

# Lurraldeak eta gizarte-ekintzailtza Ekonomia Sozial eta Solidarioan

Carlos Puig Lizarraga eta Luis Guridi Aldanondo (koord.)



Laguntzailea:



Argitalpen hau ekonomia soziala eta solidarioaren eta emakumeen eskubide ekonomikoen arloan, Euskadin eta Andeetako eskualdean Hegoa Institutua burutzen ari den lankidetzeta programa baten parte da, Eusko Jaurlaritzaren Garapenerako Lankidetzarako Euskal Agentziak finantzatuta.

Argitaratzailea:



UPV/EHU

Zubiria Etxea Eraikina

Agirre Lehendakariaren etorbidea 81 • 48015 Bilbo

Tel.: 94 601 70 91 • Faxa: 94 601 70 40

UPV/EHU

Arabako Campuseko Liburutegia

Nieves Cano kalea 33 • 01006 Vitoria-Gasteiz

Tel.: 945 01 42 87 • Faxa: 945 01 42 87

UPV/EHU

Carlos Santamaria Zentroa

Elhuyar Plaza 2 • 20018 Donostia-San Sebastián

Tel.: 943 01 74 64

[www.hegoa.ehu.eus](http://www.hegoa.ehu.eus)

---

Lurraldeak eta gizarte-ekintzaitzeta Ekonomia Sozial eta Solidarioan

2020ko Urria

Koordinatzaileak: Carlos Puig eta Luis Guridi (Hegoa Institutua, UPV/EHU)

Laguntzaileak: Miguel De La Fuente, Amaia Alvear eta Gezki Institutua (UPV/EHU)

---

ISBN: 978-84-16257-69-0

L.Z.: 2048-2020

Diseinua eta Maketazioa: Marra S.L.

Itzulpena: Iñigo Gallastegi

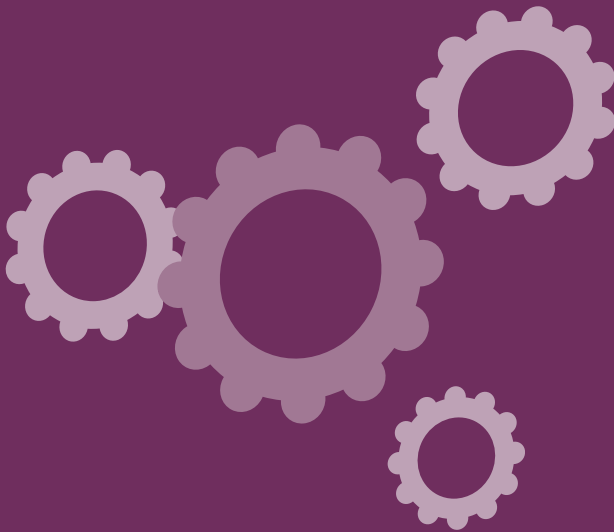
Inprimaketa: Printhaus S.L.



Agiri hau Creative Commons-en lizentziapean dago. Baimena duzu lan hau kopiatu, banatu eta publikoki hedatzeko, betiere, kontuan hartuta lanaren kredituak adierazi behar dituzula, eta ezin duzula merkataritza-xedeetarako erabili. Ezin da lan honetatik eratorritako obrarik aldatu, eraldatu edo sortu. Lizentzia, osorik: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

# Aurkibidea

1.	Aurkezpena	5
2.	Beterri-Buruntza Udalak. Buruntzaldea, Gipuzkoa <i>Andoni Egia eta Andoni Zulaika</i>	8
3.	Azaro Fundazioa. Lea-Artibai, Bizkaia. <i>Ainhoa Arrizubieta eta Esti Plaza</i>	13
4.	Salinas Taldea. Guaranda (Ekuador). <i>José Tonello</i>	25
5.	Mutual Devoto Kooperatiba Taldea. Córdoba (Argentina) <i>Domingo Benso</i>	31
6.	Lankidetzta Ekonomikoko Lurralde Gunea, Seignanx, Akitania-Berria (Hego-Akitania, Frantzia) <i>Xabier Itçaina</i>	40
7.	Alliance de Recherche Universités-Communautés en Économie Sociale eta Réseau Québécois de Recherche Universités en Économie Sociale. Quebec (Kanada)	47
8.	Ondorioak	52



# Aurkezpena

Lurralde-garapenaren ikuspegi berriek lurraldea garapenaren subjektutzat hartzen dute, hau da, lurralde batean bizi diren, harremanak dituzten eta antolatzen diren gizarte-eragileen multzoa; eta baliabide eta ingurune naturalaz baliatuz, beren historia, kultura, identitatea eta erakundeak eraikitzen duena.

Era berean, eragile sozioekonomiko publiko eta pribatu desberdinek (administrazio publikoak, toki-erakundeak, enpresak, gizarte-mugimenduak, eskualdeetako unibertsitateak, ikerketa eta ezagutza teknikoak zabaltzeko zentroak, gobernuz kanpoko erakundeak) gizartean hitzarmenak egiteko espazio bat da, dauden baliabide endogenoak modu eraginkorragoan eta jasangarriagoan baliatzeko, gaitasun endogenoak sustatzeko eta lurraldean ingurune berritzailea sortzeko.

Oro har, lurralde-politikek, garapena hazkunde ekonomiko gisa ulertzen dute, ekoizpen sistema garbiak, kontsumo arduratsua edo elikadura subiranotasuna barne hartzen dituen ekonomia benetan jasangarri baten defentsaren orde. Globalizazio prozesuaren erronka eta mehatxuen aurrean, lurraldeak txertatzeko eskakizunei erantzunez planteatzen dira, eta ez bertan finkatzen diren pertsonen bizitza duina bermatzean; ezta ekoizpen, banaketa, kontsumo eta finantzaketako harreman adostuetan, justizian, ekitatean, lankidetzan, elkarrekikotasunean eta elkarrekiko laguntzan oinarrituta. Azkenik, nazioarteko lehiakortasuna hobetzeko eskalako ekonomiak sustatzen dituzte, tokiko garapen harmonikoan, bidezko merkataritza harremanetan, berdintasunean, konfiantzan, erantzunkidetasunean, gardentasunean eta errespetuan oinarritutako gizarte-eredu bat kolektiboki eraiki beharrean.

Kapitalak sustatutako eredu globalizatzaile baten aurrean, ekonomia sozial eta solidarioak lurraldeen garapen ekonomiko endogenoaren aldeko apustua egiten du, etekinak sortzen

diren lurralde berean berrinbertitzeko joera duelako; tokiko balia bideak mobilizatzeko gaitasun handiagoa azaltzen duelako (tokiko ezagutzak, sareak, kapital soziala, konfiantza, prestigioa, etab.); kultura ekintzailea eta enpresa-sarea sortzeko eta hedatzeko gaitasun biziagoa duelako, bai esparru ekonomikoan, bai eremu sozialean; jarduera ekonomikoa tokiko beharrekin (komunitatearekiko hurbiltasun zerbitzuak, gizarte zerbitzuak, kultura zerbitzuak, etab) eta ekoizpen sareekin lotzeko gaitasun handiagoa agertzen duelako.

Dokumentu honetan, lurraldeek ekonomia sozial eta solidarioaren arloko ekintzailetza eta inkubazio-soziala sustatzeko duten zereginaren inguruan Europan eta Latinoamerikan izaten ari diren esperientzia arrakastatsu batzuk jasotzen ditugu, ekonomia sozial eta solidarioa indartzen eta sendotzen aurrera egiteko balioko duten ezagutzak eta ikaskuntzak partekatzeko.

Horretarako, sei esperientzia aukeratu dira: Azaro Fundazioa (Lea-Artibai, Bizkaia); Beterrri-Buruntza Udalak (Buruntzaldea, Gipuzkoa); Lankidetzak Ekonomikorako Lurralde Poloa (Sud-Aquitaine), Seignanx, Nouvelle-Aquitaine; Salinas Taldea, Guaranda (Ekuador); Devoto Talde Kooperatiboa, Córdoba (Argentina), eta Alliance de Recherche Universités-Communautés en Économie Sociale / Réseau Québécois de Recherche Universités en Économie Sociale, Quebec (Kanada).

Horietatik guztietatik, aipamen labur bat egiten da, haien sorreraren testuingurua, sustatzaile eta parte-hartzaile izan ziren erakunde eta instituzio motak, kolektibo eta sare sozialekin dituzten harreman motak, gizarte-ekintzailetzaren arloan lortutako emaitza nagusiak eta aurre egin beharreko erronkak eta aukerak ezagutzeko.

Jasotako informazioa oinarri hartuta, 2020ko urrian mintegi bat egin zen, eta bertan parte hartu zuten esperientzia horietako ordezkariak, gizarte ekintzailetzaren arloko prestakuntzarekin zerikusia duten pertsona eta erakundeak, tokiko garapenerako agentziak, ekonomia sozial eta solidarioaren arloko inkubazio-soziala sustatzeko lurralde-erakundeak, ekonomia sozial eta solidarioko sareak eta arlo horretako ikertzaileak.

Aztertutako esperientziek aurrez emandako informaziotik, zenbait galdera nagusi prestatu ziren, lurraldeek testuinguru geografiko, politiko, sozioekonomiko eta kultural desberdinetan ekintzaitza eta inkubazio-soziala sustatzeko dituzten kezka eta erronkak, lorpenak eta horien gakoak eztabaidatzeko eta bateratzeko baliogarriak izan zirenak.

Mintegi horretan ateratako ondorioen atal batekin amaitzen da dokumentua eta ondorio horiek baliagarriak izango dira mintegian aurkeztu diren eta arlo honetan sortuko diren beste esperientzietan aurre egiteko; eta alde berean, lurraldean diharduten agente ekonomiko, sozial, instituzio eta toki-administrazioekin ekonomia sozial eta sozialaren dimentsio ekonomikoak lantzeko ere.

Eskerrak eman nahi dizkiegu mintegiak antolatzen lagundu duten erakunde eta programei: REAS Euskadi, Koopfabrika, Beterri Buruntzaldea, Gezki (UPV/EHU) eta Lanki (Mondragon Unibertsitatea) Institutuak. Halaber, eskerrak eman nahi dizkiegu argitalpenean erakusten diren beren esperientzien dokumentazioa aurkeztu dutenei.

Azkenik, eskerrak eman nahi dizkiogu Garapenerako Lankidetzaren Euskal Agentziari mintegi horiek eta argitalpenak egiteko eman digun laguntzagatik. Izan ere, interesgarria iruditzen zaigu horrelako ekimenak garapenerako lankidetzaren politiken kezken parte izatea.

**Carlos Puig eta Luis Guridi**

Hegoa Institutua. Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU)



# Beterri-Buruntza Udalak

(Buruntzaldea, Gipuzkoa)

*Andoni Egia eta Andoni Zulaika\**

## 1. Sarrera

Beterri-Buruntza Udalak agentzia forma juridikoa ez duen arren, Buruntzaldeko Tokiko Garapen Agentziaren rola betetzen du. Buruntzaldea Gipuzkoako Lurralde Historikoko eskualde bat da, honako udalerrri hauek biltzen dituen: Andoain, Astigarraga, Hernani, Lasarte-Oria, Urnieta eta Usurbil.

Udal-erakunde horien arteko eskualde-lankidetzak orain dela hainbat urte hasi zen, baterako proiektuen bitartez. Horrek ekarri du agentziaren barruan hainbat ekimen eta proiektu integratzea. 2017an sinatutako udal-lankidetzako hitzarmen batean, Beterri-Buruntza eskualdeko garapen ekonomiko eta soziala sustatuko zuen mankomunitate bat sortzeko proposamena udal horiei helaraztea adostu zen. Horren egitura teknikoa eta forma juridikoa 2020. urterako finkatuta egotea aurreikusten da.

Herri horiek, berez, Donostialdeko eskualdekoak diren arren, Beterri-Buruntza eskualdea sozialki onartua dago eta Gipuzkoako hiriburuaren gehiegizko garrantzitik urruntzea du helburu. Errealitate horretatik abiatuta, eta Gipuzkoan garapen-agentziarik ez duen eskualde bakarra dela kontuan hartuta, horrelako dispositibo bat sortzea erabaki zuten.

Garapen-agentzien berezko eginkizunez harago, Beterri-Buruntza Udalak agentziak Ekonomia Sozial eta Solidarioaren eta kooperatibismoaren postulatuaren barruan ikuspegi eraldatzailearen aldeko apustua egiten du. Ahalegin hori, hein handi batean, lurraldeari lotutako eta feminismoarekin konprometitutako garapen iraunkorraren aldeko udalen borondate

---

\* Andoni Egia Hernaniko Udaleko Toki Garapeneko teknikaria da.  
Andoni Zulaika Beterri-Buruntzako Enplegu Sozialeko teknikaria da.



politikoaren emaitza da. Helburu horiei begira, agentziak hainbat proiektu jarri ditu abian, hala nola hauek:

- a) **Elikadura Burujabetza.** Beterri-Buruntza 0 Km proiektuaren bitartez tokiko ekoizleak eta kontsumitzaileak -egoitzak eta ikastetxeak- lortzen saiatu dira zirkuitu komunitario, jasangarri eta gertukoak ixteko. Elikadura burujabetzaren premisei jarraituz eta garapen endogenoa sustatu nahian, eskualdeko ekoizleek, merkatariak, ostalariek eta administrazio publikoek estrategia hori garatu dute.
- b) **Gizarteratzea eta laneratzea.** Lanbideren, Gipuzkoako Foru Aldundiaren eta Enplegurako Gizarte Funtsaren finantzaketaren bitartez, Gizarte Enpleguaren Proiektua sortu zen, kolektibo baztertuak gizarteratzeko. Eredu horretan, hainbat ekimen garatzen ari dira, hala nola ingurumen-erloto gizarteratze-enpresa bat sortzea edo zaintza-lanaren arloto talde bat dinamizatzea, kooperatiba integral bat sortzeko helburuz.
- c) **Ekintzailtza kooperatiboa eta komunitarioa.** **Iturola**, *coworking*- eta ekintzailtza-zentroaren bitartez, Beterri-Buruntza Udalak agentziak gizarte-premiei erantzuten dieten proiektuak sustatzen ditu, pertsonakiko eta ingumenarekiko konpromiso kolektiboa zabalduz. Beste alde batetik, agentzia probintziako **Koopfabrika** ekintzailtza kooperatiboa eta eraldatzaileko programaren parte da.
- d) **Lurralde-lankidetzarako eremua.** Gipuzkoako Foru Aldundiak finantzaturako **Eraldaketa Nodoaren** bitartez, eremu honek ESSko eragileak batu nahi ditu eskualde-garapenerako berezko agenda bat sortzeko. Halaber, parte-hartzean oinarritzen diren enpresen ekosistema bat sortzeko helburuz, Beterri Saretuz programa diseinatu da. Horretarako, bada, hainbat jardunaldi, lan-mahai eta abar antolatu dira. Helburua nagusia tresna edo gida bat sortzea da, horren bitartez Buruntzaldeko enpresek, beren egituretan, parte-hartzea gara dezaten.



## 2. Erakunde sustatzaile eta parte-hartzaileak

Beterrri-Buruntza Tokiko Garapen Agentzia sortu zuten sei udalen artean banatzen da haren antolaketa eta kudeaketa: **Andoain Astigarraga, Hernani, Lasarte-Oria, Urnieta** eta **Usurbil**.

Agentziaren finantzaketa ere haiei dagokie baina, hein handi batean, probintziako eta eskualdeko proiektu-deialdietatik sortutako funtsen bitartez finantzatzen da.

## 3. Beste kolektibo eta sare batzuekiko harremana

Beterrri-Buruntza Udalak agentziak, bere izaeragatik, harreman estua du eskualdeko hainbat kolektibo eta sarerekin. Hortaz, parte hartzen duen proiektuetan, hainbat lotura ditu Ekonomia Sozial eta Solidarioko eragileekin, hala nola kooperatibekin, gizarteratze-enpresekin, elkarrekin, sareekin, unibertsitateekin eta ikerketa-institutuekin; baita lurraldean proposamen horiek konfiguratzeko eta burutzeko parte hartzen duten eragileekin ere.

Aldi berean, Garapen Agentzien Euskal Elkarteko kide da (**Garapen**) eta hainbat erakunderekin ere -Lanbide (Euskal Enplegu Zerbitzua) edo Innobasque (Berrikuntzaren Euskal Agentzia)- egiturazko harreman instituzionalak ditu, hauek bere garapen-estrategiarekin bat egiten baitute.

## 4. Emaidza eta inpaktu nagusiak

Beterrri-Buruntza Udalak agentziak apustu argia egin du ekimena dinamizatu eta sustatzearen alde eta lurraldeko ekosistema aktibo batean eragitearen alde, enpresa berriak ikuspegi eraldatzaile batetik garatuz, bizkortuz eta finkatuz.

Justizian, demokrazian eta iraunkortasunean oinarritutako garapen baten alde, lurralde-beharretan oinarritutako gizarte-ekintzaitzako eredu bat bultzatzearen alde egin du agentziak.

Horretarako, alde batetik, **KoopFabrika** ekimenean parte hartu du. Hura sektore anitzeko programa bat da, Gipuzkoako Lurralde Historikoan

sortutako ekimenei begira ekonomia soziala eta ekintzaitza kooperatiboa sustatzeko helburua duena. Hala, agentziaren ekarpena funtsezkoa izan da, ekimen berriak lurralde-garapeneko eredu berriekin lotzeaz arduratu baita. Horrela, lurraldeen arteko akoplamendua hainbat bidetatik egin da:

- a) Lehenik, eskualdeko ekintzaitza-proiektuak erakarriz, agentzia horietako enplegua sustatzeko zerbitzuek horiek identifikatu eta birbideratu dituztelarik.
- b) Bigarrenik, agentzia horien guneak, prestakuntza-plana, eta inkubazio-faseak garatzeko erabiliz.
- c) Eta azkenik, ekimen berriak eskualdeko behar berriekin lotzen saiatuz.

Proiektuen inkubazio-faserako, **Iturola** coworking-eremua eskaintzen du agentziak. Hori lurraldeko eragile ekonomiko eta sozialen artean loturak sortzera bideratuta dago eta horren helburua da, enplegu duina sustatzearekin eta eskualdeko behar sozioekonomikoak betetzearekin batera, garapen artikulatu eta autozentratuko eredu batean sakontzen duten sareak sortzea. Hala, lankidetzaren sareak funtsezkoa da dispositiboan, izan ere, eragile sozioekonomikoen arteko loturak bilatu nahi dituzte eta gaitasunak eta trebetasunak bideratu, lurralde-beharrak asetzeko eta, horren bitartez, eskualdeko ekintzaileak garapen sozioekonomikoaren subjektu aktibo bihurtzeko.

Beste alde batetik, Beterrri-Buruntzak lan- eta gizarte-zirkuituetatik baztertuak izan ohi diren pertsonen (pertsonek migratuak, emakumeak eta arrisku-egoeran dauden pertsonak) gizarteratzeari eta laneratzeari lotutako ekimena sustatu nahi izan du. Horretarako, gizarteratze eta laneratze tresna gisa, Beterrri Errotuz enpresa eratzea sustatu da. Hura lankidetzaren eta konpromiso publiko-pribatutik sortu da. Era berean, duela bi urtetik, agentziak kooperatiba integral bat sortzeko dinamizazioa egiten ari da, zaintzaren eta mendekotasunaren arloko langileek osatua, horietako gehienak etorkinak.

## 5. Erronkak eta aukerak

- a) Zailtasunetako bat da udal-erakundeak ekitatea, parte-hartzea eta iraunkortasuna sustatzen duen garapen-eredu berri baten beharrez kontzientziaztea. Eredu horrek herritar guztien ongizatea erdigunean

jarriko du, herritarrak berak aktibatuz. Hau da, tokiko garapen sozioekonomiko, endogeno eta komunitarioko estrategia bat da.

- b) Agentziak markatutako norabidea sendoa dirudien arren, ekonomia sozial eta solidarioak berezko mugak ditu; esate baterako, urteen poderioz, ekimen batzuek lurraldea eraldatzeko konpromisoa galtzen dutela, eta horrek zailtasunak ekar ditzakeela epe ertainera. Are gehiago, agentzian bertan bultzatutako proiektu guztiek ez dute beti konpromiso integral eta eraldatzaile argia. Ondorioz, eta Beterri-Buruntzaren ibilbide laburra kontuan hartuta, erronketako bat agentzia bera garatzea eta finkatzea da.
- c) Aldebiko elkarrekiko konfiantzak sortzea, publiko-kooperatibokomunitarioa den alderdirantz aurrera egingo duen gobernantza-eredu batekin, tokiko garapen-agentziaren ikuspegiarekin. Entzun egin behar da subjektuek zer behar duten, lankidetzarako espazioak sortu behar dira lurraldeko eragileen artean, hala nola enpresen, gizarte mugimenduen eta ekonomia sozial eta solidario ekintzaitzen artean.
- d) Azkenik, zenbait kontraesan azpimarratu behar dira agentziaren politika publikoetan; izan ere, politika batzuek egungo egitura ekonomikoa eraldatzea dute helburu; beste batzuek, berriz, hazkunde ekonomikoa eta enpresa-errentagarritasuna helburu nagusi duten aurrekontu ekonomizistetan sakontzeko joera duten ekintzak egiten dituzte (Villalba et al., 2019).



## AZARO Fundazioa

(Lea-Artibai, Bizkaia)

*Ainhoa Arrizubieta eta Esti Plaza\**

### 1. Sarrera

Azaro Fundazioa (<http://www.azarofundazioa.com>) Lea-Artibai Berrikuntza Gunean kokatzen da. Horretan eskualdeko garapen ekonomikoarekin konprometitutako hainbat erakunde daude, hala nola **Leartiker** Koop. Elk., Leartibai Garapen Agentzia eta Azaro Fundazioa. Hiru erakunde horiek eta Lea Artibai Ikastetxea, Lea-Artibai eskualdeko gobernantza-ereduaren lau hankak dira.

Azaro Fundazioa irabazi asmorik gabeko fundazio pribatua da, enpresa-sarea berritzeko asmoa duena. Horretarako, Lea-Artibaiko eskualdean (Bizkaia), enpresen lehiakortasuna eta berrikuntza hobetzeko eta ekimen berritzaileak eta/edo oinarri teknologikokoak sortzen laguntzeko helburua du. Fundazioa eskualdeko hainbat erakunderen ekimenaren emaitza da eta Markina-Xemeinen kokatuta dago.

Azaro Fundazioak, bada, azpimarratu beharreko hainbat jarduera egiten ditu:

- a) **Enpresa-sustapena.** Azaro Fundazioaren jarduera nagusia da. Enpresa-sustapenaren esparruan, Azarok ekintzaitza-prozesu osoan laguntzen du ekintzailea (fisikoa eta juridikoa): negozio-ideia berritzailea eta/edo oinarri teknologikokoa zehaztetik hasi, eta merkatuan abian jartzeko eta finkatzeko fasera arte, prozesu horrek guztiak eskatzen dituen zeregin eta ekintzak barne hartuta; baita bideragarritasun-plana egitean, jardueraren azterketa ekonomiko-finantzarioan, prototipo-fasean eta/edo bilaketa-fasean ere.

---

\* Ainhoa Arrizubieta Azaro Fundazioko zuzendaria da.  
Esti Plaza Azaro Fundazioko ekintzaitza-arloko arduraduna da.

Behin jarduera sortuta, talde ekintzailea Azaroren Ekintzaile Sareko partaide bilakatzen da. Horretan *networking* eta berariazko prestakuntza-jarduerak eskaintzen dira ekintzaileen beharretara egokituak. Sortutako enpresei Azarok bere mintegian dituen guneetan kokatzeko aukera ematen zaie. Horrek 5 pabiloi ditu industria-jardueretarako eta zortzi bulego, zerbitzuak emateko jardueretarako. Gainera, enpresa-mintegiak *coworking* gune bat du, negozio-ideia aztertzeko fasean gune bat behar duten ekintzaileentzat.

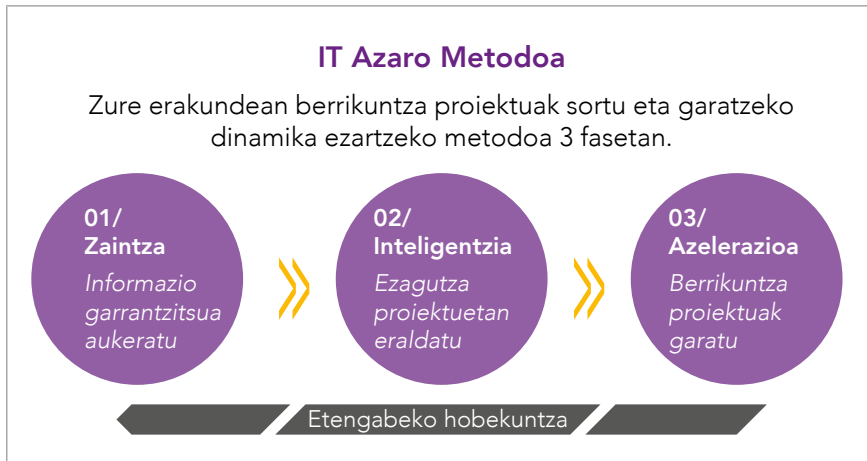
Negozio-ideien forma juridikoa kooperatiba den kasuetan, Azarok ekonomia solidarioko ekimen horiek laguntzeko programa espezifikoa du: Lea-Artibaiko Kooperatiben Mahaiaren eskaintza. Kooperatiben Mahai hori 2003an sortu zen eta bere helburua Lea-Artibai, Busturialdea, Durangaldea eta Debabarrena eskualdeetan enpresa kooperatibo berriak sortzea da. Hala, Mahai honako kooperatiba hauek osatzen dute: Burdinola Koop. Elk., Cikautxo Koop. Elk., Eika Koop. Elk., Fagor Koop. Elk., Kide Koop. Elk., Laboral Kutxa eta Maier Koop. Elk.. Halaber, Mahaiak kooperatiba berriei lehen inbertsioetarako diru-laguntzak emateko funts bat du. Diru-laguntza horiek 2.000 eurotik 30.000 eurora bitartekoak dira. Azkenik, mentorizazio-zerbitzuak ere eskaintzen ditu.

Azken bi urteetan, Lea-Artibaiko Kooperatiben Mahaiak gizarteraldaketarako proiektu globalago baten alde egin du: TALENTATU. Proiektuak hiru lan-ildo hauek ditu: Talentua Sortu, Talentua Mantendu eta Talentua Erakarri. Kooperatiben Mahaiak proiektua zuzentzen du, Azaro Fundazioaren dinamizazioarekin. Talentua Sortu ildoaren barruan Lea-Artibaiko eta Busturialdeko 22 ikastetxerekin lan egiten ari da eta programaren esparruan proposatutako ekintzetan 3.100 ikasle baino gehiago hartzen ari dira parte.

Beraz, Azaro Fundazioan, ekintzaileari zerbitzua emateaz gain (ekintzailletza-prozesu osoan laguntzea, prestakuntza eskaintzea, *networking*, ideia-lehiaketak antolatzea, *startup* enpresak eskualdeko enpresekin harremanetan jartzea...), hasieratik, ekintzailletza-kultura zabaltzeko lan egiten da, gazteenei etorkizunerako gaitasunak emanez; izan ere, gaitasun horiek ekimenak abiarazteko eta profesional onak izateko balio izango diete.

- b) **Berrikuntza eta enpresa-lehiakortasuna.** Azarok enpresen lehiakortasuna hobetzeko zerbitzuak eskaintzen ditu, batez ere Lea-Artibaikoena. Hala, zerbitzu horiek enpresetan berrikuntza-dinamikak ezartzeko helburua dute. Horretarako berezko metodologia eta produktua dute: **IT Innovate & Transform**. Jarraian, IT metodologia

erabiliz berrikuntza-dinamika bat ezartzeko faseak zeintzuk diren azalduko dugu.



Lehenengo fasean (Zaintza), enpresentzat garrantzitsua den informazioa atzemateko sistema jartzen da martxan. Horretarako Azarok Zaintzako eta Adimeneko tresna propioa garatu du, **INTOOL** izenekoa; horrek barruko eta kanpoko informazioa automatizatzeko eta kudeatzeko aukera ematen dizu, ezagutza sortu ahal izateko.

Azarok, halaber, sareari laguntza ematen dio, bai Estrategia eta Berrikuntza arloan (marketina, plan estrategikoak, sektore-ikerketa, kudeaketa-berrikuntza, produktu-berrikuntza, etab.), bai Lehiakortasun arloan (konkurrentzia aztertzea, bezeroak eta kideak bilatzea, etab.) eta Kudeaketa aurreratuko arloan (aholkularitza komertziala edo analisi ekonomiko-finantzarioa).

- c) **Behatokia.** Lan-ildo horrek informazioa eta ezagutza ematen die lehen azalduetako lan-eremu biei (enpresa-sustapena eta enpresentzako zerbitzuak), baita tokiko enpresa-sareari ere. Hala, batez ere intereseko arloen zaintza egiten du, ondoren ezagutza eta informazio hori sarera eta erakundera ere transferitzeko. Zaintza modu proaktiboan egiten da, honako eremu hauetan: Ekonomia Zirkularra; Osasuna, inguruko enpresen teknologiei lotuta; Elikadura Osasungarria; eta Turismoa-Ongizatea. Behatokiaren helburu nagusietako bat negozio- eta berrikuntza-aukera berriak identifikatzea da.

Enpresak sortzeko jardueren barruan prestakuntzara espezifikoki bideratutako ekimen hau dago: **Ekintzaitza-kulturaren zabalkundea.**

Ekimenaren helburua eskualdeko gazteen eta profesionalen artean eta gizartean orokorrean ekintzaitzarekin eta berrikuntzarekin lotutako balioak eta gaitasunak lantzea da.

Prestakuntzarekin lotuta, Azarok, zehazki, **ekintzaitza-kulturaren zabalkunde**a sustatzen du, TALENTUA SORTU ekimenaren bitartez eta gizarte-eraldaketarako TALENTATU proiektuaren esparruan (hori Kooperatiben Mahaiaren, Ikastetxeen Mahaiaren eta Azaro fundazioaren arteko lankidetzaproiektua da).

Azaro Fundazioa, ia hasiera-hasieratik, ekintzaitza-kultura zabaltzen du Lea-Artibaiko gazteen artean. Jarraian, Azarok arlo horretan izan duen ibilbidea erakutsiko dugu:



Gaur egun, honako hauek dira prestatzen ari diren pertsonen artean ekintzaitza zabaltzeko dituen ekimenak:

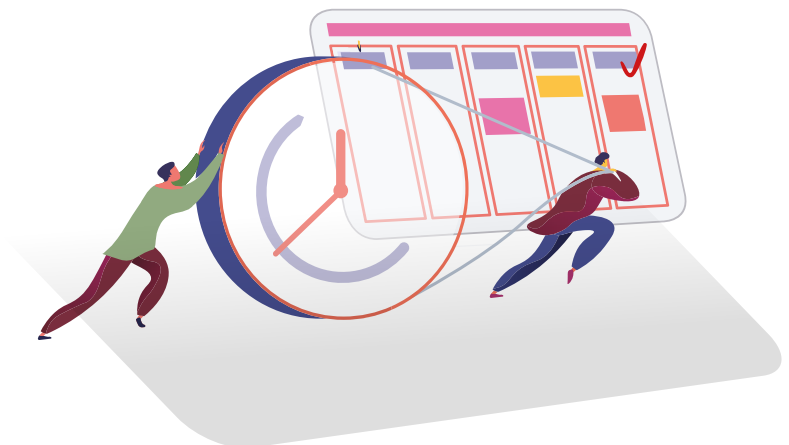
- a) **TALENTUA SORTU**. *Lehen eta Bigarren Hezkuntza, Batxilergoa eta Heziketa Zikloak*. Kooperatiben Mahaia Elkarteak sustatutako ekimena da. Horren helburua **kapital soziala eskualdean geratzea eta STEAM**



**profilak sustatzea** da. Horretarako, bada, prestakuntza-ibilbide osoan zehar (6-18 urte), enpresa sarearen eta horren gaitasun, erronka eta teknologien ezagutza eta horiekiko lotura ikasleekin lantzeko ekintzak proposatzen ditu. Horren bitartez, haur eta gazteek herria, eskualdea eta enpresa-sarea -batesz ere, proiektua sustatzen duten kooperatibak-hobeto ezagutzea lortu nahi du proiektuak.

Aldi berean, horrek etorkizunean eskualdeko kooperatibetan lan egingo duen Talentua sortzen laguntzen du. Kasu honetan, ekimena sustatzen duten kooperatibak Burdinola, Cikautxo, Eika, Fagor, Kide, Laboral Kutxa eta Maier direnez; ekintzen helburua kooperatiba horiek (Laboral Kutxa izan ezik) etorkizunean beharko dituzten gaitasunak eta trebeziak lantzea da; hau da STEAM gaitasunak eta kompetentziak, horiek baitira sektoreak gehien eskatzen dituenak. Lea-Artibain eta Busturialdean, Talentua Sortu ekimenaren bitartez, gazteek ingeniartzako graduak eta/edo adar teknikoetako lanbide-heziketa aukera ditzaten sustatu nahi da. Gaur egun, Lea-Artibaiko eta Busturialdeko ikasgeletan egiten ari diren ekintza ugarietan 3.000 ikaslek baino gehiagok parte hartzen dute.

Jarraian, orain arteko inpaktuaren adierazle nagusiak erakutsiko ditugu:



## TALENTUA SORTUREN ERAGINA

### Lea-Artibai

2103 ikasle

16 ikastetxe

12 enpresa

### Busturialdea

1292 ikasle

6 ikastetxe

6 enpresa

+50 lankide kooperatibista

+90 irakasle

2 Egun Zientzia eta Teknologia



+2 denboraldi osoko pertsona Azaro Fundazioan

**TALENTATU** izeneko bideoan 2018-2019 ikasturtean Lea-Artibain burututako jarduerak eta ondorioak biltzen dira.

Beste bideo honek 2019ko maiatzean Markina-Xemeinen ospatutako Lea-Artibaiko **Zientzia eta Teknologia eguna** nolako izan zen erakusten du. Horretan STEAM gaitasunak lantzeko tailerrak egin zituzten Lehen Hezkuntzako 6. mailako 200 ikaslerentzat baino gehiagorentzat.

2019-2020 ikasturtean zehar haurren eta gazteen artean STEAM gaitasunak sustatzeko jarduera gehiago egin dira. Horien artean, Emakumea eta Teknologia bideoak gazteak ikasketa teknikoak aukeratzerara bultzatzen ditu, gerora beren karrera profesionalak STEAM lanbideetara zuzendu ditzaten (hor egongo baita talentu falta etorkizunean, kooperatiben ustez).

Azaroren eta Lea-Artibaiko ikastetxeen arteko lankidetza 2005ean hasi zen, Ikastetxeen Mahaia sortu zenean. Horren hasierako helburua gaur egungo bera zen. Azken bi urteotan, lankidetza hori sakondu da, eskolek TALENTATU proiektuan parte hartzearekin batera.

b) **EGIN ETA EKIN**. *DBH eta Batxilergoa*. Azarok Bizkaiko Foru Aldundiaren Egin eta Ekin proiektua dinamizatzen du Lea-Artibaiko eskoletan, duela hamar urte baino gehiagotik. Gaur egun, hiru ikastetxeko 50 ikaslek baino gehiagok parte hartzen dute horretan. Azaro honako hauetaz arduratzen da: Egin eta Ekineko materiala geletara eramateaz, ikasleen artean ekintzailtza-gaitasunak lantzeko tailerrak finkatzeaz eta

dinamizatzearaz, ekintzaileak gelara eramateaz ekintzaitzari buruz hitz egiteko, inguruko enpresetara bisitak antolatzeaz eta kudeatzeaz, eta ekintzaitzari eta Lea-Artibaiko enpresa-sareari buruzko informazio-hitzaldiak emateaz.

- c) **URRATS BAT.** *Lanbide Heziketa.* Azarok bere ezagutzaren eta *expertise*-aren bitartez laguntzen du Lea-Artibai lanbide-heziketako ikastetxetik sortutako enpresa-ekimenen tutoretzan. Hala, Urrats Bat ekimenaren esparruan, Azarok hitzaldiak antolatzen eta eskaintzen ditu Lea Artibai Ikastetxean ematen diren heziketa-ziklo guztietan.

Lehen aipatu bezala, hein handi batean, errealitate hori posible da Lea-Artibai Berrikuntza Gunearen inguruan ematen diren sinergieiei esker; izan ere, horretan eskualdeko garapenerako eta ekintzaitzarako funtsezkoak diren lau erakunde hauek biltzen dira: **Leartiker** Teknologia-Zentro Sektoriala, elikadurako materialetan eta industrian espezializatua; **Leartibai** garapen agentzia; **Azaro Fundazioa**, ekintzaitza eta berrikuntza zentroa; eta **Lea Artibai Ikastetxea**, lanbide-heziketako, lanerako-heziketako eta espezializazio aurreratuko ikastetxea (mekanika, elektronika, informatika, plastikoa eta kautxua). Lurraldeko eta enpresen beharrak aztertzea eta prestakuntza behar horiei erantzuteko egokitzea dira eskualdeko etorkizunaren gakoetako bat.

## 2. Erakunde sustatzaile eta parte-hartzaileak

Fundazioaren patronatua erakunde hauek osatzen dute:

- **Lea Artibai Ikastetxea;** lanbide-heziketako ikastetxea, Markina-Xemeinen kokatutako kooperatiba eta Mondragon Korporazioko kidea.
- Markina-Xemeingo **Udala.**
- Lea Ibarrako **Mankomunitatea.**
- **Bizkaia Sortaldeko Industrialdea SA,** Mallabia eta Okamika sozietateek bat-egitearen emaitza. Azken hau fundazioaren sustatzailea da.
- Lea-Artibaiko Kooperatiben Mahaia Elkarteak, Azaro Fundazioak sustatua eta dinamizatua.



Beste alde batetik, fundazioak Europako hainbat proiektutan parte hartzen du. Eskualde Garapenerako Europako Funtsak (EGEF) Interreg V-A Espainia-Frantzia-Andorra programa sortu zuen (gaur egun, POCTEFA 2014-2020) mugaz gaindiko eskualdeen garapen ekonomiko eta soziala sustatzeko. POCTEFAk, bere aldetik beste hainbat programa sustatu ditu eta Azarok modu aktiboan parte hartzen du horietan; adibidez, Regions in Transition Towards a Circular Economy (**RETRACE**), eskualdeek Ekonomia Zirkularerako trantsizioa egin dezaten bultzatzeko, edo **POCTEFA OHRI** eta **Transferinn** proiektuak ere, antzeko helburuak dituztenak. Azken urte honetan, Europako proiektu hauetan ere sartu da: CircularSeas (Interreg Atlantic Area) eta Cohesi3on (Interreg Europe).

### 3. Beste kolektibo eta sare batzuekiko harremana

- Azaro Fundazioak Lea-Artibaiko kapital soziala dinamizatzen du. Halaber, eskualdeko proiektu estrategikoak bultzatzen ditu. Hein handi batean, hainbat erakunde pribatu eta publikorekin dituen eskualde-harreman eta harreman instituzional sendoetan oinarritzen da, hala nola hauekin: Lea-Artibai eskualdeko enpresak, Lea-Artibaiko eta Busturialdeko ikastetxeak, Kooperatiben Mahaiko kideak, Eusko Jaurlaritza, SPRI, Bizkaiko Foru Aldundia, hainbat udal, Garapen Agentzia, Lea-Artibaiko Amankomunazgoa, Landa Garapenerako Elkarteak, Garapeneko kideak diren garapen agentziak, Lanbide, Mondragon Unibertsitatea, Europako erakunde publiko zein pribatuak, etab.
- Azaro Fundazioa SPRIren Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzaren Euskal Sareko kidea da.
- Garapen Agentzien Euskal Elkarteko (Garapen) kidea da.
- Bizkaiko Foru Aldundiaren Bizkaia Orekan ekimeneko Ekialdeko Zonako dinamiketan eta batzarretan parte hartzen du.
- Azaro honako hauen dinamizatzailea da: Lea-Artibaiko Kooperatiben Mahaia, Lea-Artibaiko Kooperatibetako Giza Baliabideen Arduradunen Mahaia, Lea-Artibaiko Gerenteen Mahaia, Ikastetxeen Mahaia, Ekintzaileen Sarea... baita urteetan zehar abian jarritako beste hainbat mahi eta dinamikak ere.

## 4. Emaidza eta inpaktu nagusiak

Aipatu den bezala, Azaro Fundazioaren eginkizun nagusietako bat da Lea-Artibain enpresa berritzaileak eta/edo oinarri teknologikokoak sortzea. Horretarako, Azarok bide-laguntza emateko dispositibo propioa du, baita horretarako gune fisiko espezifiko bat ere, enpresa-mintegia, alegia. Beraz, fundazioak zerbitzu integrala eskaintzen du, negozio-idea bilatzetik, sortutako enpresa finkatzeko faseraino.

Bestalde, Kooperatiben Mahaia Elkarteari esker, Azarok enpresa kooperatiboak sortzea sustatzen du, figura juridiko hori aukeratzen duten ekintzaileei lehen aipatutako zerbitzu bat eskainiz. Halaber, Kooperatiben Mahaia Elkartearen laguntzaz, 52 ekimen kooperatibo eratu dira eta hainbat prestakuntza antolatu dira, hala nola biltzarrak, tailerrak, txostenak, jardunaldiak eta foroak.

Bestalde, Mondragon Talde Kooperatiboaren Biltzarrak gizarte-eraldaketa bultzatzeko helburua duten eskualdeko sareen aldeko apustu estrategikoa egin dezan lortu da. Horrek, bada, esperientzia beste lurralde batzuetan erreplikatzeko errazten du. Hori da, hain zuzen ere, TALENTATU sortu izanaren arrazoietakoa bat.

2014-2020 denboraldi estrategikorako, Lea-Artibaiko garapen ekonomikoa laguntzen duten lau erakundeek (Lea Artibai Ikastetxea, Leartibai Garapen Agentzia, Leartiker eta Azaro) honako helburu estrategikoa hauek planteatu zituzten: i) 170 jarduera ekonomiko berri eta 450 lanpostu sortzea; ii) enprekin lehiakortasuna hobetzeko 350 proiektu gauzatzea eta prestakuntza espezializatuko 5.000 ordu egitea (berrikuntzan, sormenean, lankidetzan, industria 4.0 eta osasun-teknologiak); iii) 20 artikuluko zientifiko argitaratzea eta 4 doktoretza lortzea.

Lankidetzaren prozesuak bi mailatan garatu dira: **lankidetzaren bertikala** erakundeekin (Eusko Jaurlaritzak, Aldundia, udalak), eskualdean gizarte-ekonomia bultzatzeko, lurraldean dauden beharrak eta erronkak identifikatzeko eta erakundeak aurkeztu beharreko proiektuak zehaztuz; eta **lankidetzaren horizontala** lurraldeko eragileen artean, hala nola lanbide-heziketako zentroak, kooperatibak, enpresa-erakundeak, etab.

Lurraldean gizarte eraldaketako proiektuak identifikatzeko lantalde bat dago, kooperatiba berriak sortzeko eta lurraldean talentua sortu eta atxikitzeko.

Lehiakortasunari eta berrikuntzari begiratuz merkatura egokitu denez, Lea-Artibai eskualdeak batez bestekoaren azpiko langabezia-tasak ditu.

## 5. Erronkak eta aukerak

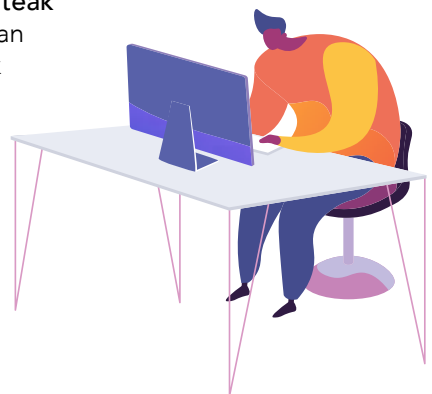
Azaro Fundazioak hainbat erronka ditu aurrean, batzuk Covid-19ak sortutako egoerari aurre egitearekin zerikusia dute, eta beste batzuk Azaroren betiko jarduerarekin. Hona hemen Azaroren erronka nagusiak:

- a) Lea-Artibai eskualdean **enplegua sortzea eta mantentzea**.
- b) **Proiektuak zehaztea eta bizkortzea**, batez ere berrikuntzarekin lotutakoak, Lea-Artibaiko enpresen **lehiakortasuna hobetzeko**.
- c) **Ekintzailletza** modu proaktiboan **sustatzea**, hazteko aukera duten jarduera ekonomiko berritzaileak sortzeko.
- d) Lea-Artibaiko enpresa-sarean **lankidetzak proiektuak indartzea**, lehiakortasuna hobetzeko.
- e) Eskualdean **talentua sortzea, mantentzea eta erakartzea** eta talentu-ihesa ekiditea, kalitatezko lanerako aukerak sortuz. Kooperatiba enpresa erakargarri bihurtzeko edo talentua eskualdean mantentzeko beharrezkoak dira estrategia konplexuagoak eta kausa anitzekoak. Zentzu horretan, Azaro Fundazioak hartutako bideak egokia ematen du.
- f) Kooperatiba **enpresa erakargarri** bihurtzea, talentua erakartzeko eta atxikitzeko, balio kooperatiboen posizionamendua eta zabalkundea hobetuz.
- g) Gaur egungo eta etorkizuneko langileen **profila egokitzea** inguruak dituen premietara egokitutako prestakuntza espezifikoa eskainiz.
- h) **Administrazio publikoen eta Lea-Artibaiko enpresa-sarearen arteko zubi-lana egitea**. Azaro Fundazioa da Lea-Artibaiko enpresen beharrak hobekien ezagutzen dituen eta,aldi berean, administrazioetatik hurbilen dagoena. Hori dela eta, enpresen beharrek eta administrazio publikoen ildo estrategikoekin bat datozen programak eta ekimenak abiarazten ditu, berrikuntzari eta enpresen lehiakortasunari dagozkionak.

- i) **Covid-19aren ondorioz**, Azaro Fundazioak Lea-Artibaiko enpresen eta *startup*-en beharretara egokitzen diren proiektuak eta programak zehazteko eta bizkortzeko erronka du, erresistentzia-fasea gainditzeko eta hurrengo hilabeteetan izango den berreskuratze-faseari ekiteko.

Erronka horiei aurre egiteko, Azaro Fundazioak honako aukera hauek hartuko ditu kontuan (horietako batzuk pandemiak ekarritako gaur egungo egoerarekin lotura handia dute):

- a) Enpresek **dibertsifikazio-prozesuak** abiarazteko premia, Covid-19aren osteko berreskuratze fasea gainditu ahal izateko.
- b) Azaro Fundazioak **dibertsifikazio-prozesu** bati ekiteko moduari buruz duen *know-how*a eskainiko die enpresei, identifikazio- eta zehazte-fasetik hasi eta negozio-ideia bat abian jartzearaino.
- c) Finantza-kaudimena, **zehazki likidezia falta**, pandemiaren ondorio nagusietako bat izan da. Zentzu horretan, eta enpresa-sareari baliozko laguntza emateko, Azarok zerbitzu berri bat eskainiko du, enpresen egoera ekonomiko-finantzarioa hobetzeko helburua duena.
- d) Halaber, enpresekin elkarreragiteko beste aukera bat da fundazioak hasierarik eskaini duen **leihatila-zerbitzua** indartzea.
- e) Bizkaiko Foru Aldundiak sustatutako **Bizkaia Orekan** ekimenean parte hartzeari esker, Azarok aukera ederra du eskualdeetako ekintzaileei eta *startup* eta enpresei zuzendutako proiektuak eta programak zehazteko eta abian jartzeko, beste garapen-elkarte eta -agentzia batzuekin lankidetzan.
- f) **Lea-Artibaiko Kooperatiben Mahaia Elkarateak** Azarorekin duen lankidetzak eta berarengan jarri duen konfiantzak balio kooperatiboak indartzeko aukera berriak ematen dituzte, baita TALENTATU bezalako programak eta lankidetzak eta konfiantza horri esker sor daitezken ekimen berriak abian jartzeko ere.



- g) Gauza bera gertatzen da **Lea-Artibaiko Eskolarteko Mahaiarekin**. Lea-Artibaiko eskualdean, 15 eskolak baino gehiagok parte hartu dute TALENTATU proiektuan eta beste seik Busturialdean. Hala, 2019-2020 ikasturtean lortutako erronkak eskola-sare osoarekin lan egiten jarraitzeko aukera berriak sortzen ditu, lurraldeko gazteenengan eragiten jarraitu ahal izateko (guztira 3.000 ume baino gehiago).
- h) Azaroren eta Bizkaiko Foru Aldundia edo Eusko Jaurlaritzako Gizarte Ekonomia Saila bezalako administrazio publikoen arteko **lankidetzak eta informazio-fluxuak** enprekin eta ekintzaileekin elkarreragitea errazten du; izan ere, horrek konfiantza eta nolabaiteko ospea eragiten du. Konfiantzari dagokionez, Azarotik benetako, azken orduko, eta dagokion eragileekin kontrastatutako informazioa erabili eta transmititzen dugu. Hau da, Bizkaiko Foru Aldundiko Ekonomia Sustatzeko Sailaren eta Eusko Jaurlaritzako Gizarte Ekonomia Sailaren antena gisa dihardugu.





# Salinas Taldea

Guaranda (Ekuador)

*José Tonello\**

## 1. Sarrera

1970ko hamarkada hasieran, Salinas de Guarandako Parrokian (lurralde antolaketa) (<http://www.guaranda.gob.ec>), giza-, enpresa- eta elkarte-garapenerako tokiko gaitasunak sendotzeko prozesu bat hasi zen, boluntario eta misiolari salestarren talde baten laguntzaz. Prozesu hori demokrazian, mutualitatean, elkartasunean eta justizia ekonomiko eta sozialean, eta kooperatibismoan oinarritutako kudeaketa-printzipioetan oinarritu zen.

Parrokiako herri nagusia 3.550 metroko altueran dago eta beste 32 komunitate indigena daude 4.200 eta 800 metro artean itsasoaren mailatik gora. Parrokiak 10.000 biztanle inguru ditu. Bolivar probintziako Guaranda kantonamendukoa da

Eskualdeak, gatz-meategi asko zituen arren, depresioa eta muturreko pobrezia pairatzen zituen. Izan ere, eskualdea nekazaritzarako egokia bazen ere, hainbat urtez, bertako jarduera nagusia gatz-erazketa izan zen.

Gatz-erazketatik nekazaritzako eredu baterako trantsizioan, komunitateen oinarritzko beharrak (zerbitzuak, azpiegiturak eta hezkuntza) asetzeko kezka funtsezko eginkizuna izan zuen. Aldaketa horri eskera, gaur, Salinas de Guarandak biztanleen bizitza hobetu duten zerbitzuak ditu, etxebizitzako azpiegitura, bideak eta errepideak... Horrek garapen ekonomiko dibertsifikatu baterako bidea hartzeko motibazioa ekarri du.

---

\* José Tonello Salinas Taldearen garapen prozesuaren sustatzailea eta FEPPEko (Populorum Progressio Ekuadorko Funtsa) zuzendari ohia da.

Beraz, aldaketak lankidetzaranzko bide luzea ekarri zuten, enpresa-antolaketa asoziatiboaren oinarri gisa; eta enpresa-oinarri hori merkatuarekin lotzeko ere, baina aipatutako printzipioen arabera.

Salinaseko ereduari hasiera ematen zion ikuspegiak efizientzia soziala lehenetsi zuen efizientzia ekonomikoaren aurrean. Aldi berean, enpresak ahalegindu ziren zeuden baliabideak optimizatzen: zer dago, zer egin daiteke, zer ikas daiteke dauden baliabideekin, dauden gaitasun eta ahalmenekin. Hortaz, ekimenek teknologia erraz eta eraginkorrak erabili zituzten, eskulana eta lan teknikoa uztartuz, hura inklusiboa izate aldera.

Salinaseko ekimenak, bada, ez ziren lehengaien ekoizpena bideratu; aitzitik, hasiera-hasieratik, kateatze produktiboko estrategia bat erabili da, lehengaien ordeztu, balio erantsiko produktuak ekoiztuz. Gainera, hori kalitate-estandarren arabera egin izan da, produktuen prezio hobea bermatzeko, lan-iturri handiagoak sortzeko, eta antolaketa eta batasuna indartuko zuen merkaturatzea lortzeko.

Horri esker, Salinaseko ekimenak garatzearekin batera, denda komunitario bat ireki zen Quiton, ekoizpen-modu solidarioen arabera ezarritako mikroenpresa horiek osatutako merkataritza-gune garrantzitsu horretatik sortutako produktuak eskaintzeko helburuz. Izan ere, gaurko Salinas eraikitzeko prozesuak iraun zuen 50 urteetan, tokiko eragileek eta beren zuzendaritza-egiturek, pixkanaka, ekoizpen-, finantza-, hezkuntza-, kultura- eta erlijio-jarduera berriak hartzen joan ziren, oinarri komunitario batekin.



1978tik aurrera, gosete-garairik gogorrena gaindituta, hazkunde-etapa hasi zen, kooperatibismoa eta azpiegiturak (bideak, eskolak, lantegiak) garatu bitartez antolakuntza sendotu zuena. El *Salinerito* (<https://salinerito.com>) enpresa sortzearekin batera, nortasun sendoa lortu zen, eta horri esker, 1990ko hamarkadan, Salinaseko eredua heldutasunera iritsi zen, ekoizpenaren eta lanaren dibertsifikazio nabarmenarekin. Ondoren, egonkortasun-etapa batean sartuko da, ekonomia sozial eta solidario sendo batean oinarrituta.

## 2. Erakunde sustatzaile eta parte-hartzaileak

Komunitate Garapenerako Korporazioa -gaur egun GRUPO SALINAS izenez ezagutzen dena- elkartasunezko ekoizpen-printzipioetan oinarritutako mikroenpresa-esperientzien antolaketa-egitura bat da. Korporazioa honako hauek osatzen dute:

- FUNORSAL, Salinaseko erakunde herritar guztien koordinazio-instantzia gisa.
- Salinas Aurrezki eta Kreditu Kooperatiba (COACSA), tokiko finantza-merkatua ezartzeko.
- EL Salinerito Nekazaritza eta Abeltzaintzako Ekoizpen Kooperatiba (PRODUCCOOP), esnekien ekoizpena sustatzeko.
- TEXSAL, emakumeen lan- eta gizarte-sustapenerako, artilearen lanketaren bitartez.
- FUGJS, gazteei arreta berezia emateko.
- FAMILIA SALESIANA FUNDAZIOA, helburu pastoraletarako eta osasun- eta hezkuntza-helburuetarako.
- CONA eta EXPORTAZIO ZENTROA, herrialde barruko eta kanpoko merkaturatzerako.
- El Salinerito Konfiteen Fabrika.

Geroago, hedapen hori finantzen, aurrezki eta kreditu kooperatiben eta landa-kutxen eremua hartuz joan zen; baita kultura- eta erlijio-dimentsioak ere.

Aipatutako tokiko erakundeekin batera, Salinaseko biztanleek honako hauen laguntza izan zuten: Salestarrak, Mato Grosso operazioko boluntario italiarrak, Popolorum Progressio Funtsa (FEPP) (<https://www.camari.org>) eta Ekuadorreko beste erakunde batzuk, Promoción Humana Diócesis de Guaranda, eta gizarte zibileko beste erakunde batzuk.

### 3. Beste kolektibo eta sare batzuekiko harremana

Salinaseko erakundeak nazioko eta nazioarteko hainbat partzuergo eta sarerekin lotuta daude. Hauek bidezko merkataritza, etengabeko prestakuntza, zaintza ekologikoa, giza eskubideen defentsa eta garapen-prozesuen helburu eta metodologiei buruzko hausnarketak garatzen dituzte.

### 4. Eraitza eta inpaktu nagusiak

- a) **Ekoizpen proiektu egituratuak eta dibertsifikatuak garatu eta kudeatzea**, honako lau jarduera-eremu hauetan: nekazaritza-elikadura, turismoa, artisautza eta hezkuntza. Gaur egun, Salinasek honako sektore hauetan ekoizten du eta honako fabrika hauek ditu: 24 gaztandegi, 128 lehortegi onddoak deshidratatzeko, bi hestebete-fabrika, konfite-fabrika bat, sei turroi-fabrika, infusio aromatikoen hiru fabrika, baloi-fabrika bat, zeramikako objektuen fabrika bat, soiaren deribatuen fabrika bat, 20 amuarrain haztegi, irundegi bat, artilezko ehungintzako lantegi bat eta permakulturako printzipioen arabera kudeatutako 30 negutegi. Guztira 500 lanpostu inguru sortu dira komunitateko enpresetan; lanpostu duinak eta legez ordainduak.
- b) Tokian **gaitasunak garatzea eta profesional arduratsuak eta oso prestatuak izatea**, honako hauen bitartez: Enpresa Prestakuntzako Eskola bat, ikastetxe birtual bat, komunitate-irradi bat, zenbait enpresa familiar eta datu-sare komunitario bat. Horien bitartez komunikazioa eta informazioaren kudeaketa hobetu nahi dira komunitate osoan.
- c) Komunitatea **ahalduntzea** bazkide eta jabe gisa.
- d) **Balio komunitarioak identifikatzea eta indartzea** urteetako esperientzia duen prozesu parte-hartzaile baten barruan. Lanaren subjektua ez dira lurraldeak, baizik eta lurraldeetan bizi diren pertsonak. Ekuador bezalako baliabideak dituzten herrialdeetan pobrezia materiala gaindu daiteke, baina larriagoa da pobrezia espiritual, pobrezia kulturala, pobrezia afektiboa, harremanetakoa, soziala, ekologikoa.
- e) **Teoria praktikarekin lotzea**, baina errealitatearen azterketa arduratsutik datozen ezagutzak indartuz.

- f) Norberaren, familiaren eta taldearen garapena sustatzea.
- g) Bidezko prezioak eta kalitatezko produktuak izatea.
- h) Ekoizteko azpiegitura eta **oinarrizko zerbitzuak eta teknologiak izatea**, baita ekoizpenerako kredituak lortzeko aukera ere.
- i) Natura zaintzea eta klima-aldaketarekin eta berotze globalarekin lotutako gaiei buruzko kontzientzia sortzea (4 milioi baso-zuhaitz eta fruta-arbola landatu dituzte).

## 5. Zailtasunak eta erronkak

- a) Informazio eta Komunikazio Teknologia berriak txertatzea.
- b) Klima aldaketak nekazaritzako eta abeltzaintzako ekoizpen oinarriari planteatzen dizkion kalteberatasunari eta arriskuei aurre egitea
- c) Egokitzeko gaitasuna handitzeko dituen aukerak ezagutzea, bertako ekonomia sozial eta solidarioak ohiko ekonomiarekin batera bizi behar duen mundu horretan.
- d) Produktuak eta zerbitzuak posizionatzeko beharrezkoak dira **hobekuntza teknologikoak** eta, horretarako, inbertsio handiak egin behar dira makinerian eta teknologietan. Horrez gain, paketatzeari eta etiketatzeari buruzko arau batzuk bete behar dira; hau da, produktuen eta zerbitzuen kalitatea etengabe zaindu behar da.
- e) Eskualdea geografikoki konplexua den aldetik eta, batez ere neguan, sarbideetan eta Interneteko konexioan mugak dituela kontuan hartuta, **komunikazioa hobetzea**.
- f) Eskualdeko **buruzagi faltsuek sortutako interesei aurre egitea**; izan ere, horiek gizarte-antolaketa ahultzen dute eta onura komunitarioaren aurretik diru-sarrera partikularrak baloratzeko joera dute.
- g) Salinasek hainbat hamarkadaz izan dituen **balioen indarra eta zinezkotasuna mantentzea**. Erronka horri aurre egin behar zaio, aldi berean kalitatezko produktuak eskaintzeari utzi gabe. Izan ere, hori tartean sartutako guztiena ardura da, bai lehengaien ekoizleena, bai eraldatzaileena. Beraz, hauek manufakturako jardunbide egokiak eta bilketa, paketatze, garraio eta merkaturatze egokiak izan behar dituzte.

- h) **Banaketa eta salmenta efizientea** mantentzea, baita irabaziak oinarri komunitarioetara eta ekoizleetara itzultzen dituen administrazio eta kudeaketa optimoa ere.
- i) Azkenik, emakumearen parte-hartzeari dagokionez, argi dago hauek zeregin garrantzitsua dutela ekoizpen-lerroen jarduera operatiboetan. Hala ere, horrek ez ditu salbuetsi ama eta etxeoandre gisa bete behar dituzten erantzukizunetatik eta, ondorioz, lanaldi luzeak dituzte. Emakumeek Salinaseko prozesuan izandako lidergoari dagokionez, argi dago haien parte-hartzea eta erabakitzeko gaitasuna gizonena baino txikiagoa izan dela. Hala ere, azken urteotan, emakume batzuek beren gain hartu dituzte ehungintzaren eta produktuen merkaturatzearen eta esportazioaren inguruko zuzendaritza-karguak.
- j) Salinaseko etorkizuna **saltzen dituzten produktuen eta eskaintzen dituzten zerbitzuen kalitatearekin lotuta dago**. Produktuen eta zerbitzuen kalitatea pertsonen giza-kalitatearen eta kalitate profesionalaren araberakoa da. Salinaseko gazteek eta Salinas bisitatzen dituzten pertsonak kalitatearen kontzeptua (edertasuna, ontasuna, etika, konpliztea, berrikuntza eta abar biltzen dituena) barneratu ahal izateko, beharrezkoa da Salinas eskola teoriko eta praktiko irekia izatea, ikasi nahi duten guztientzat. Eskolak arrakasta izan dezan, Salinasek beti izan behar du lehiakideek baino kalitate hobea eta konpetentzia baino aurrerago egon behar du (berrikuntza).





## Mutual Devoto Kooperatiba Taldea

(Córdoba, Argentina)

*Domingo Benso\**

### 1. Sarrera

Cordoba hiritik 180 kilometro ekialdera eta San Frantzisko hiritik 20 kilometro mendebaldera dago. 6.800 biztanletik gora ditu, eta horietatik 500 bat pertsonak lan egiten dute Talde Kooperatibo horri lotuta (udalerrian ekonomikoki aktiboa den biztanleriaren %20 inguru).

Mutual Kooperatiba Taldea (<http://www.grupodevoto.com.ar>) 1906an sortutako Cosmopolita de Socorros Mutuos izeneko mugimenduaren parte da, nahiz eta mugimendu horren buru Devotoko Lan eta Zerbitzu Publikoen Kooperatiba (Cooperativa de Obras y Servicios Públicos de Devoto Limitada) izan. Hala ere, 1980ko hamarkadan izan zuen bultzada handia, ikuspegi kooperatibo eta solidarioarekin; izan ere, mugimendu kooperatiboaren barruan batzuek Cordobako "Mondragon Txikia" ezizena jarri diote. Konparazio horretatik haratago, eskala askoz txikiagoan, antzeko ezaugarri batzuk ditu, baina tokiko beharrekin lotura handia ere badu, eta, gainera, zalantzarik gabe, urtetako historia duen lurralde esperientzia baten betekizuna betetzen du, lanaren sorreraren, enpresa bilbearen eta lurralde sistema kooperatiboaren emaitza zehatzekin.

1980an, bizilagunen batzorde txiki batek telefoniaren automatizazioari ekin zion eta 1983an jarraipena izan zuen Devoto Ltda (Obra eta Zerbitzu Publikoen Kooperatiba) sortu zenean eta honek jarraitu zuenean jarduera horrekin eta edateko uraren eraikuntzarekin. 1990ean, Obra eta Zerbitzu Publikoen Kooperatibak, 1906an sortutako, baina harrezkero gainbeheran eta ia desagertzeaz zegoen, Sociedad Cooperativa de Socorros Mutuos izeneko erakundearen berpiztea bultzatu zuten. Gaur egun funtzionamendu bikaina du.

---

\* Domingo Benso Mutual Devoto Talde Kooperatiboaren sustatzailea eta gerentea da.

1994an El Progreso Lan Kooperatiba sortu zen, langabezia murrizteko asmoz. 1995ean, Devoto Kirol Elkarterekin elkartu zen, herriko klub bakarra den elkarte zibila. 14 hektareako lursailaren jabe da eta haur, gazte eta helduen jarduera ugari antolatzen ditu. 1996an, eskulana sortzeko ekoizpen iturrien beharra aztertu zen, eta Nekazaritza eta Abeltzaintzako Ekoizle eta Kontsumitzaile Kooperatiba, CAPYC (Cooperativa Agropecuaria Productores y Consumidores Ltda) sortu zen (<http://www.capyc.com.ar>). 2001ean, taldearen bultzadarekin eta laguntzarekin Fundesol sortu zen, haur eta gazteen hezkuntza-beharrei, premia berezian eta gizarte-arriskuan daudenei erantzuteko ekintzak sustatzeko helburuarekin, bizi diren ingurunean integratzea lortzeko. 2014. urtean Soy Vos Lan Kooperatiba sortu zen, gazte berezientzako lan iturri bat izanik.

Ekoizpenari dagokionez, azpimarratzekoa da 1990eko hamarkadaren erdialdean, Domingo Benso sortzaile eta zuzendari nagusiak CAPYC sortzea bultzatu zuenean, hasierako bi ardatz ezarri zituela: plastikozko ontziak egitea eta esne gozoa ekoiztea. Ikerketa askoren ondoren, jogurtak, kremak eta beste produktu batzuk ekoizten zituzten enpresek edalontziak behar zituztela ikusi ondoren, eta esne gozokiaren etorkizuna, Devotok, itxita zeukan fabrika bat berriz irekitzea erabaki zuen. Hala ere, gozogintzaren fabrikaren hazkunde handia duela hiru urte gertatu zen; izan ere, bertako enpresa bat arazoak izaten hasi zen eta esne ekoizle asko bere ekoizpena jartzeko arazoak izaten hasi ziren. 35 ekoizle elkartu zituzten esnea biltzeko eta ez bakarrik gozoa egiteko: soberan zegoena lehortu egiten zen esne hautsa bezala saltzeko.

Mutual Kooperatiba Taldea bi jarduera ekonomiko motaren bidez gauzatzen du bere funtzionamendua: zerbitzuak eta ekoizpena.

a) Zerbitzuak ematearen bidez, kooperatiba taldeko erakundeak zuzenean sartzten dira Devoto **herriko eta zonaldeko ekonomia zirkuituan**. Oinarrizko prestazioak, hala nola edateko ura, kable bidezko telebista, internet, ehorzketa sorospena, haurtzaindegia, turismoa, laguntza ekonomikoa, akademiak, kirolak eta aisialdia, eta abar. Horren ondorioz, devototarrek beren diru sarreraren zati bat tokiko zerbitzu erakundeetara eramaten dute, prezio irisgarriekin eta neurrira egindako prestazioekin. Erakundeak eskaintzen dituen hainbat zerbitzu Devototik kanpo dauden pertsoneri edo enpresei ere eskaintzen zaizkie, adibidez, inguruko herrietako filialen bidez (San Frantzisko, La Francia, El Arroyito, Colonia San Bartolomé, Luque, El Arañado, Alejandro Roca eta Las Acequias). Prestazio horiek diru sarrera berriak sortzen dituzte, eta tokiko biztanleengana itzultzen dira.



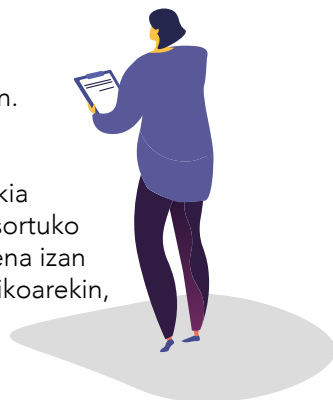
- b) Bestalde, kooperatiba taldearen ekoizpen ekintzailetzen bidez, **diru-sarrera garbiak sortzen dira**, eta horiek herrira iristen dira lanpostuak sortuz eta herrian oso osorik egindako ekoizpena salduz.

Erakundearen funtzionamenduaren alderdirik garrantzitsuen eta bereizgarriena lan iturriak sortzean oinarritzen da: 500 pertsonak baino gehiagok mutualitate talde kooperatiboarekin lotura zuzena dute, eta 200 inguruk zeharkako lanen bidez egiten dute lan.

## 2. Erakunde sustatzaile eta parte-hartzaileak

Mutual Devoto Kooperatiba Taldea esperientzia kooperatibo eta mutualisten antolamendu egitura bat da, ekoizpen eta zerbitzu printzipio solidarioen arabera antolatua, eta honako hauek osatzen dute:

- **Sociedad Cosmopolita de Socorros Mutuos.** Mutualitate horrek honako zerbitzu hauek ematen ditu 1992tik: etxebizitza auzoak eraikitzea, eraikitako 180 etxebizitzekin; haurtzaindegia; hizkuntza akademia; gizarte turismoko zerbitzuak; gastronomia zerbitzuak; areto soziala; ehorzketa sorospena; maileguen eta aurrezkien bidezko diru laguntzen zerbitzua, inguruko herrietako filialak barne (San Frantzisko, La Francia, Arroyito, Colonia San Bartolome, Luque, El Arañado, Alejandro Roca eta Las Acequias); bekak, hezkuntza, eta 30 mila bazkide baino gehiago dituen probintziara heltzen den gizarte promozioa.
- **Devotoko Lan eta Zerbitzu Publikoen Kooperatiba.** Edateko ura, geruza freatikoen tratamendua, Correoserako eraikina, Internet zerbitzua, kable bidezko telebista eta FM irratia eskaintzen ditu.
- **Nekazaritza eta Abeltzaintzako Ekoizle eta Kontsumitzaile Kooperatiba (CAPYC).** Herritarrei proiektu produktiboak gehitzeko beharra sortu zen. Instalaziorako inbertsio handia bermatzen zuten negozioaz eta merkatu azterketetatik abiatuta, CAPYC kooperatiba erakunde bat eratzeko erabakia hartu zen, 1996an plastikozko ontzien fabrika bat sortuko zuena. CAPYCCen lehen produkzio banaketa ontziena izan bazen ere, produktuaren zabalatasunari esker plastikoarekin, eta nekazaritza eta abeltzaintza sektorearekin eta esnetegiarekin lotutako beste ekintzailletza



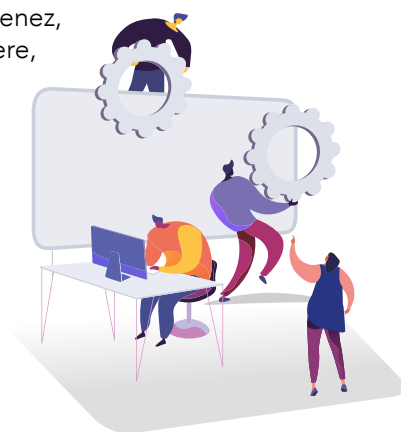
garrantzitsu batzuk gehitu ahal izan ziren. Hainbat enpresa sortu ziren, hala nola CAPYC Ontziak, CAPYC Injekzioa, CAPYC Film, Clear Pack S.A., CAPYC Garraioa, CAPYC Esnekiak, CAPY Metalurgia eta CAPYC Eguzki Indarra.

- **El Progreso Ltda. Lan Kooperatiba.** Helburua da esparru juridiko egokia sortzea, oro har, herritik kanpo egoitza zuten enpresek ematen zituzten zerbitzu batzuk emateko; esaterako, hondakinak kentzeko lanak, SANCOR CUL enpresarentzat kremarako kaxak armatzea, paletak konpontzea, tokiko enpresen eraikinak leundu eta margotzea, etab. Urteak igaro ahala, haren hazkundeak lau ekintzailletza propio eragin ditu: "Sol Sport" Arropa Fabrika; Devoto Gran Hotel; Film berreskurapen eta ekoizpen Lantegia; Palo Verde Jatetxea.
- **Devoto Kirol Elkartea.** Aro berri bat igarotzen ari da, etorkizunera erabat bideratuta dagoen kudeaketa eredu batekin. Devotoko kirolariek ez ezik, inguruko herrietakoek ere parte hartzen dute, eta ia 800 pertsonari ematen dizkiete kirol jarduerak. Pertsona horiek aisialdirako eta bizikidetzat osasuntsurako lekua dute instalazioetan, futbolarekin, basketarekin, tenisarekin, boleibolarekin, igeriketarekin, padelarekin eta gimnasiarekin.
- **FUNDESOL (Fundación Devoto Solidario).** Kabinete psikopedagogiko bat du, profesional eta irakasle bereziek osatua, eta Sociedad Cosmopolitak eskaintzen dien eraikin bateko kontsultategi eta geletan premia bereziak dituzten 40 haur baino gehiagori ematen diete arreta. Gainera, herriko ikastetxeetan eta laneratzeko guneetan eskola laguntza ematen du, tailerrak eta hitzaldiak antolatzen ditu, eta askaria ematen die egunero joaten diren haurrei.
- **Soy Vos Lan Kooperatiba.** Erakunde honek modu "formalean" lan egin ezin duten gazte bereziak lotzen ditu. Besteak beste, honako jarduera hauek sortzen ditu: berreskuratutako kartoia prentsatzeta, okintza, jostea, etab. Horrek, elkartekideentzako diru sarrera iturri izateaz gain, soziabilizazio jarduerak egitea ahalbidetzen die.

### 3. Beste kolektibo eta sare batzuekiko harremana

Taldearentzat oso esanguratsua da gertutasuna dutenekin bildu eta hainbat erakundeetan parte hartzea, adibidez:

- Sociedad Cosmopolita de S. M. sozietateak FEMUCORen (Kordobako Mutuaren Federazioa) parte hartzen du.
- CAPYC taldearen ordezkari gisa sartu zen COOPERARen (Argentinako Errepublikako Kooperatiben Konfederazioa), eta Ariel Guarco lankidea gau egun Nazioarteko Kooperatiben Elkarteko presidentea da.
- Lan eta Zerbitzu Publikoen Kooperatibak FECECOR (Kordobako Kooperatiba Elektriko eta Zerbitzuen Federazioa) osatzen du.
- Devoton, berriz, Devoto Kooperatiboa erakundearen parte da, herriko beste kooperatiba batzuekin elkartuta.
- Behar bada, GESTA Taldearekin (Villa María hiriko (Cordoba) erakundeen elkarte bat) du lotura handiena, Devoto taldeari lotura estua egiten baitio, batez ere arlo instituzionalari eta hezkuntzari dagokienez, eta ekoizpen ekintzailatza bat proiektatzen ari dira.
- Tokiko erakunde publikoekiko harremanei, eta ekonomia sozial eta solidarioko politika publikoetan eragiteari dagokienez, esan behar da udal intendentearekin (tokiko agintaritzak) duen harremana bikaina izan dela eta dela. Taldeak udal agintarien kudeaketak babesten ditu, "batasunak indarra egiten duela" uste delako eta, beraz, elkartuta lortzen direla herritar gehienentzat onuragarriak diren helburuak, horietariko asko taldeko kideak edo langileak izanik.
- Probintziako eta estatuko agintariei dagokienez, ahalik eta harreman onena izan nahi bada ere, eragin handia du ekonomia solidarioaren aldeko (edo ez) politikak. Horren harira, egungo agintariek egiten duten kudeaketa oso ona nabarmendu dute, ekonomia sozial eta solidarioko agintari eta erakundeei parte hartze handia ematen baitiete.



## 4. Emaidza eta inpaktu nagusiak

- a) Ardatza edo begirada balio agregatuan eta sozialean jarrita, Mutual Kooperatiba Taldeak bizitza aldatu zion Devotori. Taldea ekoizten eta saltzen duena baino askoz gehiago da. Enplegua da, baina baita kluba ere, zerbitzu publikoak: ura, kable bidezko telebista, internet, haurtzaindegia, hotela eta, jakina, nekazaritza eta abeltzaintza zerbitzuak eta elikagaien ekoizpena. **Gaineratzen duten balioa ekonomikoa da, baina baita soziala ere.**
- b) Talde kooperatiboak **508 pertsona, eta 150 sustatzaile eta 100 ekoizle inguru enplegatzen ditu**, eta horien artean 97 nekazari daude. Denbora batez, duela pare bat urtera arte, Devoto langabeziarik gabeko herria izan zen.
- c) Nekazaritza eta abeltzaintza, esne gozokia eta espezialitateak CAPYCren fakturazio osoaren %30 dira eta horren barruan, erdia esne gozokia da, eta erdia espezialitateak. Urteko esportazioak, gozo, ontzi eta espezialitateen artean (txia, garbantzua, mania, ezia, porotoak, amarantoa, etab.), **milioi bat dolar inguru dira.**
- d) CAPYC **esne gozoaren ohiko ekoizpenaren %70 izozkietarako da.** COVID19 garaian izozki dendak egoera zailean daude eta proportzioa aldatu egin da; gaur egun %70 familiako esne gozokikoa da. 650 tona esne gozo egiteko fabrika bat dute, eta, gaur egun, ia 500 tona saltzen ari dira. Bi depositu berri erosi dituzte, bakoitza 2.000 litrokoa, fabrika handitzeko. Gozoki gehiena herrialdean saltzen da, baina **60 eta 70 tona bitartean Txilera, Boliviara eta Paraguaia esportatzen dira** (hilean 20 tona inguru).
- e) Santiago del Estero, Salta eta Cordobako 40 ekoizleren ALREVIDOR enpresak hainbat espezialitate hornitzen dizkio kooperatibari, hala nola garbantzua, txia, mania, ezia, amarantoa eta porotoak, CAPYCK **munduko leku ezberdinetan merkaturatzen dituenak.** 40 ekoizleetatik lauk organikoa ekoizten dute, eta horrek espezialitate bereziago bat esportatzeko aukera ematen du, Estatu Batuetakoa bezalako merkatuek baloratua, batez ere porotoa eta txia. Garbantzua Saudi Arabiara, Omanera, Errusiara, Espainiara, Holandara eta Hegoafrikara esportatzen dituzte. Fakturazioari dagokionez, helmuga garrantzitsuenak Estatu Batuak dira, txia, porotoak eta garbantzua organikoekin.
- f) Ekoizleekiko lotura merkataritza loturatik harago doa. Funtsean, **lehentasunezko tasan ematen zaizkie maileguak**, produktua entregatzera egokitzen dira. Esne ekoizleak badira, esnetan ordain

dezakete; nekazaritza ekoizleak badira, uzta uneetara ere egokitzen dira. Garia, soja edo artoa egiten duten eta CAPYCEk saltokia ematen ez dieten ekoizleei, **finantza laguntza ematen zaie intsumoak eros ditzaten.**

- g) Ontzi plastiko termoformatuak Uruguai, Txile, Bolivia eta Paraguaira esportatzea.
- h) 6.800 biztanleko herri bateko nekazaritza kooperatibak ia kontinente guztietan saltzeko hanka bat izatea da gakoa, eta hori ez da erraza, baina ezta kimera bat ere. Esportazio horien gakoetako bat **kanpo merkataritzako bulego bat** izatea izan da, bai eta horretaz lanaldi osoko pertsona bat izatea, munduko elikagai azoka nagusietan parte hartzeko, hala nola Anuga, Alemanian, Sial, Parisen, Estatu Batuetan eta Asian. Dubaiko azoka batera ere joaten dira. Izan ere, ezagunak izatea eta beste azoka batzuetan horrela ikustea eta harremanak egitea da garrantzitsua.
- i) 20 hektarea erosi ziren herriaren ondoan urbanizazio bat egiteko, izan ere etxebizitza da gaur egun Devotok duen arazoetako bat. Azken 18 urteetan, **180 etxebizitza egin dituzte bost auzotan**, baina oraindik ere konpondu nahi den defizita dago herrian.
- j) Ontzi plastiko termoformatuen fabrikak **%30eko hazkundera izango du 2021.** urtean. Horretarako, milioi eta erdi dolar inguruko inbertsioa egingo du: termoformagailu bat, estrusio makina bat, inprimagailu bat, errota bat eta galpoiak eraikiko ditu.
- k) **Unibertsitatean eta lanbide-heziketan gazteak prestatzeari dago-kionez:**
- Bigarren mailako ikasketak egiten dituztenei beka ematen zaizkie unibertsitateko eta hirugarren sektoreko prestakuntzarekin jarraitzeko.
  - Hitzarmena dago Devotoko erdi mailako hezkuntza erakundeekin, kooperatiba taldearen bulegoetan **lan pasaldiak** garatzeko eta ikasleak goi mailako hezkuntzan hastera bideratzeko.
  - Villa Mariako Gesta taldearekin egindako akordio baten bidez, duela bi urtetik hona Cosmopolita Educa eratu da **goi mailako online** hezkuntzari buruzko bide zabal eta askotarikoari ekiteko. Gaur egun, 20 unibertsitate-karrera baino gehiagoko eta Latinoamerika osoko unibertsitate, institutu eta akademietako 50 prestakuntza-ikastaro inguruko hezkuntza eskaintza dago, era guztietako aztergaiak biltzen

dituen hezkuntza eskaintzarekin. Gaur prestatzen eta hobetzen ari dira sistema honen bidez 20 bat ikasle, eta pandemia egoeratik aurrera, 2021eko proiektioak gora egin du nabarmen. Duela gutxi ezinezkoa izango zen irtenbide bat aurkitzen dute ikasleek beren ikasteko beharrei aurre egiteko.

- Barne akordioen sistema baten bidez, Cosmopolita Educaren bidez ikasketak matrikulatzeko **deskontuak eta ordaintzeko erraztasunak** ematen zaizkie ikasketak hasi edo ikastaro eta diplomaturetan hobetu nahi duten talde kooperatiboko langileei.

l) **Emakumeak enplegura eta erantzukizuneko lanpostuetara iristea:** herrian lan eskaera handiena emakumeena denez, lanpostu bakoitzean, lanpostu hori bete daitekeenean, emakumeei ematen zaie lehentasuna. Erantzukizunari dagokionez, Fernanda Brizzio da CAPYCKo gerentea; Karina Rosolin Devotoko Lan eta Zerbitzu Publikoen Kooperatiba Ltdako gerentea da; Sandra Bainotti FUNDESOLeko arduraduna da, eta Laura Pilliez Cosmopolita Educaren arduraduna. Horrek erakusten du Mutual Kooperatiba Taldean ez dagoela genero diskriminaziorik.

## 5. Erronkak eta aukerak

- a) Zein izan da gakoa urte hauetan talde kooperatiboari beharrezko sendotasuna emateko, bere jarduera anitzeko funtzionamenduari eusteko eta garrantzi handiko proiektuak planteatzeko? **Antolaketa lanaren arreta**, ezbeharrei etengabe aurre egitea, eta **administrazio kudeaketa on bat egitea**, bereziki gastuak kontrolatuz.
- b) Kooperatiba antolatzea ez zen erraza izan. Devotok bi nekazaritzako kooperatiba izan zituen eta itxi egin zituzten, nekazari ekoizle talde haundi bat kalean utzita. "Kostatu zitzaigun kooperatibaz hitz egitea, hitz txarra baitzen Devoton; zorionez lortu genuen eta gaur **kooperatibismoa da gure herriaren bizimodua**" (Domingo Benso).
- c) Ortzimugan, gaur egun hilean 45 milioi ontzi egiten dituen plastikozko ontzietan dago fokua, eta ekoizpena handitu nahi du hasten ari den eskaria asetzeko. Kremarako eta esne gozorako baldeak injektatzeko fabrika bat ere egin nahi da, datozen hiru urteetan, prestatutako plastiko termoaren ekoizpena handitzeko.

- d) Une honetan eskale gehiago daude eskaintzaile baino espezialitateen merkatuan. Adibidez, poroto organikoaren kasuan ez dago esportaziorako 100 tonatik gorako eskaerari erantzuterik.
- e) Esportatu nahi duten kooperatibek Kantzelaritzaren edo Kanpo Harremanen Ministeritzaren laguntza behar dute; izan ere, **nazioarteko azoketan parte hartzen dute etengabe**, eta, horrela, bidaietarako laguntza jaso ahal izaten dute, edo, herrialdeko produktuen aterkipean leku bat izan dezakete azokan. Ekimen horiek ez dira sortzen ordenagailu edo telefono baten aurrean egotean; joan egin behar da, egon, eta ezagutu egin behar zaituzte.
- f) **Jasangarritasunari dagokionez**, bi alderdi nabarmentzen dira jada egiten ari diren planetaren zaintzan ardaztutako ekintzei dagokienez:
- **Plastiko berreskuratua.** CAPYCK, ontzi termoformatuen fabrika bat duenez eta bere produktuak plastikozkoak direnez, taldeak El Progreso Lan Kooperatibaren bidez ahalik eta plastiko gehien birziklatzea proposatu zuen, eta horretarako kantitate handiak prozesatzen dira, batez ere nekazaritzatik datozen hazi eta larreak biltegitratzeko erabiltzen diren poltsetatik; izan ere batu eta 400 tona inguru birziklatzen ditu.
  - **Eguzki energia.** Duela bi urtetik, eguzki pantailak eta termosolarrak instalatzen ari dira, energia elektrikoaren erabilera ordeztzeko, eta administrazio instalazioak eguzki energiarekin funtzionatzea lortu da.
- g) Ekintzaitza kooperatibo berrietarako “hazia” proiektuak dituzten inkubazio-ariketak ez dira landu gaur egun.
- h) Lelo hau du: **“Arlo produktiboa eta komertziala, gizartearen eskutik”**. Hori da datorren munduaren gakoa.

# Lankidetza ekonomikoko lurralde gunea (Hego-Akitania)

(Seignanx, Nouvelle-Aquitaine)

Xabier Itçaina\*

## 1. Sarrera

Hego-Akitaniako Lankidetza Ekonomikoko Lurralde Gunea (PTCE) Frantziako Akitania Berriko Departamenduko Seignanx eskualdean kokatzen da eta 2014ko uztailaren 31ko Ekonomia Sozial eta Solidarioko 2014-856 Legeak onartutako erakundea da. PTCEa honako hauek osatzen dute: ekonomia sozial eta solidarioko enpresak, ikerketa-zentroak, goi-mailako ikastetxeak, prestakuntza-erakundeak edota edozein pertsona sozialki edo teknologikoki berritzaileak diren proiektu ekonomiko eta sozialen zerbitzurako mutualizazio- edo lankidetza- estrategia komun bat martxan jarri nahi duena, eta tokiko garapen iraunkorra gauzatu nahi duena,

Guneak Frantzian zehar banatzen dira eta, gaur egun, 150 erakunde baino gehiago biltzen dituzte. Horiek lurraldeko hainbat eragilek osatzen dituzte (elkarteak, kooperatibak, tokiko agintariak, enpresa tradizionalak eta unibertsitateak) eta hauek indarrak batzen dituzte lurralde-garapena sustatzeko helburua duen proiektu ekonomiko komun baten inguruan. PCTEen jarduera eremuak askotarikoak dira eta testuingurura egokituta daude. Horien artean ditugu, adibidez, jarduera ekologikoak, enplegua eta lanbide-karrerak bermatzea, elikadura eta nekazaritza iraunkorra...

Beraz, PTCEek, lurralde-garapeneko tresna bezala, enplegua sortzen eta sozialki eta ekonomikoki kaltetutako lurraldeak suspertzen laguntzen dute. Hori, neurri handi batean, Ekonomia Sozial eta Solidarioko erakundeek (**ESSko Laborategia**) hasitako lankidetza ekonomikorako moduei eskertu behar zaie; izan ere, erakunde horiek, gizarite- eta ingurumen-

---

\* Xabier Itçaina CNRSko ikerketa zuzendaria eta Emile Durkheim Zentroko Zuzendaria da.



helburuengatik, gobernatzeko moduengatik eta lurraldean errotuta daudelako, eragileen arteko lankidetzeta eta mutualizazioa sustatzen laguntzen dute.

PTCE bakoitzak ezaugarri zehatz batzuk izango ditu, lurraldeko errealitatearen arabera. Hala ere, guneen helburu, balio eta printzipio nagusiak biltzen dituen **PTCE araudi** bat dago. Honako hauek dira bertan jasotako helburu nagusiak:

- a) Jarduerak eta kalitatezko enplegu iraunkorrak sortzea, finkatzea eta garatzea, lurraldearen eta bertako biztanleen onerako. Jarduera ekonomikoak lurraldean errotuta egotea lantzea, alderdi interesdunen arteko lankidetzan oinarritzen den espazio batean.
- b) Ekitate, elkarrekikotasun eta konpromiso boluntarioko printzipioetan oinarritutako gobernantza demokratikoa ezartzea, alderdi interesdun guztiak inplikatur.
- c) Lurraldeko herritarrak, eragileak eta erakundeak tartean sartzea, horiek edozein tamainakoak direlarik.
- d) Gizarte-berrikuntzan eta onura sozialeko ikerketan inbertitzea, gizartearen beharrei erantzute aldera.

Hego-Akitaniako PTCEa 2014an eratu zen, **Comité du Bassin d'Emploi du Seignanx** batzordeari esker. Erakunde horrek hogeitau urte baino gehiago daramatza eskualdeko ekonomia-, lurralde-, komunitate- eta kultura-garapena sustatzen. Industrializazioko mende baten ondorio den eskualde horrek lan- eta gizarte-krisi handia izan zuen 1970ko hamarkadan. Harrezkerotik, lan-egoera zailaren aurrean, lurraldeak bertako eragileen konpromisoaren eta mobilizazioaren alde egin du.

Hego-Akitaniako PTCEaren helburu nagusia, gainontzeko guneenaren moduan, denon onurarako den tokiko dinamika bat elkarrekin eraikitzea da. **Ekonomia Sozial eta Solidarioko kide-talde** bat da, ESSa eta Hego-Akitaniako lurraldeak garatzeko proiektu komun baten inguruan elkartuta eta tokiko komunitateekin eta tokiko enprekin lankidetzan. Horretarako, guneak hainbat espezifikotasun lantzen ditu, hala nola eragile publikoen eta pribatuen lankidetzeta, tokiko baliabideak balioestea, jarduera ekonomikoak lurraldean errotzea, gizarte-berrikuntzan inbertitzea, herritarren, eragileen eta erakundeen inplikazioa edo tokiko finantzazioa mobilizatzea.

Azken finean, hainbat elkartek osatutako gune horren dinamikaren oinarrian ekonomia sozial eta solidarioaren logika dago. Ikerketa-zentroen

parte-hartzeak bermatzen du PTCEan sortutako esperientziak ikertuak eta zabalduak izango direla eta, neurri handi batean, erreplikatuak. PTCEetan, bada, prestakuntza eta ezagutza tokiko garapenaren funtsezko eragiletzat hartzen dira; horregatik, tradizioz eta PTCEa sortu baino lehenagotik ere, 1970ko hamarkadaz geroztik, lurraldeak arreta berezia hartzen du gazteen enpleguan eta prestakuntzaren bitarteko gizarteratzean.

Dagoeneko aipatu dugu ikerketa-erakundeek -Emile Durkheim Zentroa eta Alpes Solidaires Elkarteak- PTCEko eragile gisa parte hartu dutela. Alabaina, Lurralde Gunean beste prestakuntza-eremu batzuk daude, hala nola ekonomia sozialeko **enpresen buruentsako prestakuntza** eta oso nabarmenak diren SCIC Ecole **laneratze-kooperatiba**, 2005ean sortua, eta PERF Heziketa Zentroa, 1982. urtetik gazteak lan-merkatura sartzeko prestatzen dituenak.

## 2. Erakunde sustatzaile eta parte-hartzaileak

Hego-Akitaniako PTCEa **CBE Seignanx** batzordearen ekimenari esker sortu zen. Batzordeak, 20 urtez ekimenak eta proiektuak sustatu ondoren, hauek sustapen-plataforma espezifiko eta iraunkor batean biltzea garrantzitsua zela erabaki zuen. CBE (Seignanx Arroko Enplegu Batzordea) da, beraz, Hego-Akitaniako PTCEa sustatzen eta dinamizatzen duena.

Hala ere, gaur egun, lurraldeko garapen ekonomiko eta sozialean interesa duten hainbat eragilek gunean parte hartzen dute eta horren orientabideak erabakitzen dituzte. Hala, gunea osatzen duten eragile ekonomiko, sozial eta instituzional horien sarea lau mailaren arabera sailka daiteke:

- a) **Tokiko eragileak:** hainbat erakunde, hala nola CBE bera, Ecóle Restaurant Solidarité sukaldaritza-eskola, Herrikoa kooperatibak sustatzeko sozietatea edo Habitat Jeune de Pau-Pirinees elkarteak.
- b) **Eskualdeko eragileak:** zehazki, Aquitaine Active enpleguaren finantzaketa solidariorako funtsa, LesSCOOP eskualdeko kooperatiben elkarteak eta Uniformation.
- c) **Lurraldeko erakundeak:** Tarnoseko Udala, Landetako Kontseilu Orokorra, Communauté de Communes du Seignanx (Seignanxeko Udalen Komunitatea) eta Akitania Berria Eskualdea (Région Nouvelle-Aquitaine) bera.
- d) **Ikerketa-erakundeak:** Emile Durkheim Zentroa eta Alpes Solidaires Elkarteak.

### 3. Beste kolektibo eta sare batzuekiko harremana

PTCEa sustatzen eta bertan parte hartzen duten erakunde guztiak askotariko eragileen sare zabal bat edo *multistakeholder* bat osatzen dute. Gainera, lurralde-aliantza espezifikoak sortzeko borondatea dago. Akitania Berria Eskualdeak egitura kultural, soziologiko eta politiko oso zehatza du. Bertan Okzitaniako eta Euskal Herriko eskualdeak daude. Hala, guneak aliantza hauek sortu nahi ditu:

- **Okzitaniako Biarnorekiko aliantza.** Horren hiriburua Pau da. Guneak lotura estua du lurralde horrekin enpleguaren eta gazteen prestakuntzaren arloko gaitan, baita SCIC Pau-Pyrénées izeneko kooperatiba-inkubagailuaren bitartez ere. Halaber, Tarnosekiko loturari eta tresna kooperatiboari esker, Pauko ESSko eragileek, erakunde publikoekin duten elkarrizketan, garapen ekonomikoaren eragile direla esan dezakete, eta ez soilik gazteria- eta etxebizitzakontuetara mugatutako gizarte-garapenaren eragile.
- **Euskal aliantzak.** ESSaren ibilbidea oso bestelakoa da Landetan eta Euskal Herriko Iparraldean, lurralde mugakideak diren arren. Hala ere, mikrofinantzak edo ekonomia zirkularra bezalako helburuekin, PTCEa gai da Herrikoa edo Eusko bezalako eragileekin hitz egiteko eta lankidetzan aritzeko. Gainera, argitalpen honetan ere aztertu den ETESS proiektuari esker, lankidetzak hori mugak haraindikoa da.
- **Landekiko aliantza.** PTCEak lotura estua du Landetako hainbat eragilerekin, bertan kokatzen baitira Hego-Akitaniako Lurralde Guneko eragile gehienak. Aliantza horiek, batez ere, elikadura-zirkuitu laburren arloan, mugikortasun gaitan (Landetako Hegoaldeko mankomunitateen arteko Mugikortasun Plataforma) eta GEIQetan ematen dira, azken horiek Seignanxeko, Euskal Herriko, Daxeko eta Mont-de-Marsaneko enplegu-ekimenetan aktiboak direlarik.



## 4. Emaitza eta inpaktu nagusiak

a) Lurraldeko hautetsiekin egindako lan politikoak hainbat **maila politiko-administratibotan** izan ditu emaitzak, eta ondorio positiboak izan ditu lurralde politika publikoetan, hala nola:

- Merkatu publikoetan **klausula sozialak** ezartzea.
- **Kolektibo publikoen inplikazioa** ESSren esperientzia batzuen gobernantzan (tresna kooperatiboen bidez, hala nola IKSak (interes kolektiboko kooperatiba-sozietateak).
- Landetako udalerrietako hainbat elkartek **mugikortasun proiektuan parte hartzea**.
- **Politika publikoen babesa** hainbat kooperatiba inkubagailuei eta enpleguaren tokiko merkatuko prestakuntza bitartekaritzako egiturei (GEIQ: Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification).
- Hendaiaiko **udalerriarekin lan egitea** ESSren inguruan.
- Nekazaritzan diharduten euskal aktoreekin eta landestarrekin lan egitea **nekazaritzako espazio-test** baten inguruan.
- Europako funtsak mugitzea ESSren **Mugaz Gaindiko Eskolaren** proiekturako (ETESS), etab.

b) Lankidetzak Ekonomikoko Lurralde Gunearen helburu nagusietako bat, bere **inkubazio-esperientzia** da. Horrek, bada, hainbat proiektu lagundu ditu ESSko ikuspegi batetik, baliabideak sarean partekatzen eta ekintzaile kolektiboak lurraldearekin eta bertako eragileekin harremanetan jarriz. Eremu ekonomikoen artean ditugu, besteak beste, etxez etxeko gizarte-laguntza edo kafetegi solidarioak. Inkubazio-lan hori hiru proiektuk osatzen dute:

- **Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) Interstices Sud Aquitaine**. 2002az gerostik, kooperatiba hau izan zen inkubagailu sozialaren forma juridikoa zuen lehena. Ekintzaitza-ekimenei babesa ematea, laguntzea eta aholkatzea du helburu baina baliabideak partekatuz eta finantzatzuz ere laguntzen die ekimen horiei.

- **Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) de Pau Pyrénées.** 2013an sortu zen lurraldeko jarduera- eta lan-kooperatiba gisa. Bere helburuak Hego-Akitaniako kooperatibaren helburuen antzekoak dira.
  - **Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) Habitat Eco-Action.** 2014an sortu zen eta Tarnosoren kokatzen da. Kooperatibak etxebizitza ekologikoaren arloko proiektu espezifikoak laguntzeko helburua du.
- c) Beste alde batetik, hainbat ekimen jarri dira abian, eta hauek ekintzaileak ez badira ere azpimarratzekoak dira zenbait arrazoiengatik; esate baterako, **Plate-Forme Mobilité et Insertions**, Hego-Akitaniako PTCEtik sortua. Horrek, Landetako lau interkomunalitateen elkartearen bitartez, komunitatearen mugikortasuna hobetzen saiatzen da eta talde behartsuenak gizarteratzea eta laneratzea sustatzen du. Halaber, ESSko eragileei zuzendutako baliabideak partekatzen ditu, hala nola lokalak edo material ekologikoak.

## 5. Erronkak eta aukerak

Hego-Akitaniako Lankidetzak Ekonomikoko Lurralde Guneak, lurralde-mailako konpromisoa hartu du, modu konplexu eta anitz batean, eta erkidegoko sare askotan sartzen da garapen ekonomiko alternatibo baten alde; garapen-eredu hori kooperatiben mugimenduari eta Ekonomia Sozial eta Solidarioari hobeto egokitzen baitzaie. Hala ere, PCTEak berak onartzen du landu beharreko zailtasunak eta erronkak daudela, hala nola hauek:

- a) **Doitze handiagoa lortzea**, bereziki, **ekintza-lurraldeen eta ESSko aktoreak identifikatzeko lurraldeen artean**; eta, oro har, Hego-Akitaniako lurralde- eta politika-dimentsioaren artean. PCTEek lurralde-ikuspegi argi batekin lan egiten dute, Euskal Herriaren, Okzitaniaren eta eskualdeko gainontzeko zatiaren bakartasunak errespetatuz; baina, aldi berean, juridikoki antolatzen dira lurralde osoan.
- b) **Lurraldeen arteko lankidetzaren ikuspegia gaintzea**, hori proiektuen metaketa huts gisa ulertzen bada, eta Ekonomia Sozial eta Solidarioaren ikuspegia duen lurralde-eredua eraikitzeko bidea hartzea.
- c) **Lurralde-esparru bereizi bat eraiki** behar da, eragile komunitarioekin zein administrazio publikoekin hitz egiten bada, eta hori lortu dute aztertutako esparrutik. ESSak lurralde eredu berri hori eraikitzeko

duen zailtasun nagusia da administrazio publikoak eta, oro har, herritarrak konbentzitzea garapen ekonomikoaren eredu nagusiaren iraunkortasunik ezaz, batez ere bizi maila handiko lurraldeetan.

- d) Ekonomia sozial eta solidarioaren eta unibertsitateen arteko **harremanak indartzea**, prestakuntzaren zein ikerketaren arloan. ESSak unibertsitateekin eta ikerketa munduarekin duen harremana funtsezkoa izan daiteke prozesu horretan; izan ere, irekita dago **begirada kritiko bat izateko** eta ikerketa aplikatuen bilaketa konstantea egiteko, ondorio praktikoekin, lurraldeetako gizarte-logikak uler ditzaketenak.
- e) ESSak gainerako eragile ekonomikoekin egiten duen lanari dagokionez, lankidetzeta eta lehiaketa **harremanak ez dira beti errazak** izaten, batez ere enpresa kapitalista klasikoak edo gizarte-enpresak sortzen ari diren merkatuetan ESSko enpresekin lehiatzera etortzen direnean, hala nola ingurumen, zaintza edo gizarte bazterketa sektoreetan. Arlo horretan, politika publikoek erregulazio zeregina izan dezakete, batez ere kontratazio publikoaren bidez.



ARUC-ÉS

## Alliance de Recherche Universités-Communautés en Économie Sociale y Réseau Québécois de Recherche Universités en Économie Sociale

(Quebec, Kanada)

### 1. Sarrera

ARUC-ÉS Alliance de Recherche Universités-Communautés en Économie Sociale (Unibertsitateen eta Komunitateen arteko Ekonomia Sozialeko Ikerketa Aliantza) (<https://tiess.ca/recherche-action-et-reseaux-deconomie-sociale-au-quebec>) eta RQPR-ÉS Réseau Québécois de Recherche Partenaire en Économie Sociale (Ekonomia Sozialeko Ikerketa Lankidetzako Quebeceko Sarea) erakundeak Social Sciences and Humanities Research Council of Canada (Gizarte Zientzien eta Giza-Zientzien Ikerketaren Kanadako Batzordea) (<https://chairrp.uqam.ca/fichier/document/Publications/pdf>) erakundeak bultzatutako bi zentro dira. Biek Gizarte Ekonomia Quebeceko gizartean, kulturaren, ekonomian eta politikan onartua izateko lan egiten dute, estrategia berezi baten bidez, alegia, ikerketa-elkartea, ikerketa-lankidetzak edo zientzia-lankidetzak (*research partnership*).

ARUC-ÉS aliantza 2.000 urtean sortu zen eta unibertsitate arteko ikerketa-zentro bat da, akademikoen eta ekonomia sozialeko eragileen artean aliantzak lortzeko helburua duena, hainbat arlotan, hala nola tokiko eta eskualdeko garapenean, etxebizitza komunitarioan, gizarte-zerbitzuetan, dibertimenduzko turismo sozialean eta finantzetan. RQPR-ÉS sarea, bere aldetik, 2005ean sortu zen eta Ekonomia Sozialeko ikerketa-lankidetzak bilatzen dituen zentroa da. Lurraldean modu deszentralizatu batean lan egiten du eta, hori dela eta, Quebeceko zortzi eskualdetan ditu guneak.

Sarearen finantzazioa Kanadako Giza-Zientzien Ikerketa Kontseiluarekin (frantsesez, Conseil de Recherches en Sciences Humaines du Canada edo CRSH) eta beste erakunde batzuekin partekatzen du, hala nola UQAM unibertsitatearekin (Université du Québec à Montréal) edo sindikatuekin.

Bere jarduerak, bada, honako eremu hauetan garatzen dira:

- Akademiari **ikerketarako materiala ematea, politiko publikoak birzehazten laguntzea eta prestakuntza-ereduak aberastea**. Halaber, ikasleei **lan-alternatibak** aurkitzen laguntzea, ikasketa teoriko eta praktikoaren bitartez.
- Ekonomia Sozialeko eragileei dagokienez, lurralde edo sektore baten **egoera zehatzak identifikatzea** eta enpresa horien **behar espezifikoak erantzutea**.
- Gizarte-sektoreko enpresen **nortasun kolektiboa sortzea**, Quebecen eta Kanadan eta nazioartean ere.
- Ekonomia Sozialaren potentziala zabaltzeko **bokazio publikoa** du.

Zientzia-lankidetzaren definizioa (edo *research partnership*) ikerketa akademikoa eta tartean sartutako eragile sozialak (kasu honetan Ekonomia Sozialekoak) bateratzen saiatzen da. Quebecoko Aliantza eta Sarea, eredu partekatu baten bitartez, unibertsitateko ezagutza gizarte-eragiletarantz eta, alderantziz, eragileen ezagutza eremu akademikorantz mobilizatzen saiatzen dira, bost urratseko prozesu baten bitartez: a) **Ikerketa-proiektua zehaztea**; b) **Laguntza** eta finantzaketa bilatzea; c) Ahal bada, **proiektua inplementatzea**; d) Azken bi faseetan eskuratutako ezagutzak **zabaltzen eta sarean transferitzen** dira eta proiektua **ebaluatzen** da.

Ikerketen helburua Ekonomia Sozialeko enpresen arazoak konpontzea eta horien esperientziak ikerketa-objektu bezala lantzea da.

Beste ekimen batzuetan ez bezala, Quebecen, gizarte eragileek ez dute parte hartzen, baizik eta **ikerketa-taldeak eta lan-taldeak zati bat dira**. Horien parte-hartzea proiektua zehazterakoan hasten da eta prozesuaren fase guztietan ematen da. Horrela sinergia apartak lortzen dira ezagutza kolektiboa zehaztean, zabaltzean eta erabiltzean. Gainera, aipatu den bezala ikasleak Aliantzaren eta Sarearen parte aktibo dira eta, hortaz, beste lotura bat sortzen da prestakuntza akademikoaren eta Ekonomia Sozialaren artean.



## 2. Erakunde sustatzaile eta parte-hartzaileak

ARUC-ÉS aliantzaren eta RPQR-ÉS sarearen erakunde sustatzaileak honako sektore eta erakunde hauetan biltzen dira:

- **Unibertsitateak:** Laval Unibertsitatea, Sherbrooke Unibertsitatea, Quebeceko Unibertsitatea (Chicotimi), Quebeceko Unibertsitatea (Montreal), Quebeceko Unibertsitatea (Rimouski), Quebeceko Unibertsitatea (Trois-Rivières), Quebeceko Unibertsitatea (Abitibi-Témiscamingue) eta Quebeceko Unibertsitatea (Outaouais).
- **Ekonomia Sozial eta Solidarioko taldeak:** arlo honetan azpimarratzekoak dira Chantier de L'économie Sociale eta Pôles Régionaux d'Économie Sociale.
- **Sindikatuak:** bai Confédération des Syndicats Nationaux, eta bai Fédération des Travailleurs et Travailleuses du Québec.
- **Finantzak:** Quebeceko hainbat elkartasun- edo inbertsio-funtsek parte hartzen dute.

Erakunde horiez gain, hainbat aditu-taldek, elkartek, gobernuko bulegok edo kreditu solidarioko erakundeek ere parte hartzen dute. Hauek noizean behin parte hartzen dute Quebeceko bi zentrozen zientzia-lankidetzak aberasteko. Halaber, egindako jardueretan unibertsitateetako ikasleek parte har dezaten sustatzen da, prestakuntza teoriko eta praktikoa gehigarri bezala.

Egiturei dagokienaz, biek zuzendaritza partekatzen dute: UQAMeko soziologia irakasle bat eta Chantier de L'économie Socialeko lehendakaria. Azken hau, Ekonomia Sozialeko erakunde nagusia da. Zuzendaritza horrekin batera zenbait koordinazio-batzorde daude. Horietan unibertsitate-komunitateko kideek eta gizarte-eragileek parte hartzen dute. Aliantza sektoreka antolatzen da eta Sarea lurraldeka. Ondorioz bost jarduerasektoretako bakoitzagatik ikerketa-lankidetzako sektore-talde (CAP) bat dago eta zortzi lurraldeetako bakoitzagatik ikerketa-lankidetzako lurralde-talde (GRAP) bat. Gainera, erakunde biek administrazio



egitura finkoa dute, koordinatzaile batek, komunikazioko espezialista batek eta administrazio-laguntzaile batek osatua.

### 3. Beste kolektibo eta sare batzuekiko harremana

Erakunde bi horiek unibertitate- eta enpresa-eragileen sare espezifiko eta berezi bat osatzen dute, sektore zein lurralde mailan. Ikerketa-lankidetzak sare zabal horren apustu estrategikotzat har daitezke. Quebeceko ESSko sare propioak (adibidez, Chantier de L'économie Sociale) ARUC-ÉS eta RQPR-ÉS erakundeen parte dira, izan ere, horien lehendakaria erakunde bien zuzendarikidea da.

### 4. Emaitza eta inpaktu nagusiak

- a) Alkerketa-lankidetak proiektuetako batzuk, formalki, biltzarretarako, hitzaldietarako edo argitalpenetarako ikerketak dira. 2006ko Ekonomia Solidarioko Gailurrean, ikertzeaz eta tailer bat sortzeaz arduratu zen finantzen sektoreko CAPa eta hori sektoreko beste eragile ekonomiko batzuekin egin zuen.
- b) **“Herri neo-landatarrak, ekonomia soziala eta garapen lokala: Brome-Missisquoiaren kasua”** proiektua, zeinaren argitalpenak eta aurkezpenak inguruko komunitateen eztabaida orientatu zuten.
- c) **“Estatuaren, merkatuaren eta ekonomia sozialaren arteko pasabideak etxebizitza sozialen zerbitzuetan eta adinekoentzako egoitzen zerbitzuetan”** ikerketa. Esperientzia honek, ikerketak emandako argitalpen akademiko ugariez gain, hainbat eztabaida piztu zituen akademiaren, administrazio publikoen eta ekonomia sozialaren baitan. Gainera, proiektuaren emaitzak zabaldu ziren.

## 5. Zailtasunak eta erronkak

- a) Parte-hartze **handiagoa** eta lankidetzeta **estuagoa** eta etengabea lortzea ikertzaileen eta parte-hartzaileen artean.
- b) Unibertsitatetik, sektoreko enpresetatik edo aktibismotik datozen pertsonen artean politika- eta antolaketa-kultura desberdinak egotegatik sortzen diren **zailtasunei aurre egitea**, informazio-truke etengabearen eta desberdintasunak erabat errespetatzearen bidez, baita parte-hartzaile bakoitzaren itxaropenak eta mugak behar bezala identifikatzearen eta lidergoia eta lan-taldeak kudeatzearen bidez ere (Bussières et al, 2008-A, 24).
- c) ARUC-ÉS eta RQRP-ÉS ekimenen oinarrian dagoen ideia da Ekonomia Sozialaren sektoreko enpresentzat **egokienak diren estrategiak transferitzea eta zabaltzea**, horien helburuekin bat etorriz; baita herritarrei ere, parte-hartze hori sortzeko modu berritzaile baten bidez, hau da, ikerketa-lankidetzaren edo zientzia-lankidetzaren (*research partnership*) bidez. Eredu hori arrakastatsua izan daiteke, unibertsitaterako ikasketa-eremu berriak eta gizarte-ekonomiako enpresetarako estrategia eraginkorrak eskaintzen dituen ezagutza kolektiboa sortzen baitu, jakintzak bi noranzkoetan trukatu.



## Ondorioak

Erreferentziako proiektuaren esparruan, 2020ko urriaren 22an online mintegi bat burutu zen hainbat herrialdetako esperientzia dokumentatuak sustatzen dituzten erakunde horiekin eta hainbat gonbidatuekin, besteak beste, euskal administrazio publikoak, tokiko garapen-agentziak, ekonomia sozial eta solidarioko sareak, Latinoamerikako hainbat unibertsitate, erakunde, eta kooperatiba. Mintegi horri esker zenbait gogoeta eta eztabaida egin ahal izan dira, ondoren deskribatuko diren ondorioetara iristeko.

a) Dokumentu honetan aurkezten diren esperientziak Europako, Latinoamerikako eta, bereziki, Euskadiko **hainbat testuinguru sozioekonomiko, politiko eta kulturalen emaitzak dira**. Era askotako erakunde, kolektibo eta instituzioek sustatutako esperientziak dira, hala nola unibertsitateek, ikerketa- eta lanbide-heziketako zentroek, tokiko erakundeek, udalek, mankomunitateek eta kabildoek; eskualdeko eragileek, herri-erakundeek eta gizarte-taldeek, kooperatibek eta elkarteek, ekonomia sozial eta solidarioko taldeek, fundazioek, sindikatuak eta gobernuz kanpoko erakundeek. Aztertutako ekimenak sustatzen dituzten erakundeen aniztasun eta aberastasun horrek agerian uzten du lurralde-ikuspegi partekatua duten hainbat eragile daudela, eta ikuspegi solidario berri batetik lurraldearen eraldaketan laguntzeko borondatea erakusten dutela.

b) Adostasuna ageri da ekonomia sozial eta solidarioa ez da soilik jarduera ekonomikoko sektore bat defendatzean, baizik eta **lurraldea ulertzeko modu bat**, bere subiranotasunetik abiatuta, bere oraina eta etorkizuna definitzeko gaitasuna izan behar duena. Elkarte edo kooperazio enpresen batuketak soiltzat hartzeaz harago, ekonomia sozial eta solidarioa **ekosistema baten parte da**, eta beste lurralde eredu baterako trantsizioa ahalbidetzen du ekitatearekin eta jasangarritasunarekin bat etorritik.

Dokumentu honen aurkezpenean adierazi bezala, lurralde-garapenaren teoriak eta ikusmoldeak aldaketa garrantzitsuak ezagutu dute. Hazkunde ekonomikoaren zerbitzurako jarduera ekonomiko-produktiboak egiteko espazio gisa ulertua izan da, baina 90eko hamarkadan lurraldea garapenerako eragile gisa ulertzen duten ikuspegiak indarra hartu zuten, historia, kultura eta baliabide propioak baitzituen lehiakortasuna

eta nazioarteratzea lortzeko. Mende honetatik aurrera, ikuspegi berriak sortu dira, eragile berrien parte-hartzea, harreman berriak eta lurraldearen birkonfigurazio berria kontuan hartzen dituztenak.

Lurraldearen **ikuspegi berri horretan**, ekoizpena, merkataritza eta finantza alderdiak ez ezik, ingurumenaren eta bizitzaren jasangarritasunarekin, ekitatearekin, kultura esparruarekin, gizarte-partaidetzarekin, kontsumo-ereduekin, prestakuntza eta gaikuntza teknikoarekin, eta oinarrizko zerbitzuei arreta emateko lehentasunekin zerikusia duten beste alderdi batzuk ere hartzen dira kontuan. Beraz, lurraldearen dimentsio ekosistemiko hori hainbat esperientzia osagarrietan oinarritzen da: merkaturatzeko zirkuitu laburrak, merkatu sozialak, nekazaritzako elikagai eta energia alternatibo ekoizleen elkarteak, lan-kooperatibak, komunikabide komunitarioak, tokiko txanponak, beste elkarteak, etab

- c) Lurraldean **eragile, erakunde eta instituzio asko daude** eta, gainera, ikuspegi desberdinak dituzte lurralde eta bere antolamendu sozioekonomiko eta politikoaren oinarriei buruz, eta horrek, logikoa denez, liskarrak sortzen ditu baliabideen kontrolengatik eta politika publikoetan eragina izateko orduan.

Lurralde espazioetan, **zenbait aktoreen interesak elkar bizi, kolaboratu eta aurrez aurre egiten dute**, besteak beste, nazio eta nazioarteko enpresa handiak, enpresa pribatu txiki eta ertainak, enpresa- eta sindikatu-erakundeak, ekonomia sozial eta solidarioko enpresa eta elkarteak, erakunde komunitarioak, gizarte eta kultur erakundeak, etab. Horrekin batera, bada instituzio sare bat administrazio zentralak, deszentralizatuak, lurralde-gobernuek eta mankomunitateek, tokiko komunitate eta kabildoek eta abarrek osatua.

Ekonomia sozial eta solidarioko erakundeek eta enpresek **lankidetzaren eta lehia harremanak dituzte** lurraldean diharduten beste eragileekin. Harreman horiek ez dira beti errazak, ikuspegi, estrategia eta lurralde-politika desberdinak baitaude. Kasu askotan, eta gero eta sarriago, lurra eskuratzeko kontrolerik hasi eta gizarte-, ingurumen- eta zaintza-zerbitzuen hornidura kontroleraino iristen dira leiak, kontratazio publikoan agerian geratzen den bezala gizarte eta ingurumen klausulak ezartzerakoan. Horretarako, garrantzitsua da hainbat forma eta egitura har ditzaketen elkarriketa guneak sortzea, garapenerako lurralde-planen orientabideak eta estrategiak eztabaidatzeko.

- d) Lurralde eredu berri hori eraikitzeko orduan, ekonomia sozial eta solidarioaren erronka nagusietako bat da, administrazio publikoa ez ezik, herritarrak ere konbentzitzea **hazkunde ekonomikoan oinarritutako garapen-eredu nagusiaren mugez**. Eredu horrek zalantzan jartzen du lurraldearen eta, ondorioz, planetaren bideragarritasuna, baina hori hautematea zailagoa da bizi maila handiko testuinguruetan.

Ez da lan erraza administrazio publikoetako arduradun politikoak eta talde teknikoak lurraldea ekonomia sozial eta solidarioaren ikuspegitik pentsatzeko modu baten balio erantsiaz konbentzitzea. Zeregin hori bereziki beharrezkoa da, baina, aldi berean, zaila da tradizio industrial luzea duten lurraldeetan, non enplegua sortzeko, tradizionalki, enpresa handiak mantentzea eta/edo erakartzea izan den.

Ezagutzen dira zenbait kasu non lurraldea Estatutik kanpo eraikitzen den, ez dagoelako edo inplikazio eraginkorrik ez duelako, baina esperientzia horietatik harago, **garrantzitsutzat jotzen da erakunde publikoak aliatutzat hartzea**, zeren eta ekonomia sozial eta solidarioko ekimenen parte hartzeak lurraldean hartzen diren erabakiak aberastu ditzakeelako, haien esperientziak bideragarriak direlako, eta lurraldearen beharrak eta erronkak identifikatu eta definitzeko ekarpen garrantzitsuak egin ditzakeelako; azken finena ekonomia sozial eta solidarioa herritarren beharrei aurre egiteko gai delako.

Oro har, tokiko administrazioen politika publikotan, lehenasunezko helburuetako bat ez da ekonomia sozial eta solidarioa sustatzea, baina bai erronka handiei aurre egitea, hala nola gizarte zerbitzuen hornidura (osasuna, etxebizitza, enplegua), gizarte bazterketa, iraunkortasuna, kultura eta abar. Eremu horietan, **administrazio publikoen beharrak eta ekonomia sozial eta solidarioaren ekarpenak bat etor daitezke**. Zerbitzu horiek ematean, erosketa eta kontratazio publiko arduratsuaren bidez edo azoka eta espazio propioak eta identifikazio markak sustatuz, administrazio publikoek ekonomia sozial eta solidarioan aliatuak aurki ditzakete, eta, aldi berean, horiek indartzen eta sendotzen lagun dezakete.

- e) Paraleloki garrantzitsua da ekonomia sozial eta solidarioaren **ikusgarritasuna areagotzea gizartearen aurrean**, herritarrek harekiko adeitasun eta harmen handiagoa izan dezaten, botere publikoekin elkarrizketa hobea izateko aukera ematen duelako eta ekimen gehiago sor daitezkeelako.

- f) Lurraldean ekonomia sozial eta solidarioa sustatzeko eta etengabe suspertzeko garrantzi handikoa da **lurralde-sareak eraikitzen lan egitea**, non ekonomia sozial eta solidarioaren aldeko apustua egiten duten lurraldeko eragileek parte hartuko duten: ekonomia sozial eta solidarioko ekimen eta enpresek, tokiko erakunde eta elkarteek, unibertsitateek eta lanbide-heziketako zentroek, erakunde komunitarioek, lurralde- eta tokiko-garapeneko agentziek, enplegu-eta berrikuntza-agentziek, lurralde- eta tokiko-erakundeak, sindikatuak, gobernuz kanpoko erakundeak eta gizarte-mugimenduak.

Komeni da horien guztien artean **etengabeko elkarrizketa** egotea, ikuspegi bateratua eta **nolabaiteko nortasun komuna** eraikitzeko, eta lurraldearekiko komunikazio gaitasuna handitzeko konfiantzan, elkarrekotasunean eta lidergo solidarioetan oinarrituta; proiektuen eta **ekintzen eraikuntza kolektiboa** lortzeko eta botere publikoetan eta lurraldean jarduten duten gainerako eragileengan eragin handiagoa izateko.

Sareak garrantzitsuak dira ekintzaileen eta erakundeen arteko bitartekaritza-eginkizunari dagokionez; izan ere, normalean, gizarte-premiak erakundeen erantzunak baino azkarrago doaz, batez ere ekintzailetza-proiektuak proiektu txikiak diren une hauetan, eta horrek bateratzea garrantzitsua egiten du errealitate hori erakundeetara irits dadin.

Horretarako, gizarte-ekonomiako eragileetatik lan egin behar da, **garapen-eredua beste modu batean pentsatzeko**, eta bereziki erabakitzeko **nola artikulatu gizarte- dimentsioa** (hala nola gazteak, lan merkatu lokalean sartzeari buruz), **enpresa dimentsioa**, eta **dimentsio ekologikoa eta zirkuitu laburrak** (elikagaiak, finantzak, mugikortasunekoak). Horretarako, **sistema egin behar da**: sareak, partzuergoak, batasunak, federazioak, eta eragin politikoa izateko gaitasuna izan behar da. Gainera, komunitate -eta familia-ekintzailetzarako guneak eta arauak zehaztu behar dira lurraldearen barruan, baina osagarritasunerako lehiarako baino gehiago.

- g) Lurraldean ekonomia sozial eta solidarioa bultzatzeko, **ikerketa eta prestakuntza** beharrezkoak dira, bai alderdi tekniko-profesionalei dagozkienez (kontabilitatea, kudeaketa, finantzaketa, komunikazioa, etab.), bai, funtsean, ekonomia sozial eta solidarioak gizartearen eta lurraldearen eraikuntzan duen esanahiari eta zereginari dagokienez. Ildo horretan, funtsezkoa da unibertsitateen, ikerketa-zentroen, eta lanbide-

heziketako zentroyen inplikazioa. Ekonomia sozial eta solidarioaren munduak ikerketa aplikatuak behar ditu, emaitza praktikoa lortuko dituenak, teoria eta praktika biak beharrezkoak direlako.

Proiektu beraren parte den beste dokumentuan, unibertsitateek eta lanbide-heziketako zentroek gizarte-ekintzailertzan duten eginkizuna aztertzen da, non ekonomia sozial eta solidarioaren arloan garrantzia duten prestakuntza-esperientzia batzuk aurkezten diren. Ekonomia sozial eta solidarioko ekintzailertzarako prestakuntza-planek askotariko ekimenak jasotzen dituzte; **prestakuntza teorikoa** konbinatzen dutenak (graduondokoak, graduak, teknikak, diplomak, espezializazioak, unibertsitate hedapeneko ikastaroak, inkubatutako ekintzailertza ekonomiko solidarioekin lotutako gizarte-kolektiboen etengabeko prestakuntzarako ikastaroak, prestatzaileak eta sustatzaileak prestatzeko ikastaroak, etab.)-, eta ekintzailertzak sortzeko **ekimen praktikoei** laguntzeko inkubatzeko zerbitzuak eskaintzen dituztenak.

- h) Covid19aren krisialdiak sortutako testuinguru berriak, ziurrenik, ekonomia sozial eta solidarioak **lurraldeen erresilientzia handiagoa** egiten laguntzeko gaitasunak dituela frogatuko du. Sortutako krisia ekonomia sozial eta solidarioaren ekimen eta enpresa bideragarritasunari, eta epe ertain eta luzeko iraunkortasunari ere, eragiten ari zaie, eta hala egiten jarraituko du etorkizunean ere. Baina, aldi berean, aurreikusi daiteke zenbait baldintzak sortuko dituela hainbat gauza birbaloratzeko: **publikoa eta komuna dena, baliabide propioak**, loturak eta **espirtu komunitarioa indartzea**, lurraldeek elkartasunerako eta **zaintza kolektiborako** dituzten gaitasunak indartzea. Eta egoera hori aukera bat izan daiteke ekonomia sozial eta solidarioa suspertzeko eta indartzeko, abantaila ugari baititu bere izanaren eta existentziaren parte baitira.