: Democracia en la empresa, Participación en la gestión, Empresa cooperativa, Identidad cooperativa, Procesos participativos.

Abstract: This article addresses the topic of democracy in the workplace, understood as the participation of workers in management. Given our research question “How to promote democracy in the company”, we carry out research from the perspective of the cooperative company. By using the systematisation methodology and techniques such as observation, group interviews, focus groups and data collection through a questionnaire, we carry out a case study of the “Erroak” process (2022-2023) implemented by the second-degree cooperative “Bogan”. The co-operative, founded in 2018 and with around 800 workers, aimed to use this process to establish its ideological foundations in view of the major growth it had experienced and the recent merge of the three first-degree co-operatives of which it is composed. The interest of the process in view of the research question is that it represents a way of promoting democracy in the workplace through the collective construction of ideology. In addition, other ways of promoting democracy in the workplace have been identified through the case study, such as creating a team in charge of facilitating participation; reviewing the state of the objective, subjective and organisational conditions for cooperative identity and participation in management; or involving a broad base of workers in the design and prioritisation of management decisions. The implementation of these and other actions identified in this article brings us closer to an emancipated society in which human beings can truly deploy all their capabilities.

Key words: Workplace democracy, Participation in management, Cooperative enterprise, Cooperative identity, Participatory processes.

* **Correspondencia a/Corresponding author:** Darío Gómez-Cornejo Hernández – dariogch00@gmail.com – <https://orcid.org/0009-0004-4073-6415>

Cómo citar/How to cite: Gómez-Cornejo Hernández, Darío; Etxezarreta Etxarri, Enekoitz (2025). «¿Cómo impulsar la democracia en la empresa? El caso del proceso Erroak (2022-2023) en el grupo cooperativo Bogan», *GIZAEOA - Revista Vasca de Economía Social*, 22, 173-206. (<https://doi.org/10.1387/gizaekoa.27596>).

Recibido: 2/6/2025; aceptado: 9/6/2025.

ISSN 1698-7446 - eISSN 2444-3107 / © UPV/EHU Press



Esta obra está bajo una licencia
Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

1. Introducción

En el presente artículo se aborda la cuestión de la democracia en la empresa y se hace desde la perspectiva de la empresa cooperativa, que por su naturaleza jurídica y enmarcarse en los principios de la Alianza Cooperativa Internacional, presenta a priori más facilidades a la hora de poner en marcha procesos de democratización e impulso de la participación. Este trabajo pretende analizar, más concretamente, el tema de la participación en las cooperativas de mediano y gran tamaño, aspecto éste que viene condicionado muchas veces por procesos previos de crecimiento organizacional que provocan una necesidad acuciante de revisar y actualizar los mecanismos de participación de cara a fortalecer el sentido cooperativo de sus personas trabajadoras.

Existe abundante literatura que enmarca el tema de la participación en referencia a los procesos de degeneración y desviación de objetivos o *misión drift* de grandes cooperativas (Bretos et al, 2020; Bretos et al, 2023) así como sobre procesos de regeneración y revitalización (Bretos y Errasti, 2018) y de los principios cooperativos ante procesos de isomorfismo institucional (DiMaggio & Powell, 1983). Dichos procesos suelen afectar al ámbito cooperativo dificultando la gobernanza igualitaria y democrática ante la interacción con una mayoría de organizaciones jerárquicas y no democráticas; generando una tendencia a imitarlas como respuesta a la incertidumbre; o presionando a las cooperativas a ofrecer los mismos beneficios que estas para atraer profesionales, pese a que ello suponga incrementar las desigualdades salariales. El análisis realizado en este artículo toma como base el análisis de un grupo cooperativo de gran tamaño que opera en el ámbito concreto de los servicios sociales con el objetivo de entender las problemáticas concretas que afectan a dicho sector, así como las estrategias de revitalización planteadas para afrontar los dilemas de la participación en grandes cooperativas.

Para ello, se estudia un caso concreto denominado «proceso Erroak», llevado a cabo entre 2022 y 2023 en el grupo cooperativo Bogan, con unas 800 personas empleadas entre la Comunidad Autónoma del País Vasco y la Comunidad Foral de Navarra en el sector de los servicios sociales. Los autores de este artículo, vinculados al instituto universitario GEZKI de la UPV/EHU, acompañan dicho proceso en calidad de agentes de investigación para realizar un trabajo de sistematización a través de una interpretación crítica del mismo, utilizando como principales metodologías la participación en sesiones de reflexión, la realización de entrevistas y el análisis de la documentación generada. Los resultados de dicho trabajo se recogieron en un informe (Etxezarreta & Gómez-Cornejo, 2023) que se referencia en este artículo a modo de documentación interna de la entidad con-

tratante, en la medida en que sus resultados no han sido publicados ni son de acceso público.

Los resultados obtenidos en el proceso de sistematización, más allá de la descripción detallada del proceso de participación Erroak, consisten en ordenar las palancas de la participación en tres dimensiones diferentes (base material, emocional y estructural) que emergieron como conceptos aglutinadores que sirvieron para codificar y ordenar los contenidos recogidos a lo largo de todo el proceso. De esta manera, la principal aportación académica que se deriva de nuestro trabajo proviene de dicha propuesta de categorización, que en base a una experiencia concreta, trata de agrupar de forma coherente y operativa las distintas líneas de acción aplicables en los procesos de regeneración cooperativa.

Para abordar los contenidos mencionados anteriormente, el artículo se estructura de la siguiente manera: se elabora un marco teórico sobre la participación de las personas trabajadoras en la gestión de la empresa (Sección 2) en el que se conceptualiza la participación, se estudia su relevancia, se relaciona con los principios cooperativos y se exponen algunas medidas para impulsarla; se sigue exponiendo la metodología seguida en el estudio de caso (Sección 3); y se presentan los resultados del estudio de caso (Sección 4) contextualizando las cooperativas estudiadas, reconstruyendo el proceso, abordando las temáticas clave y recopilando los principales aprendizajes. Por último, el artículo se cierra con un apartado de discusiones y otro de conclusión, donde se relacionan los resultados obtenidos con los debates teóricos planteados y se perfilan las líneas de profundización de cara a futuro.

2. Marco teórico: la participación de las personas trabajadoras en la gestión de la empresa

El objetivo de esta sección es presentar las bases teóricas sobre la participación de las personas trabajadoras en la gestión de la empresa. Esto permitirá relacionar el caso de estudio en el que se centra este artículo con la teoría sobre participación ya existente y valorar la relevancia del mismo. Para ello, se comienza con una introducción al concepto de participación; se siguen presentando algunas tesis que defienden la participación en la empresa; se pone en relación este concepto con los principios cooperativos y se termina exponiendo algunos ejemplos de medidas para fomentarla.

Para introducir el concepto de participación, se abordan su definición y características, se exponen los distintos tipos de participación que existen y se analizan algunas dificultades que supone promover la participación en la empresa y formas de superarlas. En cuanto a su definición, hay dos acepcio-

nes de la RAE del verbo «participar» que son especialmente relevantes en el ámbito empresarial; la primera, que define participar como «Dicho de una persona: Tomar parte en algo» y la cuarta, que lo define como «Tener parte en una sociedad o negocio o ser socio de ellos.» (Real Academia Española, s.f.). Así, según esta definición, participar en la empresa puede significar tomar parte en su gestión y/o tener la propiedad de la misma.

Con respecto a los tipos de participación, se verán dos clasificaciones distintas. En primer lugar, Cembranos y Medina (2014, 144) presentan tres tipos de participación en función de la naturaleza de la producción que tiene que llevar a cabo el grupo. Son las siguientes: la participación para la producción centrada en las ideas, de carácter abierto y destinada a aumentar las ideas del grupo para realizar una tarea; la participación para la producción centrada en juicios, utilizada para evaluar las ideas y tomar decisiones; y la participación para la producción centrada en la estructura y organización de las ideas, que es de carácter más preciso. En este artículo están presentes los tres tipos.

En segundo lugar, el instituto GEZKI (Altzelai et al., 2017, 9) lleva a cabo una distinción más centrada en el ámbito empresarial que nos es de especial interés en este artículo. Concretamente, distinguen tres tipos de participación: la participación en la gestión, en los resultados y en la propiedad. Por el caso de estudio en el que se centra este artículo, nos interesa especialmente la participación en la gestión.

La participación en el ámbito empresarial es la que nos interesa en este artículo. Y más especialmente la participación en la gestión. Cembranos y Medina (2014, 142-143) señalan algunas dificultades que presenta la participación que podrían hacer que las empresas fueran reacias a promover la participación. Por un lado, argumentan que dado que la participación requiere tiempo, en ocasiones se plantea el dilema entre eficiencia o participación. Por otro, señalan el hecho de que en los grupos más grandes disminuye sustancialmente la participación. Ambas cuestiones podrían suponer dificultades para que una empresa que valora la eficiencia y tenga un tamaño considerable decida fomentar la participación. Sin embargo, ambas dificultades pueden superarse.

Como señalan los autores (Ibíd.), el dilema se resuelve cuando se tiene en cuenta que «los grupos que participan suelen resolver las tareas con más calidad» y que el tiempo invertido en participar suele recuperarse con creces a posteriori. La disminución de la participación en los grupos grandes se resuelve dividiéndolo en subgrupos, lo cual resuelve los miedos de las personas a intervenir y aumenta el tiempo disponible para hacerlo. En el siguiente apartado se ahonda en otros motivos por los cuales es deseable promover la participación de las personas trabajadoras en la gestión de la empresa.

¿Y por qué hablar de participación de las personas trabajadoras en la gestión de la empresa? O dicho de otra forma: ¿por qué hablar de democracia en la empresa? El motivo es simple: como expresaba Erin Olin Wright (2021, 30), en las sociedades de capital —que representan la normalidad de nuestras economías hoy— la gobernanza no es democrática. Teniendo en cuenta esta realidad, existen argumentos sólidos que defienden que esta realidad no es algo necesario y que es deseable impulsar la democracia en la empresa. Robert A. Dahl (1985, 134) refutó algunas posturas contrarias a la democracia empresarial con tres argumentos: no es cierto que las empresas autogestionadas violen un derecho superior a la propiedad privada; tampoco lo es que los supuestos que justifican el proceso democrático en el gobierno del Estado no se apliquen a las empresas privadas; ni tampoco es cierto que la democracia en una empresa privada sea una ilusión.

Hablando de participación en el ámbito del cooperativismo es inevitable hablar de los principios cooperativos de la Alianza Cooperativa Internacional. Entre ellos hay al menos tres relacionados con la participación en la empresa. El más próximo a la cuestión que se estudia en este artículo es el segundo, de «gestión democrática de los miembros», que se resume con el principio «un miembro, un voto» y establece que «las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, que participen activamente en el establecimiento de sus políticas y en la toma de decisiones» (Alianza Cooperativa Internacional, 2024). Pero este principio no puede triunfar sin el quinto, de «educación, formación e información», que es la condición para participar de forma eficaz en el desarrollo de la cooperativa (Alianza Cooperativa Internacional, 2017, 63).

Pese a esta apuesta clara por la democratización de la empresa en los principios cooperativos, las cooperativas desarrollan su actividad en entornos no cooperativos y están expuestas a las prácticas de las sociedades de capital que van en una dirección opuesta a la democratización. Y aquí es donde surge el riesgo de que las cooperativas sufran procesos de isomorfismo; procesos de homogeneización que sufren organizaciones diversas pertenecientes a un mismo área de la vida institucional. Aplicado al mundo de los negocios —el que nos interesa en este artículo—, se trata del proceso por el cual distintas organizaciones que se encuentran en el mismo sector económico acaban siendo parecidas o iguales (DiMaggio & Powell, 1983). Los autores señalan algunos síntomas de este fenómeno que pueden afectar al ámbito cooperativo como las dificultades para mantener formas de organización igualitarias ante la necesidad de interactuar con otras organizaciones jerárquicas; la imitación de otras organizaciones como respuesta a la incertidumbre o la preocupación por ofrecer los mismos beneficios que empresas de la competencia para atraer profesionales.

¿Y cómo se evitan los procesos de isomorfismo que alejan a las empresas de promover la participación de las personas trabajadoras en la gestión de la empresa? García Jané identifica el riesgo que supone el isomorfismo para las cooperativas y para evitarlo propone que el diseño organizativo de las cooperativas de trabajo esté pensado para materializar y sostener en el tiempo los principios y valores cooperativos (García Jané, 2012; 2006).

En las Notas de Orientación para los Principios Cooperativos de la ACI también se encuentran otras medidas de impulso de la participación y la gestión democrática en las cooperativas. Una de ellas es la de «dar voz a los empleados en su gobernanza democrática», especialmente si no se les permite afiliarse a la cooperativa (Alianza Cooperativa Internacional, 2017, 26). De esta forma se evita que la cooperativa sea sólo democrática para las personas socias y que las personas que no lo son también puedan contribuir adecuadamente con su trabajo a la cooperativa. Por otro lado, la ACI también recomienda a las cooperativas más grandes «nombrar a un defensor o defensora independiente que se encargue de atender las quejas de los miembros», de modo que se puedan detectar faltas de oportunidades de participación democrática y otras irregularidades (Ibíd., 22). Se verá que los Consejos Sociales —el órgano que sustituye a los sindicatos en las cooperativas— aparecerán más adelante cuando se trate el caso de estudio.

Por su parte, García Jané apunta que para impulsar la participación debe cumplirse un requisito: «consensuar las condiciones laborales» (García Jané, 2009, 20). Como explica el autor, las personas se implican cuando son tratadas de manera justa. De este modo, al valorar la participación en cualquier organización es bueno detenerse a analizar también las condiciones laborales y de qué forma se han definido. Pero sin duda, la medida de impulso de la participación propuesta por García que más conecta con el caso de estudio de este artículo es la de «construir el proyecto de empresa de manera colectiva y permanente» (Ibíd., 15).

Esta medida incide en la construcción conjunta del proyecto de empresa y en el hecho de hacerlo de forma prolongada en el tiempo; dos aspectos de enorme importancia para impulsar la participación en la gestión y por tanto de enorme importancia para este artículo. Más concretamente, para García Jané (2023) la construcción colectiva del proyecto de empresa supone definir dos grandes cuestiones; por un lado, la «filosofía de la entidad», donde incluye el propósito de la entidad, sus valores nucleares y la memoria compartida; y por otro, los «objetivos, normas y estilo», donde incluye prioridades estratégicas y planes de gestión, estatutos sociales y Reglamento de Régimen Interno y el diseño organizativo.

El ámbito de construcción conjunta del proyecto de empresa que más nos interesa en este caso es el primero; la filosofía de la entidad, y

más concretamente el propósito de la entidad y los valores nucleares. Para ello, se utilizarán los conceptos de sentido e ideología del grupo desarrollados desde la psicología social por Cembranos y Medina (2014). Para los autores, «Podríamos definir el sentido [del grupo] como aquello que explica mejor, que da cuenta mejor del conjunto del grupo entendido como un sistema dinámico. Es el proyecto explícito o implícito que conduce las interacciones, el pensamiento, la conducta, las motivaciones, la estructura y las realizaciones del grupo» (Ibíd., 285). De acuerdo con esta definición, el sentido del grupo tiene una enorme importancia en el día a día de los grupos y por tanto se puede defender que debe definirse recogiendo las aportaciones de la mayor cantidad posible de integrantes del grupo.

Por otro lado, como argumentan los autores, la ideología compartida facilita la construcción del sentido del grupo (Ibíd., 287). La empresa, como otro tipo de grupo más, también puede construir de forma colectiva sus valores e ideología y así conseguir que sus *stakeholders* o grupos de interés actúen de forma más cohesionada y tengan un mayor sentimiento de pertenencia a la empresa. Y es que como expresan Cembranos y Medina, sin el sentido, «... el grupo se reduce, se desestructura y muere» (Ibíd., 288).

Otro elemento importante en relación con el sentido del grupo es el de la incorporación de personas nuevas al grupo. Los autores argumentan que las nuevas incorporaciones generan una tensión entre el sentido ya construido y la construcción de uno nuevo y que es importante que haya una buena transmisión del sentido hacia las personas recién incorporadas (Ibíd., 288). En el caso de las empresas cooperativas, esta transmisión es la que garantiza que se siga velando por el cumplimiento de los principios cooperativos y se evite el isomorfismo y la incorporación de prácticas negativas procedentes de las sociedades de capital.

Sin embargo, Cembranos y Medina también destacan la naturaleza dinámica del sentido del grupo (Ibíd., 288): «El discurso del grupo hay que validarlo con lo que el grupo hace, pero configura lo que el grupo hace. (...) El sentido no es un texto, ni es un ideario, sino que es una confrontación continua. Es una producción que se revalida constantemente. No sólo es una definición, sino una actualización. El sentido es necesariamente una idea dinámica, no estática». Esta naturaleza dinámica del sentido conecta directamente con la propuesta antes mencionada de García Jané de construir el proyecto de empresa de manera colectiva y permanente. De esta forma, el sentido del grupo se remodela y valida de manera periódica por parte del grupo y la participación periódica de las personas en la gestión de la empresa queda asegurada.

3. Metodología

En esta sección se trata la metodología seguida tanto en el proceso Erroak —la sistematización de experiencias— como en el proceso de investigación que sustenta este artículo.

El proceso se inicia en Junio del año 2022, mediante el contacto entre la gerencia del grupo y el Instituto de Economía Social y Derecho Cooperativo GEZKI de la UPV/EHU, al que se le traslada el interés de complementar el proceso interno iniciado en Erroak mediante un acompañamiento externo de carácter investigador. Alineados los objetivos organizativos de Erroak con el enfoque investigador propuesto desde GEZKI, el equipo de trabajo conviene en que el tipo de investigación idóneo para este proceso sea un trabajo de sistematización liderado y coordinado desde el instituto GEZKI.

Así, se busca que el proceso Erroak, impulsado desde los Consejos Rectores (CR) y los Equipos de Dirección, diseñado por un Equipo Motor (EM) y liderado por parte de un Equipo Dinamizador (ED) interno, cuente con un acompañamiento externo, de carácter universitario, con el espíritu de aportar una mirada externa al proceso desarrollado mediante el método específico de la sistematización como forma de reconstrucción del proceso.

Para dicho proceso de sistematización, el equipo investigador de GEZKI mantiene una comunicación continua y fluida con el Equipo Dinamizador durante todo el proceso, y participa en calidad de «observador» externo en numerosas sesiones organizadas a lo largo del proceso por parte del ED. Además de dicho acompañamiento, el equipo de GEZKI lidera una ronda de entrevistas grupales, con el objetivo de contrastar los resultados obtenidos en el proceso y articular los aprendizajes en torno a cuatro ámbitos: alcance del proceso, su organización, los contenidos abordados y los resultados obtenidos. Finalmente, con el objetivo de completar el análisis propuesto con una serie de recomendaciones de acción, desde GEZKI se dinamizan sendas sesiones grupales (*focus groups*) para aterrizar los contenidos trabajados en acciones concretas de mejora, documento éste que luego es compartido con el Consejo Rector.

Las técnicas de investigación aplicadas en diversas fases del proyecto consisten principalmente en cuatro: la observación participativa de las sesiones de debate del eje 2 (persona y cooperativa; el diseño y explotación de un cuestionario masivo enviado al conjunto de personas trabajadoras (participantes y no participantes del proceso); las entrevistas grupales semi-estructuradas para la reconstrucción del proceso vivido, y por último, los dos *focus groups* o grupos focales sobre propuestas de acción que se derivan de la declaración ideológica.

Para la reconstrucción del proceso el equipo de GEZKI también ha trabajado con numerosa documentación interna de diversa índole generada por parte del ED, el EM y los CR a lo largo de todas las fases de ejecución del proceso. A este respecto las fuentes son numerosas: las presentaciones elaboradas desde el CR para el diseño del proceso Erroak (Bogan 2023a, 2023b, 2023c), los materiales preparados por el ED para la presentación de temas, todas las actas recogidas de cada una de las sesiones colectivas, así como las actas unificadas y los documentos finales de conclusiones y resumen de cada una los temas trabajados. Y finalmente dichos documentos han sido completados con las anotaciones realizadas en nuestras observaciones participativas de las sesiones colectivas que se desarrollaron a lo largo del proceso.

Las técnicas desplegadas a lo largo del proceso se plantean con el objetivo de adecuar la metodología empleada a una sistematización de experiencias, que según (Jara, 2018, 61), podría definirse de la siguiente manera:

... es aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica y el sentido del proceso vivido en ellas: los diversos factores que intervinieron, cómo se relacionaron entre sí y por qué lo hicieron de ese modo»; y por otro «... produce conocimientos y aprendizajes significativos que posibilitan apropiarse críticamente de las experiencias vividas (sus saberes y sentires), comprenderlas teóricamente y orientarlas hacia el futuro con una perspectiva transformadora

Esta definición aporta dos elementos que aparecerán más adelante en este artículo: la reconstrucción y los aprendizajes del proceso. En toda sistematización habría, además, tres preguntas iniciales que deberían realizarse para delimitar de forma concisa el proyecto: ¿Para qué sistematizar? (Objetivo); ¿Qué experiencia sistematizar? (Objeto); ¿Qué aspectos centrales de la experiencia nos interesan? (Eje) (Eizaguirre et al., 2004, 50). Para el caso de Erroak estas tres preguntas se definieron conjuntamente con el ED de la siguiente manera (Etxezarreta & Gómez-Cornejo, 2023, 8-9):

- Objetivo: dotar de contenido ideológico a la cooperativa Bogan y profundizar el sentido de pertenencia con respecto a la misma.
- Objeto: el proceso Erroak, que fue diseñado por la propia cooperativa Bogan para cumplir ese objetivo.
- Eje: el tema «Persona y Cooperativa», el segundo de los cinco temas trabajados en Erroak³. Este tema fue el elegido conjuntamente por

³ Los 5 temas trabajados en el proceso Erroak fueron los siguientes: 1- persona usuaria y comunidad; 2- persona-cooperativa; 3- intercooperación; 4- posicionamiento; 5- transformación social.

dos motivos: por ser uno de los temas más demandados y con mayor número de personas participando, y; por considerar que el reforzamiento de la identidad cooperativa es una condición necesaria para que el resto de ámbitos de trabajo se desarrollen en términos cooperativos.

4. Estudio de caso: el proceso Erroak

En el presente apartado se analiza en profundidad el proceso Erroak, llevado a cabo por Bogan S.Coop. principalmente entre los años 2022 y 2023.

Para ello, se comenzará describiendo las cooperativas implicadas (4.1); se seguirá con la reconstrucción del proceso Erroak (4.2); se abordarán las temáticas clave tratadas (4.3) y se concluirá el apartado describiendo los aprendizajes que pueden extraerse del proceso (4.4).

4.1. *Bogan: una cooperativa de segundo grado integrada por las cooperativas Agintzari, Zabalduz e Hirube*

Para entender en qué consiste la cooperativa Bogan, se comenzará explicando lo que es y los motivos por los que surge y se describirán individualmente las tres cooperativas que la componen —Agintzari, Zabalduz e Hirube—. Para concluir la sección se hablará de la necesidad por la cual se pone en marcha el proceso Erroak.

Para explicar qué es Bogan se utiliza uno de los documentos internos facilitados por la entidad (Bogan, 2022a). Jurídicamente, es una Cooperativa de 2.º grado —una cooperativa de cooperativas⁴— integrada por las cooperativas Agintzari (nacida en 1991), Zabalduz (creada en 2014) e Hirube (fundada en 2018). Dentro de Bogan, estas cooperativas tienen autonomía y a la vez comparten órganos y estructuras comunes. Concretamente las siguientes: Consejo Rector, Dirección de Personas, Dirección Administrativa Financiera y Dirección de Desarrollo Técnico.

Bogan se basa en la libre adhesión de las cooperativas integrantes y estas comparten un mismo enfoque estratégico. Además, las integrantes se

⁴ Según la Ley 11/2019, de 20 de diciembre, de Cooperativas de Euskadi, «La cooperativa de segundo o de ulterior grado tiene por objeto completar, promover, coordinar, reforzar o integrar la actividad económica de las entidades miembros y del grupo resultante en el sentido y con la extensión o alcance que establezcan los estatutos» (Boletín Oficial del Estado, 2020).

adhieren al marco ideológico y de valores de Bogan —un marco que ha sido desarrollado gracias al proceso Erroak— y al modelo cooperativo de iniciativa social —basado en la ausencia de ánimo de lucro—. En palabras de la propia entidad, Bogan «apuesta por unos servicios sociales conectados con la comunidad, centrado en las personas, que valora la profesionalidad de las personas que lo integran y genera respuestas a las necesidades sociales» (Ibíd.).

Mendieta (2021, 7-8) identifica algunas razones por las que surgió Bogan. La principal es que las cooperativas Agintzari y Zabalduz identificaron la necesidad de crecer ante la crisis de 2008, que amenazaba con deteriorar los servicios sociales en la Comunidad Autónoma del País Vasco (de ahora en adelante CAPV). Además, Mendieta identifica otras razones de carácter económico y social, como la necesidad de ser competitivos, la tendencia a la concentración empresarial, las economías de escala, la defensa del movimiento cooperativo o el apoyo a las causas sociales.

De acuerdo a los datos facilitados en la documentación interna (Bogan, 2022a), la media mensual de personas empleadas por Bogan es de 780; el número total de personas empleadas al año es 986 y hay 335 personas socias. En cuanto a la facturación, en 2020 fue de 31,8 millones de euros (Mendieta, 2021, 25).

En cuanto a las tres cooperativas integrantes por separado, Agintzari es una empresa social que nació como colectivo en 1977, se constituyó como asociación en 1983, se transformó en cooperativa en 1991 y pasó a ser cooperativa de iniciativa social —es decir, sin ánimo de lucro— en el 2000 (Agintzari, 2024a). Zabalduz es una cooperativa mixta de iniciativa social constituida en 2014 a raíz de la iniciativa un grupo de personas trabajadoras del Centro de Acogida Residencial de menores de UBA (Donostia) que inició un proyecto de intercooperación con Agintzari (Zabalduz, 2024). Por último, en sus estatutos sociales Hirube se describe como «... una Cooperativa de Iniciativa Social sin ánimo de lucro que persigue el bienestar comunitario a través de la detección, prevención y respuesta a las necesidades sociales de las personas (Hirube, 2018)⁵. Los principales ámbitos de actuación de estas cooperativas son al menos 3: la intervención social con personas en situación de vulnerabilidad; la intervención comunitaria y la atención a problemáticas relacionales y procesos de acogida, protección y adopción.

Una vez analizadas las entidades que han formado parte del proceso Erroak y antes de pasar a abordar el proceso en sí, es preciso añadir una cita de Ricard Mendieta (2021, 52) que permite entender mejor el por-

⁵ Citado en Mendieta, 2021, p. 25.

qué del proceso: «Hay cierto miedo de que se estén desvirtuando y modificando los valores fundacionales de lo que fue Agintzari en su día, y que con Bogan, se está acentuando esa pérdida. Una vez sentadas las bases formales de Bogan, algunos consideran muy importante trabajar la ideología colectiva para tenerla clara, y ubicar más profundamente a Bogan dentro de la iniciativa social». Sin duda, es esta necesidad de trabajar la ideología colectiva por la cual se pone en marcha Erroak.

4.2. *Reconstrucción del proceso Erroak*

En esta sección se llevará a cabo un análisis descriptivo del conjunto del proceso Erroak. Para ello, se comienza en un primer apartado enmarcando el proceso dentro del contexto de Bogan; se aborda a continuación cómo se gestó el proceso Erroak y los momentos previos a que se iniciara; se sigue analizando en detalle la metodología aplicada a lo largo del proceso; se verán seguidamente cada una de las distintas fases del proceso y su ejecución y se concluirá la sección tratando los documentos finales generados y aportando una interpretación propia de la metodología seguida.

4.2.1. *El proceso Erroak en el contexto de Bogan*

Erroak es un proceso interno de la cooperativa de segundo grado Bogan que se puso en marcha a mediados de 2022. Una buena explicación de la idea general del proceso se encuentra en la definición aportada desde la entidad (Bogan, 2022b, 4), donde se explica que el objetivo es definir de manera colectiva las bases ideológicas comunes que sirvan como guía en la toma de decisiones de la cooperativa. Además, se hace especial hincapié en incluir también a las personas de reciente incorporación en el proceso; se define previamente al grupo cooperativo como un proyecto enmarcado en la Economía Social y Solidaria; se apuesta por la participación extendida de todas las personas trabajadoras de Bogan y se pretende finalizar el proceso con una declaración ideológica.

Es de interés apuntar que Erroak no es el único proceso de este tipo que se ha llevado a cabo en el entorno de Bogan. Concretamente, ante el malestar detectado en una encuesta de satisfacción de 2008, Agintzari llevó a cabo en 2009 un proceso participativo de reflexión y reinención —«Zuhaitz»— de la mano de la consultoría Hobest y Alberto Etxeandía (Mendieta, 2021). Más adelante, en línea con la estrategia de crecimiento de Agintzari iniciada en 2010 —«Blindar el sector, blindar el territorio»— y ante el nacimiento de Zabalduz e Hirube, en 2015 se inicia un proceso de reflexión conjunta —«Sarea»— para dar coherencia a la estrategia de creci-

miento (Ibíd.). También en Zabalduz se dio un proceso de reflexión a inicios de 2022 —«Hazia»— ante el crecimiento experimentado de personas socias, trabajadoras y proyectos (Extezarreta & Gómez-Cornejo, 2023).

Tal y como se nos traslada en la entrevista realizada al ED del proceso Erroak (Extezarreta & Gómez-Cornejo, 2023), estos procesos no se han tenido en cuenta a la hora de planificar el proceso Erroak. De hecho, son procesos que no todas las personas trabajadoras actualmente vinculadas a cualquiera de las tres cooperativas conocen. Sin embargo, sí que podrían establecerse elementos en común con Erroak. Como se explica en la entrevista, estos procesos tienen tres elementos en común; han consistido en parar a pensar; han dado valor a lo ideológico y han fomentado la participación. Esto sugiere que este tipo de procesos son algo que necesariamente ha de repetirse en el tiempo en empresas cooperativas que se encuentran en procesos de crecimiento. De hecho, en dicha entrevista las personas del ED ven el acto de parar a reflexionar como una necesidad y señalan temas como el modelo de gestión, el liderazgo compartido y la marca como asuntos que tendrán que revisarse cada vez que se lleven a cabo procesos de este tipo.

4.2.2. *La gestación del proceso Erroak*

La idea de llevar a cabo un proyecto como Erroak para responder a esta necesidad comenzó a gestarse en 2019, pero la pandemia de COVID-19 hizo que se retrasara hasta abril de 2022. Más concretamente, Erroak surgió de reflexiones estratégicas previamente desarrolladas en las cooperativas y fueron los Consejos Rectores los que decidieron llevarlo a cabo. Para ponerlo en marcha crearon un Equipo Motor (EM en adelante) formado por personas de la dirección, de la gerencia y de los Consejos Rectores de las tres cooperativas, además de otras personas externas que podían aportar sus conocimientos al proceso. Este EM estuvo trabajando cerca de un año pensando cuál era la mejor manera de llevar a cabo el proceso. Una vez estructurado este proceso, la ejecución del mismo se delegó en el ED.

El ED ha sido un grupo de trabajo formado íntegramente por personas trabajadoras de las tres cooperativas elegidas en un proceso de selección. Por tanto, a diferencia de procesos anteriores, la ejecución del proceso no se ha encargado a una entidad externa sino que se ha delegado en personas internas, lo cual ha presentado ventajas a la hora de generar cercanía y promover la participación. Más concretamente, se decidió que fueran seis las personas que integraran el ED y que fueran liberadas en media jornada cada una —tres jornadas completas entre las seis personas— para dedicarse

a dinamizar Erroak, lo cual es sin duda un esfuerzo notable a nivel económico y humano.

La mayoría de las personas que han integrado el ED no se conocían antes de formarse el equipo, pero tenían en común su deseo de ser cooperativistas y su cercanía con el movimiento cooperativo. De hecho, casi todas ellas formaban parte de comisiones como la de participación y afirman que tenían un interés previo por las cuestiones tratadas en Erroak. Pese a que las fases del proceso ya estaban diseñadas por el EM, este último depositó su confianza en el ED para modelar como quisiera el proceso. Así, ha trabajado de forma autónoma pero a la vez compartida con el equipo que ideó el proceso. Además, el ED ha contado con la ayuda de personal de las cooperativas de Bogan de las áreas de informática e imagen y sonido, además de asesores externos que también formaron parte del EM.

4.2.3. Metodología del proceso Erroak y agentes implicados

En este apartado se abordarán cuatro cuestiones principales relacionadas con la metodología de Erroak: las bases o principios rectores del proceso; sus fases e hitos participativos —en los que se profundizará en los apartados siguientes—; los distintos agentes implicados en el proceso y sus roles; y por último el papel del ED.

En primer lugar, en cuanto a las bases o principios rectores del proceso, son varios los que aparecen en el documento interno de presentación de Erroak (Bogan, 2022b): facilitar la participación, habilitar ámbitos distintos para que esta se dé y generar condiciones favorables para la misma. Para ello se propusieron distintas medidas que se han llevado a cabo en el proceso: acercar el debate a los equipos y lugares de trabajo cotidianos; llevarlo también a espacios específicos para cada tema en los que se mezclan los equipos de trabajo cotidianos; dejar también espacio para la reflexión individual; definir personas conectoras y dinamizadoras del proceso —el ED— y apoyarse también en recursos externos que facilitaran y profesionalizaran la comunicación.

En segundo lugar, en cuanto a las fases del proceso, aparecen detalladas en la Figura 1 (Ibíd.) que se incluye a continuación. En los cuadros de la columna izquierda aparecen los nombres de las distintas fases, en los del centro se explica en qué consiste cada una de ellas y en los de la derecha se indican los órganos del grupo Bogan responsables de llevarlas a cabo.

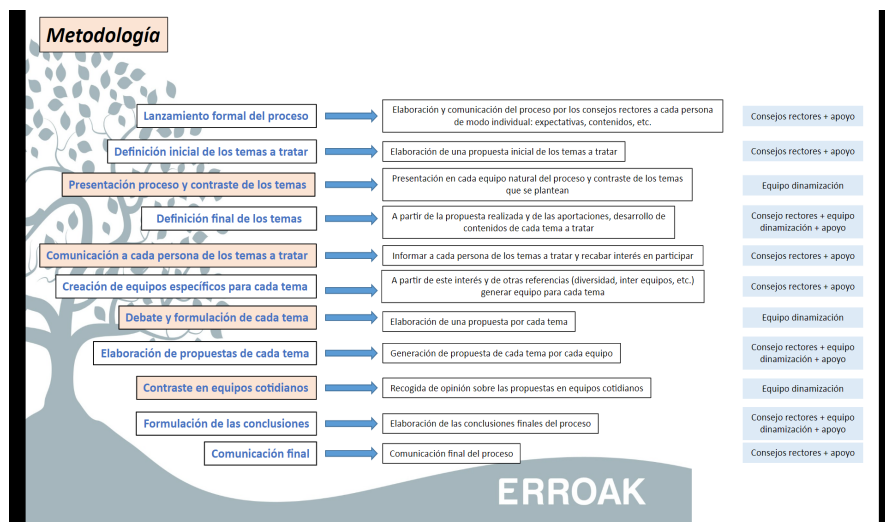


Figura 1.

Las fases e hitos participativos del proceso Erroak (Bogan, 2022b)

En tercer lugar, en cuanto a los agentes implicados en el proceso y sus funciones, pueden verse en la Figura 2 (Bogan, 2023a, 4-5) a continuación:

AGENTE	FUNCIONES PRINCIPALES
Consejos Rectores	Seguimiento y revisión continua del proceso, manteniendo liderazgo y representatividad de Erroak como proceso societario de rearme ideológico. Proactividad y responsabilidad en la recogida de las conclusiones y propuestas, para su puesta en marcha e inclusión en las políticas y planes de futuro.
Equipo Motor	Planificar y supervisar el proceso y orientar al Equipo dinamizador en su desempeño.
Equipo Técnico y de Comunicación	Dotar al proceso de un espacio web corporativo y servir de soporte técnico al equipo dinamizador para la realización de tareas técnicas informáticas, recogida de información y comunicación.
Equipo Dinamizador	Acercar el proceso a todas las personas socias y trabajadoras, facilitando la participación y alimentar el espacio web. Dinamizar las reuniones y debates y recoger las conclusiones generales del proceso.

AGENTE	FUNCIONES PRINCIPALES
Instituto GEZKI	Realizar un proceso de sistematización de Erroak, a través de una interpretación crítica del mismo, y utilizando como metodología la participación en sesiones de reflexión, realización de entrevistas y análisis de la documentación generada.
Personas expertas	Enriquecer los espacios de reflexión a través de la creación de conferencias inspiradoras relacionadas con cada tema de debate.
Colectivo de profesionales de Bogan	Contribuir, a través de sus reflexiones y acuerdos, a la generación de un relato común que culmine en la definición de una declaración ideológica que oriente Sirvan de referencia para la toma de decisiones colectivas, soporte de las políticas y estrategias de futuro.

Figura 2.

Agentes implicados en Erroak y sus funciones principales (Bogan, 2023a, 4-5)

En cuarto lugar, en cuanto al Equipo Dinamizador sus tareas están recogidas en la Figura 3 (Bogan, 2022b) a continuación:

- Desarrollar la logística del proyecto: equipos, calendarios, propuestas, etc.
- Ser referencia en la herramienta de comunicación a utilizar
- Dinamizar las sesiones de trabajo con los equipos
- Elaborar las propuestas de cada sesión
- Elaborar propuestas de cada tema para presentar a los Consejos Rectores
- ...

Figura 3.

Las principales tareas del Equipo Dinamizador de Erroak (Bogan, 2022b)

Tal y como se expresó en la entrevista al Equipo Dinamizador (Etxezarreta & Gómez-Cornejo, 2023), el ED se encargó básicamente de recoger contenidos, ordenarlos y devolverlos a las personas participantes. Insisten en que han apostado siempre por la transparencia y por evitar la interpretación subjetiva de las aportaciones o cualquier cosa parecida a orientar o dirigir. Explican que también han tenido que contextualizar, explicando qué es Bogan y su trayectoria. Habiendo visto los aspectos de carácter metodológico más generales, se pasa ahora a abordar en más profundidad cada una de las fases del proceso.

4.2.4. La ejecución por fases del proceso Erroak

El proceso Erroak se llevó a cabo en cinco fases principales en las que el Equipo Dinamizador se encargó de la dinamización bajo la supervisión y apoyo de los Consejos Rectores y el Equipo Motor.

En la Figura 4 a continuación puede entenderse mejor la extensión temporal de cada una de las fases y la cantidad y tipo de sesiones que implicó cada una de ellas:

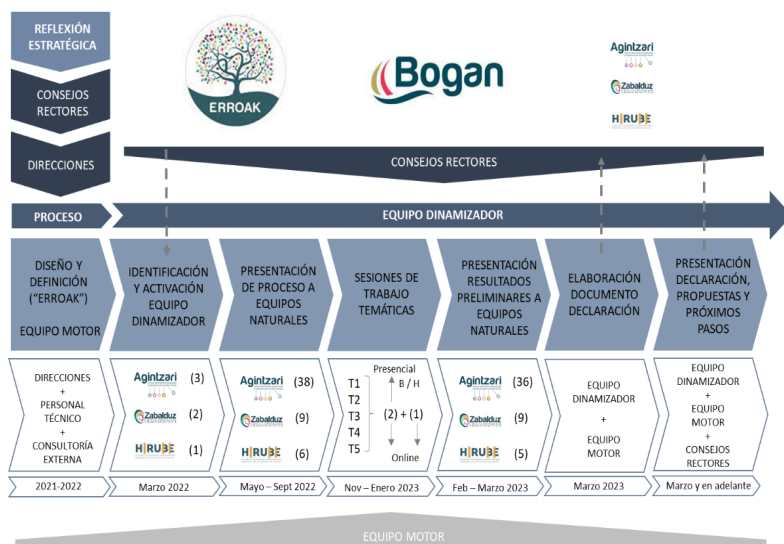


Figura 4.

El desarrollo de Erroak y los agentes implicados (Bogan, 2023a, 7)

Comenzando por la parte inferior, la fila que se encuentra encima de las fechas muestra los agentes implicados en cada una de las fases. En algunos casos son órganos concretos, en otros las tres cooperativas —indicando el número de sesiones realizadas para cada una de ellas entre paréntesis— y en el caso de las «sesiones de trabajo temáticas» son grupos temáticos concretos desde el «T1» (tema 1) hasta el «T5» (tema 5), con sesiones presenciales en Bilbao y Hernani (de ahí que se indique «B/H») y sesiones online.

En la fila que se encuentra justo encima se describe brevemente cada una de las fases. A continuación, se describen con más detalle cada una de ellas.

—La primera fase de Erroak comenzó con la propuesta del EM de diez temas distintos para trabajar a lo largo del proceso. El ED combinó y descartó algunos de estos temas y se quedó finalmente con cinco, con el visto bueno del EM. A continuación, el ED procedió a presentar estos ejes temáticos en los equipos de trabajo cotidianos.

De acuerdo a la Memoria de Erroak (Bogan, 2023a, 8), en esta fase se realizaron 53 sesiones —de las cuales 37 fueron en centros de Agintzari, 9 de Zabalduz y 6 de Hirube— en 22 municipios distintos y participaron 526 personas. Finalmente, los cinco temas o ejes temáticos que se decidió desarrollar fueron los siguientes: persona-comunidad; persona-cooperativa; intercooperación; posicionamiento y transformación social. Finalizada esta fase de propuesta y decisión de temas a trabajar, se pasó a la siguiente fase, de carácter más individual.

—La segunda fase fue de carácter más individual porque consistió en la elección personal de los temas en los que trabajar por parte de cada participante en Erroak. Una vez se obtuvo una respuesta se elaboró una propuesta de calendarios. Las personas participantes no sólo se apuntaron en función de sus intereses en cada tema, sino también en función de su disponibilidad, según los horarios de las sesiones programadas en el calendario y según el lugar donde se propusieron realizar.

—Una vez se organizaron los grupos específicos para cada uno de los temas se puso en marcha la fase más propositiva del proceso; la fase de desarrollo de los temas. A su vez, esta fase se dividió en tres momentos.

- En primer lugar, se realizaron sesiones en los equipos de trabajo naturales en las que se hicieron propuestas para cada uno de los temas, las aportaciones de las personas participantes se recogieron en cartulinas y la transcripción de las mismas dio lugar a más de 100 páginas de propuestas entre los cinco temas.
- En segundo lugar, se llevaron a cabo sesiones en equipos de trabajo específicos para cada tema, fuera de los centros de trabajo habituales. En estas sesiones las personas participantes unificaron y ordenaron los contenidos y redactaron un texto que servía como «pre-declaración» para cada tema.

Aunque el encargo de los Consejos Rectores era llegar a una declaración ideológica, el ED percibió que las pre-declaraciones contenían propuestas de carácter más práctico. Por ello decidieron —con el visto bueno del EM y los Consejos Rectores— dividir las

pre-declaraciones en dos partes: por un lado, la parte ideológica, más propia de una declaración; por otro, la parte práctica, en la que se incluyeron las propuestas de acciones, que también pueden ser entendidas como implicaciones de la parte ideológica.

- En tercer lugar, teniendo las pre-declaraciones unificadas y divididas entre la parte ideológica y las acciones, los equipos se encargaron de realizar los cambios en las pre-declaraciones que consideraran oportunos y de dar su visto bueno para que lo redactado se convirtiera en la declaración final del tema específico en el que estaban trabajando. Así, se llegó a la declaración final separada por temas.

De acuerdo a la memoria de Erroak (Bogan, 2023a, 10), en esta fase participaron 311 personas —que en realidad se convirtieron en 357 participaciones al haber personas que asistieron a más de un grupo de trabajo específico.

- La cuarta fase fue de carácter principalmente expositivo ya que en ella se realizaron más de 50 presentaciones o «sesiones de devolución» por parte del ED. El objetivo de estas sesiones fue el de presentar a todas las personas trabajadoras del grupo Bogan —participantes y no participantes en Erroak— las declaraciones y acciones formuladas para cada tema.
- La quinta y última fase de Erroak consistió en la realización de un evento final de clausura en Durango, el día 24 de marzo de 2023. A este evento fueron invitadas todas aquellas personas involucradas en el proceso. Estuvieron presentes los Consejos Rectores de las tres cooperativas; el Consejo Rector de Bogan; personas externas que habían colaborado con el EM; el EM y el ED; personas trabajadoras socias y no socias, participantes y no participantes en Erroak y el equipo investigador de GEZKI.

4.2.5. Resultados del proceso

Como se recoge en la Memoria de Erroak (Bogan, 2023a), los resultados más tangibles del proceso fueron tres documentos: la declaración ideológica, las conclusiones de los debates y el mapa ideológico.

En primer lugar, en cuanto a la declaración ideológica, se trata del producto más importante alcanzado ya que el proceso Erroak fue puesto en marcha para que las tres cooperativas de Bogan redactaran conjuntamente y de manera participativa este documento. Se trata de una declaración sintética de unas dos páginas donde la cooperativa se posiciona sobre las dis-

tintas temáticas que le afectan y expresa de forma clara los valores por los que se guía.

En segundo lugar, el documento de conclusiones de los debates recoge de forma más extensa y detallada las declaraciones a las que llegaron las personas participantes en Erroak. Las declaraciones en este caso aparecen divididas en cada uno de los cinco temas y la mayoría de ellos se divide también en subtemas. Además, para cada tema se incluyen también propuestas de acciones para hacer realidad las declaraciones y evitar que sean únicamente de carácter teórico.

En tercer lugar, en palabras de la propia entidad (Bogan, 2023a, 13), el mapa ideológico se trata de una «aportación didáctica y pedagógica, considerándose una herramienta de trabajo para espacios formativos, expositivos o informativos, en los que se desee poner el foco en el abordaje y planteamientos del modelo cooperativo, y así hacer extensible la difusión de la Cultura Cooperativista». La ordenación de los temas del nivel micro (persona) al nivel macro (comunidad), la profundización en cada uno de los temas y a la vez su extensión breve-media (unas 6 páginas) es lo que le da ese carácter pedagógico.

4.3. *Temáticas clave del proceso Erroak*

Las temáticas abordadas en los debates del eje 2 «persona-cooperativa», eje que fue sistematizado por el equipo investigador de GEZKI, se sintetizan y presentan a continuación en base a unas categorías analíticas que fueron emergiendo en el ejercicio de observación participativa de los debates. El ordenamiento de los contenidos de los debates presenciados en base a esta propuesta de categorización constituiría la principal aportación del equipo de GEZKI al proceso estudiado, así como al tema de investigación abordado.

La propuesta de categorización, tal y como se recoge en la Figura 6, se ordena en tres grupos o «bases»; bases material, emocional y estructural. Y estas tres son a su vez las condiciones para reforzar la identidad cooperativa, es decir, para reforzar la relación entre la persona y la cooperativa; condiciones objetivas, subjetivas y organizativas.

BASES	CATEGORÍAS DE ANÁLISIS
<p>BASE MATERIAL (condiciones objetivas) Aspectos objetivables que condicionan la relación entre las personas y la cooperativa</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO <ol style="list-style-type: none"> a. Distancia entre equipos y cooperativas: dispersión organizacional y funcional b. Distancia entre cooperativas: distinto nivel maduración entre coops; c. Distancia con respecto a Bogan; 2. EVOLUCIÓN RECIENTE: CRECIMIENTO ACELERADO <ol style="list-style-type: none"> a. Distancia respecto a los órganos de decisión: falta de control sobre el proceso b. Desconocimiento del equipo humano 3. CONDICIONES DE TRABAJO: DUALIDAD DEL MODELO <ol style="list-style-type: none"> a. Diferencia entre personas socias y no socias: condiciones laborales (turnos, continuidad, contratos de trabajo, promoción...) b. Diferencia entre personas socias y no socias: exigencias de participación (¿modelo único/flexible o dual?)
<p>BASE EMOCIONAL (condiciones subjetivas) Condiciones subjetivas, aspectos de carácter más relacional, que impiden/potencian el sentido de pertenencia cooperativa.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. TRANSMISIÓN DE VALORES Y ACOMPAÑAMIENTO <ol style="list-style-type: none"> a. Procesos de acogida: ¿quién acoge? ¿qué se transmite? ¿a quién? ¿cómo? (creación de nuevos relatos cooperativos) b. Perfiles de incorporación: ¿quién entra? ¿personas convencidas o cualquiera? 2. RESPETO A MOMENTOS VITALES <ol style="list-style-type: none"> a. Respetar momentos vitales de cada persona (adecuación inter-generacional): diseñar diversas formas de participar b. Conciliar vida y trabajo: adecuar las cargas de trabajo/participación a las cargas de cuidados/activismo 3. COMUNICACIÓN Y GESTIÓN DE CONFLICTOS <ol style="list-style-type: none"> a. Generar espacios y plataformas para canalizar la información: estrategia digital inter-cooperativa b. Generar espacios de escucha: contraste y recoger malestares c. Generar dinámicas/personas facilitadoras de resolución de conflictos 4. ESPACIOS INFORMALES DE ENCUENTRO <ol style="list-style-type: none"> a. Organizar encuentros inter-cooperativos de contraste profesional b. Organizar actividades lúdicas de fortalecer el sentido de grupo (sagardotegi, excursiones,...)

BASES	CATEGORÍAS DE ANÁLISIS
<p>BASE ESTRUCTURAL (condiciones organizativas) Aspectos de carácter organizacional (órganos, liderazgos, funciones de dirección...) que facilitarían un mayor sentido de pertenencia</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ESPACIOS Y ESTRUCTURA <ol style="list-style-type: none"> a. Generar nuevos espacios de decisión más próximos (por territorio, por servicio, etc.) b. Generar nuevos órganos de seguimiento: hacer efectiva la participación c. Crear nuevos espacios de encuentro inter-cooperativo: compartir herramientas de gestión/intervención d. Activar los consejos sociales: ¿qué funciones? 2. PERSONAS Y LIDERAZGOS <ol style="list-style-type: none"> a. Formar y favorecer liderazgos de escucha y servicio b. Acercar los consejos rectores: reuniones informativas periódicas con equipos c. Establecer sistemas rotativos de participación en órganos societarios (consejos, comisiones, etc.): ¿hacer seguimiento? d. Crear nuevos roles directivos: persona facilitadora (canal de información y resolución de conflictos)

Figura 6.

Categorías analíticas de la relación entre persona y cooperativa (Etxezarreta & Gómez-Cornejo, 2023, 53)

La hipótesis de trabajo que emerge del proceso de sistematización se construye, por tanto, sobre una triple dimensión: la participación real de las personas trabajadoras en la cooperativa dependería, en primer lugar, de su satisfacción en términos objetivos y materiales, aspectos relacionados con las condiciones laborales más básicas, donde se identifican variables más genéricas (dualidad entre socias y no socias, el tamaño de la organización) y otras de carácter más particular del caso estudiado (dispersión de los servicios, etc.).

En segundo lugar, se agrupan una serie de elementos de carácter más relacional, que más allá de establecer la relación entre persona y cooperativa, impiden o potencian el sentido de pertenencia en la misma. Aquí destacarían cuatro aspectos que aparecen de forma muy recurrente en distintos debates, referidos a la necesaria transmisión del proyecto, el respeto a los momentos vitales de las personas, la necesidad de profundizar en la comunicación y en la gestión de los conflictos y el interés por generar espacios de carácter más informal para el fortalecimiento del equipo de trabajo.

Finalmente, en tercer lugar, y en estrecha retroalimentación con las dos anteriores, aparecen los aspectos más organizativos de la cooperativa. Órganos, personas, espacios, foros, estructuras...constituirían el *hardware* necesario para el desarrollo de la «vida cooperativa», que difícilmente transcurriría de una forma dinámica y participativa si se descuidaran las dos dimensiones anteriores —la objetiva y la subjetiva—.

Las bases o dimensiones propuestas aquí, así como las categorías de análisis extraídas del estudio de caso, serían como decimos específicas del caso (Bogan) por ser las temáticas concretas que han emergido en el proceso Erroak debido a sus propias particularidades. Sin embargo, en términos de aportación académica, consideramos que dichas categorías podrían trascender el propio caso y ser aplicables para cualquier otro tipo de experiencia cooperativa, por su pertinencia y validez universal de cara a trabajar la identidad cooperativa en otros casos de estudio.

Una vez presentadas las temáticas principales enmarcadas en el eje persona-cooperativa, es preciso analizar su relación con los otros cuatro ejes temáticos del proceso Erroak.

Según la interpretación de esta relación por parte del equipo investigador de GEZKI y del Mapa Ideológico de Bogan, el eje persona-cooperativa es el que condiciona todos los demás (Etxezarreta & Gómez-Cornejo, 2023, 67):

...la denominación del propio proceso como Erroak (Raíces) refleja el interés por establecer un suelo común compartido, donde se asientan las relaciones tanto internas como externas de las cooperativas.[...] en la raíz del árbol se encuentra la relación entre las personas trabajadoras y la cooperativa, y las dinámicas de profundización en este eje nutrirán, de forma natural, el resto ámbitos relacionales, o ramas del árbol.

Esta perspectiva concéntrica es la que aparece en la Figura 7 a continuación:

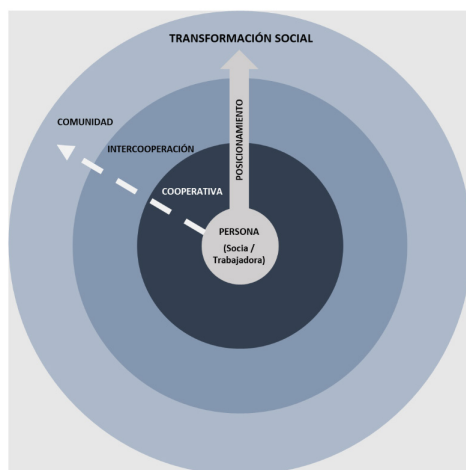


Figura 7.

La visión concéntrica de los cinco ejes temáticos de Erroak (Bogan, 2023a, 31)

De acuerdo a esta visión, de las relaciones entre persona y cooperativa, entre cooperativas y entre persona y comunidad surge un posicionamiento concreto, que supone la defensa de «determinadas perspectivas, valores y actitudes» y que da lugar a la transformación social. Así, la concepción de la transformación social de Bogan es de carácter relacional: «... la transformación pasa por revisar los marcos relacionales entre las personas en la cooperativa y la cooperativa con su entorno (usuarios, cooperativas, tercer sector, sector público), y al mismo tiempo, el restablecimiento de estas relaciones desde un posicionamiento propio, acorde a la identidad cooperativa, orienta la transformación social en el sentido deseado» (Etxezarreta & Gómez-Cornejo, 2023, 69).

4.4. *Valoración y aprendizajes del proceso Erroak*

Como se explica en el apartado 3 sobre la sistematización de experiencias, además de la reconstrucción de las mismas el segundo gran elemento de esta metodología es la recopilación de aprendizajes. Esto permite a las personas implicadas en las experiencias valorar y mejorar aquello que han llevado a cabo, y a personas en una situación similar no cometer los mismos errores y repetir los aciertos.

Así, en esta sección se explican los aprendizajes que pueden extraerse del proceso Erroak. Concretamente, se hace en relación a cuatro áreas que son clave para valorar cualquier proceso participativo (Etxezarreta & Gómez-Cornejo, 2023, 76): i) el alcance del proceso en términos de participación; ii) los aspectos organizacionales que han posibilitado el proceso; iii) los contenidos abordados y el nivel de profundización y concreción alcanzado en cada uno de ellos, y por último; iv) los resultados obtenidos en relación a las expectativas con las que se lanzaba el proceso.

4.4.1. *El alcance de la participación*

En primer lugar, en cuanto a la participación, se puede destacar que el mero hecho de participar fue un elemento muy valorado por las personas que estuvieron presentes en Erroak, ya que se trata de algo impensable en muchos otros lugares de trabajo (Ibíd., 85). Y es que fue un proceso abierto a todas las personas trabajadoras de la cooperativa (socias y no socias) en el que se han decidido cuestiones sin duda relevantes.

Además, otro aprendizaje es que no sólo existe la participación «visible» de las personas que acuden físicamente u online a las sesiones del proceso. En este tipo de procesos también se da la participación «invisible», «por ejemplo, en un equipo de 7 personas en las que sólo pueden partici-

par 2 pero que participan teniendo en cuenta las reflexiones que han compartido previamente de manera informal con el resto de su equipo» (Ibíd., 81). Por tanto, aunque las cifras de participación «visible» sean unas, el impacto del proceso será mayor debido a la participación «invisible».

De Erroak también puede concluirse que las personas también tienen distintos motivos para no participar en un proceso como éste, que sin duda deberían tenerse en cuenta a la hora de poner en marcha un proceso parecido. Estos motivos se recogieron en el cuestionario masivo de valoración de Erroak que fue contestado por los participantes en la fase de contraste, y son los siguientes (Ibíd., 82):

- Excesivas cargas de trabajo [...]
- Incompatibilidad horaria entre las sesiones propuestas y los servicios [...]
- Problemas de conciliación entre trabajo y vida personal o familiar [...]
- Situaciones personales de permisos o bajas laborales [...]
- Haber sido recientemente incorporado en la cooperativa y/o no ser socia aún.

Por último, pueden destacarse otros dos aspectos de mejora del proceso que deben considerarse también aprendizajes sobre la participación. En primer lugar, hubo participantes en Erroak que destacaron la falta de tiempo para abordar contenidos tan amplios y complejos como los que se trataron en Erroak (Ibíd., 88), lo cual merecería estudiar una solución adecuada dada la complejidad de organizar la participación con grupos de personas del tamaño del de los participantes en Erroak. Por otro lado, cabe destacar que no hubo una liberación de las horas de trabajo durante las cuales los trabajadores participaban en las sesiones de Erroak, y quizá haberlo hecho habría permitido una participación más extendida —aunque a la vez unos costes adicionales para la cooperativa— (Ibíd., 117).

4.4.2. Los aspectos organizacionales

En cuanto a los aspectos organizacionales del proceso, el primero de los factores posiblemente influyentes en el éxito del proceso tiene que ver con los agentes implicados. Como puede verse en el apartado 4.2.3, puede destacarse el hecho de que se implicara a muy diversos agentes —desde el Consejo Rector hasta un Equipo Dinamizador creado especialmente para el proceso— y además que se pusieran a disposición muy diversos medios —una web específica para el proceso, espacio para sesiones presenciales y online, etc.— (Ibíd., 77). Esto sugiere que para el éxito de un proceso

como este se requiere una apuesta firme por el mismo, dedicando numerosos recursos.

Otro aspecto muy valorado por los participantes en Erroak es «el hecho de que este proceso haya posibilitado el intercambio y el conocimiento entre personas de distintas cooperativas y servicios» (Ibíd., 86). Sin duda, la posibilidad de intercambiar con el resto de cooperativas que forman parte de la de segundo grado es un elemento atractivo en un proceso como este. Otro elemento central a destacar es la dinamización interna del proceso. El propio Equipo Motor destaca que el hecho de que el proceso fuera dinamizado por personas trabajadoras y no por personas externas hizo que los temas a trabajar estuvieran mucho más claros y que se evitaran costes de mucha envergadura (Ibíd., 90).

Por último, también en relación a la dinamización y como se comenta en el apartado 4.2.3, el Equipo Dinamizador trató de evitar «dirigir» el proceso. Como aprendizajes de esta decisión pueden destacarse dos.

En primer lugar, si se hubiera decidido dirigir el proceso orientándolo más hacia la declaración ideológica —y no tanto a la propuesta de acciones, que fue algo propuesto a posteriori— «... se hubiese alcanzado un resultado probablemente más coherente y alineado, pero menos ajustado y sentido como propio por parte de las personas participantes» (Ibíd., 115). Así, en un proceso similar a Erroak hay que priorizar o bien la dirección hacia un objetivo concreto o bien más flexibilidad para adaptar este objetivo.

En segundo lugar, el dirigismo podría haber traído un reparto más equilibrado de los cinco ejes temáticos del proceso (Ibíd., 117):

La adjudicación de los temas a trabajar de forma más estructurada, y no sobre la propia voluntad o interés de las personas, hubiese equilibrado la composición de los grupos de debate en los cinco ejes trabajados, que se conformaron de manera bastante descompensada con mayor participación de las personas en los temas donde sentían un mayor «comfort», y con escasa presencia de perfiles no-gerenciales en los temas más vinculados a la gestión.

Así, puede concluirse que optar por el dirigismo en ciertos aspectos de un proceso participativo como Erroak también puede traer ventajas que hay que valorar.

4.4.3. Los contenidos abordados

En tercer lugar, es interesante analizar la valoración de los contenidos abordados en Erroak por parte de las personas que participaron en el proceso. Se pudo recoger esta valoración en el cuestionario que se pidió res-

ponder en las sesiones de contraste (fase 4). Las respuestas agregadas se encuentran en el cuadro a continuación:

	Todas coops	Agintzari	Zabalduz	Hirube	Bogan	Otras
N.º de respuestas	391	206	95	75	5	10
Media valoración aspectos generales	4,19	4,23	4,25	4,10	4,09	4,12
Media valoración ejes 1, 3, 4 y 5	3,93	4,00	3,88	3,88	3,75	3,71
Media valoración eje 2	3,89	3,96	3,83	3,83	-	3,89
Media total	4,01	4,06	3,99	3,94	3,92	3,91

Figura 8.

La valoración de los distintos aspectos del proceso Erroak (elaboración propia)

Como puede verse en el cuadro, hubo 391 respuestas a este cuestionario de valoración de Erroak. En cuanto a la valoración de aspectos generales, es la media de la de cuestiones como la metodología, las opciones horarias o la dinamización, y fue muy alta —de 4,19 sobre 5—.

Pasando a la valoración de los contenidos abordados, la de los ejes 1, 3, 4 y 5 fue también muy positiva; de 3,93 sobre 5, destacando la valoración de Agintzari, que fue la más positiva con un 4 sobre 5. La valoración media del eje 2 (el eje «persona cooperativa», en el que se centra esta sistematización) se calculó teniendo en cuenta la nota otorgada a cada una de las categorías de análisis de las bases material, emocional y organizacional vistas en el apartado 4.3 sobre las temáticas clave del proceso. En el cuestionario se preguntó si se habían habilitado dinámicas adecuadas suficientes para abordar cada una de las nueve categorías. Como puede verse en la tabla, la media de valoración fue, de nuevo, alta; un 3,89 sobre 4.

La media general, en la que se tienen en cuenta aspectos generales y los 5 ejes, es de 4,01. Así, puede concluirse que la elección de temas fue acertada. Por tanto, un proceso participativo que aspire a elegir correctamente los temas de debate puede basarse en la metodología de elección de temas explicada anteriormente.

4.4.4. *Las expectativas y los resultados*

En cuarto y último lugar, pueden rescatarse algunos aprendizajes en relación con las expectativas que se tenían con respecto a Erroak y los resultados finales del proceso. El hecho es que en distintas entrevistas realizadas por GEZKI a agentes participantes en Erroak aparecen dudas con respecto a la aplicación real del proceso. Y es que otros procesos de reflexión previos como «Zuhaitz» o «Hazia» se consideraban inconclusos y por tanto «había reticencias a que el proceso tuviera un alcance meramente declarativo» (Etxezarreta & Gómez-Cornejo, 2023, 88-90).

En el caso de Erroak, las expectativas del Equipo Motor consistían en generar una declaración ideológica que guiara la actuación de las cooperativas en su día a día. Sin embargo, por los motivos expuestos en el párrafo anterior, las personas participantes esperaban una aplicación más práctica del proceso; de ahí que se añadiera la ya mencionada sección de acciones en cada uno de los ejes temáticos.

Sin embargo, no está en la mano de las personas trabajadoras que participaron en el proceso decidir la forma en la que se pondrá en práctica la declaración ideológica. Se trata de una tarea de los Consejos Rectores, que han sido elegidos por las personas socias especialmente para ello. Pero eso no significa que deban encargarse de la implementación por su cuenta. Pese a ir más allá del enfoque de este artículo, se sabe que existen formas de implicar a las personas trabajadoras en la priorización y concreción de las acciones a llevar a cabo. Esto es sin duda una forma de profundizar más en la participación en la gestión de la empresa y a la vez de ayudar a los Consejos Rectores en su tarea.

En conclusión, el aprendizaje en este caso es que una vez abiertos los espacios de participación es posible que las personas participantes no se conformen con una participación de tipo consultivo y aspiren a tomar decisiones que realmente vayan a implementarse. Y esto no tiene por qué verse como algo negativo, sino más bien como una oportunidad para implicar a más personas en la toma de decisiones, lo que probablemente dará lugar a decisiones mejor informadas y adecuadas a la realidad. Por supuesto, para que esta participación sea eficiente la metodología debe ser adecuada y tener en cuenta, entre otros, los aprendizajes que se han expuesto aquí.

5. **Discusión**

Uno de los elementos más interesantes descubiertos en la reconstrucción de Erroak son los principios rectores del proceso y las medidas para

implementarlos, que sin duda son una respuesta a la pregunta «¿Cómo impulsar la democracia en la empresa?».

El principio fundamental fue facilitar la participación generando condiciones favorables. Las medidas para implementarlo fueron acercar el debate a los equipos y lugares de trabajo cotidianos; llevarlo a espacios específicos para cada tema donde se mezclan los equipos; dejar espacio para la reflexión individual; definir personas conectoras y dinamizadoras del proceso -el Equipo Dinamizador- y buscar apoyo en recursos externos para facilitar y profesionalizar la comunicación.

El interés principal del proceso Erroak para este artículo ha sido la metodología de participación basada en la construcción colectiva del sentido y la ideología del grupo. Por ello también se han analizado en especial las temáticas clave del proceso, que fueron las tratadas en el más importante de los cinco ejes temáticos; el eje persona-cooperativa. En este eje se analizan las condiciones para reforzar la identidad cooperativa de las personas trabajadoras, es decir, las condiciones para que éstas se sientan más identificadas con el proyecto de la cooperativa. Para ordenar dichas temáticas, han sido clasificadas en tres grupos o «bases»; base material, base emocional y base estructural, que reflejan respectivamente las condiciones objetivas, subjetivas y organizativas necesarias para fomentar la identidad cooperativa y la participación de las personas trabajadoras en la gestión de la empresa.

Esta clasificación es una extensión de algunas de las condiciones objetivas, subjetivas y organizativas ya identificadas en el marco teórico, siendo por tanto una de las principales aportaciones del artículo. En cuanto a las condiciones objetivas, García Jané (2009) identifica el consenso de las condiciones laborales como requisito para impulsar la participación. Por su parte, Cembranos y Medina (2014, pp. 142-143) reconocen que el tamaño del grupo influye en el nivel de participación, siendo más complicada la misma en grupos de mayor tamaño.

Con respecto a las condiciones subjetivas, García Jané señala querer participar (motivación) y saber hacerlo (formación) como dos condiciones de la participación (2023). Además, afirma que definir la «filosofía de la entidad» es un requisito para construir el proyecto de empresa de forma colectiva (García Jané, 2012). Cembranos y Medina (2014, pp. 287-288) hacen hincapié en la construcción colectiva de la ideología del grupo y en la importancia de que haya un sentido de grupo definido para que este se mantenga con vida. Para ello, indican que también es importante que haya una buena transmisión del sentido hacia las personas recién incorporadas. La Alianza Cooperativa Internacional (2017, p. 63) señala la educación y la formación como condiciones para que miembros, representantes, admi-

nistradores y empleados puedan contribuir con eficacia al desarrollo de la cooperativa.

Por último, en relación con las condiciones organizativas, García Jané (2009; 2023) identifica que una condición para la participación es la existencia de canales, espacios y herramientas para que ésta se dé. También menciona la renovación de acuerdos entre los agentes vinculados a la empresa mediante fórums de debate periódicos y la construcción colectiva del proyecto a través de la definición de los objetivos, las normas y el estilo. En relación con las personas trabajadoras no socias de la cooperativa, la Alianza Cooperativa Internacional defiende que hay buenas razones para darles voz en los órganos de gobernanza (2017, p. 26). También menciona la posibilidad de nombrar a un defensor o defensora de las personas socias de la cooperativa para atender sus quejas (Ibíd., p. 22).

Además, se ha descubierto que pese a que la construcción conjunta del sentido y la ideología del grupo haya sido una forma satisfactoria de impulsar la democracia en la empresa, las personas participantes no se conformaron con elaborar una declaración ideológica. A mitad del proceso, decidieron proponer una serie de acciones para llevar a la práctica los valores de cada eje temático, a pesar de que esto suele ser competencia de los Consejos Rectores. Esto sugiere que la participación consultiva puede motivar a las personas trabajadoras a involucrarse en la toma de decisiones y en la construcción conjunta. Pese a escaparse del enfoque de este artículo, se sabe que es posible concretar medidas y analizar su viabilidad de manera democrática. Este hallazgo es significativo para profundizar en la democracia de la empresa cooperativa y extender la toma de decisiones a órganos de gobernanza más allá de los Consejos Rectores.

6. Conclusiones

De los resultados obtenidos, así como del apartado de discusión que relaciona dichos resultados con diversas aportaciones teóricas previas, podríamos añadir una serie de apuntes finales a modo de conclusión, sobre los condicionantes de la democracia en la empresa, las limitaciones de nuestro estudio, así como las líneas futuras de investigación.

Sobre la primera de las cuestiones diríamos que, en primer lugar, presenta más facilidades para la democracia empresarial adoptar la forma cooperativa de empresa, por su propia naturaleza jurídica y su forma de gobernanza.

En segundo lugar, poner en marcha procesos en los que participen todas las personas trabajadoras y se construya el proyecto de empresa de

forma colectiva, trabajando el sentido y la ideología del grupo, podría constituir un segundo elemento a considerar.

En tercer lugar, generar condiciones favorables para la participación como habilitar más espacios para la misma, designar a un equipo dinamizador y buscar apoyos de personas expertas ajenas a la cooperativa, resulta un tercer aprendizaje del proceso estudiado.

En cuarto lugar, analizar si las diversas condiciones incorporadas en nuestro análisis, tanto objetivas, subjetivas como organizativas, son contempladas por el proyecto para que en caso de que no lo sean, puedan trabajarse mediante la activación de la implicación de las personas trabajadoras en la cooperativa.

En quinto y último lugar, promover que una base amplia de personas trabajadoras se implique junto al Consejo Rector en el diseño, concreción, valoración y priorización de decisiones sobre la gestión de la empresa puede ser considerado de interés para todas las partes implicadas.

Para finalizar el trabajo, también es preciso mencionar algunas de las limitaciones de nuestro estudio, que siguen presentes en este artículo. Como señala Óscar Jara (2012, 66), «... pensar que una persona externa a la organización pueda emitir un juicio adecuado sin haber formado parte de un proceso de intercambio colectivo con las personas involucradas y sólo con base en la información que recopile en un período corto, es una fantasía». El equipo investigador de GEZKI estuvo presente en numerosas sesiones de Erroak y mantuvo una estrecha comunicación con el Equipo Dinamizador, pero evidentemente no deja de ser un agente externo a la organización, lo cual es una limitación para comprender correctamente todos los elementos del proceso.

En cuanto a posibles líneas de investigación futuras, sería interesante abordar la temática de la democracia en la empresa desde el punto de vista de otras formas jurídicas incluidas en la Economía Social y las sociedades de capital. Probablemente se encontrarían más dificultades que las que se encuentran al estudiar la democracia en la empresa cooperativa, pero sería un buen ejercicio para analizar hasta qué punto podría impulsarse más la democracia en una mayor variedad de tipos de empresa. Otra temática presente en este artículo a la que podría ser interesante dar continuidad es la de la identidad cooperativa y las condiciones necesarias para que ésta se dé. La clasificación entre condiciones objetivas, subjetivas y organizativas que se ha presentado aquí podría ser utilizada para analizar otras empresas cooperativas y mejorar la identidad cooperativa de las personas trabajadoras.

Bibliografía

- Agintzari. (2024a). *Identidad*. AGINTZARI. Recuperado el 1 de abril de 2024, de https://www.agintzari.com/cas/agintzari_identidad.aspx
- Agintzari. (2024b). *Qué hacemos*. AGINTZARI. Recuperado el 1 de abril de 2024, de https://www.agintzari.com/cas/que_hacemos.aspx
- Alianza Cooperativa Internacional. (2017). *Notas de orientación para los principios cooperativos* | ICA. International Cooperative Alliance. Recuperado el 26 de mayo de 2024, de <https://ica.coop/es/medios/biblioteca/research-and-reviews/notas-orientacion-principios-cooperativos>
- Alianza Cooperativa Internacional. (2024). *Identidad cooperativa: nuestros principios y valores* | ICA. International Cooperative Alliance. Recuperado el 26 de mayo de 2024, de <https://ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional>
- Altzelai, I., Bengoetxea, A., Díaz, L., Etxezarreta, A., Etxezarreta, E., Gay, S., Ochoa-Errarte, R., & Soto, A. (2017). *Las personas: eje de la organización: herramienta de análisis de la participación de las personas en las empresas de Gipuzkoa*. GEZKI, Instituto de Derecho Cooperativo y Economía Social de la UPV/EHU. <https://gezki.eus/pdfs/75007cf75b.pdf>
- Bogan. (2022a). *BOGAN: Espacio Intercooperativo* [Documentación interna facilitada por la entidad].
- Bogan. (2022b). *Presentación del proceso* [Documentación interna facilitada por la entidad].
- Bogan. (2023a). *Memoria Erroak: abril 2022 - marzo 2023* [Documentación interna facilitada por la entidad].
- Bogan. (2023b). *Erroak On* [Documentación interna facilitada por la entidad].
- Boletín Oficial del Estado. (2023, 2 de julio). *A-2010-10544 Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital*. Recuperado el 16 de junio de 2024, de <https://boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2010-10544#a1>
- Boletín Oficial del Estado. (2023, 14 de octubre). *A-2015-11071 Ley 44/2015, de 14 de octubre, de Sociedades Laborales y Participadas*. Recuperado el 16 de junio de 2024, de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11071>
- Boletín Oficial del Estado. (2023, 20 de diciembre). *A-2020-615 Ley 11/2019, de 20 de diciembre, de Cooperativas de Euskadi*. Recuperado el 16 de junio de 2024, de https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2020-615
- Bretos, I., Errasti, A., & Marcuello, C. (2020). *Is there life after degeneration? The organisational life cycle of cooperatives under a grow-or-die dichotomy*. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 91(3), 435–458. Brussels.
- Bretos, I., & Errasti, A. (2018a). *Dinámicas de regeneración en las cooperativas multinacionales de Mondragón: La reproducción del modelo cooperativo en las filiales capitalistas*. CIRIEC-España, *Revista De Economía Pública, Social Y Cooperativa*, (86). Valencia.

- Bretos, I., Errasti, A., & Marcuello, C. (2023). *Power in the Process of Reversing Mission Drift in Hybrid Organizations: The Case of a French Multinational Worker Co-operative*. *Business & Society*, 63(7), 1602-1638. <https://doi.org/10.1177/00076503231212848>.
- Cembranos, F., & Medina, J. Á. (2014). *Grupos inteligentes. Teoría y práctica del trabajo en equipo (8.ª ed.)*. Editorial Popular.
- Dahl, R. A. (1985). *A preface to economic democracy*. University of California Press. California.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Eizaguirre, M., Urrutia, G., & Askunze, C. (2004, mayo). *La sistematización, una nueva mirada a nuestras prácticas. Guía para la sistematización de experiencias de transformación social*. Bilbao. Publicaciones. <https://publicaciones.hegoa.ehu.es/publicaciones/165>.
- Etxezarreta, E., & Gómez-Cornejo, D. (2023, octubre). *Sistematización del proceso Erroak: buscando las claves de la identidad cooperativa*. Informe presentado a la cooperativa Bogan. Inédito.
- García Jané, J. (2023). *Profundizar la participación en las empresas de economía social y solidaria (ESS)*. Formación impartida en el master de Economía Social y Solidaria (material inédito).
- García Jané, J. G., Ruggeri, A., & Señoríño, A. I. (2012). *Autogestión y economía solidaria*. REAS Euskadi.
- García Jané, J. (2009). Com aprofundir la participació en les cooperatives de treball. 6 propostes i 1 requisit. *Nexe*, 24, 13-20. <https://nexe.coop/sites/default/files/descarregables/revistes/pdf/nexe24.pdf>
- García Jané, J. G., Llop, J. V., & Damians, L. M. X. (2006). *La dimensión cooperativa: economía y transformación social (Vol. 237)*. Icaria Editorial.
- Hirube. (2018). *Estatutos Sociales Hirube* [Documentación interna facilitada por la entidad].
- Jara, Ó. (2012). Sistematización de experiencias, investigación y evaluación: aproximaciones desde tres ángulos. *F (x)= Educación Global Research*, 1, 56-70. Madrid.
- Jara, Ó. (2018). *La sistematización de experiencias: prácticas y teoría para otros mundos posibles (1.ª ed.)*. Fundación Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano CINDE. http://beu.extension.unicen.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/393/Sistematizaci%c3%b3n%20Experiencias_Pr%c3%a1cticas%20pa%20otros%20mundo%20posibles_Oscar%20Jara_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mendieta, R. (2021). *Sistematización del proceso de crecimiento cooperativo de la experiencia Bogan*. Working Papers - Tesis del Máster. Recuperado de <https://www.gezki.eus/pdfs/1fb5396bbc.pdf>

- Real Academia Española. (s.f.). Participar. En Diccionario de la lengua española. Recuperado el 22 de junio de 2024, de <https://dle.rae.es/participar>
- Wright, E. O. (2021). *How to be an anticapitalist in the twenty-first century*. Verso Books.
- Zabalduz. (2024). *Quiénes somos*. Zabalduz. Recuperado el 1 de abril de 2024, de <https://zabalduz.eus/es/>

Jardunaldiak

Jornadas

Kooperatibek hazi behar al dute? Nola?

Kataluniako Xarxa de Economia Solidariako eztabaidagaiak, gurean

Pablo ARRILLAGA, Enekoitz ETXEZARRETA

GEZKI Institutua (UPV/EHU)

Lanaren aurkezpena

Jarrain aurkezten dugun dokumentuak ESSko erakundeen hazkunderen inguruan Gizaekoako ale honetan aurkezturiko hiru artikuluen material osagarri izan nahi luke.

Oinarrian Fundació Roca Galés erakundeak 2024ko Martxoak 2an Mataró herrian antolatu zuen *Les cooperatives han de créixer? Com?* jardunaldietako aurkezpenen laburpena da jarraian topatuko duzuen.

Jardunaldi horietan hazkunderen gaia bost kasuistika ezberdinetarako landu zen¹: kontsumo taldeetatik supermerkatu kooperatiboetara; kooperatiba handien tokiko taldeak; kooperatiba handietan demokrazian eta parte hartzean sakontzeko tresnak; polo kooperatiboak eta inter-kooperazioa, eta; lan elkartuko kooperatiba txikiak.

Konkretuki, gai horietako bakoitza lantzeko oinarrizko ponentzia bat eskatu zitzaizen zenbait erakunderi, hurrenez hurren:

- L’Aresta cooperativa agroecològica-k landurikoa da proiektu agroekologikoen perspektiba
- Associació Migració i Economia Social i Solidaria (MigrESS) elkarretik landu zen tokiko taldeen afera
- Hobest SCCL kooperatibak egin zuen kooperatiba handien problematikaren hurbilketa

¹ Ikus programa: https://www.rocagales.cat/wp-content/uploads/Programa_actualitzat_29feb.pdf

* **Correspondencia a/Corresponding author:** Enekoitz Etxezarreta (euskarazko testuen orrazketa). GEZKI Institutua (UPV/EHU) – etxezarreta@ehu.eus – <https://orcid.org/0000-0003-2496-0084> – Pablo Arrillaga (jatorrizko testuen laburpena) – <https://orcid.org/0009-0003-0555-2867>

Cómo citar/How to cite: Arrillaga, Pablo; Etxezarreta Etxarri, Enekoitz (2025). «Kooperatibek hazi behar al dute? Nola?», *GIZAE-KOA - Revista Vasca de Economía Social*, 22, 209-241. (<https://doi.org/10.1387/gizaekoa.27913>).

Recibido: 23/9/2025; aceptado: 26/9/2025.

ISSN 1698-7446 - eISSN 2444-3107 / © UPV/EHU Press



Esta obra está bajo una licencia
Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

—La Ciutat Invisible kooperatibako kideek jorratu zuten lan elkartuko kooperatiba txikien hazkundearen gaia.

—L' Eixida SCCL kooperatibatik ekarri zen polo kooperatiboan gaia.

Gaur egun horiek guztiak, baita jardunaldian bertan eginiko dinami-ken errelatoriak ere, fundazioaren web orrian bertan daude argitaratuak eta eskuragarri: https://www.rocagales.cat/wp-content/uploads/PUB_Les-cooperatives-han-de-creixer.pdf. Inork jatorrizko testura jo nahiko balu, bereziki gomendatu beharreko irakurgaia litzateke, gure ustean.

Guk, jarraian, testu horietako bakoitzaren laburpen bat ekarri nahi izan dugu euskarara, eztabaidagaiak Katalunian egun duen garapenaren isla izateaz batera, sakoneko harremanak aurki ditzakegulako Kataluniako irakaspenen eta Gizaekoako ale honetan hazkundearen gaiaren inguruan Euskal Herrirako landu ditugun kasuistiken artean.

Polo kooperatiboen erronkak, agroekologian diharduten ekimenenak, kooperatiba handietan demokrazia biziberritzeko estrategiak, tokiko taldeen oinarri komunitarioan zabaltzen diren lurralde-egitasmoen erreplika, edo merkatu-orientazioa duten kooperatiba txikien hazi nahiak eta nahi ezak, guztiak landu izan ditugu aurretiaz jorraturiko artikuluetan. Argigarrria da ikustea erronkak, han eta hemen, berdin antzera formulatzen direla, hizkuntzak aldatu arren. Izango da alternatiba ekonomikoek, han eta hemen, berdin antzeko inguruabar eta korronteen kontra ireki behar dutelako bide, eta bide urratzaileek elkarrekin egin nahi dutelako bide.

«La sostenibilitat del cooperativisme agroecològic: dels grups de consum als supermercats cooperatius»

L'Aresta cooperativa agroecològica

1. Kontsumo taldeetatik supermerkatu kooperatiboetara:

1.1. *Hornikuntza sareak eta kolektibo agroekologiko txikiak:*

Katalunian mugimendu agroekologikoaren hastapenak 90eko hamarkadan aurkitu ditzakegu, nekazaritza ekologikoa ziurtatzeko araudiaren sorkuntzarekin batera.

Mugimendu agroekologikoaren adierazpenik garatuenetarikoa hornikuntza-sareak izan dira. Hauek, konpromiso eta elkarrekotasun akordioak ezartzen dituzte osatzen dituzten ekoizpen proiektu txikien eta kontsumo agroekologikoko kooperatiba edo taldeen artean.

Kataluniako mugimendu agroekologikoaren bilakaera honetan, 2016. urtean 160 kolektibo baino gehiago zeudela kalkulatu zen. Zentzu honetan, kontsumitzaileen kolektibo antolatuen formaturik ohikoena, 2010etik 2015era hazkunde esponenziala izan duena, 15-30 kontsumo-unitatek osatzen dituzten elkarteak dira. Kolektibo gehienek ez dute bazkideak ez diren pertsoneri saltzeko dendarik eta kideen ordaindu gabeko lanaren birtartez funtzionatzen dute. Barne antolaketari dagokionez, lantaldeetan edo batzordeetan oinarritzen dira eta erabakiak batzarretan hartzen dituzte.

Hornikuntza sare hauek jarraitutako hazkunde estrategia, tamaina txiki-kolektiboen erreplikari oinarritu izan da. Hazkunde-estrategia horrek (erreplika eta artikulazioa) mugimenduaren ikaskuntza eta hazkundera ahalbidetu ditu, baina zenbait muga ere erakutsi ditu.

Muga hauek agerikoagoak egiten dira merkaturatze kanal konbenzionaletan produktu ekologikoen eskaintza handitzen ari zen testuinguru batean. Elikadura ekologikoan espezializatutako denda askoren sorrera, produktu ekologikoen presentzia supermerkatu eta hipermerkatu konbenzionaletan eta produktu ekologikoen online salmentaren hedapena mehatxu handiak dira talde txiki hauen erreprodukziorako.

Baina, testuinguruarekin lotutako mugez gain, hornikuntza-sareen ereduak berak beste muga batzuk ere erakusten ditu. Zentzu orokor batean, disparekotasunen erreprodukzioa, homogeneotasun sozioekonomikoa (klaseari, generoari, adinari, dibertsitate funtzionalari, elikadura-ohiturei eta praktika kulturaleri dagokienez), zaintzaren demokratizazioa eza kolektiboe-

tan, zuzeneko harremanarekin lotutako mugak, ordaindu gabeko lanarekiko menpekotasuna eta kolektiboen tamaina txikia aurkitu daitezke.

Muga hauek bat datoz nazioarteko mugimendu agroekologikoak identifikatutako elikadura sare alternatiboen erronketako batzuekin, hala nola: hornidura agroekologikoko sistemetarako sarbide demokratiko eta justizia sozialeko irizpide eskasekin, ekoizleen auto-esplotazioarekin, sareek merkatu ekonomia kapitalistan duten integrazioarekin eta sare horiek hazteko eta eskalatzeko mekanismoekin.

Muga eta erronka hauek guztiek praktika konkretuak sortzen dituzte Kataluniako kolektibo agroekologikoetan. Adibidez, parte-hartze eredu ez oso malguak; lokala irekitzeko ordutegiak lan-ordutegiak, kontziliazio familiarrekin edo militantzia anitzekin bateragarriak ez izatea; zereginen profesionalizazio eza; ekoizleentzako zuzeneko harreman ereduak dakarren aparteko lan zama, horrek dakarren kudeaketa-bolumen handiagatik eta banakuntza sistema ez eraginkorragatik; kolektiboaren zaintza ikusezin bihurtzea; eta, bereziki, ordaindutako eta ordaindu gabeko lanaren arteko tentsioak.

1.2. *Eskala-aldaketa kooperatibismo agroekologikoan: hazkunde-eredu berriak*

Aipatutako muga eta erronkak gainditzeko, azken urteetan hainbat proposamen garatu dira ESEa lurraldeetan hedatzearekin lotuta, hala nola supermerkatu kooperatiboak.

Supermerkatu kooperatiboek, ordutegi zabalagoak izan ohi dituzte, produktu aukera handiagoa dute eta bazkide ez diren pertsoneri irekitako dendak izan daitezke. Gainera, dendaren kudeaketarekin lotura handiena duten zereginak profesionalizatzeko gaitasuna dute, nahiz eta kasu guztietan bazkideek ordaindu gabeko lana egiteko betebeharra ez den kentzen. Horrenbestez, esan daiteke, aurreko mugak gainditzeko asmoz, egitasmo agroekologikoen egindako eskala-jauzi bati buruz ari garela.

Hala ere, eskala-jauzi honek ezaugarri ezberdinak izan ditzake egitasmo batetik bestera. Zentzu honetan, gutxienez, bost eredu ezberdinu genitzake:

- Lehenengo eredu, Brooklyn-en garatutako FoodCoop supermerkatu kooperatiboaren erreplikan oinarritutako egitasmoek osatuko lukete. Eredu honetan, bazkideen parte-hartzea erosketaren bitartez, ordaindu gabeko nahitaezko lan-txanden bitartez eta batzordeetan eta lantaldeetan borondatezko parte-hartzearen bitartez gauzatzen da. Hala ere, Kataluniako esperientziak irizpide hauek malgutzeko

joera izan ohi dute, egitasmoaren iraunkortasuna hobetzeko, adibidez, lan-txandak egiteko derrigortasuna kenduz.

- Bigarren eredia kontsumo talde txikiagoen pixkanakako hazkunderan edo kontsumo talde batzuen fusioan oinarritu da. Modu honetan, kontratatutako pertsonen lanaldia luzatzea, lokal handiago batera aldatzea, gastuak handitu ahal izateko marjinak aplikatzea edo beste forma juridiko batzuetarako trantsizioa egitea posible egin da.

Oro har, parte-hartze eredia askotarikoa da, kontratatuta dauden pertsonen konpontzen dituzte eguneroko zereginak eta bestelako bazkideek beste jarduera batzuek susta ditzakete. Kasu honetan, kolektiboa osatzen duten pertsonen aurretiazko ibilbide partekatua dute kontsumo-taldean, eta ez da hutsetik komunitatea sortzen. Horrek eragin positiboa izan dezake hazkunde-ereduan.

- Hirugarren eredia denda agroekologiko kooperatiboen osatzen dute. Aurreko ereduaren antza daukate funtzionamenduari eta antolamenduari dagokienez baina proiektuaren jabeak bazkide kontsumitzaileak izaten jarraitzen duten arren, proiektua bazkide ez direnei ere irekita dago.
- Aurrekoak bezain zabaldua ez dagoen laugarren eredu bat lan-elkartuko kooperatiba baten sorkuntzan oinarritutako hazkunde eredia litzateke. Eredu honetan, bazkideak langileak dira, eta kontsumitzaileak, berriz, bazkide laguntzaileak. Kontsumitzaileen inplikazio askoz ere txikiagoa eskatzen duen eredia da. Izan ere, inplikazioa erabat borondatezkoa da, eta prezioetan deskontuak eginez konpentsatzen da. Hala ere, erabakiak langileen batzarrean hartzen dira, eta kontsumitzaileek urtean behingo topaketa batean baino ez dute parte hartzen, sortutako irabaziekin zer egin erabakitzeko.

- Azkenik, biztanleria dentsitate txikia duten lurraldeen errealitate egokitzen den beste eredu bat kontsumo-taldeek osatutako sareena litzateke. Udalerri ezberdinetan kokatutako hainbat kontsumo-guneren artikulazioan oinarritzen da eta nukleoek proiektuaren egitura-, garraio- eta kudeaketa-gastuen zati bat partekatzen dute; gastu horiek profesionalizatuta daudelarik.

Eredu honi esker, landa-eremuetan kontsumo-talde bideragarriagoak sortu ahal izan dira, masa kritiko txikiagoa baitute eta oso lotuta daude *casals populars*-en sare komunitarioarekin. Horri esker, beste kolektibo eraldatzaile batzuetan parte hartzen duten pertsonen kontsumo agroekologikoa eskura dezakete, kontsumo-taldea funtzionarazteko lan ordu asko bere gain hartu behar izan gabe.

1.3. *Kooperatibismo agroekologikoaren hazkunde ereduen AMIA*

Taula

Kooperatibismo agroekologikoaren hazkunde ereduen AMIA

Ahuleziak:	Indarguneak:
<ul style="list-style-type: none"> • Errealismo falta: espero zenaren eta errealityatearen arteko dibergentziak • Proiektuaren egoera ekonomikoa (likidezia falta, gainzorpetzea, hasierako inbertsio handiak, diru-laguntzen menpekotasuna, etab.) • Bidean balioak galtzea • Lokalaren kokapena (aparkatzeko zailtasunak, herriaren kanpoaldean kokatzea, etab.). • Gobernantza-eredua (horizontaltasun falta, langileen eta kontsumitzaileen rola, etab.) • Parte-hartze txikia • Bazkide bakoitzeko kontsumo txikia • Profesionalizazio falta • Bazkideak galtzea kolektiboa profesionalizatzeagatik • Nekea, autoesplotazioa • Kudeaketa erraztuko duten programa informatikoak ezartzeko zailtasunak • Gatazken eta tentsioen kudeaketa 	<ul style="list-style-type: none"> • Ekoizleen hurbiltasuna, batez ere produktu freskoena • Egokitzeko gaitasuna • Diru-iturrien dibertsifikazioa • Espiritu kooperatiboa eta dimentsio politikoa mantentzea • Sentsibilizatze, errebisio eta autokritikarako gaitasuna • Mantentzea lortzea • Masa soziala handitzeko joera, salmentak eta produktuen prezioen jaitziera • Nukleo sendoaren kohesioa • Komunitatea eta saretea • Kokapen-aldaketa • Produktu freskoa beti eskuragarri • Ordu-tegi zabalak • Parte hartzeko aukera ugari (txanda-aukerak, beste zeregin batzuk, kuota, etab.) • Ongietorriko prestakuntza-hitzaldia • Sartzeko kapital sozial baxua • Prozesuak optimizatzea ahalbidetu duen kudeaketa-programa • Bidean ikasitakoa
Meatxuak:	Aukerak:
<ul style="list-style-type: none"> • Kapitalismoa eta kontsumo-ohiturak • Testuinguru sozioekonomikoa • Greenwashing eta kapitalismo berdea • Elikagaien aniztasuna murriztea • Banatzaile handiak enpresak erosten ari dira • Eskala-jauziak eragindako hazkunde eredua 	<ul style="list-style-type: none"> • Mundua aldatzeko aukera • Deshazkunde orokorra (krisi-testuingurua) • «Dagoenaren» pedagogia • Nekazarien kopurua handitzea • Janari ekologikoa modan dago • Errelato soziala sortzea • Produktzioan eta kontsumoan eragitea • Jende gehiago eta anitzagoa erakartzea • Lurraldean errotzea

Egilea: geuk itzulia

1.4. *Supermerkatu kooperatiboen hazkundearen erronkak*

Supermerkatu agroekologikoen erronka nagusietako bat bazkideen arteko aniztasun sozioekonomiko handiagoa lortzea da, egun orriandik.

Sarritan, hori izan da eskala txikiko kontsumo-taldeei zuzendutako kritikarik handienetako bat. Izan ere, agroekologia elikadura-burujabetzarako tresna praktikoa da, pertsona guztientzako elikadura alternatiba osasungarriak, jasangarriak eta kulturalki egokiak sortzeko helburua duena. Eskala-aldaketaren usteetako bat da hazkundearekin elikagaien prezioa murriztuko litzatekeela eta parte-hartzea erraztuko luketen egiturak sortuko liratekeela. Baina oraingoz, hau ez da orokortu. Dena den, egoera honi aurre egiteko, neurri ekonomikoak, denborei lotutako neurriak eta neurri sozialak proposatzen dira:

- Neurri ekonomikoak: Borondatezko lana produktuen prezioetan beherapenak lortzearen truke; kuoten aniztasun handiagotzea, kontsumo unitatearen tamaina edo egoera sozioekonomikoa kontuan hartuz; produktu tipologiaren arabera marjinak ahalik eta gehien murriztea; marjina ekonomiko oso txikia duten oinarritzko produktuen saskiak sortzea; irizpide agroekologiko gutxiago betetzen dituzten produktu merkeagoak sartzea aztertzea, etab.
- Denborari lotutako neurriak: Produktu- eta stock-aniztasuna handitzea, une oro eskuragarri izateko. Ordainetan, neurri horrek kudeaketa zailtzen du eta ekoizleekin harreman zuzena galtzea eragin dezake; kuotarik ordaindu nahi ez eta lanik egin hai ez dutenei produktuagatik prezio altuago bat ordaintzea; lokala irekitzeko ordu-tegia malgutzea; etxez etxeko banaketa (prezioan errenergia izan edo ez); parte-hartzea malgutzea (ordaindu gabeko lana malgutzeko joera gero eta handiagoa).
- Neurri sozialak: Zereginak profesionalizatzea eta arrakala digitala murriztea; proiektu espezifikoak garatzea administrazio publikoarekin batera bazterketa egoera dauden pertsonak parte-hartu dezaten; zabalkunde kanpaina espezifikoak sortzea gizarte geruza ezberdinetarako; profil desberdinak dituzten langileak kontratatzea, beste gizarte geruza batzuk erakartzeko.

Egitasmoaren bideragarritasun ekonomikoa eta bizitzaren iraunkortasunaren arteko tentsioek sortu ditzaketan erronkei dagokienez, kasu batzuetan, erabaki kolektiboen helburu nagusia proiektuaren bideragarritasun ekonomikoa hobestea izan da. Bigarren maila batean utziz elikadura-sistema alternatiboak eraikitzeko funtsezkoak diren beste baliu batzuk.

Izan ere, ekimenen testuingurua merkatu kapitalista da eta ohikoa da merkatuaren berezko dinamikak errepikatzea proiektuaren bideragarritasun ekonomikoa ziurtatzeko. Izan ere, eskala-aldaketa gauzatzeko, inbertsio handiak egin behar izan dituzte, gehienetan zorpetzea eragin dutenak. Gainera, kolektibo batzuetan diru-laguntzen menpekotasuna handia da egitasmoaren bideragarritasuna ziurtatzeko. Hala ere, diru-laguntza batzuek proiektuen erritmoa eta norabidea baldintzatzen dute.

Bestalde, suposatzen da eskala handiagoko proiektuei esker ekoizleen iraunkortasuna ziurtatuko litzatekeela erosketa-bolumenen hazkundeari eta kudeaketa-lanen murrizketari eta profesionalizazioari esker. Kasu batzuetan alderdi horiek hobetu badira ere, kontuan izan behar da supermerkatuetan produktuen dibertsifikazio handiagoa dagoela, eta, beraz, ekoizle batzuei egindako erosketa bolumenak oraindik ere txikiak direla. Aldi berean, ekoizle batzuek ezin dituzte supermerkatu kooperatiboetatik eskatzen diren produktuen bolumena eta aniztasuna bermatu.

Azaleratu den beste erronketako bat lanaren banaketa sexualarena da. Izan ere, ohikoa da eskaria lokalean jasotzea gizonetako egitea nagusiki. Era berean, batzarretan gizonen parte-hartze handiagoa izan ohi dute emakumeek baino. Aldiz, emakumeak dira eskaria egiteko, errebisatzeko eta gorabeherak jakinarazteko arduradun nagusiak. Horrek erakusten du zeregin ikusezinenak emakumeek egiten dituztela oraindik ere. Aldiz, etxetik kanpo gehien ikusten diren eta une jakin batean egin behar diren zereginak, hala nola eskariaren bila joatea edo batzarretan parte hartzea, gizonen egin ohi dute.

Borondatezko lanaren eta lan ordainduaren arteko desorekek ere ezartzen dute erronka garrantzitsu bat. Ordaindu gabeko lana funtsezko zuta-beetako bat izan da hornikuntza-sistema txikien garapenean. Eskala aldatzeak hainbat zeregin profesionalizatzea eta ordaintzea ekarri badu ere, ez du erabat ezabatu ordaindu gabeko lana eta, kasu batzuetan, funtsezkoa izaten jarraitzen du oraindik ere egitasmoaren iraunkortasunerako. Alabaina, proiektuaren tamaina handitzean iristen diren pertsona berrien profilarik dagokionez, kontsumitzaile profila nagusitzen da militante profilarik gainera. Eta beraz, eskala aldatzea burutzean, jende gehiagorengana iristea lortzen da, baina, askotan, lan militantero ohituta ez dauden pertsonak izaten dira.

Aurrekoek gain beste erronka batzuk ere identifikatu daitezke, horien artean laburki hurrengoak:

- Banaketa-sistemak hobetzea. Supermerkatu kooperatiboen garapenearekin batera, enpresa berriak sortu dira ESEren esparruan, banakuntzan aritzen direnak irizpide agroekologikoekin.

- Parte hartzeko eta gobernatzeko ereduak (erabakiak hartzeko espazioa, langileen/kontsumitzaileen rola, nekazarien zeregina, etab.)
- Aliantza instituzionalak
- Elikagaien alferrik galtzea murriztea. Eskala handitzean, errotazio handiagoa behar da
- Zereginen ezagutza eta profesionalizazioa hobetzea. Partzialki baino ez da lortu
- Programa informatikoa eta ahalduntzea: Programa informatikoa erabiltzeko zailtasuna.

1.5. *Eskala aldaketaren praktika egokiak:*

Bukatzeko, eskala aldaketa aurrera eramateko identifikatu diren praktika onak sailkatzen dira harremani, irisgarritasunari eta iraunkortasun ekonomikoari dagokienez:

- Praktika egokiak harremanetan: Lurraldean errotzea (herria, auzoa, hurbileko erakundeak, etab.); beste kontsumo-talde eta -kooperatibekiko loturak garatu eta lankidetzaren indartu; kontsumoari eta produktioari lotutako proiektuen arteko artikulazio-espazioak sortu; komunitatea sortzea prozesu motela da, hobe da lehendik ezagutzen den eta kontsumo-ohiturak argi dituen kolektibo batetik abiatzea.
- Praktika egokiak irisgarritasunean: Oinarritzko saskiak sortzea marjina txikiagoarekin; irisgarritasuna hobetzeko, sarrera edo hileko kuotak jaitsi baino, marjinak jaitsi; bazkide ez diren pertsonen partaidetza irizpideak malgutzeko eta erosteko aukera izatea; dastaketak, ekitaldiak, hitzaldiak, hezkuntza agroekologikoa antolatu.
- Praktika egokiak iraunkortasun ekonomikoan: Espektatiba faltsuak ez sortzeko komunikazioa zaindu; partaidetza-tituluak finantzaketatresna ona dira; terminoak aldatzen badira ere, beharrezkoa da harreman zuzena mantentzea ekoizleekin

«Créixer en xarxa: Els grups locals com estratègia pel creixement cooperatiu»

MigrESS

1. Sarean haztea: Talde lokalak hazkunde kooperatiborako estrategia gisa

MigrESS elkarteak *Som Movilitat*, *Coop-57*, *Fiare* eta *Som Energia* kooperatibek jarraitzen duten hazkunde ereduari buruzko gogoeta aurkezten du. Hain zuzen ere kooperatiba hauek jarraitzen duten talde lokalen bidezko hazkunde estrategiari buruzkoa.

1.1. Talde lokalak: helburua eta eragin eremua

ESEaren azken helburua giza behar materialak modu kolektibo eta autoeratuan asetzea bada, horri erantzuteko eraikitako egituraren tamaina asetu nahi diren behar horien ezaugarrien menpe egongo da. Aztertutako kasuen berezitasunengatik, helburu hori lortzeak (finantza-zerbitzu etikoak, mugikortasun jasangarria eta energia elektrikoaren sorkuntza) bazkide kopuru handi baten parte-hartzea eskatzen du, jarduera kooperatibizatua bermatzeko baliabideak erakartzea ahalbidetuko diena.

Beraz, talde lokalen bidezko hazkunde ereduaren azkenengo helburua, lurraldean ESEaren sektorea indartzea edo/eta bere balioak zabaltzea litzateke. Zentzu honetan, aztertutako kooperatibak azkenengo erabiltzaile/kontsumitzaileen finantza-, energia- eta mugikortasun-beharrak asetzerantz bideratuta daude, baina baita ESEko tokiko beste erakundeen beharrak ere. Sektore hauetan hazkundea helburu politikotik harago doa. Hau da, hazkundearen helburua ez da soilik sistema kapitalistatik baliabideak ateratzea merkatu sozialaren zerbitzura jartzeko, baizik eta kooperatiben iraunkortasunaren aldeko beharra ere bada.

Talde lokalak, aparteko egitura juridikorik sortu gabe kooperatiba lurralde ezberdinetara zabaltzeko jarraitu duten estrategiaren oinarritzko egitura formalagoak edo informalagoak dira. Behetik gora sortzen dira eta, aldi berean, tokiko beharrei erantzuteko eta kooperatiba zabaltzeko eta hazteko eredu apropos gisa ikusten dira. Hau da, kontua ez da kooperatibak lurralde batean merkatu-nitxo bat identifikatu eta bertan ezartzeko apustu bat egiten duela, baizik eta lurraldean bertan sortzen dela tokiko egitasmoa abian jartzeko sortzen da ekimena. Horrez gain, egitura hauek

izango dira lurraldeko ESEko beste erakundeetara eta sareetara hurbiltzeaz arduratuko direnak.

Orokorrean talde lokalen eragin-eremua ez dago inolako muga administratiborengatik ezarrita. Izan ere, kasu batzuetan bat egingo dute herri, udalerrri, eskualde eta abarren muga administratiboekin, baina beste kasu batzuetan ez. Esaterako, Koop-57 Euskal Herrian maila nazionalean egituratzen da, eta beraz, estatuz gaindiko errealitate bati erantzun bat emateko erronka juridiko-legalak kudeatzera behartuta dago. Eskala ere ezberdina izan daiteke: kooperatiba batzuk talde lokalak herri edo auzo mailan egituratzen dituzten bitartean, beste kooperatiba batzuk eskala handiagotan egituratzeko beharra daukate. Talde lokal bakoitzaren erabakia izango da bere eragin-eremua zehaztea, beti ere baldintza inplizitu batekin: ehun lokalaren dinamismoak pisu handia daukala talde lokal bat aurrera ateratzeko; izan ere, gutxieneko bazkide kopuru bat bermatu behar da prozesua sendotzeko eta sortuko den egitura ekonomikoki eusteko.

Talde lokalak kooperatiben gobernantza eredian integratzen dira. Kasu batzuetan bazkide indibidualek daukate pisu handiagoa, beste batzuetan tokiko ESEko beste erakundeekin batera antolatzen da taldea eta beste batzuetan, aurrekoei administrazio publikoa eta tokiko beste enpresak gehitu dakizkieke.

Tokiko taldeen bitartez hazteak printzipio kooperatiboak gauzatzea ahalbidetzen du kooperatibetan, hala nola parte-hartzea, demokrazia zuzena, errotzea eta lurraldearen errealitatearekiko konpromisoa. Hala ere, hauen garapen eta ezarpen ereduari dagokionez, gutxienez, bi eredu ezberdindu daitezke: alde batetik, erreplikaren ereduari jarrai diezaioke, ondoren euren artean artikulatzeko, eta bestetik, lurralde ezberdinetan sortzen diren zirkuluak egitura zentral batera erantsiz eraikitzen den eredia legoke.

Talde lokal berrien sorkuntzak olio-orbanaren joerari jarraitzen dio kasu askotan. Lurralde batean funtzionatu duena, ondokoan errepikatzen aukerak handitzen dira. Dena den, tokiko errealitateak eta kasuistak oso bereziak dira, eta leku batean funtzionatzen duenak ez du zertan beste batean egin behar. Dinamikak ez dira linealak, gorabeheraz beteta daude, eta beraz, talde lokalek haien dinamikak, abiadura eta jarraitu beharreko urratsak zehazten dituzte. Horregatik horien artean aniztasun handia dago. Batzuk beste batzuk baino aktiboagoak dira, batzuk erosoago sentitzen dira sustapen- eta sentsibilizazio-jarduerak mantenduz, baina beste batzuek harago joan nahi izan dute, energia-komunitateak sortuz, erosketa kolektiboak eginez, lurraldeko jendearekin eta erakundeekin lankidetzak akordioak egitea bilatuz etab. Zentzu honetan, IFZ propiorik ez dutenez mugatuta egon daitezke, horregatik kooperatibaren egitura baliatu behar dute lurraldeetako prozesuak errazteko.

1.2. *Talde lokalen erronkak*

Hazkundearen inguruko eztabaidek, hala nola, noraino hazi, nola kudeatu barne-demokrazia, nola hobetu funtzionamendua eta beste batzuk, maila ezberdinetan planteatzen dituzte erronkak.

Aztertutako kasuetan onartzen da hasieran talde lokalen kudeaketa askoz informalagoa zela. Ahoz ahoko komunikazioa zen nagusi eta konfiantza maila altua zegoen oso gertuko pertsonak osatzen zutelako proiektua. Kasu gehienetan oso talde militante eta homogeenok ziren eta nagusiki proiektuaren zabalpena bideratzen ziren hitzaldien eta sentsibilizazio lanen bitartez; oraindik ere kooperatibak ez baitzuen zerbitzurik eskaintzeko gaitasunik. Baina kooperatiba hazten doan heinean, eta zerbitzuak definitzen joaten diren heinean, hasierako lan boluntarioaren bitartez aurrera eramaten zena izaera teknikoagoa duen enpresa-egitura batekin osatu behar izan da. Behin kooperatibak bere ibilbidea hasi duenean, bazkideen arteko konfiantzari egitura formalen, protokoloen, prozesuen eta prozeduren definizio handiago bat gehitzea beharrezkoa da. Eta horrek guztiak esan nahi du talde teknikoak, burokrazia, denbora eta baliabideak areagotu egin behar direla. Hortaz, lan tekniko eta boluntarioaren arteko lan kargaren eta denboren ezberdintasunak kudeatzen asmatu behar da.

Beraz, hazkundeak egitura teknikoen garapen eta espezializazio handiago eskatzen du. Zentzu honetan, badirudi zereginen sistematizazioa eta protokolizazioa ezinbestekoa dela bai dagoeneko sortuta dauden taldeen garapen egokirako eta baita ere beste lurralde batzuetan talde lokal berriak erreplikatzeko. Hemen erronka litzateke oinarri soziala hazteko gaitasuna izatea egitura teknikoak gehiegi handitu behar izan gabe, baina, aldi berean, hauen eraginkortasuna galdu gabe eta barne mailako zaintza mekanismoak bermatuz.

Geroz eta handiagoa den eta prozesu formalak konplexuagoak dituen erakunde batean parte-hartze demokratikoa bermatzeko gaitasuna bada beste erronka bat. Kooperatiba handiak direnez, batzarrak ez dira unibertsalak eta ordezkartzan oinarritzen dira. Zentzu honetan, talde lokalak ordezkartuta egotea garrantzitsua da, baina, aldi berean, honek parte-hartze organo eraginkorren kudeaketa eta lurralde-tentsioak eta -desorekak kudeatzea eskatzen du. Coop57-ren kasuan adibidez, Kataluniaren pisua ukalezina da, kooperatibaren sortzailea izateaz gain, ESEaren lurralde-sarearen garapenagatik eta potentzial politikoagatik, beste lurralde batzuetan baino askoz dinamikoagoa baita. Erabakiak hartzerakoan kontsentsuari ematen zaio lehentasuna, baina noizbait botoa ematea beharrezkoa egiten duen kasu garrantzitsu baten aurrean, egungo organigramaren arabera talde lokal txikiak gain-ordezkartuta egongo liriateke.

Horregatik, bestelako parte-hartze mekanismoak garatu dituzte kooperatibek. Adibidez, Fiarek maila ezberdinetan egituraturako parte-hartze egiturak sortu behar izan ditu edo Som Movilitat-ek oinarri sozialaren parte-hartzerako espazio espezifikoak garatu ditu. Hauetan hartzen diren erabakiak ez dira lotesleak baina kontutan hartzen dira batzar orokorrean. Izan ere, formalitateak baino, kontua da kalitatezko partaidetza-espazioak izatea, eta hori konplexuagoa da kooperatibaren tamaina zenbat eta handiagoa izan.

Hazkundeak tentsioan jartzen baititu parte-hartzearen kalitatea eta erantzunaren azkartasuna: zein da gobernu-organismoek izan behar duten tamaina ordezkaritasuna bermatzeko? eta aldi berean, operatiboa izateko?; nola aurkitu oreka parte-hartze prozesuen denboren eta kudeaketa teknikoagoaren artean?; zeintzuk dira eskura dauden baliabideak lurraldeetako taldeak dinamizatzeko eta haien beharrei erantzuteko? Horretarako estrategia ezberdinak erabili ahal dira: parte-hartze maila ezberdinak sortu, teknologia berriak garatu edo taldeen autonomia maila handitu, besteak beste.

Noraino haztearen inguruko eztabaida ere bada noizbehinka heldu beharrekoa. Izan ere, egon dira kasuak non testuinguru sozioekonomikoak lagunduta, kooperatiben oinarri sozialak kooperatibaren gaitasuna baino azkarrago hazteko joera izateko arriskua agertu duen. Adibidez, 2008ko krisiaren ostean, ohiko finantza sistematik bestelako eredu alternatiboak bilatzera igarotako jende asko egon zen. Alabaina, lurraldeetan ez zegoen aurrezki hori guztia ESEko ehunera bideratzeko gaitasunik, oraindik ere ESEaren errealitateak ez zuelako ekarpen horien abiaduran hazterik lortzen. Horregatik erabaki zen hazkundearen mugapena.

Gaur egun ordea egoera guztiz irauli da. ESEaren sektorea indartu egin da eta neurri handi batean erabilpen lagapenerako etxebizitzak eta komunitate energetikoak bezalako proiektuek behar finantzario handia daukate eta aurrezkiak ez da erritmo berdinean hazten ari. Horrek beste kezka bat sortzen du Coop57 bezalako kooperatibetan: zenbateraino hazi behar da? eta nola hazi behar da? Izan ere, bazkide laguntzaileen aurrezki-bolumenarekin ez baitago baliabide nahikorik zerbitzu-bazkideen beharrei erantzuteko. Zentzu horretan, beste eztabaida bat dator atzetik: baliabide publikoak eskuratzea edo bestelako finantza-erakunde etikoek Coop57 finantzatzea. Aukera horietakoren batera joz gero, kooperatibaren autonomia eta autokudeaketa-mailarako muga izan daiteke besteak beste.

Azkenik, hazkunde eredu honen beste muga bat lurraldeen arteko ezberdintasun legeetan legoke. Lurralde-egiturak garatzeko, beharrezkoa izan da lurralde bakoitzeko kooperatiben esparruko lege ezberdinetara egokitzea. Horri gehitu beharko litzaioke finantza-, energia- eta mugikortasun-esparruko legedia interes pribatuen babeserako eraikia izan dela eta

eredu kooperatiboarekin talka egiten dutela. Gainera, tokiko ehun sozialaren indarra eta dinamismoa, eta honek unean-unean dituen lehentasunak eta dinamikak ez dira berdinak lurralde guztietan. Kasu bakoitzean gizarte-ehunaren protagonismoaren garrantzia desberdina izan da, baina ezin da ukatu kasu guztietan funtsezkoa izan dela hasierako uneetan; eskaintzeko zerbitzu zehatzik ere ez zegoenetik hasita. Dinamika kolektibo horrekin bat egin dute lurraldeetan kooperatibaren garapena ahalbidetzeko denbora eta energia jarri duten pertsonak.

«El repte de mantenir la democràcia interna i la participació a les cooperatives grans»

Hobest SCCL

1. Kooperatiba handietan barne demokraziari eta parte hartzeari eusteko erronkak

Hobest Sccl.-kooperatibak, erakundeen kudeaketarako sistema aurreratuen garapenean 30 urte diharduen lan elkartuko kooperatibak, kooperatiba handietan barne-demokrazia eta parte-hartzea sustatzeko funtsezko alderdien inguruan hausnartzen du. Hazkundera eta kudeaketa demokratikoa modu armonikoan uztartu nahi dituzten erakundeentzat hurrengo lerroetan laburtzen saiatuko garen hiru erronka nagusi identifikatzen ditu: Konplexutasunaren kudeaketa boterearen kontzentrazioirik gabe; pertsonak erakundeari buruzko ikuspegi globala izaten jarraitzen dutela bermatzea; eta erakundearen espazio ezberdinak iragazkorrak direla eta bazkideak erakundearekin konektatzea sustatzen dutela bermatzea kudeaketa demokratikoaren bitartez.

1.1. *Konplexutasuna kudeatzeko erronka boterea kontzentratu gabe:*

Erakunde bat geroz eta handiagoa denean bere konplexutasuna areagotzen da eta zailagoa bihurtzen da benetan parte-hartzailea den erabakitze eredu bat jarraitzea. Izan ere, ingurune konplexu batekin erlazionatzeko eta bere konplexutasuna kudeatzeko, antolakunde handi batek egitura bizkorrak garatu behar ditu, dimentsioari lotutako burokratizaziotik askatzeko aukera emango diotenak.

Bazkideen parte-hartzea bermatu nahi duen erakunde handi batek botere-espazioak eta erabakiak hartzeko guneak biderkatzeko aukera ematen dion antolaketa-egitura bat eraiki behar du. Hau da, erakundeak lantalde erdi-autonomo txikiez osatutako eredu konfederal baterantz joan beharko luke, non demokrazia zuzena eta ordezkaritza konbinatzen diren gobernantza eredu bat eraiki beharko lukeen. Era berean, sozietate-partaidetza parte-hartze operatibo, estrategiko eta komunitarioarekin konbinatuko lirateke. Horregatik, boterea pertsonen, taldeen, arloen, koordinazioaren, kontseilu errektorearen eta batzarraren artean banatu beharko da.

Erabaki hartzearen deszentralizazioa ahalbidetzen duten antolaketak-egiturak diseinatzeari oso lotuta, erakunde handien konplexutasu-

nari loturiko bigarren erronka bat identifikatzen da: funtzionatzen duten mekanismo konkretu ezberdinak, askotarikoak, ez oso formalak eta ez burokratikoak garatzea. Horien bitartez, ekarpenak egin nahi dituzten pertsonak koordinaziorako, lankidetzarako eta antolakuntzarako espazioak aurkitu ditzakete, dituzten ideiak partekatu, konektatu eta garatu ahal izateko. Hau da, kontua ez da pertsona guztiak modu berean parte-hartzeko helburua duten sistemak garatzea, baizik eta, nahi duen orok, bere ideiak eta proposamenak erakundearen barruan bideratzeko modua aurkitu ahal izatea.

Adibide gisa, l'Urgell eta La Segarra eskualdeetan aniztasun funtzionala eta bazterketa arriskuan dauden kolektiboen arretan diharduen ALBA elkarteak lantaldeen autonomian eta autogestioan oinarritutako egitura garatu du. Elkarte honen egituraketa hiru maila ezberdinetan banatuta dago. Lehenengo maila batean 25-30 lantalde daude eta horietako bakoitzean koordinazio funtzioa egiten duen pertsona bat dago. Lantalde bakoitzaren dimentsioa aldatzeko izan daiteke, lantaldeak kudeatzen duten zerbitzuaren izaeraren arabera. Izan ere, ALBA elkartearen kasuan, lantalde bakoitza erakundeak eskaintzen dituen zerbitzu edo zentro bat kudeatzeaz arduratzen da. Taldeko koordinatzailearen rola funtsezkoa da ereduaren funtzionamendu egokia bermatzeko. Haren funtzioen artean erakundearen ikuspegi orokorra izatea eta lantaldea erakundearen helburu orokorretz gidatzea, gatazkak kudeatzea eta, orokorrean, lantaldea funtzionartzea daude.

Bigarren maila batean, auto-kudeatutako lantaldeak lau arlotan multzokatzen dira eskaintzen duten zerbitzu motaren antzekotasunaren arabera (hezkuntza-terapia, etxebizitza, lana, prestakuntza eta laneratzea). Arlo bakoitzak pertsona erreferente bat du, eta haren eginkizunak hurrengoak lirateke: bere arloko taldeak laguntzea, kudeatzeko eta erabakitzeke autonomia sustatzeko orduan; arloko taldeen arteko harreman-, komunikazio- eta koordinazio-espazioak dinamizatzea; eta arloko taldeak erakundearen zuzendaritza-organoan ordezkatzeko, haien eskaerak, kezkek eta beharrak helaraziz, eta, alderantziz, erakundeko gai transbertsalenak alorrera eta talde auto-kudeatuetara helaraziz.

Eta azkenik, hirugarren mailan erakundearen alderdi orokorrak kudeatzen dira. Maila honetan eztabaidatzen diren kontuak lantaldeen eta arloaren kudeaketa-maila gainditzen dute, eta erakundearen kudeaketa globalerako hiru gune osatzen dute: Zuzendaritza-taldea, kudeatzaileen osoko bilkura eta lantaldeen jardura laguntzen duten zeharkako lantaldeak (kudeaketa ekonomikoa, komunikazioa, informatika, etika taldea etab.). Elkartearen egitura orokorra modu egokian funtzionatzeko, beharrezkoak dira, besteren artean, subsidiarioritasun printzipioa jarraitzea edo kudeaketa

espazio ezberdinak, malguak eta funtzionalak garatzea berrikuntzetara egokitzeke gaitasuna dutenak.

1.2. *Proiektu kooperatiboari buruzko ikuspegi globala eta estrategikoa mantentzeko erronka*

Hazkundeak ekar dezakeen beste erronka bat da geroz eta zailagoa izan daitekeela bazkideek erakundearen gertatzen ari denari buruzko ezagutza sakona eta zehatza izatea, eta, aldi berean, horrek erakundearen gain dituen inplikazio eta ondorioak ulertzea.

Izan ere, erakundearen gertatzen ari dena eta horrek sortzen dituen erronkak nolabait ulertu gabe, oso zaila da bazkideek beren parte-hartzea bideratzeko irizpide propio bat garatu ahal izatea. Gainera, geroz eta hierarkizazio handiagoa duten kooperatiba handietan, bazkideei ikuspegi orokorra emateko borondaterik ez badago, bazkide horiek kooperatiban parte hartzeko motibazioa galtzeko eta erakundearekin deslotzeko arriskua handiagotzen da.

Horregatik ezinbestekoa da bazkideek informazio egokia eta nahikoa dutela bermatzea zuzenean eragiten dienaren gaineko erabakiak hartu ahal izateko, bai eta erakundearen beste pertsona batzuek hartzen dituzten erabakien atzean dauden arrazoiak ulertu ahal izateko ere. Ildo honetan, oso garrantzitsua izan daiteke erakundearen eragiten dioten gai estrategikoen inguruan eztabaida eta elkarrizketa sustatzen duten parte-hartze prozesuak irekitzea, ahots eta begirada ezberdinak barneratuz, erakundearen osatzen duten pertsona eta interes-talde ezberdinen arteko ortzi muga partekatatu bat definitzeko helburuarekin.

Eta horretarako, beharrezkoa da barne-komunikazioko estrategia bat garatzea, gardentasuna eta benetako komunikazioa bermatzeko eta interesatuek une oro erakundearen gertatzen ari denarekin konektatuta egotea ahalbidetzeko; bazkideak eta lantaldeak erakundearentzat kritikoak diren gaiak buruz prestatzea eta erakundearen barruan ezagutza hedatu eta zabaltzeko estrategiak antolatzea; eta erakundearen erronka estrategikoen inguruan modu parte-hartzailean lan egitea.

1.3. *Erakundearen erabakitze organo ezberdinak iragazkorra direla, bazkideak erakundearekin konektatzea sustatzen dutela eta kudeaketa benetan demokratikoa garatzen dutela bermatzea*

Kooperatiba batean erabakiak hartzen diren organo formalak (bazar orokorra, artezkaritza-kontseilua, kontu-hartzailetza, etab.) edo barne

araubidean jasotako bestelako parte-hartze espazioen konfigurazioa, kooperatibaren bizitza demokratikoaren oinarria dira.

Eta kooperatiba handietan erronka espezifiko batzuk daude gune horien izaera demokratiko eta parte-hartzaileari eusteko: oinarri sozialaren eta kooperatibaren gobernu-organoen artean harreman hurbila garatzeko erronka; kooperatibaren gobernu-organotan oinarri sozialaren aniztasuna ordezkaturik izateko erronka; aipaturiko organo formal eta erabakitze espazioetan geroz eta pertsona gehiagoren parte hartzea bideratzeko erronka; eta hori benetan gauzatu ahal izateko beharrezkoak diren baliabide eta denboren esleipena.

Orokorrean, kooperatiba baten erabakitze organo eta espazioen diseinua parte-hartzaileak eta demokratikoak izan daitezten pentsatu eta aztertu ahal izateko modu bat, hau da, kooperatibaren oinarri sozialarentzako irisgarriak, hurbilak eta gardenak izateko, hiru baldintzen inguruan egitura-tzea komenigarria izan daiteke:

- Parte-hartu ahal izateak, oinarri sozialak kooperatibaren erabakietan parte hartu ahal izateko benetako espazioak, estrategiak eta aukerak sortzeari egiten dio erreferentzia. Besteak beste, honako ekintza hauek garatuz: parte hartzeko dauden espazioak eta kanalak dibertsifikatzea, parte-hartzea errazteko tresnak garatzea (teknologiak, euskarriak, etab.) eta parte-hartzeko orduan aukera berdintasuna bermatzea. Adibidez, Kontseilu Errektoreko kideekin ideiak partekatzeko eta eztabaidatzeko topaketa informalak; produktu, zerbitzu edo barne araubide berriak garatzeko talde estrategikoak sortzea; edo batzar orokorrean jorratuko diren gaien inguruan prestatzeko bilera irekiak.
- Parte hartu nahi izatea erakundearen inguruan pertsonen motibazioa, gogoia, inplikazioa eta pertenezko sentimendua garatzeari dagokio. Halaber, pertsonak beren iritzia garrantzitsua dela eta kontuan hartzen dela sentiaraztea, eta haiei eragiten dieten gaiak kooperatibaren agenda politikoan egotea (adibidez, talde lokalen topaketen bitartez edo kooperatibak kudeatutako beste zerbitzu batzuk bisitatzea, kooperatibaren ikuspegi orokorra izateko, kide izatearen sentimendua sortzeko eta beste zerbitzu batzuetako pertsonak ezagutzeko.). Azkenik, sartzen diren pertsonen ere lagundu behar zaie, kooperatiba ondo ezagutzen lagunduz eta bere partaide-tza-guneetara hurbilduz (adibidez, denbora gehiago daramaten bazkideen tutorizazioaren bitartez).

Parte-hartzen jakiteak bazkideek informazioa, prestakuntza eta ezagutza nola eskura ditzaketan adierazten du. Kooperatibaren kudeaketan garrantzia duten esparruen funtzionamendua sakonago uler

ditzaten (ekonomikoa, sozietate-arloa, enpresa-arloa, etab.). Honen, bazkideei erabakiak hartzen laguntzeaz gain eta unerren batean kooperatibaren gobernu-organoetara sartzea errazten die (Adibidez, kooperatibismoaren inguruko formakuntzak eta ideia horiek kooperatibaren kasu zehatzean nola aplikatzen diren azaltzea bazkide berriei).

1.4. *Kooperatiba handietan parte-hartzea eta kudeaketa demokratikoa sustatzeko ondorioak eta gomendioak*

Kooperatiba handietan parte-hartzearen inguruko azterketatik bost gomendio nagusi atera ditzakegu:

- Ezagutza zabaltzea: Antolaketa eredia pertsonen beren ezagutza areagotzera, partekatuzera eta zabaltzera bideratuta egon behar da.
- Boterea banatzea: Antolaketa eredia boterearen banaketan oinarritu behar da, erakunde osoan zehar hedatutako kudeaketa mailen eta koordinazio espazio ezberdinen bitartez.
- Eraikuntza kolektiboko espazioak sortzea: Topagune bakoitza komunikazio-espazio bat izan daiteke, bertan erakundearen inguruko ideia kolektiboak eraikitzen dira. Gainera, *ad-hoc* prozesuak erraztu behar dira eraikuntza kolektiboko gai oinarritzkoenentarako (izateko arrazoia, erronka estrategikoak, balioak, kudeaketa-eredua eta -estiloa, etab.).
- Ondo engranaturako eta ezagutzaz hornitutako erabakiguneak antolatzea: Legitimatutako boterea sistema artikulatu batean oinarritu behar da, gai guztiek hausnarketa kolektiborako espazioa izango dutela bermatzeko. Gainera, botere legitimatuak berrikuspen demokratikoa izan behar du.
- Ez dago eredurik: Erakundeetan ezartzeko ereduak bilatzeko joera ohikoa eta naturala da, baina errealitatean fruitu gutxi ematen ditu. Erakunde bakoitzak bere eredia garatu behar du. Funtzionatzen duten praktika eta dinamiketarik inspiratutako ideietatik abiatuta.

Ondorio gisa, ulertu behar da edozein erakunde izan daitekeela parte-hartzailea, baina parte-hartzea ez dela dekretatzen; sustatu eta praktikatu egin behar baita.

Bultzada parte-hartzaileak ere ez du betirako irauten; etengabe eguneratu eta berritu egin behar da. Horrek esan nahi du une batean funtzionatzen duena beste momentu batean alde batera utz daitekeela eta alderan-

tziz; beraz beharrezkoa da egiten denaren emaitzak probatzea eta aztertzea, arrakasta non izaten ari den eta non hobetu behar den jakiteko.

Horregatik, ezinbestekoa da benetan parte-hartzailea den erakunde bat garatzeko apustua egitea. Hau da, parte-hartzearen sustapenari eta kudeaketari baliabide egonkorrak eta nahikoak esleitzea eta partaidetza prozesuak ondo planifikatzea eta egituratzea.

Azkenik, funtsezkoa da ulertzea kooperatiba bat benetan parte-hartzailea izateko ez dela bazkideen parte-hartzea sustatzera mugatu behar, baizik eta erakundearen egunerokotasuna osatzen duten langileen eta beste interes-talde batzuen edo eragileen (erabiltzaileak, bezeroak, enpresa hornitzaileak etab.) parte-hartzea sustatzera ere bideratu behar dela.

«Tocar el voraviu. O com fem créixer —una mica— les micro-cooperatives de treball»

La Ciutat Invisible

1. Nola hazi lan elkartuko kooperatiba txikietan?

Kooperatiben tamainari buruzko eztabaida ez da berria, batez ere tamaina minimoari buruz ari bagara. Hainbat lege moldaketen ostean Kataluniako kooperatiben legeak 2 pertsonetako gutxieneko kopurua zehazten du kooperatiba bat sortzeko. Esan bezala, honek eztabaida piztu duen arren, errealitateak erakusten du azkenaldian sortutako lan elkartuko kooperatiben bataz besteko langileen kopurua 2,99 dela Katalunian eta 2,7 Bartzelonan.

Hazkundearen inguruko eztabaida honetan, La *Ciutat Invisible* kooperatibako kideek 2-5 bazkideetako kooperatiba txikietatik 10-15 bazkideetako kooperatiba handiagoetara igarotzeko trantsizioa errazteko gakoak ematen dituzte.

1.1. *Ekintzaitzaren eta auto-antolaketaaren artean: lan-kooperatiben eredu berriak?*

Bartzelonako *Coopolis Ateneu Cooperatiu*-rentzako badago kooperatiba txikien eztabaidaren azalpen bat. Ekonomiaren tertziarizazioaren ondorioz sorturiko kooperatibak dira, enpresentzako edo pertsonentzako zerbitzuak ekoizten dituztenak. Hauen artean, adibidez, komunikazio zerbitzuak, diseinua, teknologia, arkitektura edo terapiak egon ohi dira.

Profesional gazteek osatzen dituzte, urte gutxiko lan esperientzia dutenak eta, batez ere, atomizazio egoeraz nekatuta dauden autonomoek irismen handiagoa izango duen proiektu bati ekitea erabakitzen dutenean sortzen dira. Askotan, «ni-tik» abiatuta eratzen diren kooperatibak dira, eta horrek proiektuaren hazkunde kuantitatiborako zailtasunak dakartza.

Arrisku ekonomikoarekiko zuhurtzia handia izaten dute eta, aldi berean, egitasmoaren hazkunderako beharrik ez dute, jarduerak berak sortzen duenarekin bizitzeko aukera ematen dielako. Izan ere, egitasmo hauek modu egonkorrean iraun dezakete hiru bazkide fundatzaileek osatuta, eta, haztekotan, lan administratiboren bat kontratatzeko izan ohi da. Aurrekoari COVID-19aren krisian areagotutako lan ohitura berriak gehitzen

bazaizkio, lan ez-materiala eta lantalde txikietan antolatuko egitasmoak sortzeko joera handitu da.

Hala ere, salbuespen bat antzeman daiteke. Izan ere, *Coopolis*-eko ekonomia feministen zirkulutik nabarmentzen da sarritan laguntzen dituzten kooperatibek aipatutako tipologia horretatik ihes egiten dutela. Zaintzaren esparruko langileen kooperatiba hauek, ingurune kolektiboagoetatik, arlo soziosanitarioko lanbide trebakuntzako ibilbideetatik edo eskubideen defentsan eta erregularizazioaren alde diharduten emakume etorkinen elkarte auto-antolatuetatik iritsi ohi dira. Talde eragile horrek osagai ideologiko garrantzitsua du: bere herritartasun egoera erregularizatzea eta bitarteko langileen erregimen berezian lan egiteari utzi ahal izatea, hain zuzen ere. Askotan, «gugandik» egiten da, horregatik epe ertainean kolektiboko beste kide batzuegana zabaltzen saiatzen dira.

Horrela, lehenengo tipologia bulkada «ekintzaile» batekin identifikatu daiteke, motibazio kontuekin lotura handiagoa duena, hala nola errealizazio eta gogobetetze pertsonalarekin, edo modu jakin batean lan egitearekin; eta bigarren tipologia, berriz, «auto-antolaketa» sozial eta laboralaren esperientzia kolektibotik dator. Horregatik egitasmoaren aurreko zein ondorengo ibilbideak oso desberdinak dira, bigarrenean eskubideak konkistatzeko plataforma ekonomiko eta lan-plataforma gisa ulertzen baitira, eta, beraz, ahalik eta kide gehien elkartzeko bokazioa dute. Ekimen askotan bi faktore horiek elkar bizi badaitezke ere, sarritan desberdintasunak antzematen dira beharregatik eratzen diren kooperatiben eta borondatez eratzen diren kooperatiben artean.

1.2. *Kooperatiba txikien dimentsionamendu egokiago baterako apunteak*

Kooperatiba txikien dimentsionamendu egokiago baterako programa publikoen ezaugarri eta denborek ekintzailtza-profilari erantzuten diote gehiago auto-antolaketa sozial eta laboralaren profilari baino. Azken hauek prozesu motelagoak dira eta inguratzen dituen prekarietateak hasierako kapitala biltzeko zailtasun handiagoak sortzen ditu. Hala ere, hazkunde progresiboari dagokionez, lehenengo tipologiako kooperatibek jaiotzen diren tamainarekin jarraitzeko joera handiagoa erakusten dute orokorrean, eta bigarrenek, aldiz, nukleo sustatzailearen inguruko sare komunitario zabalgokoak dituzte eta alderdi kolektibo horrek kooperatiba gehiago dimentsionatzera bultzatzen du.

Eredu autonomo-indibidualetik datozenei zailagoa egiten zaie eredu kolektibistagoak ulertzea eta kooperatibaren barruan autonomoen erduan jarraitu ohi dute, lanaren kooperatibizazio maila txikiagoa erakutsiz.

Zentzu horretan, lan-kooperatiba berri batzuetan proiektu kolektibo bat baino, banakoan batuketa bat ikusten da.

Bigarren motatako kooperatibetan ere gerta daiteke hori. Hala ere, nominak elkarrekin eraikitzearen, kutxa kolektibo bat izatearen eta abarren aldeko apustua egiten dutenek, kooperatiba sendagoa bihurtzeko joera dute, intentsitate handiagoarekin hazten baitira.

Nolanahi ere, alderdi kolektiboa oso presente dago eskubide-urraketen egoera zehatz batetik ateratzeko edo erregularizazio administratiboa lortzeko borrokatzen duten sindikatu eta elkarteetatik datozen taldeetan. Proiektu hauek apustu kolektibo argia dute, eta bi edo hiru pertsonak hasitakoak badira ere, ondoren beste lankide batzuk sartzen dira erregularizazioa lortu ahala.

Dena den, ikerketaren arabera, kooperatiba txikien dimentsionamendu egokia ez dator hazkunde soilaren eskutik soilik, jardueraren kooperatibizazio eta kolektibizazio mailak ere badu eragina horretan. Hau da, dimentsionamendu egokia ez litzateke fakturazioa edo bazkide kopurua handitzearekin soilik lotuta egongo, baizik eta bazkideen lan eta bizi baldintzak hobetuko dituen esperientzia kooperatiboaren kalitatea bermatu ahal duen dimentsioarekin; dimentsionamendu kooperatiboarekin, alegia.

Are gehiago, jasotako kasu batzuetan, lehen adieran hazi nahi izateak bigarrena okertzea ekarri izan du. Egoera hau bereziki identifikagarria da administrazio publikoaren diru laguntzen gupil zoroan barneratu izan diren kooperatibetan; horietako batzuk bestelako finantzaketa iturriak bilatzera behartuta aurkitu dira, egoera horretatik askatu ahal izateko. Izan ere, diru-laguntzak kooperatiba txikien hasierako bultzadarako lagungarriak izan daitezkeen arren, arazo bat eragin dezakete langileak bazkide bihurtzeko orduan. Horrek zaildu egiten du sendotzea eta hazkundera, nukleo kooperatiboaren eta proiektuetan lan egiten duten soldatapeko langileen arteko distantzia handitzen duelako. Gainera, bazkideek hartzen duten «nominen kudeatzaileen» eginkizun horrek zalantzan jartzen dute demokrazia kooperatiboa eta baita proiektua bera ere.

1.3. *Zergatik da beharrezkoa kooperatiba txikiak hamar bat bazkide dituzten kooperatibetarantz dimentsionatzea? Dimentsionamendu kooperatiboa erraztu dezaketen faktoreak*

Aurrekoa kontuan izanda, badirudi hamar bazkide inguru dituzten kooperatiba ertainagoetara jotzea dimentsionamendu kooperatiboa erraztu dezakeela.

Izan ere, erresilientzia gaitasuna handitzeko, iraunkortasun ekonomiko eta soziala handitzeko eta ekimena sendotzeko beharrezkoak diren lan

erreproduktiboak banatzeko egokiagoa izan daitekeen tamaina litzateke. Adibide gisa, hiru bazkideko kooperatiba batean bazkide batek baja edo eszedentzia hartzeak duen eragina handiagoa da hamar bazkideko kooperatiba batean baino.

Tamaina handiagoko egitura kooperatibo batek negozioa eta fluxuak dibertsifikatzeko aukera ematen du, kostu finkoak nomina gehiagoren artean banatzen dira, bazkide langileen artean eskubideak zabaltzeko aukera ematen du, eta bizi eredu eta erritmo ezberdinak hobeto uztartzeko aukera ematen du (batez ere lantaldean adin, jatorri edo genero aniztasuna baldin badago).

Horrela, haztea ez litzateke soilik bazkide gehiago sartzea, eta are guxiago langile gehiago kontratatzea, bazkide-langileen profilen dibertsifikazio zabaltzea baizik, bai eta sortutako ondasunak edo zerbitzuen dibertsifikazioa ere.

Zentzu honetan, dimentsio handiagoko kooperatiba batek erraztasun handiagoa du aniztasun handiagoa barneratzeko, eta, gainera, denbora gehiago eman dezake beste kooperatiba batzuekin lankidetzan, federazio-egituretan parte hartzen, tokiko kooperazio-ekosistemetan parte hartzen, eta polo kooperatiboak eratzen eta sendotzen. Azken batean, horiek ekimena bera sendotzen lagunduko dute eta eraldaketa ekonomiko orokorra lortzen lagunduko dute.

Hala ere, kooperatiba txikietatik kooperatiba dimentsionatuago baterako trantsizioa elementu askoren menpe dago, hala nola alde aurreko aurrekariak (indibidualagoak edo kolektiboagoak), beharraren eta motibazioaren arteko harremana, edo egitasmoaren sektore ekonomikoa. Eta beti kontuan izan behar da zenbait kooperatiba txikiek, legitimoki, dimentsio horrekin jarraitu nahi edo behar izango dutela.

Baina hazi nahi edo behar dutenentzat, zein faktorek erraz dezakete ekimenen dimentsionamendu kooperatiboa?

—Arriskuarekiko aurkakotasuna gainditzea: gaur egun sortzen diren kooperatiba txikiek ez dute arriskurik hartzen eta, ondorioz, ez dira behar bezala kapitalizatzen. Izan ere, bada nolabaiteko sen on bat esaten duena kapital propioarekin bakarrik kontatu behar dela, baina horrek klase segmentu jakin batzuei soilik ahalbidetzen die ekimen berrietan parte hartzea edo modu prekario batean bizitza eutsi arte kapitalizatzerara behartzen du.

Egitasmo kooperatibo batekin hasteko arriskatu egin behar da, arriskuari modu kolektiboan aurre eginez. Arriskuarekiko errezeloa gainditzeak esan nahi du, halaber, diru-laguntzetatik kanpo gertatzen diren jarduera ekonomikoak garatzea eta jardueraren iturriak dibertsifikatzen dituzten ildo berrietara irekitzea.

—Langile autonomoaren pentsamoldea atzean uztea eta jarduera ekonomiko guztian kooperatibismoa sustatzea: proiektuaren iraunkortasun ekonomikoa eta pertsonala bermatzeko orduan sendotasun handiagoa eskaintzen duen ibilbidea baita.

Ekimen askoren diskurtsoan dago gogoeta hori, baina sarritan, batez ere autonomo mankomunatuaren kooperatibetan, bezero propioen alde lan egiten jarraitzen da, eta kosta egiten da kutxa komun bat edo nomina bateratuak eraikitzea. Kolektibizazio-prozesu hori egiten ez bada, nekez sortuko da soberakin kolektiborik eskala handitzeko, bazkideen ordainsariak eta baldintzak hobetzeko eta komunitatearen zerbitzura aplikatzeko.

—ESEa sustatzeko politika publikoak: azken urteotan, kooperatiba berrien sorrera sustatzeko joera eman da. Orokorrean modu egokian egin da Kataluniako kooperatibismoaren egitura ekonomikoa berriitu behar zelako, belaunaldi berriak gehituz. Baina lan hori egin ondoren, politika horiek (prestakuntza, laguntza, aholkularitza, finantzaketa) sortutako kooperatibak sendotzera bideratu behar dira dimentsio handiagoa har dezaten, barneko demokrazia ekonomikoa zainduz, eta inpaktu ekonomiko eta sozialak areagotu dezaten. Era berean, sektore berdinean dauden antzeko kooperatiben bat-egiteak esploratu eta sustatzea izan liteke beste bide bat. Azkenik, politika publikoek kolektibo zaurgarriagoen errealitateak kontuan hartu beharko lituzkete, hala nola paperik gabekoak, ofizioetako langileak edo zailtasun ekonomiko handienak dituzten langileak.

—Proiektuetan kontrol eta jarraipen ekonomikoko tresnak areagotzea: dedikazioak argi izateko edo aurreikuspenak egiteko, beharrezkoa da zeregin horietan gaitu diren eta horiek sozializatzeko gai diren profilak txertatzea. Izan ere, profil profesionala duten egitasmo kooperatibo berrietan, mundu guztia oso eroso dago bere zeregin espezifikokan lan egiten, baina inork ez du administrazio, gerentzia edo koordinazio lana egin nahi. Zeregin horiek ez dira hirugarrenen esku utzi behar; aitzitik, kooperatibaren jarduera orokorraren erpinen kokatu behar dira, talde osoari segurtasuna emateko. Horrek ez du esan nahi egitura bertikalen aldeko apustua egin behar denik, baizik eta «egitura faltaren tirania» saihestu behar dela, eta orduak inbertitu behar direla ezagutzak sozializatzeko eta gardentasuna sustatzeko. Informaltasunaren eremuan uzten bada, denbora kontua izango da kooperatibaren endekapena.

—Kooperatibaren bilakaeran zehar plangintza estrategikoko uneak izatea: jaiotze fase baten ondoren, lehenengo bi edo hiru urteetan gelditu egin behar da bidearen norabidea birpentsatzeko, lortutako

helburuak baloratzeko, erronkak eta agertoki berriak birplanteatzeko eta helburu eta tresna berriak bilatzeko. Hazi nahi dugu? Ez dugu nahi? Norantz? Profilak eta zerbitzuak dibertsifikatu nahi ditugu? Nola emango ditugu langile berriak? Zer espero dugu kooperatibarengandik ordainsariei, zereginei eta zentzuari dagokienez? Zer emateko prest gaude? Funtsezkoa da galdera horiek egiteko espazioak sortzea; beharrezkoa balitz galdera hauek egiten dakien kanpoko euskarri batekin.

1.4. *Kooperatiba txikien arteko inter-kooperazioa errazteko espazio baten garrantziaz*

Bartzelonan, edozein jarduera ekonomiko materialen aktibo nagusietako bat, lurzorua, muga argi bat bihurtzen da. Oinarri herrikoia duten proiektu ekonomikoek ezin baitute inbertsio-funtsekin lehiatu. Horregatik da hain garrantzitsua proiektu hasiberriak kokatzeko azpiegitura fisikoak kolektibizatzea. Kolektibizatutako espazio eta azpiegiturek kooperatiben garapenerako lagungarriak izateaz gain, kooperatiben arteko inter-kooperazio dinamikak sustatzeko ere mesedegarria izan daiteke.

Izan ere espazio hauetan garapen maila desberdineko erakundeak egon daitezkeenez, elkarrengandik ikasi, baliabideak partekatu, nominak eta ordu-prezio komunak eraiki, zerbitzu berriak elkarrekin planteatu edo erakundeen artean jardunaldiak partekatu litezke. Hala, lankidetzaren erakunde bakoitzaren sostengu ekonomikorako eta hazkunderako estrategia izan daiteke.

Adibide gisa, Bartzelonako Sants auzoko *Can Batlló* espazioan eraikitako *Bloc4* egitasmo kooperatiboen inkubagailuan, 40 mikro-proiektutarako 40 mikro-espazio dituen inkubagailu bat diseinatu zitekeen, baina, horren orde, zenbait ekimenen artean partekatuko ziren espazio ertainak sortzea erabaki zen, elkar ezagutzea eta harreman kolektiboagoak sortzea sustatzeko. Arkitekturari dagokionez, eraikin osoak lotura hori bilatzen du, baina espazioa partekatzeak ez du esan nahi, nahitaez, elkarlanerako joera handiagoa dagoenik; aitzitik, lotura hori erraztuko duten dinamika espezi-fikoak sortzea beharrezkoa da.

Espazio honetan dauden kooperatibek ez dituzte soilik formakuntzak jaso behar, formakuntza proiektu komun bat eraiki behar dute eta beraiek izan behar dira prestatzaileak, beren kudeaketa tresnak eta hainbat arlotako ezagutzak partekatu behar dituzte eta baterako jarduera ekonomiko eta soziala sortzen hasi behar dute espazioa eta proiektua bere eginez.

Zentzu honetan, beharrezkoa suertatzen da organismo federatiboetatik eta kooperatiben sustapenerako organismoetatik aldaketa kultural bat, kooperatibetan kolektibismo handiagoa sustatzeko, eta, aldi berean, ingurune mankomunatuagoak sortzeko. Hala nola, talde tailerrak eta formakuntzak, Ekonomia Solidario Migratzailearen Azoka, inter-kooperazio egiturak, eta, azken finean, kooperatiba txikiak sendotzen lagunduko duten ingurune komunitarioagoak sortzea.

Els pols cooperatius en el context i l'estratègia de creixement del cooperativisme. Creixement distribuït, infraestructures del comú i desenvolupament local

L'Eixida SCCL

1. Polo kooperatiboak kooperatibismoaren hazkunde estrategian

1.1. *Polo kooperatiboen ezaugarri orokorrak*

Polo kooperatiboak, ekonomia demokratizatzeko, birlokalizatzeko eta dibertsifikatzeko helburuarekin proiektu sozioekonomikoak sortu eta espazio fisikoak eta baliabideak modu kooperatiboan kudeatzen dituzten ESEko enpresa eta erakundeen taldeak dira.

Hau da, ESEko erakundeak elkarrekin lan egiteko, proiektuak hasteko, sendotzeko, kontsumo kontzientea sustatzeko eta tokiko garapen sozioekonomikorako eredu berriak sortzeko gune lurralderatuak dira.

Polo kooperatiboen arteko ezberdintasunak aurkitu ditzakegun arren, funtsean hasierak nahiko antzekoak dira espazio guztietan.

Lurraldean errotutako ESEko egitasmo ezberdinak elkartzen dira elkarrekin lan egitearen abantailak eskuratzeko, baina baita ere tokiko beste behar batzuei erantzuna emango dizkieten egitasmoak bultzatzeko, zein ESEaren lurralde erreferentzialtasuna handitzeko. Modu honetan badaude izaera orokorragoa edo sektorialagoa duten poloak (adibidez, arte eszenikoetan, ikus-entzunezkoetan, mugikortasun iraunkorren, elikadura-burujabetzan eta zerbitzuetan dihardutenak) edo kontsumo edo etxebizitza kooperatibo baten jatorrizko egitasmo batetik sortzen direnak edo auzo degradatu bat eraberritzeko egitasmo batetik sortzen direnak.

Kataluniako polo kooperatiboen eztanda azken hamarkadan gertatu bada, nagusiki hiru elementu aktibatzaileengatik izan da: lehenengoa, Kataluniako *Xarxa d'Economia Solidària* (XES)-en estrategia eta bertan diharduten hainbat talde lokalen ekimena; bigarrena *Ecos* taldea, Bartzelonako Sants auzoko *Impuls Cooperatiu de Sants* eta Prat de Llobregateko *GATS* elkarte bezalako egitasmoen ekarpen teoriko zein praktikoak lurralde ekosistema kooperatiboan inguruan; eta hirugarrenik, Kataluniako Gizarte Ekonomiaren Zuzendaritza Nagusiak, Hirugarren Sektoreak eta *Generalitat*-eak bultzatutako *ateneu cooperatius*-ak non definitutako 5 lan ildoetatik bat inter-kooperazioa, saretzea eta dinamizazioa baita.

Garrantzitsua da aipatzea, kasu gehienetan, polo kooperatiboak tokiko ekosistema kooperatiboen logikaren baitan jaiotzen direla, hots, lurralde-estrategia baten tresna ekosistemiko gisa. Horregatik, Kataluniako hamalau polo kooperatiboetatik bederatzik bigarren mailako egitura batekiko lotura dute; kasu gehienetan espaziotik harago doana.

Polo kooperatibo bat abiarazteko beharrezkoa den denbora polo eta lurralde bakoitzaren arabera izango da. Hala ere, antzeman daiteke Katalunian sortutako azkenengo poloei batz besteko denbora gutxiago behar izan dutela haien jardunarekin hasteko. Izan ere, alde batetik, dagoeneko metatutako esperientzia eta kode irekian partekatutako informazioa, eta bestetik, poloen sorkuntzarako sortutako dispositibo instituzionalak oso lagungarriak izan dira hauen sorkuntzan. Dena den, gutxienez, beste 11 elementu katalizatzaile identifikatu daitezke zentzu honetan. Hurrengoak dira:

- Premia partekatuak
- Kooperatiben emaitzen hobekuntza efektiboa
- Estrategia partekatua
- Proiektu partekatuak bultzatzea
- Artikulazio soziopolitiko
- Intuizioa
- Lurraldean artikulazio-erreferenterik ez egotea
- Proiektu gazteak izatea
- Kataluniako beste leku batzuetako proiektuen erreferentzialtasuna
- Kooperatiben jarduera-sektoreen osagarritasuna
- Lurraldeko Ateneo Kooperatiboa (*Generalitat*-eak bultzattutako programa publikoa)

Ikusi daitekeenez, identifikatutako elementu katalizatzaileen artean bi tipologia orokor aurkitu daitezke. Batzuk, hazkundera laguntzen duten baliabide eta tresnen partekatze eta mankomunatze mekanismoekin zerikusia dute eta besteak hazkunde estratigiari eduki soziopolitiko emateko elementuak dira.

Polo kooperatiboen ezaugarri orokorrekin bukatzeko, poloak osatzen dituzten erakundeen tipologiari buruzko apunte batzuk ematea interesgarria izan daiteke. Orokorrean lan elkartuko kooperatiba txikiak dira nagusi. Kooperatiba hauek dira, oro har, poloaren sustapena eta jasangarritasun ekonomikoaren ardura nagusia hartzen dutenak. Izan ere, ESEko formula sozioekonomiko ugari izan ditzaketan arren, esan daiteke polo kooperatiboak oinarri sozio-enpresarialeko estrategia bat direla; eta hortik aurrera merkatuko izaera ez duten beste esperientzia batzuk batzen direla.

1.2. *Polo kooperatiboen jarduera eta helburuak*

Poloaren dinamizazioari eta mantentzeari dagokionez, lehenik eta behin bereizi behar dira, batetik, azpiegituraren iraunkortasun ekonomikoa eta horri lotutako gastuak, eta bestetik, sozietatearen iraunkortasuna eta proiektuaren dinamizazioa.

Azpiegitura eta hornidura mankomunatuak dagokienez, esan behar da kasu guztietan alokairu, mantentze eta hornidura gehienak espazioari lotutako kuotek sortutako baliabide propioetatik finantzatzen direla, eta neurri txikiagoan, partekatutako produktu eta proiektuetatik.

Bestalde, poloaren dinamizazioari eta kudeaketari dagokionez, dedikazio-ordu aitortuak banatzen dituzte poloa osatzen duten kooperatiben artean. Ordu horiek, batez ere, dinamizazio-, kudeaketa- eta koordinazio-orduak dira. Garrantzia du azpimarratzeak, halaber, poloari eusteko ordu gehien aitortuta dituzten poloak atxikitutako kooperatiba kopurua eta/edo metro koadro gehien dituztenak direla, eta are gehiago, poloaz gain, bigarren mailako kooperatiba bat sortuta dutenak. *Ecos* taldea (talde kooperatiboa) edo *La Comunal* (Zerbitzu kooperatiba) lirateke bi adibide argi.

Mankomunatuak baliabideei dagokienez, espazioa bera, produktu eta zerbitzuen merkaturatzea eta hornidurak mankomunatuak dira polo kooperatiboetan partekatzen diren alderdi material nagusiak. Ildo bereetik, polo gehienek sukaldeko espazio bat ere badute espazioaren erabilzailentzat. Hala ere, polo kooperatiboak tresna mankomunatu berriak hedatzen ari dira. Lehen mailan, hainbat proposamen aurki ditzakegu, hala nola zerbitzari informatikoa, bulegoko materialaren erosketa bateratuak edo laneko arriskuen prebentziorako zerbitzuak. Eta bigarren maila batean, segurtasun informatikoa edo komunikazioa ere mankomunatuak ari dira. Era berean polo batzuek gestoria mankomunatuaren aldeko apustua ere egiten dute, poloko erakunde kideei ematen dien barne-zerbitzu estrategiko gisa. Apustu horretatik abiatuta, partekatutako diruzaintza-zerbitzu sortu daiteke, diruzaintzako tentsioei erantzuteko barne-maileguen bidez.

Horrelako jarduerak poloen helburuak betetzen laguntzen dute. Helburu hauek polo batetik bestera nabardurak izan ditzaketan arren, bat egiten dute hurrengo 4 helburu estrategikoetan:

- Aliantzak, lankidetzak, artikulazioa eta merkatu soziala: Modu batean edo bestean adierazita agertzen da polo kooperatibo guztien helburu nagusietako bat bezala. Orokorrean bilatzen dena da ESEko eragileen arteko loturak sortzea edo indartzea, eragin handiagoa lortzeko. Horretarako, «merkatu soziala eraikitzea eta zabaltea» edo «ekosistema indartsu eta egonkorra sortzea» nabarmentzen dira. Halaber, ESEaren barruko artikulazioaz eta elkarlanaz

haratago, poloetatik lankidetzak publiko-kooperatibo-komunitarioaren estrategia ere azpimarratzen da, aliantza komunitarioetan eta politika publiko eraldatzaileetan sakontzeko.

- Proiektu sozioekonomiko kooperatiboak sustatzea eta sendotzea eta enplegua sortzea: polo kooperatiboak ESEaren erreproduktzio-tresna gisa ulertzen dira, proiektu kooperatibo eta komunitario berriak sustatzeko borondatea baitute. Hori argi eta garbi islatzen da proiektu hasiberrientzako inkubazio-espazioak eskaintzen dituztelako edo proiektuak hedatzen laguntzeko tresnak sortzen direlako, merkatu sozialaren bitartez edo proiektu partekatuak bultzatuz.
- ESEaren erreferentzialtasuna, ikusgarritasuna eta eragin publikoa eta politikoa: Herritarrak sentsibilizatzea, ESE ikusaraztea edo eragin eta erreferentzialtasun politiko eta ekonomiko handiagoa lortzea bada kasu guztietan aipatzen den beste helburu bat. Eta beraz, orokorrean, herritarrei irekita daude eta ESEren dibulgazio espazio gisa erabiltzen dituzte.
- Trantsizio ekosoziala laguntzea, tokiko garapen ekofeministatik eta komunitariotik abiatuta. Egungo garapen eredu hegemonikoa gainditzeko aukera emango duten tokiko garapen eredu berrien eragile izateko borondatea adierazten dute trantsizio ekosozialaren bidean doan eredu kooperatibo ekofeminista bultzatuz.

1.3. *Polo kooperatiboaren eraginak*

Poloaren eragin ekonomikoei dagokienez, orokorrean poloan dauden kooperatiba gehienek enplegu berriak sortu dituzte eta produktu edo zerbitzu berriak merkaturatzen hasi dira.

Horrez gain, Katalunian dauden hamalau poloetatik zortzik produktu edo zerbitzu propioak sortu dituzte poloan sortutako inter-kooperaziotik abiatuta; hauek merkaturatzen diren produktu eta zerbitzuak izan daitezkeen moduan, ESEaren erreferentzialtasuna handitzeko proiektu partekatuak edo poloaren erreproduktziorako beharrezkoak diren zerbitzuak ere sortu izan dira.

Erakundeen arteko salerosketak ere handitu dira merkatu soziala indartuz. Gainera, poloaren bitartez lortutako ikusgarritasunak lagundu du merkatu sozialaren kanpora begirako zabalkunde batekin.

Poloaren espazioaren kokapenak ere lagundu du kasu batzuetan erreferentzialtasuna lortzen. Izan ere, espazioaren zentraltasunak eta espazioaren ezaugarriek herritar multzo handi batengana hurbiltzea erraztu die, baita komunikabideei ere.

Kasu batzuetan poloak tokiko administrazio publikoarekiko hurbiltasuna handitu du, nahiz eta gero tokiko politika publikoen garapena ezberdina izan den. Honek, orokorrean, poloaren eta ESEaren, intzidentzia sozial eta politikoa handitzen lagundu du.

1.4. *Polo kooperatiboen inguruko azkenengo apunte estrategikoak:*

Polo kooperatiboek inter-kooperazioaren eta lurralde-errotzearen printzipioa uztartzen dituzte, ez lurralde batean ekoizpen unitateak metatzeko helburuarekin, baizik eta ESEa bere tokiko testuinguruetan sendotzeko, erreproduzitzeko, dibertsifikatzeko eta ikusarazteko asmoz. Azken buruan lurraldeen egitura ekonomikoan eta tokiko garapenean eragina izateko.

Kasu hauetan hazteko borondatea eta «beharra» tokiko eredu sozioekonomikoa eraldatzeko apustu ekosozial, komunitario eta feministarekin uztartzen dute, ESEaren printzipio eta balioetatik abiatuta. Horregatik, ESEaren erreproduziorako espazio fisiko bezala egituratzen dira (eragina, ikusgarritasuna, proiektu berrien sorkuntza eta merkatu soziala) eta, aldi berean, komunitatearen azpiegitura bihurtzeko borondatea dute lurraldeko beste eragile sozial eta komunitario batzuekiko artikulazioa azpimarratuz.

Zentzu honetan, polo kooperatiboak batez ere proiektu gazte eta dimentsio apalekoak dituzten beharrei lotuta sortzen badira ere (baliabideak mankomunatzeko eta proiektu partekatuak sortzeko), estrategia partekatua eta artikulazio soziopolitikorako borondate argia erakusten dute. Lurraldea bektore gisa hartuta eta eraldaketa eta lurralde-errotzea printzipiotzat hartuta, lurraldean erreferenterik ez izatearen gabeziaren aurrean artikulatzen dira.

Dena den, polo kooperatiboak ESEaren eta komunaren erreproduzioaren azpiegitura gisa definitzeko orduan, beharrezkoa da perspektiba zabaltzea, kasu gehienetan, poloaren bultzadatik abiatuta, bigarren mailako egiturak lotuta edo eraiki baitira. Eta, beraz, kasu gehienetan, proiektu horiek tresna ekosistemikoak bezala ulertzea beharrezkoa da, espaziotik harago doan lurraldeko ESEren estrategia baten zati eta tresna bezala.

Zentzu honetan, azpimarratzekoa da polo kooperatiboek haien jarduera hastea eta sendotzea ahalbidetu duten tresna eta baliabideekin duten erlazio sinbiotikoa eta atzera-elikatzailea. Hala, XESek edo ateneo kooperatiboek (programa publikoa), kasu askotan sustatzaile eta aktibatzaile izan direnak, egoitza fisikoa dute orain poloan, hauen eragina eta erreferentzialtasuna handituz lurraldeetan. Ateneo kooperatiboen kasua adibide argia da, eta, aldi berean, agerian uzten ditu lankidetzaren publiko-kooperatibo-komunitarioaren potentzialtasunak.

Laburbilduz, poloak, isomorfismo instituzionalaren antidoto gisa konfiguratu daitezke. Lurralde inter-kooperazio estrategikoa, egonkorra eta sektore anitzekoa (kasu gehienetan) ESEko erakundeen hazkunderako eta sendotzerako mekanismo gisa ulertuta, baina, aldi berean, hazkunde bizkorrekiko eta egituren gehiegizko dimentsioarekiko estrategia alternatibo gisa.

Zentzu horretan garrantzitsua da azpimarratzea, estrategikoa, egonkorra eta sektore anitzekoa den inter-kooperazio lurralderatu horrek izaera sozioenpresariala duela nagusiki. Ezaugarri horrek agerian uzten du lanaren zentraltasuna eta, beraz, poloek bazkideen lan-baldintza hobetoekin lotzen dute hazkundera.

Alabaina, sektore-aniztasuna, erakundeen dimentsio apala, proiektuen gaztetetasuna eta esperientzia gehien ibilbide eskasa eta finantziario publikoen pisu esanguratsua polo kooperatiboaren hauskortasun-elementu gisa aipatu daitezke. Era berean, poloaren espazio fisikoa muga bat izan daiteke. Izan ere, erakundeen hazkunderari lotutako langile gehiago hartzeko gaitasuna mugatuta izan dezakete, polo kooperatiboak espazioan nola hazten diren planteatzeko orduan zailtasun bat gehituz.

Jurisprudentiaren iruzkina
Comentario de jurisprudencia

De nuevo sobre la arbitrabilidad de las cuestiones litigiosas en las cooperativas vascas de trabajo asociado

Comentario de la Sentencia del Tribunal Superior de Justicia del País Vasco 2175/2024, Sala de lo Social, de 15 de octubre de 2024

Santiago MERINO HERNÁNDEZ

Letrado del Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi

Resumen: Se aborda en el comentario un estudio crítico de la Sentencia del Tribunal Superior de Justicia del País Vasco 2175/2024, Sala de lo Social, de 15 de octubre de 2024, y más en concreto sobre la competencia de BITARTU, en cuanto institución del Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi encargada de la administración de los arbitrajes en las cooperativas vascas, para que se sustancien en su seno los litigios que pudieran producirse en las cooperativas de trabajo asociado. La resolución del Tribunal hace que el autor reflexione sobre la adecuación del artículo 107, en sus puntos 1 y 2, con el 103 y 165, todos ellos de la Ley 11/2019, de 20 de diciembre, de Cooperativas de Euskadi. Y lo hace, de la mano de otras Sentencias, principalmente del orden de lo Civil y Penal, buscando garantizar a las cooperativas vascas de trabajo asociado seguridad jurídica a la hora de decidir dónde acudir para dirimir las controversias que pudieran plantearse en su seno.

Palabras clave: Cooperativa, trabajo asociado, litigio, arbitrabilidad

Abstract: The commentary deals with a critical study of the Ruling of the High Court of Justice of the Basque Country 2175/2024, Social Chamber, of October 15, 2024, and more specifically on the competence of BITARTU, as the institution of the Higher Council of Cooperatives of the Basque Country in charge of the administration of arbitration in Basque cooperatives, so that the disputes that may arise in worker cooperatives can be substantiated in its bosom. The resolution of the Court makes the author reflect on the adequacy of article 107, in its points 1 and 2, with 103 and 165, all of them of the Law 11/2019, of December 20, of Cooperatives of the Basque Country. And he does this, also using other rulings, mainly from the Civil and Criminal Courts, seeking to guarantee Basque worker cooperatives legal certainty as to where to go to settle disputes that may arise in their midst.

Keywords: Cooperative, worker cooperative, litigation, arbitrability

* **Correspondencia a/Corresponding author:** Santiago Merino Hernández – santi@kooperatibenkontseilua.eus.

Cómo citar/How to cite: Merino Hernández, Santiago (2025). «De nuevo sobre la arbitrabilidad de las cuestiones litigiosas en las cooperativas vascas de trabajo asociado», *GIZAERKOA - Revista Vasca de Economía Social*, 22, 245-261. (<https://doi.org/10.1387/gizaekoa.27812>).

Recibido: 16/5/2025; aceptado: 22/5/2025.

ISSN 1698-7446 - eISSN 2444-3107 / © UPV/EHU Press



Esta obra está bajo una licencia
Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

1. Antecedentes

La Sentencia que comentamos vino a resolver el recurso interpuesto ante el Tribunal Superior de Justicia del País Vasco (en adelante TSJPV), Sala de lo Social, y que trae causa de la demanda interpuesta contra una sociedad cooperativa por parte de una persona socia trabajadora en relación con la calificación de su baja voluntaria por parte de la empresa y las consecuencias que de ello se derivaron. En concreto, se adoptó el acuerdo de considerar la baja de la persona demandante como no justificada, por entender que había ido a trabajar a una empresa de la competencia, vulnerando de esta forma la normativa interna de la cooperativa. Esta decisión trajo como consecuencia la aplicación de un descuento correspondiente al 20% sobre el importe total a devolver de las aportaciones obligatorias a las que tenía derecho la persona socia saliente.

Pues bien, siendo firme el acuerdo del consejo rector de la cooperativa por el que se calificaba la baja como no justificada al no haber sido impugnado en plazo, la empresa procedió a la devolución parcial de las aportaciones obligatorias al haberse declarado, como ya se ha indicado, la baja como no justificada.

No estando de acuerdo la persona socia saliente con dicha calificación, y en consecuencia con la minoración de sus aportaciones a la hora de materializar el reembolso, instó acto de conciliación que se celebró ante la Sección de Conciliación de la Delegación Territorial de Gipuzkoa del Departamento de Trabajo y Empleo del Gobierno Vasco, levantándose acta con el resultado de «sin efecto» ante la incomparecencia de la demandada. En concreto, el debate jurídico se centraba sobre todo en la consideración del «incentivo colectivo» y el «fondo solidario retributivo» como parte o no de los anticipos laborales y en consecuencia si estaban afectos a la correspondiente deducción como consecuencia de la calificación de la baja.

Sometida, como hemos visto, la cuestión litigiosa a la jurisdicción social se dictó con fecha 7 de mayo de 2024 Sentencia dictada por el Juzgado de lo Social de Eibar en los autos 155/2024, señalando que se estimaba la excepción de falta de jurisdicción formulada por la empresa demandada, sin entrar a conocer del fondo del asunto, y en consecuencia dejándose imprejuzgada la acción ejercitada por la parte demandante frente a la cooperativa.

Sin embargo, la citada parte demandante formalizó en tiempo y forma recurso de suplicación contra tal resolución, recurso que fue impugnado por la cooperativa igualmente en tiempo y forma. Al efecto, se enfocó la impugnación por la vía del apartado c del artículo 193 de la Ley 36/2011, de 10 de octubre, Reguladora de la Jurisdicción de lo Social (en adelante LRJS), incidiendo como infringidos el artículo 107 de la Ley 11/2019, de 20 de diciembre, de Cooperativas de Euskadi (en adelante LCE), así como

el artículo 2, letra c de la LRJS, significando que los conceptos «incentivo colectivo» y el «fondo solidario retributivo» se incluyen dentro de los anticipos laborales que percibía como cooperativista, siendo elementos retributivos por su actividad en la empresa. En base a estos argumentos la demandante, y luego recurrente, entendía que la cuestión no era susceptible de ser sustanciada en vía arbitral sino en la jurisdicción del orden social de conformidad con los referidos artículos 107 de la LCE y 2 de la LRJS.

La parte demandante pretendió con su recurso que se revocara la decisión tomada en primera instancia y que, previa declaración de la competencia del orden social para conocer de la pretensión ejercitada en la demanda, se devolvieran las actuaciones al Juzgado para que resolviera sobre el fondo del asunto. Y lo hizo asentando su recurso desde un punto de vista procesal en el apartado c del artículo 193 de la LRJS, que señala que el recurso de suplicación tendrá por objeto:

- a) *Reponer los autos al estado en el que se encontraban en el momento de cometerse una infracción de normas o garantías del procedimiento que haya producido indefensión.*
- b) *Revisar los hechos declarados probados, a la vista de las pruebas documentales y periciales practicadas.*
- c) *Examinar las infracciones de normas sustantivas o de la jurisprudencia.*

A la hora de determinar el ámbito del orden jurisdiccional social, señalaba la parte que formuló la impugnación que en la letra c del artículo 2 de la LRJS se afirma que los órganos jurisdiccionales del orden social conocerán de las cuestiones litigiosas que se promuevan «*Entre las sociedades laborales o las cooperativas de trabajo asociado, y sus socios trabajadores, exclusivamente por la prestación de sus servicios.*». Al tiempo, consideraba igualmente infringido el artículo 107 de la LCE que establece en su punto 1 que «*Los órganos jurisdiccionales de orden social conocen de las cuestiones litigiosas que se promuevan entre las cooperativas de trabajo asociado y sus personas socias trabajadoras por su condición de tales. En consecuencia, los conflictos no basados en este especial vínculo sociolaboral y que sean análogos a los que puedan surgir entre cualquier persona socia y las cooperativas de otras clases siguen sometidos a la jurisdicción de los juzgados y tribunales mercantiles.*». En este sentido, el punto 2 lista una serie de supuestos que se consideran materias que afectan exclusivamente a la relación típica entre la cooperativa de trabajo asociado y sus personas socias trabajadoras. En concreto las siguientes:

- a) *La percepción de los anticipos laborales o de las prestaciones complementarias o sustitutivas de los mismos en la medida que sean exigibles.*

- b) *Los recursos por sanciones impuestas por infracción de normas de disciplina sociolaboral, incluida la de expulsión por tal motivo.*
- c) *Las situaciones de suspensión del trabajo y excedencias.*
- d) *Materias de Seguridad Social.*
- e) *El acceso de la persona trabajadora asalariada a la condición de persona socia trabajadora.*
- f) *En general, a los derechos y obligaciones derivados precisamente de las normas internas de régimen del trabajo cooperativo.»*

Al mismo tiempo, según entendía la parte que interpuso el recurso el «incentivo colectivo» y el «fondo solidario retributivo» forman parte del anticipo laboral y no pueden ser susceptibles de arbitraje de conformidad con el art. 107.2 de la LCE, que establece que son competencia de los órganos jurisdiccionales del orden de lo social: «a) *La percepción de los anticipos laborales...*».

Frente a estos argumentos, la cooperativa demandada procedió a presentar un escrito de impugnación del recurso en el que se opuso a tal motivo, remitiéndose al contenido de la letra f del punto 2 del artículo 165 de la LCE, de la que se infiere que la cuestión litigiosa deba ser sometida previa y preceptivamente al arbitraje del Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi (en adelante Consejo), citando para definir este marco competencial el artículo 27, punto 4 de los estatutos sociales de la cooperativa y el 111 del reglamento de régimen interno, también en similar sentido, y a través de los cuales las personas socias se obligan a que sus conflictos sean sustanciados vía arbitral en el Consejo. Por otro lado, considera además que es por lo menos dudoso que lo que se denomina «fondo solidario retribuido» tenga naturaleza retributiva, siendo incompetente por esa vía el orden social en base a las normas que precisamente cita la demandante.

Habiéndose recibido las actuaciones por la Sala del TSJPV el 15 de octubre de 2024 se deliberó y decidió el recurso, dictándose Sentencia, la cual se centra en la incompetencia o no de la jurisdicción del orden social para atender a la cuestión litigiosa por razón de la materia, o si por el contrario debía someterse la misma al arbitraje obligatorio del Consejo.

La Magistrada autora de la Sentencia en primera instancia fundamenta su decisión en los artículos 103 y 107 de la LCE en relación con su artículo 165, punto 2, letra f de la LCE y lo dispuesto en el artículo 27, punto 5 de los estatutos sociales de la demandada y el artículo 111 de su reglamento de régimen interno, concluyendo que la reclamación de la parte demandante debe ser sometida a arbitraje obligatorio. Esto es, la Sentencia en primera instancia no hace más que remitirse tanto a lo establecido por la LCE como a la normativa interna de la cooperativa. La primera posibilita el arbitraje como marco de resolución de los conflictos en las coo-

perativas vascas de forma alternativa a la jurisdicción ordinaria, y a través de la segunda se obligan todas y cada una de las personas socias que forman parte de esas cooperativas si así es contemplado en dicha normativa interna.

2. La fundamentación jurídica de la Sentencia del Tribunal Superior de Justicia del País Vasco

La Sentencia del TSJPV que comentamos se remite en las primeras líneas de su fundamentación jurídica a otra Sentencia propia, en concreto la dictada el 26 de marzo de 2024 (recurso 2232/2023) que señalaba lo siguiente: «Recordar que, en base al mecanismo del artículo 149, punto 3 de la Constitución de 27 de diciembre de 1978, el Estatuto de Gernika preveía la competencia de esta Comunidad Autónoma en materia de cooperativas (artículo 10, número 23), en los términos que aclaró la sentencia del Tribunal Constitucional 72/1983, de 29 de julio, al interpretar la primitiva Ley 1/1982, de Cooperativas de Euskadi.» Por ello, avanza una de sus primeras conclusiones, y que no podemos más que compartir, en el sentido de considerar la LCE como de preferente aplicación a la Ley 27/1999, de 16 de julio de Cooperativas, de ámbito estatal, todo ello de conformidad tanto con la disposición final primera de la LCE y el artículo 2 de la propia norma estatal.

A continuación, la Sala quiere recordar cómo la relación de socio en este tipo de cooperativas es una relación que no tiene la naturaleza jurídica de relación laboral, tal y como la considera la jurisprudencia, sino societaria. Es más, a pesar de que a nuestro entender era una cuestión que no presentaba duda alguna³, en el ámbito territorial de la Comunidad Autónoma del País Vasco ha tenido que ser definitivamente zanjada la polémica

³ En este sentido, y en consecuencia sobre la arbitrabilidad de todas las cuestiones contenciosas en las cooperativas vascas, también en las de trabajo asociado respecto a sus personas socias trabajadoras, ya nos habíamos manifestado en los dos manuales de arbitraje cooperativo publicados por el Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi. En concreto, MERINO, S., RODRIGUEZ M.P. & SAN JOSÉ, F. (2001): *Manual de Arbitraje Cooperativo Vasco*, MERINO, S. (dir.), Vitoria-Gasteiz, págs. 30 y ss.; y ELEJABARRIETA, A., GONDRA, G. & MERINO, S. (2019): *Manual de Arbitraje Cooperativo —Adaptado a la Ley 60/2003, de 23 de diciembre de Arbitraje—*, Vitoria-Gasteiz, págs. 56 y ss. En ese mismo sentido, diferentes artículos doctrinales que hemos podido publicar en relación con el arbitraje cooperativa en la Comunidad Autónoma del País Vasco: por todos, vid. MERINO, S. (2006): «Arbitraje, Conciliación y Mediación en el seno del Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi», *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, n.º 40, Bilbao, págs. 69-78; y MERINO, S. (2006): «El arbitraje en las sociedades cooperativas. Nota a las Sentencias de 3 de febrero y 15 de marzo

cuando el párrafo segundo del punto 11 del artículo 103 de la LCE señala expresamente que «*la relación de la persona socia trabajadora con la cooperativa es una relación societaria*». Y todo ello, además, a la hora de regular las cooperativas de trabajo asociado en la sección 2.^a (artículos 103 a 107) del título II que abordan las clases de cooperativas⁴. Nada que cuestionar tampoco en relación con este extremo en la medida que se evidencia que en las cooperativas de trabajo asociado nos encontramos con una relación societaria y no laboral de las personas socias. De esta forma, sigue el TSJPV señalando que el principio general que rige en esta materia es que a esa relación no se le deba aplicar la legislación laboral.

Es cierto que nos encontramos con ciertas semejanzas con el ámbito laboral, algo que el TSJPV también lo reconoce, en la medida que las personas socias realizan su actividad profesional para producir bienes y servicios (vid. artículo 103.1 de la LCE). Sin embargo, y como consecuencia de la particular naturaleza jurídica de esa relación, también a la hora de resolver las cuestiones contenciosas, se deberá aplicar la LCE, los estatutos sociales y demás acuerdos internos de la cooperativa, así como, en general, los principios cooperativos en cuanto principios generales configuradores del hecho cooperativo, y mucho más en la Comunidad Autónoma del País Vasco que si por algo se caracteriza el hecho cooperativo es por la singular importancia de las cooperativas de trabajo asociado. Solo en su defecto, y tan solo en ese y excepcional caso, se aplican por analogía las disposiciones de la legislación laboral⁵.

Como ya fue puesto de manifiesto por la parte demandada, el TSJPV respecto al ámbito jurisdiccional competente se refiere el artículo 107.1 de la LCE para a continuación centrarse en el punto 2 del mismo artículo y describir qué relaciones se considera que afectan exclusivamente a la relación típica entre la cooperativa de trabajo asociado y sus personas socias trabajadoras, y entre las que se encuentran los anticipos laborales (letra a del punto 2). Pues bien, señala el TSJPV que nadie ha discutido que el incentivo colectivo forme parte de los anticipos laborales de conformidad

de 2005 de la Sala de lo Social del Tribunal Supremo», *CIRIEC-España, Revista de Jurídica de Economía Social y Cooperativa*. n.º 17, Valencia, págs. 230-233.

⁴ Sobre las cooperativas de trabajo asociado en la Ley 11/2019, vid. SANZ, J. (2021): «Cooperativas de trabajo asociado», *Glosa a la Ley de Cooperativa de Euskadi*, MERINO, S. (dir.), Vitoria-Gasteiz, págs. 365-394.

⁵ En tal sentido, las Sentencias de la Sala Cuarta del Tribunal Supremo de fecha 23 de octubre y 13 de julio de 2009 (recursos 822/2009 y 3554/2008). Recordemos que la Sala Cuarta del Tribunal Supremo es la Sala de lo Social y se encarga de conocer los recursos de casación y revisión en materias de la jurisdicción social, así como otras cuestiones específicas relacionadas con este ámbito legal.

con la normativa interna de la cooperativa (es lo que parece deducirse del artículo 77, punto 8 del reglamento de régimen interno), conclusión a la que igualmente se llega con el «fondo solidario retributivo», lo que se deduce de la propia documentación aportada por la demandada y que lo asemeja precisamente al régimen del «incentivo colectivo», cuya condición retributiva, como se ha dicho, no se discute. Dicho esto, la Sentencia de forma sorprendente en base a la argumentación previa de no considerar la relación jurídica de la persona socia como societaria, señala en el Fundamento Jurídico cuarto: *«Ello hace que consideremos que es la Jurisdicción Social la competente, teniendo en cuenta las precitadas normas y el artículo 2, letra c de la LRJS.»* Pues bien, cuando podría pensarse que es claro que el ámbito jurisdiccional es el orden de lo social de conformidad con el artículo 107 de la LCE, a nuestro juicio, como hace la Sentencia de primera instancia, debería igualmente admitirse el arbitraje en estas cuestiones denominadas como «sociolaborales» en las cooperativas de trabajo asociado, por lo menos en la Comunidad Autónoma del País Vasco, todo ello a la luz de lo regulado precisamente en la LCE, y siempre que exista una cláusula de sometimiento a este en sede por ejemplo estatutaria o contractual.

El TSJPV justificando lo que califica como «desviación competencial», se refiere en el Fundamento Jurídico quinto de la Sentencia a otros precedentes en relación con la regulación habida en la Ley 4/1993, de 24 de junio, de Cooperativas de Euskadi; así como a la jurisprudencia que ha interpretado requisito parecido y fijado en Leyes de Cooperativas de otras Comunidades Autónomas⁶. En este sentido, el TSJPV, se refiere expresamente a la Sentencia de 13 de diciembre de 2004 de Tribunal Supremo, también de la Sala de lo Social, transcribiendo lo que en ella se decía: *«Para la interpretación de esta cláusula de sometimiento al arbitraje, es conveniente recordar que la Ley 60/2003, de 23 de diciembre reguladora del arbitraje de derecho privado, aunque no sea aplicable a los arbitrajes laborales, establece que sí será de aplicación supletoria a los arbitrajes previstos en otras leyes» (artículo 1.3) y, en su artículo 9 señala que si el convenio arbitral está contenido en un contrato de adhesión, la validez de dicho convenio y su interpretación se regirán por las normas aplicables a este tipo de contratos»*. Es por ello por lo que las partes, continúa el Tribunal Supremo, *«podrán acordar libremente*

⁶ Entre los precedentes propios, según señala el propio TSJPV, las sentencias de 8 de mayo de 2012 y 31 de enero de 2006 (recursos 1058/2012 y 2524/2005). Entre la jurisprudencia del Tribunal Supremo se citan las Sentencias de la Sala de lo Social del Tribunal Supremo de 15 de marzo y 3 de febrero de 2005, y 16 y 13 de diciembre y 11 de octubre de 2004 (recursos 842/2004, 647/2004, 423/2005, 948/2004 y 486/2004). Nótese cómo la Sala del TSJPV básicamente cita jurisprudencia del orden social, obviando otra como luego veremos, incluso también del TSJPV, pero de la Sala civil y penal.

el procedimiento para la designación de los árbitros, siempre que no vulneren el principio de igualdad», todo ello coincidente con los principios de la anterior Ley de arbitraje 36/1988 y con la Ley 7/98 reguladora de las condiciones generales de contratación. En este contexto, la Sentencia afirma, una vez más sorprendentemente a nuestro entender que «... los Estatutos de la Cooperativa son una forma de contrato de adhesión. El socio que pretende ingresar en la Cooperativa tiene que aceptar el texto de su estatuto, sin que le sea dado a negociar su contenido. (...) Tales imposiciones de los Estatutos, no negociables, (...), pero en modo alguno puede estimarse que supone el voluntario y anticipado sometimiento al procedimiento arbitral por el mero hecho de ser socio de la cooperativa. Téngase en cuenta que, según dispone el artículo 7 de la Ley 7/1998, de 13 de abril, reguladora de las condiciones generales de la contratación, no quedarán incorporadas al contrato aquellas condiciones generales: a) Las que el adherente no haya tenido oportunidad real de conocer de manera completa al tiempo de celebración del contrato...». En definitiva, el TSJPV entiende que no se ha producido en el caso que nos ocupa la aceptación expresa de la persona socia del arbitraje, a pesar de estar recogido en los estatutos de la cooperativa, por lo que no puede sustanciarse la cuestión litigiosa en dicho ámbito.

Además, el TSJPV para motivar su decisión de igual forma, lo que hace es poner de relieve que la reclamación que da origen al proceso se presenta ya meses después de terminada la relación de la demandante como socio de la cooperativa. Es decir, la Sentencia da a entender, sin un especial desarrollo ni más fundamento jurídico, que no siendo socio de la cooperativa la persona demandante difícilmente sería de aplicación el arbitraje cooperativo ya que este atiende a las cuestiones contenciosas entre la cooperativa y sus socios. Tampoco podemos compartir esta afirmación

Por todas estas cuestiones, el TSJPV estima el recurso, no examinado el fondo del asunto, es decir, si procedía percibir la parte demandante las cantidades reclamadas algo que nosotros tampoco haremos puesto que tan solo nos limitamos a comentar la propia Sentencia del Tribunal. Así, se atiende a la competencia de jurisdicción por razón de la materia, presupuesto de carácter procesal, el cuál incluso debe ser apreciado de oficio por los Juzgados y Tribunales y sin que, por ello, el propio TSJPV quede limitado en su decisión exclusivamente por los argumentos de la parte recurrente. Anulada la Sentencia de instancia y estimando la competencia del orden social para examinar la pretensión contenida en la demanda rectora se remitieron los autos al Juzgado de procedencia, para que se resolviera sobre el resto de las cuestiones planteadas por las partes. Por último, la Sentencia no realizaba pronunciamiento alguno en materia de las costas del recurso de conformidad con el artículo 235, punto 1 de la LRJS; al tiempo que informaba que se podía interponer recurso

de casación para la unificación de la doctrina en los términos y con los requisitos previstos.

3. Análisis crítico de la Sentencia

Son básicamente tres las cuestiones en las que nos detendremos y que traen causa de la Sentencia: la arbitrabilidad de las cuestiones litigiosas en las cooperativas vascas de trabajo asociado de conformidad con los artículos 107 y 165 de la LCE, el efecto jurídico de las cláusulas insertadas en los estatutos sociales relativas remitiendo al arbitraje las cuestiones contenciosas entre las cooperativas y sus personas socias, y la legitimación activa de una persona socia saliente para actuar en un procedimiento arbitral cooperativo⁷.

La LCE establece en la letra f) del punto 2 del artículo 165 que entre las funciones del Consejo está la de «*Intervenir por vía de arbitraje en las cuestiones litigiosas que se susciten entre las cooperativas, entre estas y sus personas socias, o en el seno de las mismas entre personas socias, cuando ambas partes lo soliciten o estén obligadas a ello a tenor de sus estatutos, reglamento interno o por cláusula compromisoria.*». Dicho esto, continúa la misma letra señalando que «*En todo caso, la cuestión litigiosa debe recaer sobre materias de libre disposición por las partes conforme a derecho y afectar primordialmente a la interpretación y aplicación de principios, normas, costumbres y usos de naturaleza cooperativa.*»⁸.

⁷ Es amplísima la bibliografía existente sobre materia arbitral, y sobre arbitraje societario en particular. Citaremos por todos, CARAZO, M.J.: (2005): El arbitraje societario, Madrid; sin olvidar blogs de obligada consulta, también para ese comentario como el de Jose Carlos Fernández Rozas (<https://fernandezrozaz.com>) o la revista «Mediación y Arbitraje» de la editorial Aranzadi La Ley que el propio Dr. Fernández dirige.

⁸ En realidad, en la actualidad son varias las herramientas que actualmente se ofrecen desde el Consejo, como son la conciliación, la mediación y el arbitraje. Respecto a la primera, se trabaja desde un mecanismo no adversarial mediante el cual se persigue llegar a un acuerdo en una comparecencia ante el propio Consejo, quien podrá incluso proponer el acuerdo. Sin embargo, en la mediación estamos ante un sistema de negociación asistida, mediante el cual las partes involucradas en un conflicto intentan resolver la controversia por sí mismas con la ayuda también del Consejo que actúa como favorecedor y conductor de la comunicación. En estos procedimientos las partes en conflicto resuelven sus diferencias alcanzando por sí mismas un acuerdo con la ayuda de la institución mediadora. Después de haber agotado, en su caso, todas vías de resolución no adversarial, el conflicto puede ser resuelto con carácter vinculante también por el Consejo a través del arbitraje y siempre que exista una cláusula compromisoria de sometimiento al mismo o haya sido expresamente pactado por las partes. En efecto, en el arbitraje las partes se someten a un procedimiento reglado y confían a esta institución pública la designación de un árbitro que adoptará una decisión vinculante para ambas partes aplicando el derecho

A la hora de atender a la posible competencia del Consejo en los conflictos que puedan surgir entre las personas socias en las cooperativas vascas de trabajo asociado, como el supuesto que nos ocupa, hemos de recordar que efectivamente, de conformidad con el artículo 107.1 de la LCE, las cuestiones litigiosas que se susciten entre las clases de cooperativas citadas y sus personas socias trabajadoras o personas socias de trabajo, por su condición de tales, esto es por todas las cuestiones relacionadas con la prestación de trabajo o sus efectos, deben ser resueltas por los juzgados y tribunales de la jurisdicción de lo social, pero no así los litigios/conflictos que pudiesen tener con la cooperativa por otros motivos no relacionados con la prestación de trabajo y que sean análogos o iguales a los que pudiesen suscitarse entre cualquier persona socia y las cooperativas de otras clases, en cuyo caso la competencia para resolver tales conflictos es de los juzgados y tribunales mercantiles (ejemplo: litigio relacionado con el reembolso de las aportaciones al capital social). Así pues, en función de la materia litigiosa la competencia será de una u otra jurisdicción. Y esto es lo que hace la Sentencia que comentamos, entender que al ser equiparable la cuestión litigiosa con los anticipos laborales, o poder serlo, deberá ser la jurisdicción del orden de lo social la competente. Pues bien, no podemos estar más en desacuerdo, en la medida que la dicción del artículo 107 debe aplicarse sin menoscabo de aquellas materias que pudiesen ser susceptibles de arbitraje siempre que existiese una cláusula compromisoria o mediase

o la equidad, poniendo fin de esa forma a la controversia de forma definitiva. En relación con el arbitraje, el Consejo encomienda la administración de estos procedimientos al Tribunal de Arbitraje Cooperativo de Euskadi (BITARTU), conforme al Reglamento de Arbitraje del Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi, entidad que carece de personalidad jurídica propia y depende jerárquicamente del propio Consejo, sin perjuicio de las facultades y competencias que le atribuye a BITARTU el propio Reglamento. En cualquier caso, la intervención de BITARTU debe entenderse no sólo en cuanto alternativa a los tribunales de justicia sino en el marco de toda una vocación de estudio del conflicto en las cooperativas vascas, así como del fomento de las medidas de prevención del mismo, atendiendo igualmente a las necesidades de formación en la resolución de los mismos y que puedan desprenderse del propio sector, siempre en el entendimiento de lo que ya es un hecho como es la incorporación de estas herramientas a la teoría de la cooperación empresarial. De esta forma BITARTU presta un servicio a las sociedades cooperativas y a sus personas socias, en lo que al arbitraje se refiere, fundamentado en las normas de derecho privado contenidas en la Ley 60/2003, reformada por la Ley 11/2011. Pero su intervención va más allá, como hemos visto, y en esa medida la participación de esta entidad en la resolución de los conflictos en las cooperativas vascas debe entenderse como un servicio para la adecuada implementación de la normativa vasca aplicable al hecho cooperativo. Sobre el Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi, y más en concreto sobre las diferentes herramientas de intervención en la resolución de los conflictos en las cooperativas vascas, vid. MERINO, S. (2021): «Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi», *Glosa a la Ley de Cooperativa de Euskadi*, MERINO, S. (dir.), Vitoria-Gasteiz, págs. 587-598.

un pacto expreso entre las partes. En estos supuestos, se deberá resolver con carácter imperativo a través del arbitraje⁹, tanto en un supuesto como en el otro, es decir, tanto cuando nos encontremos ante una cuestión litigiosa relacionada con la prestación de trabajo, como si no guarda relación con esta. También las que hacen referencia a las materias que afectan exclusivamente a la relación típica entre la cooperativa de trabajo asociado y sus personas socias a las que se refiere el 107.2 de la LCE, y que de conformidad con el punto anterior del mismo artículo debieran en principio ser sustanciadas ante la jurisdicción del orden social.

No cabe duda, como de alguna forma también señala la Sentencia que comentamos, que es posible que las cuestiones «sociolaborales» en las cooperativas de trabajo asociado, por lo menos en la Comunidad Autónoma del País Vasco, puedan ser sustanciadas bajo la fórmula arbitral a la luz de lo regulado en la LCE; no siendo aplicable en estos conflictos la prohibición de arbitrar cuestiones laborales que señala la Ley 60/2003, de Arbitraje, en la medida que no nos encontramos ante cuestiones laborales sino societarias como bien aclara el párrafo segundo del punto 1 del artículo 103 de la LCE. Por lo tanto, no parece tener sentido la alegación, y en consecuencia tampoco la resolución, de que ante una reclamación de una persona socia por alguna de las cuestiones contempladas en el artículo 107.2 de la LCE deba atribuirse a la jurisdicción de lo social el conocimiento de la cuestión controvertida sin atender a la existencia o no de cláusula de sometimiento al arbitraje del Consejo.

Así, son varios los posicionamientos en este ámbito. Baste señalar a título de ejemplo, lo dictado por el árbitro de BITARTU en los procedimientos arbitrales abreviados 5-2024 y 6-2024, cuando señala, ante una excepción por falta de competencia interpuesta: *«En opinión de este Árbitro, el artículo 107.2 de la Ley de Cooperativas de Euskadi no establece ninguna prelación de los órganos jurisdiccionales sobre los arbitrales. Este artículo aclara qué materias deben residenciarse en el orden social, cuando la ley anterior de 1993 las residenciaba en el orden civil, y cuáles competen a los tribunales mercantiles. Todo ello en el supuesto de que las partes acudan a los tribunales de justicia para dirimir sus controversias. Pero esta previsión legal no es óbice para que las partes puedan resolver las mismas por la vía extrajudicial mediante el arbitraje del Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi, siempre que exista una cláusula compromisoria de la cooperativa. Así, los Estatutos de la Cooperativa, en su Disposición Final Primera, establecen que las cuestiones litigiosas que se susciten entre la cooperativa y sus personas socias se someterán preceptivamente al arbitraje de derecho del Consejo Superior de*

⁹ SANZ, J. (2021): *Op. cit.*, págs. 391 y ss.

Cooperativas de Euskadi, a través del Servicio Vasco de Arbitraje Cooperativo (SVAC). No cabe, por tanto, admitir la excepción planteada por la parte demandada.».

En consecuencia, hay que proclamar la competencia del arbitraje, siempre que exista cláusula de sometimiento en los estatutos de la cooperativa, para la totalidad de las cuestiones relativas a la organización del trabajo en una cooperativa de trabajo asociado; cuestión esta que ya se defendía históricamente en la sede del propio Consejo, pero que a nuestro juicio ha quedado corroborada a la vista de la definición que realiza la LCE como de relación societaria, ergo no laboral, la existente entre la cooperativa y sus personas socias en las cooperativas de trabajo asociado. Es más que evidente que la diferenciación de jurisdicciones que realiza el artículo 107.1 de la LCE para las tramitaciones contenciosas en las cooperativas de trabajo asociado, es sin perjuicio del sometimiento al arbitraje del Consejo. Esto es, habrá que estar en primer lugar a ver si existe cláusula de sometimiento al arbitraje del Consejo y de no haberla operaría la discriminación entre los tribunales de lo social y lo mercantil según se establece en los puntos 1 y 2 del artículo 107 de la LCE.

Sobre esta cuestión y ante un recurso de anulación interpuesto precisamente contra un laudo de BITARTU, es imprescindible citar la Sentencia del TSJPV, Sala de lo Civil y Penal, Sección Primera, de 25 de junio de 2024, recurso n.º 10/2024 que desestima la demanda de anulación, promovida, contra el laudo del árbitro designado por el Servicio Vasco de Arbitraje Cooperativo (SVAC/BITARTU, del Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi, el 2 de febrero de 2024 en el procedimiento arbitral 3/2023. En esta Sentencia se señala claramente que *«La materia societaria es hoy en día manifiestamente arbitrable, hasta tal punto que la propia Ley de Arbitraje la recoge desde 2013 en su art. 11.bis, solucionando de manera diáfana anteriores discusiones doctrinales, y, el arbitraje institucional en el art. 14 LA, además de los antecedentes normativos que establecen esta posibilidad en la Comunidad Autónoma del País Vasco: Ley 1/1982, de 11 de febrero, de Cooperativas (art. 70.2.f), Ley 4/1993, de 24 de junio, de Cooperativas de Euskadi, en concreto en su art. 145.2.f); así como la ya reiterada LCE (art. 165.2.f); sin olvidar todos los reglamentos de arbitraje aprobados hasta la fecha hasta el actualmente en vigor del 2023: Reglamento de Arbitraje Cooperativo del Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi de 9 de febrero de 1989, Reglamento sobre procedimientos de resolución de conflictos en las cooperativas vascas aprobado por el Pleno del Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi de 19 de enero de 2012.».* Señala la Sala de lo Civil y Penal del TSJPV, que coincide plenamente con lo expuesto por el Ministerio Fiscal en su escrito de oposición al recurso de apelación, que *«sin perjuicio de su alegación en su caso en la vía jurisdiccional cuando sea procedente, no excluye el preceptivo so-*

metimiento previo del objeto de litigio al arbitraje establecido como vía necesaria y preceptiva a la jurisdiccional.»¹⁰

Pero, es más, al objeto de cerrar definitivamente este debate el Proyecto de Decreto por el que se aprueba el Reglamento de la Ley 11/2019, de Cooperativa de Euskadi, Proyecto que en la actualidad se encuentra en su última fase de tramitación, señala en su artículo 23, epigrafiado como «Cuestiones contenciosas en las cooperativas de trabajo asociado»: *La competencia jurisdiccional a la que se refiere el artículo 107 de la Ley se entenderá sin perjuicio de que la cooperativa disponga de cláusula de sometimiento al arbitraje del Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi de conformidad con el artículo 165.1.f) de la Ley*. Esperemos que, una vez aprobado y publicado el texto, quede, como decimos, superado definitivamente el debate.

La segunda cuestión sobre la que se pronuncia la Sentencia 2175/2024 que analizamos hace referencia precisamente a la cláusula compromisoria que venga a obligar a las partes a que se sustancie la cuestión litigiosa en sede ar-

¹⁰ Respecto a la posible vulneración del orden público en este tipo de conflictos de ámbito jurisdiccional, y que suele ser habitual su alegación por alguna de las partes cuando entienden que el árbitro se ha extralimitado de sus competencias, en esta Sentencia ya se declara que: «(i) *El orden público material consiste en el conjunto de principios jurídicos públicos, privados, políticos, morales y económicos, que son absolutamente obligatorios para la conservación de la sociedad en un pueblo y en una época determinada.*

(ii) *Por su parte el orden público procesal se configura como el conjunto de formalidades y principios necesarios de nuestro ordenamiento jurídico, de forma que solo el arbitraje que contradiga alguno o algunos de tales principios podrá ser tachado de nulo por vulneración del orden público.* (iii) *Existe un riesgo de desbordamiento judicial del orden público como causa de anulación de los laudos, por lo que éste debe ser interpretado restrictivamente so pena de vulnerar la autonomía de la voluntad de las partes (art. 10 CE) y su renuncia puntual a la tutela jurisdiccional.*». De esta forma se viene a afirmar que el papel del TSJPV en este tipo de recursos debe ceñirse al enjuiciamiento respecto de la legalidad del convenio arbitral, la arbitrabilidad de la materia y la regularidad procedimental del desarrollo del arbitraje de forma que no es lícito anular un laudo arbitral, como máxima expresión de la autonomía de las partes (art. 10 CE) y del ejercicio de su libertad (art. 1 CE). Y en este contexto, afirma que no cabe alegarse frente a un laudo la eventual contradicción del art. 24 de la Constitución; en la medida que quienes libre, expresa y voluntariamente se someten a un arbitraje eligen dejar al margen de su controversia las garantías inherentes al art. 24 CE y regirse por las normas establecidas en la Ley de arbitraje, las partes del arbitraje tienen derecho a que las actuaciones arbitrales sean controladas judicialmente, pero en el modo previsto en la norma rectora del procedimiento arbitral y solo por los motivos de impugnación legalmente admitidos. En consecuencia, como destaca la STC 65/2021, FJ 4, «*La facultad excepcional de control del procedimiento arbitral y de anulación del laudo deriva de la misma configuración legal del arbitraje como forma de heterocomposición de conflictos y no del art. 24 CE, del derecho a la tutela judicial efectiva, cuyas exigencias solo rigen, en lo que atañe para el proceso —actuaciones jurisdiccionales— en el que se pretende la anulación del laudo y para el órgano judicial que lo resuelve*» (STC 9/2005, de 17 de enero FJ 5)».

bitral, y más en concreto el efecto jurídico de que la misma esté contemplada en los estatutos sociales de la cooperativa.

Como señala la Sentencia, algo que no podemos negar, es que la persona socia que pretende formar parte de una sociedad cooperativa tiene que aceptar el texto de sus estatutos sociales sin que le sea dado a negociar su contenido. Surge entonces la pregunta sobre la validez de dicho reflejo estatutario en relación con el sometimiento al arbitraje de, en nuestro caso, la entidad pública que lo administra, esto es BITARTU; y más en concreto si se puede entender como voluntario y anticipado el sometimiento al procedimiento arbitral por el mero hecho de ser socio de la cooperativa. Frente a lo que señala la Sentencia del orden social que comentamos, que se remite al artículo 7 de la Ley 7/1998, de 13 de abril, reguladora de las condiciones generales de la contratación, que señala que «*no quedarán incorporadas al contrato aquellas condiciones generales: a) Las que el adherente no haya tenido oportunidad real de conocer de manera completa al tiempo de celebración del contrato...*», nosotros debemos recordar que es la propia LCE la que posibilita dicha realidad al regular que en la letra f) del punto 2 del artículo 165, ya citado, que la competencia del Consejo será para «*Intervenir por vía de arbitraje (...), o estén obligadas a ello a tenor de sus estatutos*». Es por tanto una posibilidad que ha establecido el legislador vasco de forma expresa en el marco de sus competencias exclusivas en materia de cooperativas y que, curiosamente, el TSJPV proclama al inicio de la Sentencia. Como vemos, la legislación vasca no obliga a que necesariamente tenga que existir una cláusula compromisoria particular, sino que puede tener cabida en los propios estatutos sociales.

Pero, además, es práctica común y generalizada en las cooperativas vascas que en el momento de acceder una persona a la condición de socia de la cooperativa se le aporten los estatutos sociales. Es más, la letra a) del punto 2 del artículo 24 de la LCE establece que es un derecho de todos los socios solicitar y obtener una copia de los estatutos sociales. Al mismo tiempo, la letra h) del artículo 22 de dicha norma establece, entre las obligaciones de las personas socias, la de cumplir los deberes y obligaciones que resulten de las normas legales y estatutarias. No cabe por tanto alegar desconocimiento de las obligaciones impuestas a los socios, entre ellas el sometimiento al arbitraje del Consejo en caso de conflicto, entendiéndose que la persona socia conoce dicha cláusula y, por ende, la acepta. No hace falta decir que, en consecuencia, tampoco estamos de acuerdo con lo expuesto por la Sentencia que analizamos.

Así mismo, debemos referirnos a una cuestión de singular importancia, por lo menos para nosotros, como es la de la legitimación de las personas socias salientes en el procedimiento arbitral. En efecto, el TSJPV para motivar su decisión lo que hace es poner de relieve que la reclamación que da

origen al proceso se presenta ya meses después de terminada la relación de la parte demandante como socia de la cooperativa. Es decir, que se planteó ya extinguida aquella relación societaria, estando su reclamación relacionada con las retribuciones a percibir por su actividad profesional en la cooperativa de trabajo asociado. En este sentido, no podemos compartir, tampoco en este aspecto, el posicionamiento del TSJPV en la medida de que la cuestión litigiosa trae causa de cuando la demandante era socio de la cooperativa por lo que es aplicable todo el régimen jurídico que dimana de esa relación, incluida la sumisión al arbitraje. Cabe recordar cómo una gran parte de los arbitrajes que se sustancian en el Consejo hacen referencia, por ejemplo, al reembolso de las aportaciones a capital cuando en realidad la persona socia ya ha causado baja. Pues bien, en todos los años de existencia del servicio no ha habido pronunciamiento doctrinal o jurisprudencial que haya cuestionado la competencia del propio Consejo en la medida que todos ellos se remiten a que la cuestión contenciosa hace referencia a su condición de persona socia. No parece entendible que se deba aplicar para el fondo de los asuntos toda la normativa por la que se rige la cooperativa, incluidos los estatutos sociales, menos la que hace referencia al ámbito de resolución de las controversias que de ella se derivan. En cualquier caso, parece que el TSJPV cita esta cuestión de forma casi tangencial, sin detenerse con detalle en ella, al centrar su argumentario básicamente en el artículo 107 de la LCE y en el hecho de que el convenio arbitral esté contenido en los estatutos sociales.

Esta es una cuestión sobre la que ya se ha pronunciado el TSJPV, en concreto la Sentencia de la Sala de lo Civil y Penal, de 25 de junio de 2024 ya citada. Así, en ella se afirma *«Rechazamos las alegaciones de la parte demandante y acogemos las opuestas por la parte demandada, no sólo porque la Cooperativa demandante tanto en el procedimiento arbitral como en el presente de nulidad, actúa en contra de sus propios actos al consentir —en otro caso también visto por esta Sala Civil, de reclamación del reembolso de aportaciones por ex socios— someterla cuestión de esta reclamación al arbitraje y aducir ahora, por el contrario, que dicha vía resulta improcedente siendo la adecuada la jurisdicción mercantil por no tener los socios la condición de socio al momento de pedir el arbitraje (expulsión firme por no recurrida), excluyendo ello la aplicación de la cláusula compromisoria de arbitraje, sino además, por cuanto que esta alegación cae por sí misma, habida cuenta que el efecto consecuente de la baja (sea voluntaria u obligatoria) es, lógicamente, la defensa de sus derechos e intereses económicos, esto es, la liquidación correspondiente para el reembolso de sus aportaciones de capital social, que no es sino el derecho derivado de su condición de socios, y ello, obviamente, está incluido en la cláusula compromisoria de arbitraje no discutida (disposición final primera de los Estatutos de la Cooperativa). Pero es que, además, la parte demandante*

en el desarrollo de este motivo (aps. c) y e)) desborda el cauce legal por ella elegido al no ser la inadecuación de procedimiento causa de nulidad, ni tampoco la caducidad de la acción, aunque la justifique bajo el parámetro del ap. f) relativo al orden público.»¹¹.

4. A modo de valoración conclusiva

Como ya hemos ido adelantando en el cuerpo del presente comentario, no podemos compartir, dicho esto desde el máximo respeto institucional, la resolución 2175/2024, dictada por el TSJPV, Sala de lo Social, el 15 de octubre de 2024. Y no lo hacemos al entender que la Sentencia no atiende al marco normativo propio establecido en la LCE, que señala que la relación de las personas socias en las cooperativas vascas de trabajo asociado es una relación societaria y, por ende no laboral, pudiéndose someter en consecuencia las discrepancias que de ella se desprendan a arbitraje, en este caso de BITARTU, entidad que administra estos procedimientos en el seno del Consejo. Pero, además, es que la Sentencia no hace una interpretación holística en el marco de la LCE, limitándose a la literalidad de lo establecido en los puntos 1 y 2 del artículo 107 de esta norma, obviando de forma sorprendente e inapropiada los artículos 103 y 165, también de la LCE. No hace la Sentencia, a nuestro juicio, más que alimentar la inseguridad jurídica de las cooperativas de trabajo asociado que desarrollan su actividad empresarial en la Comunidad Autónoma del País Vasco a la hora de saber a dónde deben dirigirse para que se sustancien los conflictos, sobre todo porque el posicionamiento de la propia institución arbitral, la doctrina, y estamos seguros de que también de la Sala de lo Civil y Penal del mismo TSJPV es claramente otro. Con todo, no podemos pensar más que estamos ante un particular posicionamiento de la Sala de lo Social del TSJPV, jurisdicción encargada de un orden como el social caracterizado por una *vis atractiva* que no podemos compartir en el hecho cooperativo.

¹¹ En similar sentido otros pronunciamientos en el Estado. Baste citar, por ejemplo, cuando la Audiencia Provincial de Ciudad Real, secc. 2.ª, de 24 de junio de 2024 establecía en un Auto, citando a su vez el dictado por la Audiencia Provincial de Castellón de, secc. 3.ª, de 5 de abril de 2023: «Además, el hecho de que pueda haberse solicitado o producido la baja de la condición de socio de la cooperativa no elimina que exista una controversia entre la persona que fue socio de la cooperativa y esta misma con motivo de las situaciones originadas al tiempo de su permanencia en la misma y/o de las consecuencias que ello ha podido conllevar y, en definitiva, el sometimiento al arbitraje tiene su origen o causa en las relaciones acaecidas entre el socio y la Cooperativa nacidas mientras se ostenta u ostentó tal condición de socio, aunque el ejercicio de las acciones, como suele ocurrir, tenga lugar, finalizada dicha relación, lo que no puede afectar a la cláusula compromisoria».

Por otro lado, la referencia a que la cláusula no ha sido aceptada por la persona socia al encontrarse en los estatutos sociales, o que la misma no era ya socia en el momento de la interposición de la demanda, son cuestiones ya aclaradas por los juzgados y tribunales, así como por la doctrina, no pudiendo significar impedimento alguno a que las cuestiones litigiosas que se susciten en las cooperativas vascas de trabajo asociado puedan sustanciarse en BITARTU, incluidas las de carácter sociolaboral, siempre que, como señala el artículo 165.2.f) de la CLE, lo soliciten ambas partes, o estén obligadas a ello a tenor de sus estatutos, reglamento de régimen interno o cláusula compromisoria.

Es preciso terminar recordando lo ya apuntado en relación con el Proyecto de Decreto por el que se aprueba el Reglamento de la Ley 11/2019, de Cooperativas de Euskadi, y que se espera vea la luz en fechas próximas. Si la norma se aprueba en los términos propuestos esperamos que se ponga fin de forma definitiva al debate sobre la competencia jurisdiccional a la que se refiere el artículo 107 de la LCE, entendiendo que estas atribuciones son sin perjuicio de que la cooperativa disponga de cláusula de sometimiento al arbitraje. Tenemos igualmente confianza de que lo entienda en ese sentido la Sala de lo Social del Tribunal Superior de Justicia del País Vasco.

Sektorearen ekarpenak
Aportaciones del sector

Una praxis de transformación organizacional para la transformación social

Maite DARCELES TIFE

Antolakundeen aholkularia / Consultora organizacional - HOBEST

1. Introducción

Este escrito tiene una estructura en la que comienzo por una presentación personal entrelazada con unas notas sobre la historia de Hobest. De una manera que me resulta natural, sigo el hilo discursivo conectando el recorrido con los aprendizajes y las experiencias, y voy abriendo posibles vías tentativas de conceptualización.

Continúo con tres apartados en los que hablo del tipo de empresas con las que colaboramos, las motivaciones que las llevan a contratar nuestros servicios y los resultados que conseguimos.

Seguidamente, reflexiono sobre cómo entiendo la organización, el marco conceptual que nos inspira en la comprensión y acompañamiento de las organizaciones. Y llegados a este punto, podremos hablar de nuestra práctica como una práctica de transformación social. Para acabar, plantearé algunas conclusiones o retos.

2. Presentación personal

Soy consultora y socia de Hobest. Tal como hice en la última edición de UESCOOP 2025¹, donde participé presentando las mesas sobre el crecimiento cooperativo y moderando una de ellas², me defino como una

¹ Universitat d'Estiu del Cooperativisme (UESCOOP). 2-4 Julio de 2025. <https://uescoop.coop/>

² Breve crónica escrita en dos partes: (I) <https://lnkd.in/dpNAbQ3d> y (II) <https://lnkd.in/dyNBb4eS>

* **Correspondencia a/Corresponding author:** Maite Darceles – mdarceles@hobest.es – <https://orcid.org/0009-0000-5065-182X>

Cómo citar/How to cite: Darceles, Maite (2025). «Una praxis de transformación organizacional para la transformación social», *GIZAEKOA - Revista Vasca de Economía Social*, 22, 265-291. (<https://doi.org/10.1387/gizaekoa.27799>).

Recibido: 16/8/2025; aceptado: 1/9/2025.

ISSN 1698-7446 - eISSN 2444-3107 / © UPV/EHU Press



Esta obra está bajo una licencia
Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

consultora que acompaña a empresas y organizaciones a desarrollar su potencial individual y colectivo a través de dinámicas democráticas más allá de lo formal, a coconstruir sistemas eficientes donde lo que hacemos tenga sentido, poniendo siempre a las personas en el centro y a caminar hacia sueños colectivos y hacerlos realidad, con una clara orientación a la acción, poniendo foco sobre todo lo que es importante. De estas experiencias me nutro para escribir y pensar sobre cómo hacer un mundo vivible y sobre el papel de la economía social y solidaria en esa transformación.

Mi visión de la economía social y solidaria trasciende las formas jurídicas —de hecho, la empresa de la que soy socia es una sociedad limitada— y la concibo como un amplio espacio donde podemos explorar y desarrollar formas de economía más conectadas con la vida³.

Nuestro cliente tipo, independientemente de su forma jurídica, es una organización que está más próxima a la economía social y solidaria que a una orientación empresarial extractivista. Podemos imaginar dos extremos de una línea, en uno pondríamos la organización ideal y en el otro la organización salvajemente extractivista, la organización criminal⁴. Las organizaciones con las que trabajamos no están en ninguno de los dos extremos.

Siempre hemos sido críticos desde Hobest con las prácticas del *management* que buscan la implicación de las personas en la *sociedad del rendimiento* que diría Byung-Chul Han⁵, como un mandato productivista de siempre más, abarcando cada vez más ámbitos laborales, así como capas de la vida y la sociedad, en lugar de pensar colectivamente cómo podemos realmente mejorar las cosas. Desde Hobest buscamos contribuir a desarrollar organizaciones que generen valor para todos los grupos de interés⁶ y para la sociedad, y no lo hagan, obviamente, externalizando impactos ni local ni globalmente.

³ Ver artículo: Darceles, Maite. (2024) «Movernos hacia una economía alternativa». Publicado en varios medios. Accesible en: <https://www.hobest.es/articulo/movernos-hacia-una-economia-alternativa/>

⁴ El extractivismo también extiende su dominio a ámbitos que intuitivamente a priori no asociaríamos, como el académico: Chientaroli, Natalia. (2025) «La publicación de “papers” fraudulentos en revistas científicas crece sin control: “Hay millones de dólares en juego”». (*eldiario.es*, 4/08/2025). https://www.eldiario.es/sociedad/publicacion-papers-fraudulentos-revistas-cientificas-crece-control-hay-millones-dolares-juego_1_12513712.html (consultado el 6/08/2025).

⁵ Han, Byul-Chun (2012). *La sociedad del cansancio*, Herder, Barcelona.

⁶ El término «grupos de interés» no me satisface del todo, pero no encuentro otro mejor en este momento. En estos términos habla también Juan Manuel Sinde. Sinde Oyarzabal, Juan Manuel (2021). «Inoculando los valores de la Economía Social en las empresas convencionales», *GIZAEKOA - Revista Vasca de Economía Social*, 18, 303-313. (<https://doi.org/10.1387/gizaekoa.23098>).

En 2021 nos pareció que REAS Euskadi era un buen lugar para participar, y nos asociamos a esta red, incorporando una cláusula en nuestros estatutos de no reparto de dividendos, criterio que había que cumplir en aquel momento para formar parte de la red. Así mismo, desde el curso 2021-2022 he participado como ponente en el Máster de ESS de EHU-UPV. Me resulta estimulante y me suele saber a poco.

Entré a formar parte del equipo de Hobest en febrero de 2009. Previamente, había colaborado en algunos proyectos impulsados por la Diputación Foral de Bizkaia como el Foro de Ítaca, el Foro comarcal para empresas de Lea Artibai y en la elaboración de *Guías para la transformación*⁷, un libro divulgativo que recoge la esencia de algunas experiencias de transformación acompañadas por Hobest.

Hobest nació en 1996 para hacer un tipo de consultoría diferente y muy inspirada desde sus inicios en la idea de transformación organizacional, en un momento en el que hablar de transformación tenía una carga simbólica casi subversiva y provocadora, que hoy no tiene, pero no porque estemos avanzando en las transformaciones que necesitamos.⁸

Mi relación con Hobest comienza en 2006 desde la posición de cliente. Yo era gerente en Garela, Asociación de Armadores de Bajura de Gipuzkoa, y estábamos impulsando importantes cambios en este sector. Contactamos con Koldo Saratxaga para una posible colaboración y en aquel momento él colaboraba estrechamente con Hobest —de quienes yo también tenía referencias a través de otros clientes y lecturas—, mientras arrancaba su proyecto de consultoría K2K emocionando, que más adelante impulsaría la constitución de la Asociación NER Group.

La primera década de Hobest (1996-2006) fue de gran expansión y referencialidad. Una época que no viví en primera persona.

En las últimas dos décadas han pasado muchas cosas, tanto internamente en Hobest, como en el contexto socioempresarial. Destaco algunas de ellas:

- El equipo de consultores al que yo me sumé en 2009 estaba formado exclusivamente por hombres senior, y todos ellos se han ido jubilando.

⁷ Darceles, Maite (2009). *Guías para la transformación*, BAI, Diputación Foral de Bizkaia. <https://www.hobest.es/libro/guias-para-la-transformacion/>

⁸ Ver discurso pronunciado por Izaskun Artetxe en el acto de presentación del libro *Guías para la transformación*. Puede consultarse aquí: <https://www.hobest.es/articulo/intervencion-de-la-diputada-de-innovacion-y-promocion-economica-en-la-jornada-propuestas-de-avance-para-la-transformacion-economica-y-social/>

- En 2010, a iniciativa de Ester Vidal, que colaboraba con Hobest en proyectos de consultoría, se forma Hobest SCCL, una cooperativa catalana con la que la matriz compartía marca, marco conceptual y colaboración en proyectos. Se colaboró mucho en los inicios, luego hubo un periodo más bajo, al que siguió un nuevo periodo de mayor intensidad de las colaboraciones.
- El contexto competitivo de las empresas ha cambiado mucho. Han cambiado, por ejemplo, las necesidades, las culturas, los lenguajes, las expectativas y aspiraciones, la concepción del trabajo, las capacitaciones y niveles formativos de las personas.
- La complejidad y velocidad del cambio sobre las que ya teorizábamos hace veinte años generan dinámicas organizacionales en las que es difícil parar a pensar, y, sin embargo, es más necesario que nunca.
- Pero también lo es que la reflexión esté conectada con la acción, con una acción eficaz. También esto es más necesario que nunca.
- Hay una tendencia creciente de precarización en los contextos laborales.
- Ha habido mucha incorporación al mundo de la consultoría y multitud de agentes se han aproximado al terreno donde Hobest antaño ejercía casi en solitario.
- Las acciones de marketing y de comunicación que llevan a cabo los agentes y empresas orientados a captar clientes o financiadores a veces generan expectativas en las organizaciones que no son del todo realistas, ya que no se sustentan en práctica o marcos conceptuales sólidos, pero «enganchan» y nos generan una capa adicional de dificultad tanto a la hora de «vender» como a la hora de trabajar en los proyectos.

Recuerdo que a medida que me sumergía en todo este mundo adquirí consciencia muy rápido de la «trampa» que podían esconder planteamientos orientados a la «sensibilización». Entiendo por sensibilizar difundir una idea, haciendo que las personas la asimilen. Este escepticismo se extiende también a la «formación» en el sentido más clásico del término, al que Paulo Freire se referiría como *educación bancaria*. En los contextos empresariales se habla mucho también de motivación. Y a veces se malinterpreta lo que hacemos en Hobest con dar, o bien formaciones teóricas, o bien charlas motivacionales. Sensibilizar, formar, motivar evocan la idea de alguien dotado de la capacidad de hacer, de agencia, y alguien que simplemente recibe. Se ha extendido, además, la idea de que lo que hace falta son ideas simples⁹. Pero cuanto más

⁹ Aquel “Keep it simple, stupid!” me genera un malestar corporal como el que Miren Larrea (ver nota siguiente y nota 16) describe en su texto.

simple sea una idea, aunque pueda tener gran fuerza comunicativa, también resulta más teórica, más alejada de realidades concretas. Cuanto más simple, más susceptible será de adoptar formas variadas en la práctica, y muchas pueden estar alejadas y ser potencialmente contraproducentes respecto de lo que la idea teórica inicial pretendía sensibilizar, motivar o formar.

Se trata de una dificultad intrínseca de la aplicación de ideas generales (y por tanto reducidas a una formulación simplificada) a las realidades concretas complejas. Cuanto más compleja sea la realidad más matizado y condicionado o supeditado a lo que está emergiendo en la realidad habrá de estar lo teórico.

Esto conecta con lo que expone la investigadora Miren Larrea en un interesante trabajo sobre «El arte de facilitar el desarrollo territorial»:

Una de las cosas que más me sorprendió en esas ocasiones fue la dificultad que algunas personas expertas, con gran conocimiento teórico sobre los fenómenos sobre los que debatimos (participación, colaboración, co-creación, liderazgo compartido), tenían para reconocer ese fenómeno en la práctica, en su forma incipiente, emergente y en lucha por la supervivencia. Es decir, cuando todas las fuerzas que se resistían al cambio (juegos de poder, normas institucionalizadas, emociones, inercias, etc.) jugaban en su contra. Creo que hemos descartado procesos con un gran potencial porque, en su forma incipiente, no se parecían a la teoría que se había planteado en el proceso.¹⁰

No es habitual sentir tanta proximidad con textos escritos desde la academia. El conocimiento académico está orientado a formular abstrayéndose de la realidad y en mi práctica me oriento al proceso inverso: poner en cuestión toda formulación hasta llegar a una comprensión más profunda de la organización. Necesitamos descubrir aquellos discursos que están detrás de las formas de poder que están limitando a la organización. En las organizaciones se produce una estrecha relación entre discursos («conocimiento» explicitado) y poder.

Existen muchas coincidencias entre los planteamientos de Larrea y los nuestros. Pero hay una diferencia sustancial. En el caso del equipo de Larrea, el objetivo es el conocimiento en sí, y el resultado sirve para conocer si las decisiones tomadas en el proceso han sido acertadas y aprender de ellas. En nuestro caso el conocimiento que desarrollamos a través de nuestros procesos es un instrumento para facilitar el proceso en sí y obtener los

¹⁰ Larrea, Miren (2024). *Herri-politiken eraldaketa errazteko artea*. Lehiakortasunerako Euskal Institutua-Deusto Fundazioa. <https://doi.org/10.18543/YNTR1387>. También en castellano: <https://doi.org/10.18543/TAJE2997>

resultados pretendidos, y, a su vez, desarrollar la capacidad para acompañar otros procesos, alimentando nuestro propio marco conceptual. Esto se ha ilustrado en el esquema de la Imagen 1.

«Marco conceptual» es el término que utilizamos en Hobest para definir las bases teóricas que hemos ido identificando, desarrollando y contrastando a través de nuestra praxis y que inspiran y orientan nuestros procesos de acompañamiento, facilitación e intervención. El esfuerzo de elaboración nos permite pasar del conocimiento intuitivo o tácito, a conocimiento explícito —que, como ya hemos dicho, ha de ser siempre susceptible de matizaciones y excepciones—. Pero este esfuerzo sirve principalmente para aprender e *inspirar* reflexiones y aprendizajes. El aprendizaje que pretende partir de la teoría, sin inmersión en la práctica, es limitante. Y hay un abismo entre el conocimiento teórico de los conceptos y la capacidad de ponerlos en juego en la práctica. Cuanta más complejidad seamos capaces de integrar sin reducirla, mayor será nuestra capacidad de acompañar.

Lidiando con todas las circunstancias arriba mencionadas, mi centralidad desde que entré en Hobest ha sido aportar a las organizaciones y seguir desarrollando mi capacidad de aportar, en una espiral de retroalimentación. Para ello me he centrado fundamentalmente en:

- Desarrollar la **capacidad de captar y escuchar** lo que está sucediendo en la organización —a veces yendo más allá de lo que las personas explicitan—.
- Desarrollar la **capacidad de facilitar procesos de construcción colectiva**.
- Y desarrollar la **capacidad de síntesis organizacional** —en algún otro lugar lo he expresado como «visión global de la organización»—, como puente, en retroalimentación y recursión continua, entre la capacidad de escucha y la facilitación de procesos de construcción colectiva.

No se trata de pretender un conocimiento adivinatorio ni uno que nos coloque en una posición superior. Puede ser ilustrativo el caso de una organización donde en la primera sesión plenaria (con todas las personas que participaban en el proceso) hubo un tema que no se mencionó, a pesar de que se nos había advertido de la división interna que estaba generando. Nos llamó poderosamente la atención este silencio. El tema se había convertido en tabú. Generaba demasiado dolor. Y no tanto por la división, ya que más adelante descubrimos que no había tal división y que las causas del malestar eran otras —que excederían a esta explicación—. El caso es que el tema generaba miedo, confusión, incertidumbre. Y las personas se sentían impotentes y desorientadas. Si nos hubiéramos centrado única-

mente en lo que se decía, y no en lo que se callaba, no hubiéramos llegado a los buenos resultados que alcanzamos en el proceso.

En el siguiente esquema ilustro las capacidades que se ponen en juego en los procesos que acompaño:



Imagen 1

Los procesos remueven mucho a las personas, porque se desmontan creencias arraigadas y hacen tambalear las relaciones de poder. Por ello, tenemos que ser capaces de minimizar los impactos emocionales negativos. Esto significa, desde mi punto de vista, esta triple mirada:

- **Adaptar el ritmo** del proceso a la velocidad que el propio colectivo es capaz de asimilar, facilitando procesos orgánicos, y aparentemente poco guiados. La organización, el colectivo marca su propio ritmo.
- **Prestar atención** a las situaciones de malestar emocional. A veces afloran malestares que han estado ocultos o silenciados, simplemente, porque es doloroso tratarlos y no ha habido contextos adecuados para ello.
- **Y actuar de manera *ad hoc*** sobre estas situaciones. Orientar las situaciones de malestar exige una comprensión global de la organización (o de la parte de la organización que genera el malestar). En otro texto, he propuesto una conceptualización de tres bloques que

agrupan las causas de malestar en el ámbito del trabajo: la incertidumbre, la falta de sentido y la carga excesiva¹¹.

Estos han sido mis focos de trabajo. Este escrito se concibe como una oportunidad para dar a conocer nuestro trabajo y abrir posibles vías de colaboraciones y trabajos en red.

3. Organizaciones cliente

A efectos de preparar este artículo he recogido una muestra de 14 organizaciones con las que he colaborado¹² en los últimos meses¹³. Esta muestra me permitirá explicar, a través de datos genéricos y respetando la privacidad de los procesos, el tipo de organizaciones con las que trabajamos y los resultados que obtenemos.

Antes de entrar al análisis de la muestra, quisiera aportar algunas ideas sobre la generalización a partir de los casos particulares:

- Dar a conocer nuestro trabajo tiene la dificultad de que los procesos y los resultados no nos pertenecen, sino solo parcialmente, fundamentalmente pertenecen a las organizaciones y a las personas con las que colaboramos.
- Además, los procesos son genuinos, únicos para cada organización, e incluso su vivencia es genuina para cada participante.
- Gran parte del conocimiento desarrollado en los procesos queda en las personas facilitadoras y en aquellas personas de la organización que más activamente han vivido el proceso¹⁴.
- Los indicadores no garantizan la ejemplaridad. No nos cansaremos de repetir que hemos de huir de tratamientos que parten de modelos teóricos con los que nos tendríamos que comparar.
- Tenemos que aprender a movernos, también a nivel conceptual, en el terreno de los conocimientos situados¹⁵.

¹¹ Darceles, Maite (2025). «Ba al dago modu hoberik lan egiteko?» (EmpresaBidea, 25/06/2025). https://www.enpresabidea.eus/iritzia/ba-dago-modu-hoberik-lan-egiteko_2216031_102.html También en castellano: <https://www.hobest.es/articulo/existe-una-mejor-manera-de-trabajar/>

¹² A veces en solitario, otras veces en equipo con compañeros o compañeras de Hobest.

¹³ La muestra recoge colaboraciones entre 2023 y 2025.

¹⁴ Larrea (2024) también habla del conocimiento no explicitado que queda en las personas tras los procesos.

¹⁵ «Conocimiento situado» es un concepto introducido por Donna Haraway. Haraway, Donna (1995). «Manifiesto para cyborgs: ciencia, tecnología y feminismo socialista a finales del

3.1. Forma jurídica:

Las organizaciones con las que trabajamos son muy diversas en cuanto a formas jurídicas. Este es el gráfico de la muestra seleccionada:

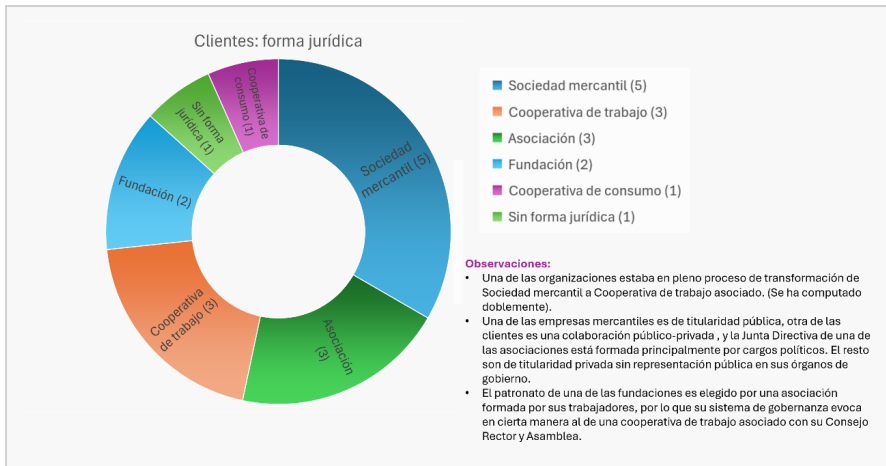


Imagen 2

Para nuestra práctica es muy importante ubicarnos bien en el contexto organizacional, en sus jerarquías y dinámicas de poder. Miren Larrea reflexiona sobre la cercanía del poder en la investigación-acción, concluye:

La memoria de mi cuerpo muestra que trabajar cerca del poder puede poner en peligro los principios ideales de la investigación-acción. Sin embargo, nunca tuvimos escenarios más fructíferos que aquellos en los que las dinámicas de poder se hicieron evidentes y las tensiones aumentaron. Fueron los momentos de mayor aprendizaje y transformación para todas las personas que participamos.¹⁶

Cuando el proyecto se plantea como un proyecto de investigación, orientado al conocimiento, puede tener sentido poner en duda si conviene o no trabajar en estrecha relación con las posiciones más altas de la jerarquía de poder, como lo hace Larrea, respondiendo fundamentalmente a

siglo xx», Ciencia, cyborgs y mujeres. La reinención de la naturaleza, Cátedra (Feminismos), Madrid, [1991], pp. 251-311.

¹⁶ Larrea (2024).

planteamientos críticos con su abordaje. Sin embargo, cuando el proyecto, como es nuestro caso, tiene el objetivo de ayudar a que la organización avance y obtener resultados concretos, la distancia con el poder es infructuosa, salvo que se planteara como una alianza para la rebelión.

3.2. *Ánimo de lucro*

De las 14 organizaciones cliente, podemos considerar que 8 no tienen ánimo de lucro (la que no tiene forma jurídica, las asociaciones, fundaciones y cooperativas de consumo y la empresa pública), mientras que el resto de las sociedades mercantiles y las cooperativas de trabajo asociado, sí tienen la consideración de ánimo de lucro.

Las empresas de esta muestra utilizan sus beneficios para consolidar el proyecto y muchas han realizado importantes inversiones. Están arraigadas y comprometidas con el territorio. Y sus decisiones estratégicas están orientadas a mantener y crear puestos de trabajo y mejorar sus condiciones, y seguir siendo una empresa con futuro. La orientación al «pelotazo», como coloquialmente se dice, no es lo que inspira su estrategia ni su actuación. Las inspira la vocación de crear economía, crear tejido económico, dar respuesta a necesidades reales y aportar valor a la sociedad.

3.3. *Actividades*

Las actividades principales que desarrollan las organizaciones cliente de la muestra son:

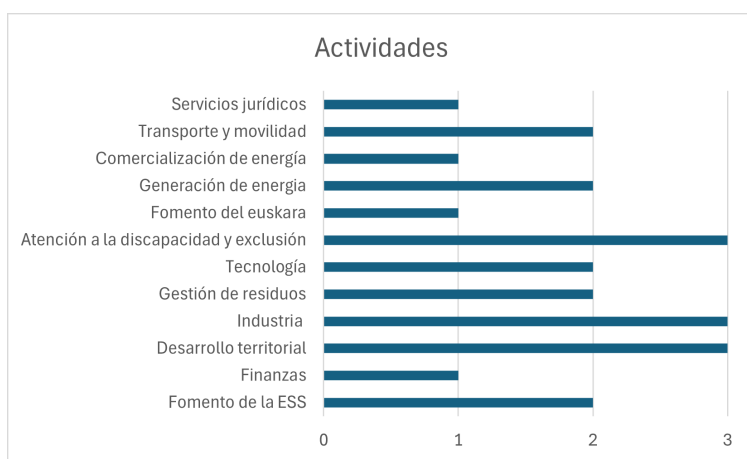


Imagen 3

Son organizaciones complejas, que desarrollan actividades diversas y, por tanto, su encuadre en una clasificación de este tipo no es sencillo. La clasificación se realiza fundamentalmente para evidenciar la variedad y diversidad de estas organizaciones, que se manifiesta tanto en sus formas jurídicas como en las actividades que desarrollan y también en los tamaños.

3.4. *Tamaño (personas)*

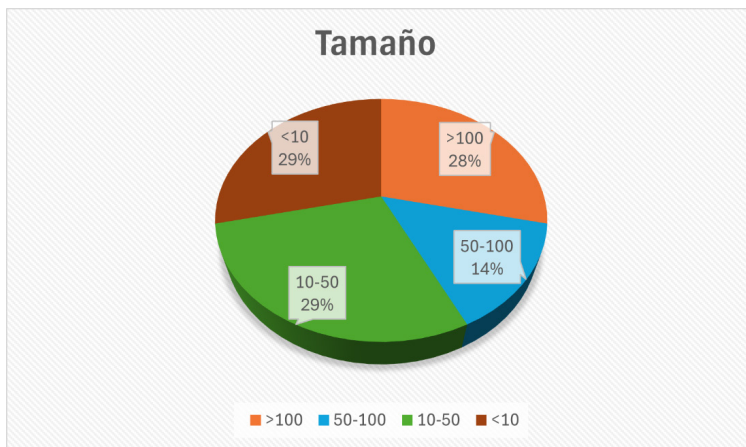


Imagen 4

Para este gráfico no se ha tenido en cuenta la plantilla de la empresa como un dato objetivo, sino que el dato se ha adaptado a cada caso. Cuando o bien se ha trabajado directamente con todas las personas de la organización o bien lo trabajado va a afectarlas directamente, se ha tomado el dato de la plantilla. En algunos casos, en cambio, se trabaja con un área diferenciada —un servicio, una línea de negocio, una actividad concreta—, por lo que se ha indicado el tamaño del área o equipo específico. También se da el caso de personas que, trabajando bajo el paraguas de distintas organizaciones, participan de un mismo proyecto.

Así mismo, es de señalar que en los procesos en muchos casos no solo participan las personas trabajadoras, sino también: accionistas, personas socias, voluntariado, personas y familias usuarias, cargos públicos, personas que ocupan órganos de gobierno, etc. La participación se define según el objetivo del proceso en codiseño con la organización cliente.

4. Motivaciones y objetivos de las colaboraciones

Las motivaciones y necesidades que animan a las organizaciones a contratar nuestros servicios son muy variadas. Las dividiré en tres bloques: ámbito estratégico, ámbito organizacional (estructura y dinámica) y ámbito cultural.

4.1. *Ámbito estratégico*

En el **ámbito de la estrategia**, nuestra aportación de valor se refiere a hacer aflorar el conocimiento que existe en la organización y generar contextos para reflexionar conjuntamente y llegar a una visión estratégica compartida, ilusionante y que nos oriente a la acción. Y no, como se podrá intuir, a aportar conocimiento específico sobre, por ejemplo, estudios de mercado, competencia, *bench marking* o evolución de la demanda.

Se observará que a veces utilizo la primera persona del plural cuando me refiero a las organizaciones cliente. Este es un tema sobre el que vengo reflexionando. Cuando acompaño a una organización, y hago míos sus objetivos, sus retos, para acompañarlos en su consecución, me siento parte del equipo, y me resulta natural utilizar la primera persona plural.

Así, las motivaciones en el ámbito estratégico están relacionadas con:

- Tener mayor claridad sobre cuáles son nuestros principales retos.
- Tener una visión estratégica compartida por un grupo amplio (que puede llegar a toda la organización, e incluso trascenderla).
- Superar o generar puentes entre bloques o bandos con visiones dispares dentro de la organización.
- Analizar conjuntamente algún tema de importancia estratégica, llegando a conclusiones y orientándonos a la acción.
- Falta de orientación estratégica.

No podemos olvidar que en muchos casos el plan estratégico, con renovación periódica, se ha convertido en una herramienta habitual del modelo de gestión. A veces, esto se hace de una manera orgánica, y en estos casos nuestro acompañamiento se integra de manera natural. Otras veces, se hace de una manera burocrática, y se generan fricciones. En nuestro marco conceptual la estrategia compartida es un pilar básico y no susceptible de simplificación.

Probablemente, habrá personas que cuando leen «estrategia compartida» interpretan que quienes «comparten» esa estrategia, la comparten en su totalidad, sin fisuras y sin diferencias. Y esto no es lo que quiero expresar. Cuando hablo de «estrategia compartida» me refiero a que hay una

cierta formulación de esa estrategia que nos une, nos hace sentirnos parte, nos ilusiona, conecta con lo que hacemos, nos da sentido, etc. Recuerdo el proceso estratégico en un centro educativo donde participaron familias y profesorado. Alguna persona externa que conocía el centro me advirtió de que sería imposible llegar a acuerdos, había mucha división, decía, y ya en la primera sesión las personas participantes también se mostraron escépticas. En la última sesión, sin embargo, reconocieron sorprendidas su alegría de haber sido capaces de llegar a una visión estratégica consensuada y que realmente les estimulaba.

Cuando tratamos de insertar la estrategia en rígidos mecanismos burocráticos suele ser fuente de fricción y desincentivo, ya que necesariamente deja fuera muchas posibilidades que en la formulación primera se contemplaban. Por tanto, los procesos de traslación de la estrategia a planes de gestión y planes de acción se han de hacer con mucha sensibilidad y desde la escucha, y a poder ser en procesos que combinen la orientación «de arriba abajo» y «de abajo arriba».

En este sentido, también acompañamos en:

- Elaboración de planes de acción y planes de gestión.
- Diseño y acompañamiento en el proceso de despliegue estratégico y su seguimiento.

4.2. *Ámbito organizacional: estructura y dinámica*

En el **ámbito organizativo o de dinámicas de trabajo**, la variedad de motivaciones es aún más amplia:

- Cohesión de equipo
- Necesidad de clarificación de roles y funciones
- Problemas de comunicación
- Problemas de coordinación
- Vacíos o problemas de gestión
- Malestares y falta de motivación
- Comportamientos y roles ejercidos de manera poco respetuosa, e incluso violenta
- Necesidad de reestructurar los espacios de gestión, de decisión, de coordinación y/o los equipos y los procesos de trabajo
- Desarrollo de equipos/figuras de coordinación y dirección
- Relevos generacionales

La lista no es exhaustiva, pero sirve como orientación. En función de las necesidades que la organización nos plantee, diseñamos un proceso *ad hoc* para trabajar conjuntamente con las personas. Con ellas avanzaremos en el diagnóstico de los temas y en su orientación. Normalmente, establecemos distintos niveles de trabajo con distintos grupos: un equipo coordinador, un equipo impulsor, un grupo motor, grupos de trabajo *ad hoc*, sesiones plenarias...

Es esencial que el proceso sea **vivo**, y por vivo entendemos que podamos tener la capacidad de orientar el rediseño de los siguientes pasos en función de lo que vaya sucediendo en el propio proceso. Esto es clave.

Nuestro marco conceptual combina la búsqueda de la eficacia y orientación a resultados con poner a las personas en el centro, de manera que podemos convertirnos en una referencia continua para la organización, participando en espacios de gestión habituales, impulsando desde dentro desarrollos y cambios. Aportando siempre una mirada experta en el desarrollo de organizaciones orientadas a la generación de valor mutuo (tanto para aquellos para quienes trabaja como para quienes trabajan). Esto se refleja en nuestro servicio genérico de:

- Acompañamiento en la dirección, gestión y coordinación (personas y equipos)

4.3. *Ámbito cultural*

También hay otras motivaciones que tienen que ver con lo **cultural**. El concepto de cultura es muy amplio, abarca comportamientos, instituciones, normas, conocimiento, creencias, costumbres, actitudes, hábitos, valores...

Desde mi punto de vista, hay orientaciones o expresiones culturales que generan dinámicas no deseables en las organizaciones. Algunos ejemplos son: la cultura machista, jerárquica, autoritaria, de dominación, clasista, la no respetuosa con las personas en sus diversidades (homofobia, racismo, xenofobia, transfobia, capacitismo...), el «siempre se ha hecho así», la cultura del escaqueo, la orientada a aparentar, la orientación a no expresar discrepancia, la orientación a generar conflicto, la cultura victimista, de competición, la cultura de la crítica destructiva, de la envidia, la orientación a la idealización, la cultura burocrática, la cultura del sobreesfuerzo...

Y hay otras orientaciones culturales que sí son deseables, como la cultura del esfuerzo (sin pasarnos de la raya), la orientación a resultados, la cultura del reconocimiento, la orientación a buscar, reconocer y poner en valor el conocimiento, la búsqueda de sentido, la crítica constructiva, la orientación a la mejora continua, la cultura de la justicia y de la equidad,

la responsabilidad, el compromiso, el respeto, la empatía, la vitalidad, la alegría, el placer, el juego, la orientación de poner la vida en el centro...

Las organizaciones no son monolíticas, sino complejas, y muchas orientaciones culturales distintas se funden tanto de manera armoniosa como disonante. Una transformación cultural puede tener distintas motivaciones. Desde los malestares provocados por determinadas prácticas y creencias arraigadas a dinámicas de trabajo poco eficaces, la falta de orientación al cliente o una pobre consecución de la misión.

En nuestra práctica en las organizaciones, somos conscientes de que la cultura, los valores, las actitudes, son aspectos subjetivos que tenemos que tratar con mucho respeto y prudencia. Se trata de llegar a formas culturales más armoniosas para las personas que las comparten y que ayuden a desarrollar el potencial colectivo. Nuevamente, no se trata de procesos «de arriba abajo», sino de procesos en retroalimentación continua. Y hemos de estar muy atentos a que el trabajo que se haga en el aspecto cultural no alimente la orientación a la apariencia. Es más fácil adoptar una actitud aparente que una actitud auténtica que suponga un cambio importante. Lo que queda en lo aparente no hace que la organización mejore sustancialmente. Incluso, a veces, puede hacer que empeore, porque las actitudes, comportamientos o creencias que queríamos desterrar adquirirán otras formas, más sutiles, ocultas en primera instancia a nuestros ojos.

En los procesos muchas veces afloran problemas relacionados con roles de género. Generan mucho malestar y situaciones de injusticia. Suele ser llamativa la poca consciencia y falta de sensibilidad con estos temas, lo que explica su falta de presencia en las primeras conversaciones. A veces, desgraciadamente, cuando el tema explota el daño es demasiado grande y es tarde para poderlo reparar de manera conciliada. En una organización media docena de mujeres la fueron dejando a modo de goteo al mismo tiempo que a nuestros ojos se iba haciendo cada vez más evidente la cultura discriminatoria hacia las mujeres. En otra, un hombre fue invitado a salir, porque las mujeres de la organización ya habían perdido la esperanza de una relación equitativa con él.

Cada organización tiene sus propios rasgos culturales, que dependen de su historia, de las personas que la integran y sus interacciones. Siempre hay influencia de la cultura patriarcal y de la concepción que en el modelo imperante hay del trabajo y del poder. La manera en que abordamos nuestros procesos es generando espacios donde a través del diálogo facilitado y abierto se identifican problemas, retos, necesidades, vías de mejora, peticiones... Muchas veces los problemas arraigan en las distintas vivencias subjetivas, y es necesario compartirlas para entender las posiciones del otro. A veces las supuestas diferencias iniciales se van esfumando a través de una comprensión mutua más profunda.

A modo de ejemplo, estas son algunas motivaciones del ámbito de la cultura que motivan nuestras colaboraciones:

- La coherencia de nuestros valores en nuestras prácticas
- Cómo desarrollar dinámicas de trabajo coherentes con lo que queremos ser
- Despliegue de nuestras formas de trabajo a partir de una definición estratégica o de bases (por ejemplo, cómo desplegar en la práctica el modelo de atención cuyas bases hemos formulado)
- Desarrollo de un lenguaje compartido en el que nos sintamos cómodas internamente y nos ayude a proyectarnos externamente

Quizá haya dejado fuera algún tipo de colaboración que también sea significativo, pero creo que lo explicado sirve como muestra. En definitiva, tenemos un marco conceptual que nos ayuda a adaptar nuestras intervenciones o acompañamientos a una gran variedad de retos que se plantean en las organizaciones.

5. Resultados de los procesos

Los resultados de cada proceso son específicos y responden a las necesidades planteadas inicialmente por parte del cliente. En algunos casos, durante el propio proceso afloran otras necesidades que también se decide abordar. Algunos resultados no habían sido intencionalmente explicitados, pero son en cambio muy bien valorados al final del proceso.

Esta lista recoge algunos resultados que suelen repetirse en distintos procesos:

- Aumenta el conocimiento de la empresa u organización. Cada persona parte de un determinado nivel y especialidad de conocimiento, en función de su trayectoria y de la actividad que desarrolla en la organización. Normalmente, todas, incluso las que más visión global tienen, aumentan su conocimiento (situado) de la organización. Las personas que llevan menos tiempo pueden estar algo perdidas a veces, pero lo que recogen suele ser muy valioso, tanto por lo que aprenden como por lo que significa a nivel de cultura organizacional¹⁷.

¹⁷ En un proceso participaron algunas personas de reciente incorporación. Decían que el proceso había sido para ellas como hacer un máster específico de su organización, que había sido el mejor plan de acogida posible.

- Se llega a narrativas más compartidas sobre lo que somos, dónde estamos, nuestros problemas y nuestros retos, tanto a nivel de retos estratégicos, como organizativos o culturales.
- Mejora la cohesión del equipo.
- Se reducen los niveles de malestar, de frustración, de hostilidad.
- Se produce un subidón de energía colectiva, un empoderamiento colectivo¹⁸.
- Aumenta la confianza.
- A través de lo vivido, las personas vuelven a conectar —si esto se había perdido¹⁹— con la idea de que pueden llegar a acuerdos y sentirse parte de algo que les une.
- Se alcanza una mayor claridad organizativa. Esto tiene que ver con entender nuestro papel dentro de los procesos de trabajo y de decisión. Y entender el papel de otras personas y equipos. Tiene que ver también con mejorar procesos, asignaciones, espacios de comunicación, de coordinación o de gestión.
- Se reducen jerarquías que no aportan valor. Las jerarquías innecesarias alejan las decisiones de donde está el conocimiento, y provocan —en las personas— desafección, falta de sentido, y —en los resultados— mala asignación de recursos, errores y lentitud.
- Se alcanza claridad sobre nuestros retos estratégicos. Al acabar un proceso, o alguna de sus fases, las personas participantes tienen más claro cuáles son sus retos inmediatos.
- Se alcanza una inmediata orientación a la acción.
- Se construye desde la base el diseño de las estructuras organizacionales²⁰.

¹⁸ Hace un par de meses hablaba con una persona de una organización con la que suelo colaborar y vi que ella no conocía mi trayectoria en la misma. Al explicarle que recientemente había liderado un proceso de reorganización del equipo, se le iluminó la cara, y me explicó que ella entró a trabajar en la empresa justo el día que tuvimos la sesión de cierre, y que se quedó entusiasmada de ver cómo salía la gente de aquella sesión. Le hizo sentirse orgullosa de la organización a la que acababa de incorporarse.

¹⁹ Es muy habitual encontrarnos con colectivos escépticos con llegar a decisiones de amplio consenso. Generalmente, suele ser porque han pasado por otros procesos que no han dado resultado.

²⁰ Al término de un proceso de reorganización una participante expresó así, con sorpresa y admiración, su valoración del proceso: «Hemos construido desde la base nuestra propia estructura de poder». Se trataba de una organización con valores horizontales, pero que en la práctica se traducían en indefinición y falta de espacios eficaces de coordinación, lo que generaba mucho malestar y sobrecarga de trabajo, a la vez que problemas de eficiencia, que estaban poniendo en riesgo la propia competitividad en el mercado.

—Mejoran los indicadores de eficiencia y desempeño y la cuenta de resultados.

6. Cómo entendemos la organización

En las líneas anteriores, quizá se haya advertido una forma no convencional de hablar sobre las organizaciones. Centraré este apartado en desarrollarlo más en profundidad.

Nos solemos relacionar cotidianamente con organizaciones de las que muchas veces no conocemos ni su forma jurídica ni su titularidad. Por ejemplo, podemos ir a un hospital sin saber si se trata de una fundación de base local, o de una gran fundación de ámbito estatal, o si es de titularidad pública, o una empresa con ánimo de lucro, o si es una cooperativa de iniciativa social... El servicio que recibimos y la manera en que vemos que se trabaja quizá no nos dé pistas sobre ello. Tendríamos que adentrarnos más para conocer las particularidades de la organización. Organizaciones de formas jurídicas variadas y con orientaciones distintas conviven y se desenvuelven en el entramado económico ofreciendo bienes y servicios.

Como he explicado, en Hobest trabajamos con todo tipo de organizaciones. Nuestro cliente tipo puede tener ánimo de lucro, o no tenerlo, normalmente —con pocas excepciones— actúa en el mercado, siempre está orientado a desarrollar una actividad eficaz y eficiente y a ser económicamente sostenible. Y, por tanto, en nuestro marco conceptual necesitamos claves para profundizar en el entendimiento de la organización y en el desarrollo de su potencial, independientemente de su forma jurídica. Porque, si bien ésta condiciona su marco jurídico y de gobernanza, no determina las dinámicas de trabajo ni las de gestión. A pesar de esta necesidad, nos cuesta encontrar conceptualizaciones amplias de la organización que abarquen a las de todo tipo y que pudieran servir para entenderla de manera sintética e identificar sus elementos clave.

Necesitamos una conceptualización que nos sirva para todo tipo de organizaciones con las que trabajamos o podríamos trabajar: aquellas que persiguen el desarrollo del potencial colectivo para generar valor para todos los grupos de interés y para la sociedad y lo hagan sin externalizar impactos ni local ni globalmente. La conceptualización nos ha de servir para desarrollar su potencial colectivo.

En la concepción habitual, la propiedad (y, por tanto, la forma jurídica) determina completamente la organización. Así, en *El modelo vasco de*

transformación empresarial, Alfonso Vázquez²¹ planteó la necesidad de enfocar «de manera radicalmente diferente —en la teoría y en la práctica— los temas de la **propiedad**, el **poder** y la **organización**»:

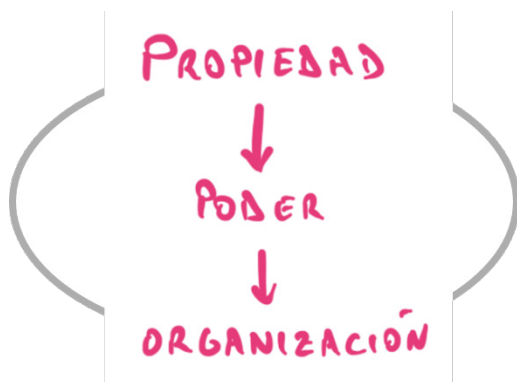


Imagen 5

El esquema refleja el modelo imperante, que se sustenta en tres ideas clave. El poder corresponde genuinamente a la propiedad, la propiedad asigna el poder a determinadas figuras u órganos, y éstos determinan la organización: organigrama, puestos, roles, funciones, relaciones... De esta concepción emana la organización vertical —en todas sus versiones, más o menos autoritarias—, que todos conocemos. A pesar de que los discursos cambian, el fondo no se ha transformado²², y esta concepción sigue siendo imperante, incluso en organizaciones nada sospechosas de lógicas capitalistas²³.

La visión imperante exige una determinada concepción del poder. En muchos lugares nos solemos referir a la concepción imperante de

²¹ Vázquez, Alfonso (1998). *El modelo vasco de transformación empresarial. Retando al futuro*, Hobest, Bilbao.

²² Ver nota 8.

²³ En una cooperativa de consumo la relación entre el equipo de profesionales contratado por cuenta ajena y el consejo rector no era fluida y generaba conflictos. Al indagar, observé que la presidencia tenía una visión alineada con el modelo imperante sobre el papel de las personas trabajadoras: les correspondía simplemente hacer lo que se les ordenara. Y para asegurarse de ello incrementaba su presencia en los espacios de trabajo, lo que era vivido como un control asfixiante. Su concepción de la organización generaba malestar e impedía el desarrollo del potencial colectivo. Unos años más tarde la incapacidad de generar bases adecuadas para el despliegue del potencial colectivo se volvió a implantar como un resorte: las personas con más poder actuaban de una manera paternalista y autoorientada.

poder como «poder sobre». Es el poder que otorga la posición jerárquica, el puesto, el cargo, el estatus dentro del organigrama. La forma de *poder sobre* es la que permite decidir sobre lo que uno mismo hace de una manera desigual o no equitativa con respecto a otras personas (de manera privilegiada o discriminatoria) y también, sobre lo que han de hacer las demás, directamente o participando en tomas de decisiones que afectan a otras personas. Además, este tipo de poder no solo está asociado a lo interno, sino que hay formas de poder estructural asociadas al sexo, el color de la piel, la clase, el origen, etc. que trascienden la organización, pero también operan en ella.

En las organizaciones es importante entender cómo funcionan las formas de poder instituidas. En algunas organizaciones se repiten ideas «mantra» como «aquí todos somos iguales», «no hay jerarquías», «no hay jefes», «somos una organización horizontal», «nos basamos en la autogestión»... Cuando en lugar de ser ideas inspiradoras se convierten en dogmas pueden llevar a verdaderas catástrofes: carencia de espacios de coordinación eficaces y de orientación estratégica, injusticias, falta de reconocimiento, personas con mucho conocimiento situado desplazadas, salidas (voluntarias o no) de personas que aportan mucho. Las organizaciones necesitan estructuras de poder instituidas, pero éstas han de ser eficaces y estar orientadas a desarrollar el potencial organizacional. Desgraciadamente muchas veces las formas de poder instituidas se orientan hacia los privilegios, intereses y concentración de poder de algunas personas o grupos, y por ello nos generan desconfianza y cautela.

La concepción de poder arriba planteada es parcial. Necesitamos complementarla, con una comprensión del poder más amplia. Se suele hablar de «poder para» (hacer, explorar, animar, expresar, comunicar, resolver, responder, acompañar...), y también de «poder con o entre» (personas, equipos, organizaciones, la comunidad...) y «poder desde» (nuestro conocimiento, capacidad, visión, sensibilidad...). Todos tenemos poder. Todos podemos *hacer*, tenemos capacidades, conocimientos y nos comunicamos y podemos cooperar.

Es más, el *poder sobre* no es un poder generativo en sí, solo en coalición con el *poder para* (*con, entre, desde...*) se convierte en poder generativo. En solitario, cuando no consigue invocar al *poder para*, solo puede ser destructivo y paralizante —la metáfora de sentir que nos cortan las alas es muy recurrente (y dolorosa)—. Y cuando el *poder sobre* (o el poder instituido) invoca al *poder para* de manera coercitiva, y no conciliada, genera dominación y violencia. Muchas personas bienintencionadas cuando acceden a cargos de poder —político o dentro de las organizaciones— se dan cuenta de que realmente el cargo no da poder directo para hacer y transformar.

Utilizamos una misma palabra —organización— para referirnos de manera genérica a las unidades económicas —como empresas, asociaciones, cooperativas, etc—. Y también para referirnos a la forma en que las personas se organizan en función de determinados fines. En este escrito me he referido generalmente a la primera acepción, salvo en el apartado referido a las motivaciones en el ámbito organizacional. En cambio, en el esquema anterior, «organización» se refiere al conjunto de normas, tácitas o explícitas, por las que un grupo de personas se organiza.

La organización en la concepción imperante se concibe como un **instrumento al servicio de la propiedad**. El *poder (sobre)* es el instrumento para ello. Pero, además, el *poder sobre* tiene una tendencia de autoorientación: tiende a convertirse en un objetivo en sí mismo y acumular más poder.

Si una empresa está concebida con la meta principal y única de maximizar los beneficios para sus accionistas —y hacerlo «caiga quien caiga»— es lógico que genere resistencia y el escaqueo en las personas trabajadoras y desconfianza en las personas o empresas clientes, siempre que sean conscientes de ello.

La propiedad es uno de los atributos de la organización. La propiedad está amparada en una forma jurídica y en un determinado modelo de gobernanza, del que se desprenden unas formas de poder. Pero la organización tiene otros muchos atributos además de la propiedad, como son su actividad, las personas que la componen, su ubicación, sus instalaciones y tecnologías, su tamaño, su recorrido o su misión.

La propiedad define un marco de actuación. Sirva a modo de ejemplo el interesante reto planteado por un cliente:

Quiero que las personas se impliquen y sientan la empresa suya como si fueran propietarias. Pero la realidad es que no lo son. Analicemos las ventajas que tenemos las propietarias y exploremos maneras para hacer que las personas disfruten de estas ventajas aun sin ser propietarias.²⁴

A partir del marco de actuación que propone la propiedad y respetando el marco jurídico, son las personas de la organización —entre las que en muchos casos también se encuentran participando activamente las personas propietarias o sus representantes— las que deben ser capaces de desarrollar su máximo potencial para llegar a los objetivos y resultados que la organización persigue. Las formas de organización óptimas —sobre esto hemos escrito mucho— no son las que se han de adaptar a las decisiones

²⁴ Recojo este ejemplo en este post de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7354814377448947713/>

tomadas en las cúpulas, o en las esferas superiores, las formas autoritarias y de jerarquías verticales, sino aquellas que la propia organización necesita según sus propias características²⁵.

Así, en nuestra práctica es necesario concebir de otra manera la organización. La organización no es un instrumento de la propiedad. La organización es el actuar de las personas, y las personas no pueden concebirse como instrumentos para los fines de otras personas.



Imagen 6

Organización y poder han de estar concebidos como algo inseparable, entrelazado. No me han de organizar, me he de organizar, y hacerlo con otras personas. Me sirve mucho la metáfora de las figuras de cuerdas que utiliza Donna Haraway²⁶ para expresar cómo se entrelazarían la organización y el poder, con los conocimientos, las capacidades, las dinámicas, la comunicación, las interacciones, con el marco de actuación que propone la propiedad, con la orientación a aportar valor en la actividad que desarrollamos... Haraway elabora de una manera nada convencional, expresa cómo la potencia y las capacidades (el *poder para*) lo son en la medida en que están relacionadas dentro de un entramado y se aplican específicamente en ese espacio, y la potencia y las capacidades se incrementan en el desarrollo de la actividad. No se trata de pensar el conocimiento como algo que me permite observar y transformar desde el exterior sino para

²⁵ Ver nota 20.

²⁶ Haraway, Donna (2019). *Seguir con el problema. Generar parentesco en el Chthuluceno*, consonni, Bilbao, [2016].

«aprender a heredar sin negaciones y seguir con el problema de mundos dañados», en lugar de para comenzar «a partir de las premisas de empezar todo de nuevo y reiniciar desde cero»²⁷.

En la medida que iba escribiendo este artículo, he ido dando forma a reflexiones que había elaborado y compartido de manera desordenada en distintos espacios. A continuación, presento un esquema que he titulado de síntesis organizacional, donde se combinan dos ejes centrales —eje de distribución del poder y eje de aportación de valor— que puede ayudarnos a entender cualquier organización y acompañarla en su desarrollo:

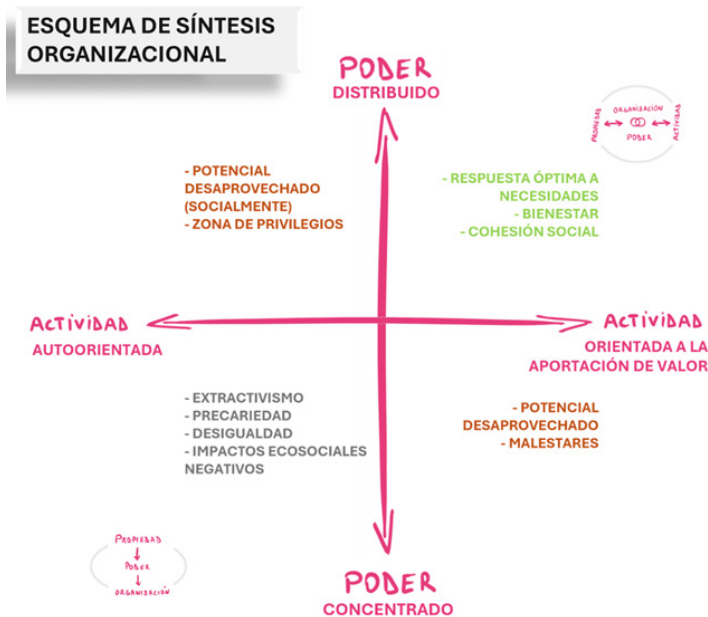


Imagen 7

En el eje vertical, en un extremo tenemos la orientación hacia la distribución del poder y en el otro la orientación hacia el poder concentrado. Se combina con el eje horizontal en el que se refleja la orientación a aportar valor con lo que hacemos (a nuestros clientes, a las personas usuarias, a la sociedad...) como extremo opuesto a una organización que está autoorientada a su propio provecho: dividendos y plusvalías para propietarios, sueldos y condiciones privilegiadas para personas trabajadoras...

²⁷ Ibid. Pág. 229.

En la parte de presentación hablaba de una línea donde podíamos colocar en un extremo la organización salvajemente extractivista y/o criminal y en el otro la organización ideal. Esto se ilustraría en este esquema con una línea diagonal que va de la concepción imperante de propiedad, poder y organización a la concepción que propongo.

En el cuadrante inferior izquierdo, se ubican las organizaciones orientadas a que unas pocas personas o grupos acumulen cada vez más poder y dinero. En el extremo estarían las que generan impactos muy negativos tanto en la organización como en el territorio y también a nivel global.

El cuadrante inmediatamente superior, se refiere a una situación donde el poder no está tan concentrado, pero tampoco está orientado a desplegar la aportación de valor del colectivo. Es un espacio de privilegios —estructurales o de otro tipo—. En estos lugares se pone mucho énfasis en aparentar más de lo que se aporta.

En el cuadrante inferior derecho, la organización no fluye por su modelo de gestión, que no está orientado a desplegar el potencial colectivo, o no lo está consiguiendo.

Y, finalmente, las organizaciones que necesitamos están en el cuadrante superior derecho. Organizaciones donde se consigue que las capacidades de las personas se entretrejan y aporten valor, como un núcleo que irradia luz y vida, interna y externamente.

Desde mi punto de vista, para conseguir desarrollar las organizaciones óptimas, tanto aquellas en las que se «vive» mejor, como aquellas más capaces y eficaces, es necesario:

- Que las personas **se apropien de su trabajo**. Esto significa que, dentro de los marcos y contextos de la organización, haya margen para que las personas puedan sentir genuinamente que trabajan con autonomía, con reconocimiento y/o propiedad sobre el resultado de su trabajo y que la actividad que desarrollan no entra en contradicción con su integridad y sus valores.
- Que la **construcción colectiva** sea la clave tanto para el funcionamiento habitual como para el diseño estratégico. Esto significa que la dinámica de trabajo y la estructura de gestión se desarrollan para activar el máximo potencial colectivo. Y también significa que se abren procesos participativos, y se desarrollan eficazmente, para definir las bases comunes.
- Y que las **formas de gestión**, de gobernanza, de organización y de liderazgo estén orientadas a hacer que sea posible la apropiación del trabajo y la construcción colectiva. O, dicho de otra manera: que las formas de poder instituido (*poder sobre*) se diseñen y se ejerzan para

permitir la activación y el despliegue de las formas de *poder para, con, entre y desde*.

No conozco ninguna organización ideal o perfecta, pero sí conozco muchas organizaciones y muchas personas que intentan avanzar y mejorar. Contrasto a diario que la forma de concebir la organización y su desarrollo que he expresado en estas líneas ayuda a avanzar a estas organizaciones y a las personas que las lideran.

7. Práctica de transformación social

Acompañamos en la transformación de las organizaciones para transformar la sociedad.

Así solemos definir nuestra misión en Hobest. Transformar la organización significa pasar de entender la organización al servicio de la propiedad a entenderla como algo mucho más complejo, donde las personas de la organización se hacen protagonistas, se dotan de agencia. Creo que resultará obvio que cuando el fin de la organización es deseable y cuando las prácticas que se utilizan son deseables, generar un mayor potencial colectivo es lo óptimo que podemos hacer.

También es natural que las organizaciones cuyas propiedades tienen objetivos extractivistas, criminales, que no tienen problema en externalizar todo tipo de impactos negativos, tanto ecológicos como sociales, no tengan ningún interés en democratizar sus modelos de gestión. Tampoco las esperamos.

Por democratizar no ha de entenderse el ejercicio de mayorías ni sistemas asamblearios en la toma de decisiones, sino la descentralización de las decisiones y la orientación colectiva hacia el bien o el interés general y no al de algún grupo en particular, tal como he ilustrado en el esquema de síntesis organizacional.

Estamos inmersos en una sociedad con una preocupante tendencia individualista. Desde muchos lugares se apela a la necesidad de soluciones comunitarias y colectivas. Las soluciones individualistas no son soluciones. Pero el sistema genera continuamente comportamientos cada vez más alejados de espacios colectivos y comunitarios, dificultándolos y anulándolos.

Estoy convencida de que las organizaciones pueden ser un buen espacio para desarrollar la agencia colectiva y comunitaria.

Cuanto más agencia o protagonismo alcancen las personas en las organizaciones, sobre todo, si su agencia es capaz de trascender su campo

inmediato de actuación e influir en otras esferas (como en la esfera de las políticas públicas, en marcos regulatorios, en el ámbito educativo, en sus relaciones comerciales y en el contexto comunitario) menor será la tendencia a tomar caminos desviados del bien común.

8. Conclusión y retos

Este artículo comienza con una presentación personal donde intercalo aspectos de conceptualización a partir de la práctica. Continúo con una explicación más aterrizada, a través de una muestra de organizaciones cliente, repasando las motivaciones que las animan a contratarnos y los resultados que obtenemos. En este punto, he entendido que era el momento de profundizar en la concepción que tenemos sobre la organización. Tanto ese apartado como el siguiente que le es complementario y hace referencia a la transformación social son, probablemente, las tesis principales de este trabajo.

Desde mi punto de vista, las concepciones sobre la organización que se suelen utilizar siempre carecen de algo o les sobra algo. Echo en falta una teoría sobre la organización que, por lo ya dicho, no la conciba como un instrumento (de la propiedad). Y sea capaz de un abordaje comprensivo. Un marco conceptual que nos permita adentrarnos en una organización, con todas sus circunstancias, y podamos sacar conclusiones, podamos acompañarla en sus procesos. Sería como algo similar a la praxis médica en el ámbito organizacional. Quien ejerce la medicina ha de tener una visión holística de la anatomía y de la fisiología humana para poder atender a sus pacientes. Planteo un área de conocimiento que nos sirva para trabajar con las organizaciones. Y será necesario, para ello, partir de una cierta definición y marco de las organizaciones.

Se trataría de un área de estudio o un campo de conocimiento que debería de muchas disciplinas: economía, psicología, derecho, sociología, administración, política, antropología, filosofía, estudios feministas, estudios críticos, etc. Y conectaría con los retos de transformación social que necesitamos tanto a nivel global como local.

El marco conceptual que aquí se plantea no es susceptible de ser incorporado a lógicas extractivistas, ni de ser apropiado, sin desvirtuarlo, por poderes centralizadores. Precisamente, es un conocimiento para activar el potencial colectivo. Descentralizar el poder es a la vez requisito y fin.

Es por ello subversivo para los poderes que actúan en lógicas concentradoras y autoorientadas. Las lógicas concentradoras de poder restan valor y anulan el poder sistemáticamente de todo aquello que no pueden someter. Como sucede en todo sistema de dominación.

Creo que solo a través del conocimiento y la toma de consciencia podremos actuar para dar vida a organizaciones y prácticas que realmente transformen la sociedad. Necesitamos un abordaje distinto sobre cómo entendemos el conocimiento y cómo lo aplicamos en las organizaciones, cómo entendemos las organizaciones y la transformación social.

Confío en que la presentación en este artículo de sus distintos apartados ofrezca una visión suficientemente amplia de lo que quiero trasladar.

Me sentiré satisfecha si con este texto he sido capaz de generar cierta curiosidad sobre nuestra praxis y, aún más si alguien se me aproximara para empezar a dar forma conjunta a un área de conocimiento que tenga como objeto de estudio la organización.

Liburu iruzkinak
Comentarios de libros

Merino Hernández, Santiago (2025). *Cooperativas de viviendas en España. Particular referencia a la Comunidad Autónoma del País Vasco.*

Valencia: Tirant lo Blanch

Gotzon GONDRA ELGUEZABAL

Abogado. Secretario General de la Federación de Cooperativas de Viviendas -BIZIKOOP- y Profesor de la Universidad de Deusto.

En esta monografía, que tiene su origen en la tesis doctoral presentada en la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, el Doctor Merino Hernández lleva a cabo un análisis exhaustivo de las particularidades inherentes al derecho de sociedades cooperativas de viviendas en España, con especial atención a la Comunidad Autónoma del País Vasco, del que concluye incluso la conveniencia de la implementación de nuevos modelos, como el de la cesión de uso, que puedan resultar soluciones eficientes a la imperante problemática del acceso a la vivienda. Para ello, parte de una visión histórica y evolutiva, hasta llevarnos a la realidad actual.

La monografía se estructura en siete capítulos, además de contar con su oportuna introducción y un apartado de bibliografía.

El primer capítulo, denominado «El surgimiento del cooperativismo», sirve de ineludible y conveniente acercamiento al modelo societario cooperativo en general, desde los antecedentes que lo catapultaron como un modelo diferenciado y alejado del preponderante modelo capitalista que deriva del mercantilismo, hasta la necesaria referencia a los siete principios cooperativos que resultan no sólo meras recomendaciones, sino de imperativo jurídico y legal para la determinación y calificación de cualquier tipo jurídico como cooperativo. Principios que, con la persona como centro de interés primero y último, se sustentan en valores como la ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad, enfocados en la consecución del derecho de esta a acceder a una vivienda digna y

* **Correspondencia a/Corresponding author:** Gotzon Gondra Elguezabal – gotzon@gdoslegal.com.

Cómo citar/How to cite: Gondra Elguezabal, Gotzon (2025). «Merino Hernández, Santiago (2025). *Cooperativas de viviendas en España. Particular referencia a la Comunidad Autónoma del País Vasco*», GIZAEKOA - Revista Vasca de Economía Social, 22, 295-298. (<https://doi.org/10.1387/gizaekoa.27811>).

Recibido: 2/5/2025; aceptado: 8/5/2025.

ISSN 1698-7446 - eISSN 2444-3107 / © UPV/EHU Press



Esta obra está bajo una licencia
Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

adecuada, tal y como disponen tanto el art. 47 de la Constitución, como la Declaración Universal de Derechos Humanos de 1948.

En el segundo capítulo, denominado «Antecedentes y las primeras experiencias de cooperativas de viviendas», se adentra en el pensamiento utópico, por la colectivización de los instrumentos de propiedad y la tierra, y cooperativo, por las comunidades de vida, de la Edad Moderna, que resultan la antesala de las primeras experiencias prácticas del cooperativismo de vivienda impulsadas sobre las bases establecidas por los principios cooperativos dispuestos por los pioneros de Rochdale.

En el marco del tercero de los capítulos, denominado «Las cooperativas de viviendas en España», el autor acomete de manera amplia un análisis precisamente de las cooperativas de vivienda en España. Y lo hace partiendo de la identificación del derecho a la vivienda y su tránsito en el campo filosófico hacia el derecho a la ciudad, entendiéndose ambos como espacios sociales necesariamente interrelacionados para, seguidamente, desarrollar el expreso reconocimiento constitucional al hecho societario cooperativo y el mandato contenido en la citada Carta Magna a las Administraciones públicas para que procuren la promoción y fomento del mencionado modelo. Con posterioridad, aborda profusamente el estudio de las cooperativas de viviendas en el marco del derecho español, prestando especial atención a los aspectos fundamentales y diferenciadores del resto de clases de cooperativas, como pueden ser: la financiación en el modelo mayoritario, consistente en la adquisición de la titularidad de los elementos promovidos por parte de las personas socias adjudicatarias; las garantías respecto a las cantidades entregadas a cuenta de la adjudicación de los elementos promovidos con resoluciones jurisprudenciales en tal sentido; el régimen de responsabilidad por las deudas, diferenciándolo de la responsabilidad por las pérdidas; la embargabilidad o no de las aportaciones desembolsadas por las personas socias; y las consecuencias jurídico-económicas derivadas de la pérdida (baja y expulsión) de la condición de tal persona socia. Al mismo tiempo, analiza también las ventajas y dificultades del modelo mayoritariamente desarrollado hasta la actualidad, como resulta el que procura una vivienda o local en propiedad, advirtiendo la condición de promotora de la cooperativa para, finalmente, concluir con la introducción a otros modelos que devuelven el protagonismo a la persona socia en su condición de tal, por encima de su eventual ulterior transformación en propietaria, como son el de la administración de elementos comunes y el de la cesión de uso.

Es precisamente en el capítulo cuarto, denominado «La llegada de los nuevos modelos: las cooperativas de viviendas en régimen de cesión de uso», donde se emprende la labor de caracterización y diferenciación de estos nuevos modelos, acometiendo un vasto examen del modelo consistente

en la cesión de uso, diferenciándolo del cohousing o vivienda colaborativa; desde las particularidades y especialidades que la individualizan, incluidas las peculiaridades inherentes al modelo desde un punto de vista económico, financiero y fiscal, hasta su reconocimiento en la realidad práctica y jurídica estatal. Modelo cuyo impulso se estima fuertemente condicionado por la inestimable colaboración público-privada (cooperativa).

Durante el quinto capítulo, denominado «Las cooperativas de vivienda en la Comunidad Autónoma del País Vasco», el autor se embarca en un minucioso estudio del cooperativismo de vivienda en Euskadi. A tales efectos, y tras un acercamiento a la singularidad del hecho colectivo en la Comunidad Autónoma, caracterizado tanto por el cooperativismo vasco como por las sociedades populares, se procede a una aproximación a la evolución histórica del cooperativismo de vivienda hasta la realidad actual para, a continuación, desarrollar el régimen jurídico tanto societario de las cooperativas de vivienda en general, contenido en la Ley 11/2019, de 20 de diciembre, de Cooperativas de Euskadi, como el particular relativo a la cesión de uso y a las sociedad cooperativas de protección pública. Todo ello prestando especial atención a las especificidades del régimen fiscal aplicable a las cooperativas de vivienda que promocionan tanto en régimen de propiedad, como de cesión de uso.

A continuación, en el sexto capítulo, denominado «La política pública de la Comunidad Autónoma del País vasco en materia de vivienda. El fomento del régimen de cesión de uso y la vivienda colaborativa», se trata de manera pormenorizada la política pública del Gobierno Vasco en materia de Vivienda, dirigida fundamentalmente a procurar soluciones a los colectivos con mayores problemas de acceso a la vivienda. En este sentido, la Ley 3/2015, de 18 de junio, de Vivienda de Euskadi, aprobada en virtud de la competencia exclusiva en materia de vivienda que tiene arrojada la Comunidad Autónoma del País Vasco según lo dispuesto por el art. 10.31 de la Ley Orgánica 3/1979, de 18 de diciembre, de Estatuto de Autonomía para el País Vasco, se ha convertido en el marco básico para la articulación de dichas políticas públicas, cuya plasmación práctica se ha continuado recogiendo en los distintos Planes de Vivienda formulados con posterioridad a la entrada en vigor de aquélla, dando así continuidad también a aquéllos que fueron aprobados con anterioridad. Planes de Vivienda que derivaron en el Plan Director de Vivienda 2021-2023, vigente a fecha de redacción de la monografía, y en el Pacto Social por la vivienda 2022-2036, en los que adquiere especial relevancia el fomento por parte de la Administración autonómica del alquiler, abandonando en la práctica la adquisición de la titularidad de la vivienda como principal modelo. Alquiler que se plasma en modelos tanto de régimen de cesión de uso como de vivienda colaborativa cuyo fomento queda sobradamente acreditado en el

marco de la monografía, mediante el análisis de la normativa vigente en la materia a tales efectos.

Para finalizar, el autor promueve dentro del último (séptimo) capítulo, denominado «Posibilidades del cooperativismo de vivienda en régimen de cesión de uso en la política pública de vivienda de la Comunidad Autónoma del País Vasco», el modelo del cooperativismo de vivienda en régimen de cesión de uso como herramienta válida y eficaz de colaboración público-privada (cooperativa) tendente a facilitar el acceso a la vivienda de aquellos colectivos con mayores problemas. Y ello sin perjuicio de haber podido constatar que la participación de los jóvenes y de los colectivos con mayor nivel de exclusión residencial en los nuevos modelos de acceso a la vivienda tampoco ha resultado hasta la fecha relevante. Este hecho ha llevado a procurar el desarrollo de modelos de cesión de uso que centran sus esfuerzos en grupos intergeneracionales, como sucede en el ejemplo práctico y experiencia piloto de Txomin Enea (Donostia-San Sebastián), promovida bajo régimen cooperativo por BIZIKIDE, S.COOP., y que ha adolecido de una problemática muy concreta consistente en la dificultad para el acceso a las fuentes de financiación habituales, como resulta el crédito promotor. Expuesto todo lo cual, concluye formulando una propuesta de modelo a implementar, sobre la base de la regulación aplicable desde el punto de vista tanto público (administrativo) como privado (cooperativo), advirtiendo claramente las ventajas prácticas que del mismo se derivarían, en especial para la vivienda protegida.

IV International Forum on Cooperative Law. Cooperation among cooperatives: a principle of the past or for the future?

IGONE ALTZELAI ULIONDO

Irakasle agregatua Merkataritza Zuzenbidean
Euskal Herriko Unibertsitatea (EHU)

GEZKI, Gizarte Ekonomia eta Zuzenbide Kooperatiboaren Institutua (EHU)

Sarrera

Liburu honek 2023ko azaroaren 29tik abenduaren 1era Donostian izan zen *Zuzenbide Kooperatiboari buruzko IV. Nazioarteko Foroan* aurkeztutako ekarpenak biltzen ditu. Ius Cooperativum elkarteak antolatua, GEZKI Institutua, EHUko Zuzenbide Fakultatea eta Nazioarteko Kooperatiba Aliantza laguntzaile izan zituela, topaketa honek juristak, akademiakoak, erakundeetako ordezkariak eta mugimendu kooperatiboko eragileak bildu zituen, funtsezko gai bati buruz hausnartzeko: seigarren printzipio kooperatiboaren indarra —*kooperatiben arteko lankidetz*a— egungo aldaketa juridiko, sozial, ekonomikoa eta teknologikoen testuinguruan.

Iraganeko ala etorkizunerako printzipioa? lelo pean, foro hau, ikuspegi teoriko zein praktikotik, lankidetz-moduak aztertzeko diziplinartegune bihurtu zen. 20 herrialde baino gehiagoko esperientziak elkarriketarekiko jarri ziren eta aurkeztutako 50 lan baino gehiagok gai anitz jorratu zituzten: fiskalitatea, gobernantza, bigarren mailako kooperatiba-egiturak, gizarte-ekonomiako beste erakunde batzuekiko loturak, genero-ikuspegia eta trantsizio energetikoa, besteak beste. Iruzkina honek foroaren ekarpen nagusien berri ematea du helburu eta, bide batez, interkooperazio-printzipioaren garapenerako ildo nagusien balorazio kritikoa eskaintzea.

Nazioarteko Aliantzaren kooperatiba-identitateari buruzko adierazpean, seigarren printzipioak honako hau ezartzen du: *Kooperatibek beren kideei modu eraginkorrarekin laguntzen diete eta kooperatiba-mugimendua indartzen dute, tokiko, nazioarteko, eskualdeko eta nazioarteko egituren bidez el-*

* **Correspondencia a/Corresponding author:** Igone Altzelai Uliando. EHU. – igone.altzelai@ehu.eus – <https://orcid.org/0000-0002-0623-5471>

Cómo citar/How to cite: Altzelai Uliando, Igone (2025). «IV International Forum on Cooperative Law. Cooperation among cooperatives: a principle of the past or for the future», *GIZAEKOA - Revista Vasca de Economía Social*, 22, 299-304. (<https://doi.org/10.1387/gizaekoa.27696>).

Recibido: 11/7/2025; aceptado: 17/7/2025.

ISSN 1698-7446 - eISSN 2444-3107 / © UPV/EHU Press



Esta obra está bajo una licencia
Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

karrekin lan eginez. Historian zehar, agindu etiko eta funtzional honek tamaina handiko egitura solidarioak eraikitzeko, arriskuak partekatzeke eta erresilientzia kolektiboa sustatzeko balio izan du. Hala ere, azken urteetako esperientziak erakusten du alde nabarmena dagoela printzipioaren adierazpen horren eta bere benetako aplikazioaren artean.

Foroan, hainbat ponentzian adierazi zen zenbait faktorek interkooperazioa garatzea zail egiten dutela. Horien artean dira: araudi zatikatua, oztopo fiskalak, kooperatiben tamainak sortutako desorekak edota merkatuko lehia-eredua, banakako irabaziak maximizatzea saritzen duena bidezko lankidetzaren ororen gainetik. Halaber, interkooperaziorako egiturek —kooperatiba-egiturak, enpresa-taldeak edo aliantza funtzionalak izan— ez dute askotan beren berezitasunak aintzat hartzen dituen marko juridikorik izan.

Arau-oztopoak: zerga-araubidea eta sozietate-tipologia

Foroaren ardatz garrantzitsuenetako bat, interkooperaziorako arau-oztopoen artean, arauketa fiskalarena izan zen. Herrialde desberdinetako kooperatiben zerga-araubideak alderatzea erraza ez den arren, zenbait kontzeptu eta gai unibertsal identifikatu ziren eta politika fiskalen helburuen eta printzipio kooperatiboen arteko harremanak aztertu. Bestalde, liburuan bereziki Espainiako fiskalitatea aztertzen da, nabarmena baita aldea kooperatiben arteko integrazio-prozesuetan egitura-aldaketak egiten badira ala ez. Hor kokatzen dira, esaterako, akordio interkooperatiboak, bigarren mailako kooperatibak eta kooperatiba-taldeak eta hauei guztiei arreta berezia eskaintzen zaie.

Halaber, Foroan egindako beste hausnarketa batzuk kooperatibetako lan-harremanei buruzkoak izen ziren, lan kooperatiboaren arauketa juridikoa aberasteko asmoz. Zuzenbideak, oro har, soldatapeko lanari eskaintzen dio arreta nagusia, funtzionarioen araubide juridikoari gutxiago, autonomoei ondoren eta, azkenik, gutxien kooperatibatan lan egiten dutenei. Argi dago lan-motak duen garrantzi kuantitatiboaren eta bere arau-garapenaren artean harreman zuzena dagoela. Hala ere, hori ez da arrazoi nahikoa lan-mota berezi eta kualitatiboki esanguratsua den honi arreta handiagorik ez eskatzeko.

Arau-oztopoen inguruan, liburuak Foroan jorratutako hainbat adibide jasotzen ditu, herrialde ezberdinetan kooperatiben arteko lankidetzari buruzkoak. Hego Amerikako eremuan azpimarratzekoa da, oro har, integrazio politikoari, ordezkartzari edo arlo sozialari ematen zaiola lehentasuna eta ez integrazio ekonomikoari. Kasu askotan, integrazio kooperatiboa goi mailako ordezkartza-erakundeetan kide izatearekin identifikatzen da, integrazio ekonomikoari ia aipamenik egin gabe, salbuespen gutxi batzuekin.

Hori dela eta, legediak integrazio ekonomikoa sustatu behar duela aldarrikatzen da, horretarako egitura juridiko egokiak eskainiz.

Afrikako kontinentean, Etiopiako kasua aztertzen da, non biztanleriaren erdia kooperatibek eskaintzen dituzten zerbitzuez baliatzen den. Hala ere, oinarrizko arazo ekonomiko eta sozialei aurre egin behar diete. Dituzten gabezien artean, nabarmena da giza-baliabide espezializaturik eza, kudeatzaile eta profesionalen gabezia. Hemen, kooperatibismoaren garapenerako, testuinguru politiko eta juridiko egokia eraikitzeko sortu beharreko aukerak aztertzen dira.

Asiako kontinentean, India da kasu aztertua, 1904az geroztik dauka kooperatiben inguruko araudia duena. Legeek kooperatibei autonomia eta antolaketa-independentzia aitortzen dizkieten arren, benetan ez dute autonomia operatiborik. Praktikan kooperatiben autonomia-mailak urria izaten jarraitzen du, kooperatiba gehienak gobernuaren plan eta programak betetzeko tresna gisa erabiltzen baitira. Ez dira bazkideentzako zuzendutako entitate modura hartzen, ezta beren artean autolaguntza eta elkarren arteko laguntza sustatzeko tresna modura ere. Horregatik, eztabaida politikorako hainbat gai planteatzen dira.

Azkenik Europa-mailan, Italiako legediaren barruan gai berezi bat jorratzen da: kooperatiba sozietateen aktiboen blokeoa likidazio-fasean. Italian, aktiboen blokeoa gizarte-izaera duten enpresen funtsezko ezaugarria da, gizarte-helburuak bermatzeko. Hala ere, likidazio-prozesuan arau honek bestelako funtzionamendua izan dezake eta xede horien betetzea zailantzan jar dezake.

Interkooperazioa eta identitatea: efizientziaren eta gobernantzaren arteko tentsioak

Kooperatiben artean enpresa-taldeak garatzeak funtsezko eztabaida sortzen du egitura integratu horietan identitate kooperatiboa mantentzeari dagokionez. Oso ohikoak dira goi-mailako kooperatiben eta oinarrizko kooperatiben arteko lankidetzaren bertikalak eta, sarritan, goikoek hartutako erabakiak azpikoei inposatzen zaizkie, baita hauen barneko gaietan ere. Gai horiek bazkideen artean, modu demokratikoan, eztabaidatu behar dira. Hori ez egiteak kooperatibaren identitatea bera arriskuan jartzen du eta, nolabait, kooperatibak merkatuaren logikara egokitzeke duen joera erakusten duela ere esan daiteke.

Horregatik aztertzen da ea, printzipio kooperatiboak kontutan hartuta —demokrazia, autonomia eta independentzia— erabaki horien gainean mugak jartzeko edo, sozietateen antzera, talde ekonomikoen figura juridikoa sortzeko oinarriak egon litekeen. Zentzu honetan, azpimarratzen da

identitate kooperatiboaren elementuek eragin zuzena dutela interkooperaziorako egiturak eta gobernanzako araubide egokiak zehazteko garaian. Hori dela eta, garrantzi berezia hartzen dute bazkideek kooperatibetan ditzuten kontrol demokratikoei, bai kooperazio-egiturak kontrolatzeko eta baita gatazkak konpontzeko mekanismoetarako ere.

Kooperatiben arteko integrazio- eta lankidetzaz-moduei dagokienez, egitura-aldaketak dakartzaten integrazio-prozesuak aztertzen dira, esaterako, bategiteak (fusioak). Halaber, aztertzen dira lankidetzaz ekonomiko edo politikorako formula malguagoak, hala nola bigarren edo goragoko mailako kooperatibak, kooperatiba-taldeak, *joint venture* akordioak, kooperatiba mistoak edota zeharkako mutualitatea, kooperatibaren jabetza-koak diren edo kooperatibaren partaidetza duten merkataritza-sozietateen bitartez burutzen dena.

Formula horiek guztiek interes berezia dute egungo testuinguruan, kooperatibek lehiatu behar duten enpresen tamainaren hazkundeari erantzuteko eta ekoizpenaren eta kontsumoaren arteko harremanak ekar ditzakeen onurak bilatzeko. Hala ere, ohartarazi behar da mekanismo horien erabilera desegokiak kooperatiba-legedia eta printzipio kooperatiboak urratzeko arriskuak ekar ditzakela.

Dena den, esan beharra dago ere, lehia globalak eta enpresaren bizi-raupenak markatutako ingurune honetan, kooperatiben erreakzioa ez dela berdina ekonomiako sektore guztietan. Esate baterako, bada kontraesana duen fenomeno sektore batzuetan, hala nola nekazaritzan: batetik, integrazio kooperatiboa (integrazio ekonomikoa) sustatzeko joera dago eta, bestetik, kooperatiben jarduera desintegratu edota kanporatzeko joera, kapital-sozietateen bitartez. Horren adibide gisa azaltzen dira Castilla-León eta Poloniako esperientziak nekazaritzako elikagaien sektorean, fenomeno hori agerian uzten dutenak.

Aitzitik, energiaren sektorean, hau ere sektore estrategikoa izanik, egoera eta testuinguruak oso bestelakoak dira. Hemen, lege-oztopoak gainditzeko eta kooperatibak sustatzeko irtenbide berritzaileak sortzea lehenesten da, maila guztietan lankidetzari edo interkooperazioari garrantzia emanez, auto-kontsumo energetikoa eta energia-komunitateak bultzatzeko helburuarekin, 2030 Agendako Garapen Jasangarrirako Helburuekin bat eginez.

Lankidetzaz-modu berriak: iraunkortasuna, genero-ikuspegia eta aliantza hibridoak

Foroak lankidetzaz-modu berriak azalertzeko ere balio izan zuen eta, horien artean, elkarte eta kooperatiben arteko lankidetzaz aipatzen da liburuan, ohikoak diren integrazio-ereduetatik kanpo geratzen diren lankide-

tza hibridoeri ere aitorten juridikoa ematearen garrantzia azpimarratuaz. Liburuan, alde batetik, elkarten eta kooperatiben arteko lankidetzarako inguruabarrak aztertzen dira, kontuan izanik elkarteak kooperatiben aliatu naturalak direla, kooperatiba-mugimendua indartzen lagundu dutela eta etorkizunean ere gehiago lagun dezaketela. Bestetik, aztergai da kooperatiben arteko lankidetzaren printzipioa gizarte-ekonomiako beste erakundeetara zabaltzeko aukera, gizarte-ekonomiako erakundeen lehiakortasun-ahuleziak kontuan hartuta. Ahulezia horiek, nabarmenagoak dira enpresa txiki eta ertainetan eta mikroenpresetan eta horiek dira, hain zuzen ere, Espainiako enpresa-sarea osatzen dutenak neurri handi batean.

Foroak, halaber, aukera eman zuen interkooperazio-printzipioa ekin-tza-esparru berrietara zabaltzeko dagoen borondatea ikusarazteko, hala nola genero-ikuspegira edo trantsizio ekologikora. Ildo horretan, aztertu egiten dira Nazioarteko Aliantzaren kooperatiba-kontzeptua bera, izaera internazionalista duena, eta 1966tik indarrean dagoen seigarren printzipioa, hau da, kooperatiben arteko lankidetzaren. Hauen eraginari, hedapenari eta egungo esanahiari erreparatzen zaie, 2030 Agendaren eta garapen jasangarrirako helburuen testuingurua aintzat hartuta. Azken finean, helburu horiek, etekinetan eta hazkunde mugagabearen oinarritutako jardueraren ekonomikoaren ondorioak murrizteko definitu izan dira, oinarritzko ideia nagusia *inor atzean ez uztea* izanik. Horregatik erraz lotzen dira seigarren printzipio kooperatiboarekin. Baina horretarako funtsezkoa da bosgarren printzipioaren hezkuntza-lanari bultzada ematea.

Era berean, aztertzen dira egungo araudiak eman ditzaken aukerak interkooperazioa sustatzeko, berdintasunean eta diskriminaziorik gabeko baldintzekin. Europar Batasuneko araudia eta Espainiar estatuko eta autonomia-erkidegoetako ordenamendu juridikoak aztertuta, genero-berdintasunean sakontzeko garrantzizkoak diren hainbat elementu identifikatzen dira, seigarren printzipioaren ikuspegitik. Proposatzen da nazioarteko eta estatuko erakunde eta organo espezializatuek genero-ikuspegiarekin egindako interkooperazio-esperientziak erreferentziatzat hartzea, bai izaera ekonomikoa duen interkooperazio horizontalean, bai eta ordezkartzearen oinarritutako interkooperazio bertikalean ere. Testuinguru horretan, elkarte, federazio eta konfederazioen jarduerak mamitzen dira eta, horien bidez, lankidetzaren informaleko sareak eratu eta garatu daitezke, kooperatiben arteko elkarlan justu eta inklusibo baterako oinarriak finkatzeko.

Ondorioa: seigarren printzipioa XXI. mendeko norabide juridiko gisa

Kooperatiba-zuzenbideari buruzko IV. Nazioarteko Foroaren inguruan egindako balorazio orokorra ikusita, esan daiteke kooperatiben arteko lan-

kidetza-printzipioa ez dagoela zaharkitua. Aitzitik, indarberrituta ageri da erronka globalen aurrean, alegia, krisi ekologikoa, kontzentrazio ekonomikoa, bazterketa soziala edota digitalizazioa. Hala ere, printzipio honek bere indar eraldatzaile osoa berreskuratu ahal izateko, funtsezkoak diren egokitzapenak behar dira: kooperatiben lankidetza zigortzen ez duen fiskalitatea, autonomia eta demokrazia errespetatzen dituen gobernantza-sistema edota lankidetza-forma anitzak aitortzen dituzten marko juridikoak.

Kooperatiben arteko lankidetza ez da borondatezko aukera hutsa izan behar, baizik eta eredu kooperatiboaren oinarritzko baldintza, babes juridikoa eta politikoa behar duena. Orduan bihur ahal izango da merkatu-ekonomia sozialaren zutabe, diskurtsoaren mugak gaindituz, ekonomia finantzariaren gehiegikeri eta lanaren prekarizazioaren aurka benetako alternatiba bihurtzeko.

Ildo horretan, foroan garatutako lanek eta argitalpen honetan bildutako ekarpenek berebiziko garrantzia hartzen dute XXI. mendeko Kooperatiba-zuzenbidean aurrera egiteko, izan dadin dinamikoagoa eta zehatzaagoa eta kooperatibismoaren oinarri eta balioekin konpromezu handiagoa har dezan.

Nobedade bibliografikoak
Novedades bibliográficas

Euskal gizarte ekonomiari buruzko argitalpenak (2024)

Publicaciones sobre la economía social vasca (2024)

Itziar VILLAFÁÑEZ PÉREZ*

Merkataritza Zuzenbideko irakasle agregatua. UPV/EHU. GEZKI.

Liburuak

- Ortega Sunsundegi, Igor; Loyola Idiákez (koord.) (2024). *Personas responsables en cooperativas corresponsables*, Mondragon Unibertsitatea, Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultatea, LANKE Kooperatibismoaren Ikertegia.
<https://ebiltegia.mondragon.edu/handle/20.500.11984/6529>
- Ortega Sunsundegi, Igor; Loyola Idiákez (koord.) (2024). *Pertsonen erantzukizuna empresa kooperatiboan*, Mondragon Unibertsitatea, Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultatea, LANKE Kooperatibismoaren Ikertegia.
<https://ebiltegia.mondragon.edu/handle/20.500.11984/6534>
- Villafáñez Pérez, Itziar; Ruiz Martínez, Aingeru; Bengoetxea Alkorta, Aitor (Zuz.) (2024). *IV International Forum on Cooperative Law. Cooperation among cooperatives: a principle of the past or for the future?*, Euskal Herriko Unibertsitatea / Universidad del País Vasco. <https://addi.ehu.es/handle/10810/68863>

Artikuluak eta liburu-kapituluak

- Alberdi Collantes, Juan Cruz (2024). El programa Leader ante la necesidad de impulsar una estrategia de desarrollo más compartida y participativa. Conclusiones derivadas del ejemplo vasco. *CIRIEC-España, Revista De economía Pública, Social Y Cooperativa*, 112, 203–230. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.112.27430>
- Arnáez Arce, Vega María; López Rodríguez, Josune (2024). Comentario al laudo de BITARTU Servicio Vasco de Arbitraje Cooperativo-SVAC, Expediente arbitral 3/2023. Reembolso de aportaciones. *Gizaekoa: Revista vasca de economía social*, 21, 237-245. <https://doi.org/10.1387/gizaekoa.26808>

* **Correspondencia a/Corresponding author:** Itziar Villafáñez Pérez. EHU – itziar.villafanez@ehu.eus

Cómo citar/How to cite: Villafáñez Pérez, Itziar (2025). «Euskal gizarte ekonomiari buruzko argitalpenak (2024)», *GIZAEKOA - Revista Vasca de Economía Social*, 21, 307-311. (<https://doi.org/10.1387/gizaekoa.27889>).

Recibido: 19/9/2025; aceptado: 22/9/2025.

ISSN 1698-7446 - eISSN 2444-3107 / © UPV/EHU Press



Esta obra está bajo una licencia
Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

- Arrieta Idiákez, Francisco Javier; Martínez Etxeberria, Gonzalo (2024). Comentario al laudo de BITARTU, Servicio Vasco de Arbitraje Cooperativo-CSCE, núm. 4/2023, de 11 de diciembre de 2023. Extinción de la relación entre un socio colaborador y su cooperativa, reclamación de daños y perjuicios por el socio por los perjuicios económicos derivados de dicha extinción. *Gizaekoa: Revista vasca de economía social*, 21, 247-256. <https://doi.org/10.1387/gizaekoa.26969>
- Arrieta Idiákez, Francisco Javier (2024). Kooperatiben arteko lankidetzaz gizarteronkei aurre egiteko lanabes gisa, in Itziar Villafañez Pérez, Aingeru Ruiz Martínez, Aitor Bengietxea Alkorta (zuz.), *IV International Forum on Cooperative Law. Cooperation among cooperatives: a principle of the past or for the future?* (33-38 orr.), Euskal Herriko Unibertsitatea / Universidad del País Vasco.
- Arrillaga Márquez, Pablo; Etxezarreta Etxarri; Bengoetxea Alkorta, Aitor (2024). Ekonomia sozial eta solidarioaren lurralde dimentsioa eta bere ekarpena lurraldearen ekonomia politikoari EAEko eskualdeetan. *Lurralde: investigación y espacio*, 47, 489-216.
- Basterretxea, Imanol; Fernández Sainz, Ana; Gutierrez Goiria, Jorge; Santos Larrazabal, Josu (2024). Eco-Innovation in Worker Cooperatives and Investor-Owned Industrial Firms: a Comparative Analysis. *Revista de economía mundial*, 67, 145-173. <https://doi.org/10.33776/rem.vi67.8089>
- Bastida Larrea, Libe (2024). Ekonomia Sozial eta Solidarioa lanaren zentzu iturri gisagazteen ikuspegia lan sozietateen kasuan. *Gizaekoa: Revista vasca de economía social*, 21, 149-181. <https://doi.org/10.1387/gizaekoa.26326>
- Cancio Oruteta, Leire; Lasa Altuna, Eusebio (2024). Gizarte Berrikuntza eta Gizarte Ekonomia parez pare. *Gizaekoa: Revista vasca de economía social*, 21, 67-99. <https://doi.org/10.1387/gizaekoa.26296>
- De la Fuente, Miguel (2024). El desarrollo territorial del movimiento cooperativo vasco a la luz de la salida de Orona y Ulma del Grupo Mondragón, *Revista Iberoamericana de Economía Solidaria e Innovación Socioecológica*, 7, 33-51. <http://dx.doi.org/10.33776/riesise.v7.8284>
- Etxezarreta Etxarri, Aitziber; Díez Izagirre, Xuban; Erauskin Tolosa, Artitzar; Barinaga-Rementería, Itziar; Izagirre Olaizola, Julen (2024). Kooperatibak, erresilientzia ekonomikoa eta emakumeen enplegua Euskal Autonomia Erkidegoan. *Gizaekoa: Revista vasca de economía social*, 21, 211-234. <https://doi.org/10.1387/gizaekoa.26431>
- Etxezarreta Etxarri, Enekoitz; Morandeira Arca, Jon; Egi Olaizola, Andoni (2024). Lo comunitario como eje vertebrador de la política pública local de fomento de la economía social: el caso de Hernani Burujabe, in Luis Miguel Uharte Pozas (koord.), *Economía Social y Solidaria (ESS) y Estado. Encuentros y desencuentros de experiencias de articulación* (43-74 orr.). Valencia: Tirant lo Blanch.
- García Azpuru, Amaia; Izagirre Olaizola, Julen; Etxezarreta Etxarri, Aitziber; Díaz Molina, Liseth (2024). Global care chains and empowerment through the social economywomen's participation in care cooperatives. *CIRIEC – Es-*

- paña. *Revista de economía pública, social y cooperativa*, 111 (Ejemplar dedicado a: Género y Economía Social), 131-160. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.111.27548>
- García Pereda, Oihana (2024). Diferentes fórmulas para la cooperación económica o política entre cooperativas, in Itziar Villafañez Pérez, Aingeru Ruiz Martínez, Aitor Bengietxea Alkorta (zuz.), *IV International Forum on Cooperative Law. Cooperation among cooperatives: a principle of the past or for the future?* (99-102 orr.), Euskal Herriko Unibertsitatea / Universidad del País Vasco.
- Gezuraga Amundarain, Monike; Arcos Alonso, Asier; Etxezarraga Estankona, Leire (2024). Proyectos socioeducativos de Economía Social y Solidaria en la Comunidad Autónoma del País Vasco. Una realidad en auge. *Prisma Social: revista de investigación social*, 46 (Ejemplar dedicado a: Digital Technology and socio-educational development in municipal contexts), 198-228. <https://revistaprismasocial.es/article/view/5136>
- Messina, Ignacio; Las Heras, Jon (2024). Erronka eko-sozialak eta sindikalismoa Euskal Herrian sindikatuak berritzeko aukerak? *Gizaekoa: Revista vasca de economía social*, 21, 31-48. <https://doi.org/10.1387/gizaekoa.26254>
- Morandeira Arca, Jon; Etxezarreta Etxarri, Enekoitz; Azurza Zubizarreta, Olatz; Izagirre Olaizola, Julen (2024). Social innovation for a new energy model, from theory to action: contributions from the social and solidarity economy in the Basque Country. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 37(1), 33-59. <https://doi.org/10.1080/13511610.2021.1890549>
- Ordeñana Gezuraga, Ixusko (2024). «Suum cuique tribuere» o aclarando tres cuestiones sobre la extensión del arbitraje cooperativoel alcance del convenio arbitral o cláusula compromisoria, de la acción de anulación del laudo arbitral y del orden público: Sentencia del Tribunal Superior de Justicia del País Vasco 25 de junio de 2024. *La Ley. Mediación y arbitraje*, 21.
- Salaberria Osa, Beñat (2024). Kooperatiben arteko bategitea, in Itziar Villafañez Pérez, Aingeru Ruiz Martínez, Aitor Bengietxea Alkorta (zuz.), *IV International Forum on Cooperative Law. Cooperation among cooperatives: a principle of the past or for the future?* (141-144 orr.), Euskal Herriko Unibertsitatea / Universidad del País Vasco.
- Sanz García, Asier (2024). The Corporate and Non-Labor Relationship of Working Members and the Limitations on Hiring Employed People in Law 11/2019, of December 20, on Cooperatives of the Basque Country and in Law 27/1999, of July 16, from Cooperatives. *International Association of Cooperative Law Journal*, 65, 205-221. <https://doi.org/10.18543/baidc.3011>.
- Uharte Pozas, Luis Miguel; Curto López, Saúl (2024). Errekaleor: un laboratorio de democracia comunal en un barrio del País Vasco. *Oñati social-legal series*, 14 (4) (Ejemplar dedicado a: Institucionalización, irrupción y el arraigo en las innovaciones democráticas), 1082-1103. <https://doi.org/10.35295/osls.iisl.1884>

- Villalba Eguiluz, Unai (2024). La economía circular y las economías transformadoras. Alcances y tensiones en el País Vasco. *CIRIEC – España. Revista de economía pública, social y cooperativa*, 112 (Ejemplar dedicado a: El asociacionismo agrario y la crisis de la cadena de valor agroalimentaria), 231-256. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.112.28299>
- Zaldua Azkuenaga, Iván (2024). Main Differences of Cooperatives in Corporate Tax in Common Regime Territory and in the Historical Territories of the Basque Country. Some Reflections and Proposals. *International Association of Cooperative Law Journal*, no. 64 (July), 111-33. <https://doi.org/10.18543/baidc.2872>.

Doktorego tesiak

- Bergara Eguren, Jokin (2024). *Trama kooperatiboa ehuntzen: Arrasateko Kooperatibak haustura ekosozialaren eta subjektibotasun neoliberalaren garaian. Azterketa sozio-metabolikoa*
Zuzendaritza / Dirección: Andoni Eizagirre Eizagirre, Joseba Azkarraga Etxagibel
Irakurketa / lectura: Mondragon Unibertsitatea
- De la Fuente Cosgaya, Miguel (2024). *Socio-historia del movimiento cooperativo en Euskal Herria: un nuevo ciclo para la identidad cooperativa vasca / Socio-histoire du mouvement coopératif qu Pays Basque:: un nouveau cycle pour l'identité coopérative basque.*
Zuzendaritza / Dirección: Aitor Bengoetxea Alkorta, Xabier Itçaina.
Irakurketa / lectura: Euskal Herriko Unibertsitatea
- Elorza Iturbe, Maider (2024). *Costumer Data Monetisation: An in-depth analysis of strategies, economic viability, and implementation in the retail industry. A case study in EROSKI.*
Zuzendaritza / Dirección: Eduardo Castellano Fernández, Sara Pilar Segura Querol
Irakurketa / lectura: Mondragon Unibertsitatea
- Merino Hernández, Santiago (2024). *Cooperativa de viviendas: De la experiencia internacional a la realidad en España y su particular concreción en la Comunidad Autónoma del País Vasco.*
Zuzendaritza / Dirección: Rosa Ochoa-Errarte Goikoetxea, Aitziber Etxezarreta Etxarri
Irakurketa / lectura: Euskal Herriko Unibertsitatea / Universidad del País Vasco
- Ruiz Martínez, Aingeru (2024). *Tensiones y paradojas en las grandes cooperativas de trabajo como organizaciones híbridas: el grupo Mondragon como caso de estudio / Tensions and paradoxes in large worker cooperatives as hybrid organizations: the Mondragon group as a case study.*

Zuzendaritza / Dirección: Aitor Bengoetxea Alkorta, Ignacio Bretos Fernández
Irakurketa / lectura: Euskal Herriko Unibertsitatea / Universidad del País Vasco

Santos Larrazabal, Josu (2024). United we stand? Three cases on the implementation of intercooperations among Mondragon cooperatives and other stakeholders.

Zuzendaritza / Dirección: Imanol Basterretxea Markaida
Irakurketa / lectura: Euskal Herriko Unibertsitatea / Universidad del País Vasco

Bestelakoak

ASLE (2024). *Eragina duten Enpresak. 17 lan –sozietatek garapen jasangarrirako helburuei egindako ekarpenaren 17 adibide. / Empresas con impacto. 17 ejemplos de la contribución de 17 Sociedades Laborales a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.*

<https://asle.es/wp-content/uploads/2024/04/17x17-Libro-papel-Asamblea-Euskera.pdf>

<https://asle.es/wp-content/uploads/2024/04/17x17-Libro-papel-Asamblea-Castellano.pdf>

Gizarte Ekonomiako Euskal Behatokia / Observatorio Vasco de Economía Social (2024). *El ODS8 y la relación con la economía social y solidaria*, Euskal Herriko Unibertsitatea / Universidad del País Vasco.

<https://oves-geeb.eus/garapen-iraunkorreko-helburua-8-eta-ekonomia-sozial-eta-solidarioarekiko-harremana/>

Gizarte Ekonomiako Euskal Behatokia / Observatorio Vasco de Economía Social (2024). Roadmap de las estadísticas vascas de economía social: versión priorizada, Euskal Herriko Unibertsitatea / Universidad del País Vasco.

<https://oves-geeb.eus/roadmap-i-lehenetsitako-bertsioa/>

Gizarte Ekonomiako Euskal Behatokia / Observatorio Vasco de Economía Social (2024). Roadmap II. Estadísticas vascas de la economía social, Euskal Herriko Unibertsitatea / Universidad del País Vasco.

<https://oves-geeb.eus/roadmap-ii-version-ampliada-estadisticas-vascas-de-la-ekonomia-social/>

Koopfabrika (2024). *Sozioekonomian ekiteko modu bat*. <https://meta.olatukoop.eus/s/SKd2wPQyiM5G9zq?dir=/&editing=false&openfile=true>

REAS Euskadi (2024). *Auditoría social 2024*.

<https://reaseuskadi.eus/wp-content/uploads/Informe-AS-2024-1.pdf>

Artikulu bidalketarako arauak

Bidalketa egiterakoan, eta bidalketa prozesuaren parte izanik, autoreek jarraian zehazten diren arauak betetzen dituztela egiaztatu beharko dute. Bete ezean, jasotako bidalketak itzuli egingo zaizkie autoreei.

1. Artikuluak **originalak eta argitaratu gabeak** izan behar dute.

2. Hizkuntza

Artikuluak Euskaraz, Gazteleraz edo Ingelese idatzi ahalko dira, eta hizkuntza horietan bidali ahalko dira.

3. Artikuluaren **lehen orriak** jaso beharko duena:

- A) Artikuluaren titulua: artikuluaren hizkuntzan eta ingelesez.
- B) Autoreei buruzko informazioa: Izena eta abizenak (lehenengo biak, hala izanez gero), Kargua edo lanpostua, erakundea, posta elektronikoa.
- C) 100 eta 150 hitz arteko laburpena, artikuluaren hizkuntzan eta ingelesez.
- D) Lau eta zortzi arteko hitz gako edo deskribatzaile, artikuluaren hizkuntzan eta ingelesez.
- E) Econlit sailkapen sistemaren araberrako hiru eta sei arteko klabe deskribatzaile. Hauetako bat gutxienez Gizarte Ekonomiarri dagokiona izan beharko du. http://www.econlit.org/subject_descriptors.html

4. Zitatzeo moduak

Artikuluetan egindako zitak APA eredu jarraituz egin beharko dira.
<https://apastyle.apa.org/>
http://dspace.uvic.ca/xmlui/bitstream/handle/10854/4667/altres_a2016_guia_elaborar_citas.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Oinarritzko arauak eta ohikoenak diren ziten adibideak:

A) *Testuan zehar* agertzen diren zitak:

Adibidez.: (Puyo, 2008, 121-123 orr.) / (Arrieta eta De la Cruz, 2005) / Puyo (2008) autorearen lanak azpimarratzen du... / Arrieta y De la Cruz (2005, 50 orr.) autoreek adierazten duten moduan...

Autoreak hiru edo gehiago baldin badira, lehen aldiari autore guztiak zitatu dira, eta hurrengoetan soilik lehena, «*et al.*» - ipiniz jarraian.

Adibidez.: (Etxezarreta *et al.*, 2018); Etxezarreta *et al.* (2018)

B) Zita guztiak artikuluan amaieran zerrendatuko dira, alfabetikoki eta kronologikoki ordenatuta, eta Bibliografia izenburuaren azpian, hurrengo arauak jarraituz:

—*Liburua*: Autorea, inizialak. (Urtea). *Titulua*. Tokia: Argitaletxea.

Adibidez: Arrieta Heras, B. eta De la Cruz Ayuso, C. (2005). *La dimensión ética de la responsabilidad social*. Bilbao: Universidad de Deusto.

—*Liburu kapitulua*: Autorea, inizialak. (Urtea). Kapituluaren izenburua. Abizenak inzialekin (Ed.), *Obraren titulua* (orriak). Tokia: Argitaletxea.

Adibidez.: Bengoetxea Alkorta, A. (2017). El empleo de las personas con discapacidad: régimen jurídico básico y algunos apuntes desde la problemática latente, en G. Fajardo García (Ed.), *Empleo, innovación e inclusión en la economía social: problemática jurídica y social* (73-84 orr.). Valencia: CIRIEC-España.

—*Aldizkari artikulua*: Autorea, inizialak. (Urtea). Artikuluen izenburua. *Aldizkariaren izenburua*, zenbakia, orri tartea.

Adibidez: Altzelai Uliondo, I. (2017). Compromiso social de la empresa y mercado. *CIRIEC-España. Revista jurídica de economía social y cooperativa*, 30, 9-45.

C) Autore batek urte berean egindako lan bat baina gehiago zitatzeko badira, bereizketa egiteko alfabetoko hurrenkeraren araberrako hizkiak gehituko zaizkie, bai bibliografian eta baita testuan zehar ere (kointziditu behar dute):

Adibidez: 2018a, 2018b, 2018d...

5. Jarraitu beharreko parametroak

- A) Dokumentu mota: .docx (edo baliokidea)
- B) Hizki mota: testu nagusia Times 12, orrialde beheraldea Times 10.
- C) Lerroarteko arrunta.
- D) 15 y 35 orrialde arteko luzera izando du, testuak taulak, irudiak, ilustrazioak, bibliografia eta eranskinak barne.
- E) Epigrafeen banaketak mailakatze hau jarraitu beharko du.

1. Sarrera

2. Aurrekari historikoak

2.1. Etxebizitza kooperatibak Espainian

2.1.1. LEHEN ESPERIENTZIAK

a) XIX. mende amaiera

b) 1920-ko hamarkada

2.1.2. ERREJIMEN FRANKISTAPEAN SORTUTAKO KOOPERATIBAK

2.1.3. 80. HAMARKADATIK AURRERAKO EGOERA

2.2. Etxebizitza Kooperatibak Euskal Herrian

3. Sektorearen errealitatea

4. Kooperatiba Legea erreformatzeko joerak

5. Ondorioak

Bibliografia

- F) Taulak, irudiak eta ilustrazioak zenbakitu egingo dira (1 taula, 2 taula...1 irudia, 2 irudia...), hauen jatorria adieraziz.
- G) Eranskinak bibliografiaren ondoren gehituko dira.
- H) Autoreak hizkuntza inklusiboa erabiltzen saiatuko dira.

Jatorrizko lanen bidalketa

Artikuluak honako helbidera bidali behar dira formatu elektronikoa: gezki@ehu.eus.

Autoreen datu pertsonal hauek bidali behar dira:

- Izena eta abizenak
- NAN (hizkiarekin).
- Unibertsitatea / Erakundea.
- Kargua.
- Kontakturako telefonoa eta posta elektronikoa (autore bat baina gehiago izanez gero, etorkizuneko kontaktuetarako ardura izango duenaren pertsonarena).
- Posta helbidea (autore bat baina gehiago izanez gero, etorkizuneko kontaktuetarako ardura izango duenaren pertsonarena).

Normas para la remisión de artículos

Como parte del proceso de envío, las personas autoras están obligadas a comprobar que su envío cumpla todos los elementos que se muestran a continuación. Se devolverán aquellos envíos que no cumplan estas directrices.

1. Los artículos deben ser **ORIGINALES E INÉDITOS**.

2. IDIOMA

Los artículos se podrán redactar en Euskara, Castellano o Inglés y en esas lenguas se deberán remitir.

3. Su **PRIMERA PÁGINA** deberá incluir:

- A) Título del artículo: en el idioma del artículo y en inglés.
- B) Información relativa a los/as autores/as: Nombre y apellidos (primero y segundo, en caso de que se tenga), cargo o empleo, institución a la que pertenecen, correo electrónico, ORCID de la persona investigadora principal.
- C) Un resumen de 100 a 250 palabras, en el idioma del artículo y en inglés.
- D) Entre cuatro y ocho palabras clave o descriptivas en el idioma del artículo y en inglés.
- E) Entre tres y seis claves-descriptores alfanuméricos conforme al sistema de clasificación de Econlit. Al menos una de ellas debe ser propia o próxima a la Economía Social. http://www.econlit.org/subject_descriptors.html

4. Modo de citar

Las citas realizadas en los trabajos se harán siguiendo el modelo APA.
<https://apastyle.apa.org/>
http://dspace.uvic.cat/xmlui/bitstream/handle/10854/4667/altres_a2016_guia_elaborar_citas.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Normas básicas y ejemplos referentes a las citas más habituales:

A) Citas que aparecen *a lo largo del texto*:

Ej.: (Puyo, 2008, pp. 121-123) / (Arrieta y De la Cruz, 2005) / El trabajo de Puyo (2008) resalta... / Como señalan Arrieta y De la Cruz (2005, p. 50)...

Cuando haya tres o más personas autoras, la primera vez se citarán todas, y las siguientes sólo la primera seguida de «*et al.*»
Ej.: (Etxezarreta *et al.*, 2018); Etxezarreta *et al.* (2018)

B) Todas las citas deberán ir listadas *al final de artículo*, ordenadas alfabéticamente y cronológicamente bajo el título Bibliografía, siguiendo las siguientes reglas:

— *Libro*: Autor/a, iniciales. (Año). *Título*. Lugar: Editorial.

Ej.: Arrieta Heras, B. y De la Cruz Ayuso, C. (2005). *La dimensión ética de la responsabilidad social*. Bilbao: Universidad de Deusto.

— *Capítulo de libro*: Autor/a, iniciales. (Año). Título capítulo. En iniciales, Apellido (Ed.), *Título obra* (páginas). Lugar: Editorial.

Ej.: Bengoetxea Alkorta, A. (2017). El empleo de las personas con discapacidad: régimen jurídico básico y algunos apuntes desde la problemática latente, en G. Fajardo García (Ed.), *Empleo, innovación e inclusión en la economía social: problemática jurídica y social* (pp. 73-84). Valencia: CIRIEC-España.

— *Artículo de Revista*: Autor/a, iniciales. (Año). Título del artículo. *Título de la revista*, volumen (n.º), intervalo páginas.

Ej.: Altzelai Uliondo, I. (2017). Compromiso social de la empresa y mercado. *CIRIEC-España. Revista jurídica de economía social y cooperativa*, 30, 9-45.

C) Cuando se cite más de una obra de una misma persona autora del mismo año, se añadirán letras correlativas del abecedario para su distinción, tanto en la bibliografía como a lo largo del texto (debiendo coincidir).

Ej.: 2018a, 2018b, 2018c,...

5. Parámetros a seguir

A) Tipo de documento: .docx (o equivalente)

- B) Tipo de letra: texto principal Times 12; pie de página a 10.
- C) Interlineado simple.
- D) Tendrá una extensión de entre 15 y 35 páginas, incluidos textos, tablas, gráficos, ilustraciones, bibliografía y anexos.
- E) La distribución de los epígrafes respetará los siguientes niveles:

1. Introducción

2. Antecedentes históricos

2.1. Las cooperativas de viviendas en España

2.1.1. PRIMERAS EXPERIENCIAS

a) Finales del siglo XIX

b) La década de 1920

2.1.2. LA CREACIÓN DE COOPERATIVAS BAJO EL RÉGIMEN FRANQUISTA

2.1.3. SITUACIÓN A PARTIR DE LA DÉCADA DE LOS 80

2.2. Las cooperativas de viviendas en el País Vasco

3. La realidad del sector

4. Las tendencias de reforma de la Ley de cooperativas

5. Conclusiones

Bibliografía

- F) Las tablas, los gráficos y las ilustraciones irán numerados (tabla 1, tabla 2,...; gráfico 1, gráfico 2,...), debiendo indicar su fuente.
- G) Los anexos se incluirán después de la bibliografía.
- H) Las personas autoras procurarán el empleo de un lenguaje inclusivo.

Envío de originales

Los artículos deberán ser remitidos en formato electrónico a la dirección gezki@ehu.eus

Las personas autoras debe especificar los siguientes datos personales:

- Nombre y apellidos.
- DNI (con letra).
- Universidad / Institución.
- Cargo.
- Teléfono y E-mail de contacto (en caso de pluralidad de autores/as, se indicará el de la persona responsable de futuros contactos).
- ORCID de la persona investigadora principal.
- Dirección postal (en caso de pluralidad de autores/as, se indicará el de la persona responsable de futuros contactos).