

El papel de los territorios en el emprendizaje social en Economía Social y Solidaria

Carlos Puig Lizarraga y Luis Guridi Aldanondo (coords.)



Con el apoyo de:



Esta publicación es parte de un programa de cooperación del Instituto Hegoa en materia de economía social solidaria y derechos económicos de las mujeres, en Euskadi y en la región andina, financiado por la Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo del Gobierno Vasco.

Edita:



UPV/EHU

Edificio Zubiria Etxea
Avenida Lehendakari Agirre, 81 • 48015 Bilbao
Tel.: 94 601 70 91 • Fax: 94 601 70 40

UPV/EHU

Biblioteca del Campus de Álava
Nieves Cano, 33 • 01006 Vitoria-Gasteiz
Tel.: 945 01 42 87 • Fax: 945 01 42 87

UPV/EHU

Centro Carlos Santamaría
Elhuyar Plaza 2 • 20018 Donostia-San Sebastián
Tel.: 943 01 74 64
www.hegoa.ehu.eus

El papel de los territorios en el emprendizaje social
en Economía Social y Solidaria

Octubre 2020

Coordinación: Carlos Puig y Luis Guridi (Instituto Hegoa, UPV/EHU)

Colaboración: Miguel De La Fuente, Amaia Alvear e Instituto Gezki (UPV/EHU)

ISBN: 978-84-16257-69-0

D.L.: 2048-2020

Diseño, diagramación: Marra S.L.

Traducción a euskera: Iñigo Gallastegi

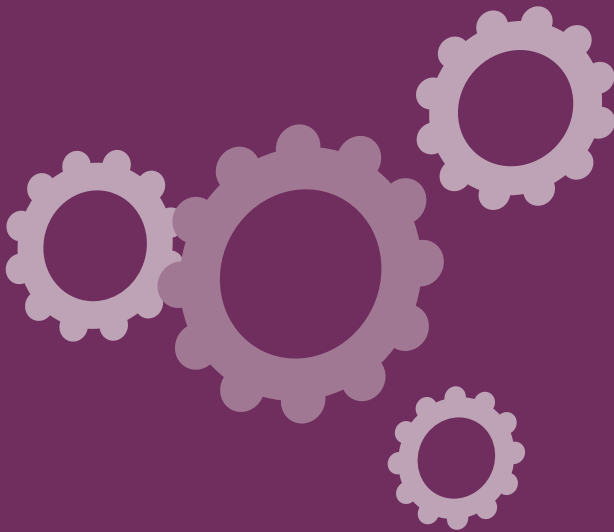
Impresión: Printheus S.L.



Este documento está bajo una licencia de Creative Commons. Se permite copiar, distribuir y comunicar públicamente esta obra con libertad, siempre y cuando se reconozca la autoría y no se use para fines comerciales. No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra. Licencia completa: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>

Índice general

1.	Presentación	5
2.	Betteri-Buruntza Udalak. Buruntzaldea (Gipuzkoa) <i>Andoni Egia y Andoni Zulaika</i>	8
3.	Azaro Fundazioa. Lea-Artibai (Bizkaia) <i>Ainhoa Arrizubieta y Esti Plaza</i>	13
4.	Grupo Salinas. Guaranda (Ecuador) <i>José Tonello</i>	25
5.	Grupo Cooperativo Mutual Devoto. Córdoba (Argentina) <i>Domingo Benso</i>	31
6.	Polo Territorial de Cooperación Económica Sud-Aquitaine Seignanx, Nouvelle-Aquitaine (Francia) <i>Xabier Itçaina</i>	40
7.	Alliance de Recherche Universités-Communautés en Économie Sociale y Réseau Québécois de Recherche Universités en Économie Sociale. Quebec (Canadá)	47
8.	Conclusiones	52



Presentación

Los nuevos enfoques del desarrollo territorial consideran al territorio como sujeto del desarrollo, entendido como el conjunto de agentes sociales que viven, se relacionan y se organizan en un territorio construyendo su propia historia, cultura, identidad e instituciones, a partir del aprovechamiento que realizan de su medio natural y sus recursos. Es, así mismo, un espacio de concertación social de los diferentes agentes socioeconómicos públicos y privados –administraciones públicas, instituciones locales, organizaciones empresariales, movimientos sociales, universidades regionales, centros de investigación y de extensión de conocimientos técnicos, organizaciones no gubernamentales– para el aprovechamiento más eficiente y sostenible de los recursos endógenos existentes, el fomento de las capacidades endógenas y la creación de un entorno innovador en el territorio.

En términos generales, las políticas territoriales siguen promoviendo una visión del desarrollo entendido como crecimiento económico frente a la defensa de una economía realmente sostenible que incluya sistemas de producción limpios, un consumo responsable, o la soberanía alimentaria. Se plantean desde la respuesta de las exigencias de inserción de los espacios locales frente a los retos y amenazas del proceso de globalización, en lugar de poner el acento en lograr la reproducción de la vida de las personas que se asientan en el territorio sobre la base de unas relaciones de producción, distribución, consumo y financiación consensuadas y basadas en la justicia, en la equidad, en la cooperación, la reciprocidad, y la ayuda mutua. Por último, estimulan economías de escala para la mejora de la competitividad internacional, en lugar de construir colectivamente un modelo de sociedad basada en el desarrollo local armónico, en unas relaciones comerciales justas, la igualdad, la confianza, la corresponsabilidad, la transparencia, y el respeto.

Frente a un modelo globalizador promovido por el capital, la economía social y solidaria apuesta por el desarrollo económico endógeno de los territorios, ya que posee una mayor propensión a reinvertir los beneficios en el mismo territorio donde se generan; dispone de mayor capacidad para movilizar los recursos existentes a nivel local –conocimientos locales, redes, capital social, confianza, prestigio, etc.–; posee una intensa capacidad para crear y extender cultura emprendedora y tejido empresarial, tanto en el ámbito económico como en el social; y una mayor capacidad para vincular la actividad económica con las necesidades locales –servicios de proximidad a la comunidad, servicios sociales, culturales, etc.– y/o con el tejido productivo local.

En este documento recogemos algunas de las experiencias exitosas que están teniendo lugar en Europa y América Latina en torno al papel de los territorios en la promoción del emprendizaje y la incubación social en materia de economía social y solidaria con el objeto de compartir conocimientos y aprendizajes que sirvan para avanzar en el fortalecimiento y consolidación de la economía social y solidaria.

Para ello, se han seleccionado seis experiencias: Azaro Fundazioa (Lea-Artibai, Bizkaia); Beterrri-Buruntza Udalak (Buruntzaldea, Gipuzkoa); el Polo Territorial de Cooperación Económica (Sud-Aquitaine), Seignanx, Nouvelle-Aquitaine (Francia); el Grupo Salinas de Guaranda (Ecuador); el Grupo Cooperativo Mutual Devoto, Córdoba (Argentina) y Alliance de Recherche Universités-Communautés en Économie Sociale y Réseau Québécois de Recherche Universités en Économie Sociale, en Quebec (Canadá).

De todas ellas se hace una breve presentación para conocer el contexto de su surgimiento y las entidades e instituciones que fueron sus promotoras y participantes; también el tipo de relaciones que mantienen con colectivos y redes sociales, los principales resultados obtenidos en materia de emprendizaje social, y los retos y oportunidades a las que se enfrentan.

Sobre la base de la información recogida se ha celebrado en octubre de 2020 un seminario en el que han participado

representantes de dichas experiencias, así como personas e instituciones relacionadas con la formación en el emprendizaje social, agencias de desarrollo local, instituciones territoriales de promoción de la incubación social en materia de economía social y solidaria, redes de economía social y solidaria, e investigadores e investigadoras en la materia.

De la información previamente aportada por las experiencias estudiadas, se prepararon una serie de preguntas centrales que sirvieron para el debate y la puesta en común de los logros y sus claves, de las preocupaciones y los retos a los que se enfrentan los territorios en la promoción del emprendizaje y la incubación social en los diversos contextos geográficos, políticos, socioeconómicos y culturales.

El documento finaliza con un apartado de conclusiones obtenidas en ese seminario que servirán para poder avanzar en estas y otras experiencias que vayan surgiendo en este terreno así como en propuestas que permitan incidir en la dimensión de la economía social y solidaria con agentes sociales y económicos territoriales, instituciones y administraciones locales. Queremos manifestar nuestro agradecimiento a las entidades y programas que han colaborado en la organización de los seminarios, REAS Euskadi, Koopfabrika, Beterri Buruntzaldea, y los Institutos Gezki (UPV/EHU) y Lanki (Universidad de Mondragón), así como aquellas que han aportado la documentación de sus experiencias que se muestran en la publicación.

Por último, queremos agradecer el apoyo recibido por parte de la Agencia Vasca de Cooperación al Desarrollo (AVCD) para la celebración de estos seminarios y para las publicaciones, que pone de manifiesto su interés para que este tipo de iniciativas formen parte de las preocupaciones de las políticas de cooperación al desarrollo.

Carlos Puig y Luis Guridi

Instituto Hegoa. Universidad del País Vasco (UPV/EHU)



Beterri-Buruntza Udalak

(Buruntzaldea, Gipuzkoa)

Andoni Egia y Andoni Zulaika*

1. Presentación

Beterri-Buruntza Udalak, pese a no disponer de forma jurídica como tal, desempeña en todos los sentidos el papel de Agencia de Desarrollo Local de Buruntzaldea, comarca del Territorio Histórico de Gipuzkoa, compuesta por seis municipios: Andoain, Astigarraga, Hernani, Lasarte-Oria, Urnieta y Usurbil.

La colaboración comarcal entre estas instituciones municipales viene de años atrás en forma de proyectos conjuntos, hecho que ha propiciado la integración de diversas iniciativas y proyectos dentro de la agencia. En un convenio de cooperación municipal firmado en 2017, se acordó trasladar a esos ayuntamientos la propuesta para la constitución de una mancomunidad para el desarrollo local económico y social de la comarca de Beterri-Buruntza, cuya estructura técnica y forma jurídica se prevé que esté consolidada para 2020.

Aunque la adscripción comarcal de estos pueblos es la comarca de Donostialdea, la configuración comarcal de Beterri-Buruntza es una configuración socialmente reconocida que trata de alejarse del excesivo peso de la capital guipuzcoana. Partiendo de esta realidad y teniendo en cuenta que se trataba de la única comarca de Gipuzkoa sin agencia de desarrollo, se decidió abogar por la creación de un dispositivo de similares características.

Más allá de los cometidos propios de las agencias de desarrollo, una de las especificidades de Beterri-Buruntza Udalak es su apuesta por un

* Andoni Egia es Técnico de Desarrollo Local del Ayuntamiento de Hernani.
Andoni Zulaika es Técnico de Empleo Social de Beterri-Buruntza.

enfoque transformador dentro de los postulados de la Economía Social y Solidaria y el cooperativismo. Este esfuerzo se debe en gran parte a la voluntad política de los ayuntamientos por un desarrollo sostenible, vinculado al territorio y comprometido con el feminismo. Con la mira puesta en estos objetivos, son varios los proyectos que han venido configurando la actividad de la agencia, entre los que destacarían los siguientes:

a) **Soberanía Alimentaria.** Mediante el proyecto Beterrri-Buruntza km.0 se ha tratado de vincular a productores locales y consumidores –residencias y centros educativos– para cerrar circuitos comunitarios, sostenibles y de proximidad. Siguiendo las premisas de la soberanía alimentaria y buscando el fomento de un desarrollo endógeno, la estrategia se ha desarrollado de manera compartida entre los y las productores/as, comerciantes, hosteleros/as y administraciones públicas de la comarca.

b) **Inclusión sociolaboral.** Mediante la financiación de Lanbide, la Diputación Foral de Gipuzkoa y el Fondo Social de Empleo, se creó el Proyecto de Empleo Social para la inclusión de colectivos desfavorecidos. En este ámbito, se están desarrollando iniciativas como la creación de una empresa de inserción en el sector medioambiental o la dinamización de un grupo de personas del campo de los cuidados con el objetivo de crear una cooperativa integral.

c) **Emprendimiento cooperativo y comunitario.** Mediante el centro de coworking y emprendimiento **Iturola**, Beterrri-buruntza da cabida a proyectos que responden a necesidades sociales, ampliando el compromiso colectivo por las personas y el entorno. Por otro lado, la agencia es parte fundamental del programa provincial de emprendimiento cooperativo y transformador **Koopfabrika**.

d) **Espacio de intercooperación territorial.** A través de Eraldaketa Nodoa, financiado por la Diputación Foral de Gipuzkoa, trata de aunar diferentes agentes económicos –de la ESS– para crear una agenda propia de desarrollo comarcal. Asimismo, con el objetivo de crear un ecosistema de empresas que tengan como base la participación, se ha diseñado el programa Beterrri Saretuz.



Para ello, se han programado varias jornadas, mesas de trabajo, etc., siendo el propósito final la creación de una herramienta o guía a través de la cual las empresas de Buruntzaldea puedan desarrollar la participación en sus estructuras.

2. Entidades promotoras y participantes

La organización y gestión de la Agencia de Desarrollo Local Beterri-Buruntza se comparte entre los seis ayuntamientos guipuzcoanos que la crearon: **Andoain, Astigarraga, Hernani, Lasarte-Oria, Urnieta y Usurbil.**

La financiación de la Agencia corresponde a los mismos ayuntamientos; sin embargo, se alimenta, en gran medida, de los fondos procedentes de convocatorias de proyectos a nivel provincial y regional.

3. Relación con otros colectivos y redes

Beterri Buruntza Udalak, por su naturaleza, mantiene una estrecha relación con diversos colectivos y redes comarcales. Por ende, en los diferentes proyectos en los que participa la agencia sostiene numerosos vínculos con agentes de la Economía Social y Solidaria como cooperativas, empresas de inserción, asociaciones, redes, universidades, institutos de investigación etc., y agentes del territorio que participan en la configuración y ejecución de las propuestas.

Paralelamente la agencia forma parte de **Garapen**, la Asociación Vasca de Agencias de Desarrollo, y mantiene relaciones institucionales estructurales, al estar alineadas con su estrategia de desarrollo, con diferentes organismos como Lanbide - Servicio Vasco de Empleo, o Innobasque - Agencia Vasca de Innovación.

4. Principales resultados e impactos

Desde Beterri-Buruntza Udalak existe una clara apuesta por dinamizar y promocionar el emprendimiento e incidir en un ecosistema activo

territorial, desarrollando, acelerando y asentando nuevas empresas desde una visión transformadora.

En aras de un desarrollo basado en la justicia, en la democracia y en la sostenibilidad, desde la agencia se ha apostado por el impulso de un modelo de emprendimiento social basado en las necesidades territoriales.

Esto se ha realizado, por un lado, a través de su participación en el **KoopFabrika**, el programa multiactorial de fomento y promoción de la economía social y el emprendimiento cooperativo para iniciativas surgidas en el Territorio Histórico de Gipuzkoa. El aporte de la agencia ha sido fundamental, dado que ha sido la encargada de vincular los nuevos emprendimientos con nuevos modelos de desarrollo territorial. De este modo, el acoplamiento territorial se ha hecho posible a través de diversas vías:

- a) En primer lugar, mediante la captación de proyectos de emprendimiento de la propia comarca, identificados y reorientados desde los servicios de promoción de empleo de dichas agencias.
- b) En segundo lugar, mediante la utilización de los espacios de dichas agencias para el desarrollo del plan formativo y las fases de incubación.
- c) Y, por último, tratando de vincular los nuevos emprendimientos con las necesidades territoriales más incipientes de la comarca.

Para la fase de incubación de los proyectos, Beterrri-Buruntza facilita el espacio de coworking **Iturola**, el cual está explícitamente destinado a crear vínculos entre los distintos agentes económicos y sociales presentes en el territorio y cuyo objetivo es, junto con impulsar el empleo digno y cumplir con las necesidades socioeconómicas de la comarca, tejer redes que profundicen en un modelo de desarrollo articulado y autocentrado. Y es que la red colaborativa es parte fundamental del dispositivo, ya que se intenta buscar conexiones entre diferentes agentes socioeconómicos y canalizar las capacidades y habilidades para satisfacer necesidades territoriales y convertir de esta manera a los y las emprendedoras de la comarca en sujetos activos del desarrollo socioeconómico.

Por otro lado, Beterrri-Buruntza ha querido impulsar el emprendimiento ligado a la inclusión social y laboral de las personas que suelen ser habitualmente excluidas y marginalizadas de los circuitos laborales y sociales, tales como personas migradas, mujeres y personas en situaciones de riesgo. Para ello, como herramienta de inclusión sociolaboral, se ha

promovido la creación de la empresa de inserción laboral Beterri Errotuz, nacida de la colaboración y compromiso público-privado. Asimismo, desde hace dos años, la agencia viene dinamizando la creación de una cooperativa integral conformada por trabajadoras, en su mayoría migrantes, del ámbito de los cuidados y personas en situación de dependencia.

5. Retos y oportunidades

- a) Una de las dificultades radicaría en la concienciación de las instituciones municipales de la necesidad de un nuevo modelo de desarrollo que promueva la equidad, la participación y la sostenibilidad, que ponga en su centro el bienestar de toda la ciudadanía, logrado mediante su propia activación, es decir, una estrategia de desarrollo local socioeconómico, endógeno y comunitario.
- b) Aunque el rumbo marcado por la agencia parece firme, existen limitaciones propias de la ESS, como por ejemplo que, con el paso de los años, algunas de las iniciativas pierdan su carácter de compromiso transformador en el territorio, lo que puede suponer una dificultad a medio plazo. Es más, no todos los proyectos impulsados en la propia agencia tienen siempre claro el compromiso integral y transformador. Todo esto sumado a la corta trayectoria de Beterri-Buruntza hace que su desarrollo y consolidación sea uno de los retos de la agencia.
- c) Generar confianzas mutuas bilaterales con un modelo de gobernanza que avance hacia lo público-cooperativo-comunitario, con visión de agencia de desarrollo local. Hay que escuchar lo que necesitan los sujetos, generar espacios de intercooperación, entre los agentes del territorio como empresas, movimientos sociales, y emprendimientos de la ESS.
- d) Por último, cabe reseñar ciertas contradicciones en las tendencias de las políticas públicas de la agencia, en cuanto que hay algunas que apuntan directamente a la transformación de la estructura económica actual; mientras que también se impulsan otras actuaciones que tienden a ahondar en los presupuestos economicistas que tienen como objetivo principal el crecimiento económico y la rentabilidad empresarial por encima de otras consideraciones (Villalba et al., 2019).



AZARO Fundazioa

(Lea-Artibai, Bizkaia)

*Ainhoa Arrizubieta y Esti Plaza**

1. Presentación

Azaro Fundazioa (<http://www.azarofundazioa.com>) está ubicada en Lea-Artibai Berrikuntza Gunea (el Polo de Innovación de Lea Artibai), donde se ubican las diferentes entidades comprometidas con el desarrollo económico de la Comarca, como **Leartiker** S.Coop, Leartibai Garapen Agentzia y Azaro Fundazioa. Estas tres entidades, junto con Lea Artibai Ikastetxea, son las cuatro organizaciones que componen la cuádruple hélice del modelo de gobernanza de la Comarca de Lea-Artibai.

Azaro Fundazioa es una fundación privada sin ánimo de lucro para la renovación del tejido empresarial mediante la mejora de la competitividad e innovación de las empresas y el apoyo a la creación de nuevas iniciativas innovadoras y/o de base tecnológica en el entorno comarcal de Lea-Artibai (Bizkaia). Se creó a iniciativa de diferentes entidades de la comarca y está situada en el municipio Markina-Xemein.

La fundación desarrolla varias actividades destacables:

- a) **Promoción empresarial:** se trata de la principal actividad de Azaro Fundazioa. En el marco de la promoción empresarial, Azaro acompaña al emprendedor (físico y jurídico) en todo el proceso de emprendimiento: desde la definición de la idea de negocio innovadora y/o de base tecnológica, hasta la puesta en marcha y posterior fase de consolidación en el mercado, abarcando las distintas tareas y acciones que requiere todo este proceso, así como la realización del plan de viabilidad, el análisis económico-financiero de la actividad, la fase de prototipado y/o búsqueda de partner tecnológico, gestión de subvenciones, etc.

* Ainhoa Arrizubieta es Directora de Azaro Fundazioa.

Esti Plaza es responsable del área de emprendimiento de Azaro Fundazioa.

Una vez creada la actividad, el equipo emprendedor pasa a formar parte de la red de emprendedores de Azaro, Ekintzaile Sarea, en el cual, se le ofrecen numerosas actividades de networking y formación ad-hoc a sus necesidades. Las empresas creadas tienen la opción de ubicarse en los espacios que Azaro dispone en su vivero de empresas, el cual consta de 5 pabellones para actividades industriales y 8 oficinas para las actividades más orientadas a ofrecer un servicio. En el vivero empresarial dispone también de un espacio coworking para aquellas personas emprendedoras que necesiten de espacio en la fase de análisis de su idea de negocio.

En el caso de que la forma jurídica de las ideas de negocio sea cooperativa, Azaro cuenta con un programa específico para apoyar este tipo de iniciativas de economía social: la oferta de la Mesa de Cooperativas de Lea-Artibai. Esta mesa de cooperativas se constituyó en 2003, y su objetivo es impulsar la creación de nuevas empresas cooperativas en Lea-Artibai, Busturialdea, Durangaldea y Bajo Deba. La mesa de cooperativas, compuesta por Burdinola S.Coop, Cikautxo S.Coop, Eika S.Coop, Fagor S.Coop, Kide S.Coop, Laboral Kutxa y Maier S.Coop, dota un fondo, el cual se usa para dar ayudas a las primeras inversiones de las cooperativas de reciente creación. Las ayudas a la inversión van desde los 2.000€ hasta los 30.000€. También ofrecen servicio de mentoring.

Durante los últimos 2 años, la Mesa de Cooperativas de Lea-Artibai, ha apostado por un proyecto más global, de **transformación social**: TALENTATU. El proyecto consta de tres líneas de trabajo: Crear Talento, Mantener Talento y Atraer Talento. El proyecto lo lidera la mesa de cooperativas, bajo la dinamización de Azaro Fundazioa. Dentro de la línea Talentua Sortu (crear Talento), se está trabajando con 22 centros escolares de Lea-Artibai y Busturialdea, con una participación de más de 3.100 alumnos y alumnas en las acciones planteadas en el marco del programa.

Por tanto, en Azaro, aparte de dar servicio a la persona emprendedora (acompañarle en todo el proceso del emprendimiento, ofrecer formación, networking, organizar concursos de ideas, poner en contacto a los startups con las empresas de la zona...), se trabaja mucho la difusión de la cultura emprendedora desde sus inicios, dotando a las personas más jóvenes de competencias que en el futuro les servirá tanto para emprender como para ser buenos profesionales.

- b) Innovación y competitividad empresarial:** Azaro ofrece servicios orientados a mejorar la competitividad de las empresas de Lea-Artibai,

preferentemente. Los servicios están orientados a implantar dinámicas de innovación en las empresas. Para ello, cuenta con una metodología y producto propio: **IT Innovate & Transform**. A continuación, se muestra brevemente cuales son las fases para la implementación de una dinámica de innovación con la metodología IT.



La primera fase de Vigilancia se basa en la puesta en marcha de un sistema de captura de información relevante para la empresa. Para ello, Azaro ha desarrollado una plataforma propia de Vigilancia e Inteligencia, llamada **INTOOL**. Herramienta que te permite automatizar y gestionar la información interna y externa de tu organización para la generación de conocimiento.

Azaro también ofrece apoyo al tejido, tanto en el área de Estrategia e Innovación (marketing, planes estratégicos, estudios sectoriales, innovación en la gestión, en el producto, etc.), como de Competitividad (análisis de la competencia, búsqueda de clientes y partners, etc.) y de Gestión avanzada (consultoría comercial o análisis económico-financiero).

- c) **Observatorio:** esta línea de trabajo dota de información y conocimiento a las dos áreas de trabajo descritas (promoción empresarial y servicios a empresas), así como al tejido empresarial de la zona. Se basa mayormente en realizar vigilancia en los ámbitos de interés, para posteriormente realizar la transferencia de ese conocimiento e información al tejido, y a la entidad misma. Los ámbitos en los que se realiza la vigilancia de una manera proactiva son: Economía Circular, Salud –vinculado a las tecnologías de las empresas de la zona–, Alimentación Saludable y Turismo-Bienestar. Uno de los principales objetivos perseguidos desde el observatorio es la de identificar nuevas oportunidades de negocio e innovación.

Dentro de las actividades para la generación de empresas existe una iniciativa específicamente destinada a la formación: **Difusión de la cultura emprendedora**. El objetivo de esta iniciativa es trabajar los valores y competencias relacionadas con el emprendimiento y la innovación entre las personas más jóvenes de la Comarca, profesionales en activo y sociedad en general.

Concretamente y vinculado a la formación, Azaro promueve la **difusión de la cultura emprendedora** a través de la iniciativa TALENTUA SORTU, en el marco del proyecto de transformación social TALENTATU –proyecto de colaboración entre la Mesa de Cooperativas, la Mesa de Centros escolares (Ikastetxeen Mahaia) y Azaro Fundazioa–.

Azaro Fundazioa, casi desde el comienzo de su actividad, ha promovido la difusión de la cultura del emprendimiento entre las personas más jovencitas de Lea-Artibai. A continuación, mostramos gráficamente la trayectoria de Azaro, en este sentido:

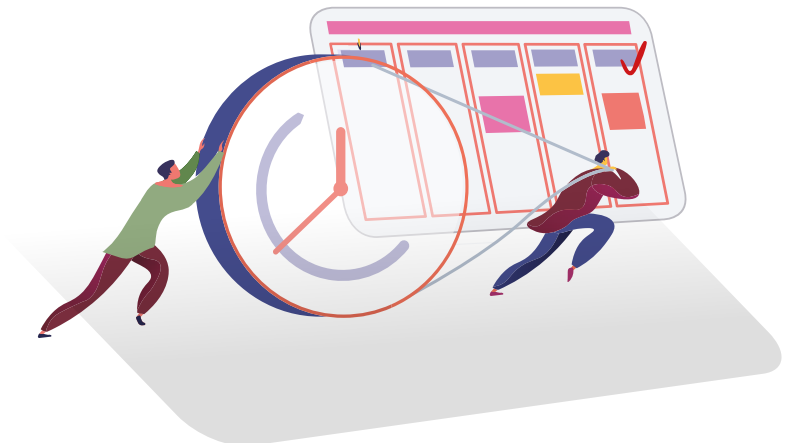


Actualmente, las iniciativas que Azaro tiene en marcha para la difusión de la cultura emprendedora entre las personas que se están formando, son las siguientes:

- a) **TALENTUA SORTU**. *Primaria, Secundaria, Bachiller y Ciclos Formativos*. Iniciativa impulsada por la Kooperatiben Mahaia Elkartea (Asociación Mesa de Cooperativas), cuyo objetivo es **fomentar que el capital social se quede en la comarca e impulsar perfiles STEAM**. Para ello se plantean acciones que posibiliten trabajar la relación y el conocimiento sobre el tejido empresarial, sus capacidades, retos y tecnologías, con el alumnado durante todo el itinerario formativo (6-18 años). Con esto, se persigue que los niños y niñas y jóvenes, amplíen su conocimiento acerca de su municipio, comarca y el tejido empresarial –en especial, las cooperativas impulsoras del proyecto–.

Esto a su vez, contribuye a la creación de Talento que en el futuro se quede a trabajar en las cooperativas de la zona. En este caso, como las cooperativas impulsoras son Burdinola, Cikautxo, Eika, Fagor, Kide, Laboral Kutxa y Maier, las acciones están orientadas a trabajar competencias y habilidades que, en el futuro, las cooperativas mencionadas (menos Laboral Kutxa) necesiten; es decir, habilidades y competencias STEAM, ya que son las más demandadas por el tejido empresarial. En Lea-Artibai y Busturialdea, en concreto, con Talentua Sortu, se quiere impulsar que las y los jóvenes opten por grados de ingeniería preferentemente y/o formación profesional de ramas técnicas. Actualmente, con las numerosas acciones que se están llevando a cabo en las aulas de Lea-Artibai y Busturialdea, son más de 3.000 alumnas y alumnos quienes participan.

A continuación, se muestran los principales indicadores de impacto hasta la fecha:





En este vídeo titulado **TALENTATU** se recogen las principales conclusiones y actividades llevadas a cabo en el anterior curso escolar 2018-2019, en Lea-Artibai.

En este otro vídeo se ve, cómo fue el **Día de la Ciencia y Tecnología** de Lea-Artibai, celebrado en mayo del 2019, en Markina-Xemein, donde se organizaron talleres basados en trabajar las competencias STEAM para más de 200 alumnos y alumnas de 6º de primaria.

Durante este curso escolar 2019-2020 se han realizado más actividades orientadas a fomentar las STEAM entre las niñas y jóvenes. Entre ellas, el video titulado Emakumea eta Teknologia que incita a las jóvenes a optar por los estudios técnicos, para poder dirigir posteriormente sus carreras profesionales hacia las profesiones STEM (que es ahí donde las cooperativas ven que habrá falta de talento en el futuro).

La colaboración de Azaro con los centros escolares de Lea-Artibai comenzó en 2005, con la creación de Ikastetxeen Mahaia, cuyo objetivo inicial era el mismo que en la actualidad. Durante los últimos dos años, esta colaboración se ha intensificado, gracias a la participación de las escuelas en el proyecto Talentatu.

b) **EGIN ETA EKIN**. *ESO y Bachiller*. Azaro dinamiza el proyecto Egin eta Ekin de la Diputación Foral de Bizkaia en las escuelas de Lea-Artibai, desde hace más de 10 años. Actualmente participan 50 alumnos y alumnas de 3 centros. Azaro se responsabiliza de que el

material de Egin eta Ekin llegue a las aulas, fijar y dinamizar talleres para trabajar las competencias emprendedoras entre el alumnado, facilitar que emprendedores/as vayan al aula para ofrecer charlas sobre emprendimiento, organizar y gestionar visitas a empresas de la zona y dar charlas informativas sobre el emprendimiento y el tejido empresarial de Lea-Artibai.

- c) **URRATS BAT**. *Formación Profesional*. Azaro contribuye con su conocimiento y expertise en dar a apoyo en la tutorización de iniciativas empresariales con origen en el centro de formación profesional Lea Artibai Ikastetxea. En el marco de Urrats Bat, Azaro Fundazioa organiza y ofrece varias charlas en todos los ciclos formativos que se imparten en Lea Artibai Ikastetxea.

Tal y como se ha comentado anteriormente, en gran medida, esta realidad es posible debido a las fuertes sinergias que se dan en torno al Polo de Innovación de Lea-Artibai, donde convergen 4 entidades claves para el desarrollo y emprendimiento comarcal, como son Leartiker, Centro Tecnológico Sectorial, especializado en materiales e industrias alimentarias; Leartibai, agencia de desarrollo; Azaro Fundazioa, centro de emprendimiento e innovación, y Lea Artibai ikastetxea, centro de formación profesional, formación para el empleo y especialización avanzada (mecánica, electrónica, informática, plástico y caucho...). El análisis de las necesidades territoriales y empresariales y el acondicionamiento de la formación para su cumplimiento constituyen una de las claves del buen devenir comarcal.

2. Entidades promotoras y participantes

El patronato de la fundación está conformado por las siguientes entidades:

- **Lea Artibai Ikastetxea**, escuela de formación profesional, cooperativa situada en Markina-Xemein y perteneciente a la Corporación Mondragón.
- **Ayuntamiento** de Markina-Xemein.
- **Mancomunidad** de Lea Ibarra.



- **Bizkaia Sortaldeko Industrialdea**, SA, resultado de la fusión de las sociedades de Mallabia y Okamika, promotora esta última de la fundación.
- Asociación Mesa de Cooperativas de Lea-Artibai, impulsada y dinamizada por Azaro Fundazioa.

Por otro lado, la fundación forma parte de varios proyectos europeos. El Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) creó el programa Interreg V A España-Francia-Andorra (llamado POCTEFA 2014-2020) para el desarrollo económico y social de las regiones transfronterizas. Desde el POCTEFA se han promovido subsiguientes programas en los que Azaro participa de manera activa, como por ejemplo el Regions Transitions Towards a Circular Economy (**RETRACE**) para la transición de regiones hacia la Economía Circular, así como los proyectos **POCTEFA OHRI** y **Transferinn** con objetivos similares. En el último año, también ha entrado en los siguientes proyectos europeos: CircularSeas (Interreg Atlantic Area) y Cohesi3on (Interreg Europe).

3. Relación con otros colectivos y redes

- Azaro Fundazioa es la entidad que dinamiza el capital social de Lea-Artibai. Del mismo modo, es la organización que tracciona los proyectos estratégicos comarcales. Se basa, en gran medida, en las sólidas relaciones comarcales e institucionales que mantiene con un amplio número de entidades públicas y privadas: empresas de la Comarca de Lea-Artibai, centros escolares de Lea-Artibai y Busturialdea, miembros de la Mesa de Cooperativas, Gobierno Vasco, SPRI, Diputación Foral de Bizkaia, diferentes ayuntamientos, la Agencia de Desarrollo, la Mancomunidad de Lea-Artibai, la Agencia de Desarrollo Rural, las diferentes agencias de desarrollo socias de Garapen, Lanbide, la Universidad de Mondragón, entidades europeas, tanto públicas como privadas, etc.
- Azaro Fundazioa es miembro de la Red Vasca de Ciencia Tecnología e Innovación de la SPRI.
- Es miembro de la asociación de Agencias de Desarrollo Garapen.
- Participa en las dinámicas y reuniones de la Zona Este de la iniciativa Bizkaia Orekan de la Diputación Foral de Bizkaia.

- Es dinamizadora de la Mesa de Cooperativas de Lea-Artibai, de la Mesa de Responsables de Recursos Humanos de las cooperativas de Lea-Artibai, de la Mesa de Gerentes de Lea-Artibai, de la Ikastetxeen Mahaia, de la Red de Emprendedores..., así como de otras numerosas mesas y dinámicas puestas en marcha a lo largo de los años.

4. Principales resultados e impactos

Tal y como se ha indicado, una de las principales funciones de Azaro Fundazioa es la creación de nuevas empresas innovadoras y/o de base tecnológica en la comarca en la que opera, Lea-Artibai. Para ello, Azaro dispone de un dispositivo de acompañamiento propio, así como de espacio físico específico, o vivero de empresas, destinado a dicho fin. Azaro ofrece un servicio integral desde la búsqueda de la idea de negocio hasta la fase de consolidación de la empresa creada.

Gracias a la Kooperatiben Mahaia Elkarte (Asociación Mesa de Cooperativas), Azaro incide en la creación de empresas cooperativas, ofreciendo a los equipos emprendedores que opten por esta forma jurídica, un servicio adicional que se ha descrito anteriormente. Asimismo, con el apoyo de Kooperatiben Mahaia Elkarte, se han constituido 52 iniciativas cooperativas y se han organizado numerosas jornadas de formación como congresos, talleres, ponencias, jornadas y foros.

Se ha logrado que el Congreso de la Corporación Mondragón apueste estratégicamente por las redes comarcales para el impulso de la transformación social, lo que podría facilitar la replicabilidad de la experiencia en muchos otros territorios. Ésta fue una de las razones por la que nació Talentatu.

Para el periodo estratégico 2014-2020, las cuatro entidades que contribuyen al desarrollo económico de Lea-Artibai (Lea Artibai Ikastetxea, Leartibai Garapen Agentzia, Leartiker y Azaro) plantearon los siguientes objetivos estratégicos: i) Creación de 170 nuevas actividades económicas y la generación de 450 empleos; ii) Llevar a cabo 350 proyectos de mejora competitiva con empresas y 5.000 horas de formación especializada (en innovación, creatividad, cooperación, lean, industria 4.0 y tecnologías de la salud); iii) Conseguir 20 artículos científicos publicados y 4 doctorados.

Se han desarrollado procesos de colaboración a dos niveles: colaboración *vertical* con las instituciones (Gobierno Vasco, Diputación, Ayuntamientos) para impulsar la economía social en la comarca mediante la identificación

de necesidades y retos en el territorio, y la definición de proyectos a presentar a las instituciones; y colaboración *horizontal* entre agentes del territorio, como los centros de formación profesional, cooperativas, entidades empresariales, etc.

Se cuenta con un equipo de trabajo para identificar proyectos de transformación social en el territorio con el objetivo de crear nuevas cooperativas y de crear y retener el talento en el territorio.

Su adaptación al mercado en pos de la competitividad y la innovación han logrado que una comarca como Lea-Artibai pueda mantener los niveles de desempleo por debajo de la media.

5. Retos y oportunidades

Azaro Fundazioa, cuenta con distintos tipos de retos, algunos de ellos muy vinculados a hacer frente a la situación generada por el Covid-19 y otros, vinculados a la actividad de siempre/general de Azaro. A continuación, citamos los **retos** principales de Azaro:

- a) **Generar y mantener empleo** en la Comarca de Lea-Artibai.
- b) Definir y acelerar proyectos, preferentemente relacionados con la innovación, que incidan en la **mejora de la competitividad** de las empresas de Lea-Artibai.
- c) **Impulsar el emprendimiento** de manera proactiva para generar actividades económicas innovadoras y con potencial de crecimiento.
- d) Potenciar los **proyectos en colaboración** en el tejido empresarial de Lea-Artibai, para la mejora de su competitividad.
- e) **Crear, Mantener y Atraer el talento** en la comarca y evitar la fuga de talento mediante la creación de oportunidades de trabajo de calidad. El posicionamiento de la cooperativa como empresa atractiva o la retención del talento en la comarca requiere de estrategias más complejas y multicausales, aunque el camino tomado por Azaro Fundazioa parece el adecuado.
- f) Posicionar la cooperativa como empresa atractiva para atraer y retener el talento mediante la mejora del posicionamiento y la difusión de los valores cooperativos.

- g) **Adecuar el perfil** de los trabajadores actuales y futuros mediante la oferta de formación específica a las necesidades requeridas por el entorno.
- h) **Ejercer de puente entre las administraciones públicas y el tejido empresarial de Lea-Artibai.** Azaro Fundazioa es la entidad que mejor conoce las necesidades de las empresas de Lea-Artibai y que, a su vez, más cerca está de las distintas administraciones. Por ello, define y pone en marcha programas e iniciativas que vayan acorde a las necesidades de las empresas y con las líneas estratégicas de las administraciones públicas, en cuanto a la innovación y mejora de la competitividad empresarial.
- i) **Como resultado del efecto del COVID-19,** Azaro Fundazioa tiene el reto de definir y acelerar proyectos y programas que se ajusten a las necesidades de las empresas y startups de Lea-Artibai de cara a superar la fase de resistencia, así como abordar la fase de recuperación que se avecina en los próximos meses.

Para poder alcanzar todos estos retos, Azaro Fundazioa tendrá en cuenta las siguientes **oportunidades** (algunas de ellas muy vinculadas a la actual situación generada por la pandemia):

- a) La necesidad de la puesta en marcha de procesos de **diversificación** por parte de las empresas, para poder superar la fase de recuperación después de los efectos del Covid-19.
- b) Azaro Fundazioa pondrá a disposición de las empresas su know-how de cómo abordar un proceso de diversificación, desde la fase de identificación y definición, hasta la puesta en marcha de la idea de negocio.
- c) La solvencia financiera, más concretamente la falta de liquidez, ha sido otro de los principales efectos que ha causado la pandemia. En este sentido, y de cara a ofrecer apoyo de valor al tejido empresarial, ofrecerá un **nuevo servicio** orientado a mejorar la situación económico-financiera de las empresas.
- d) Del mismo modo, otra oportunidad de interactuar con las empresas es reforzando el **servicio de ventanilla** que lleva ofreciendo desde los inicios de su actividad.



- e) La participación de la entidad en la iniciativa **Bizkaia Orekan**, impulsado por la Diputación Foral de Bizkaia, brinda a Azaro una gran oportunidad para definir y poner en marcha proyectos y programas en colaboración con otras entidades y Agencias de Desarrollo, que beneficien tanto a emprendedores, como a los startups y empresas de las distintas Comarcas y zonas.
- f) La colaboración y confianza que la **Asociación Mesa de Cooperativas de Lea-Artibai** ha puesto en Azaro, abre nuevas oportunidades de incidir en potenciar los valores cooperativos, así como en la puesta en marcha de programas como Talentatu y nuevas iniciativas que puedan surgir, fruto de esta colaboración de confianza.
- g) Lo mismo pasa con la **Mesa Interescolar de Lea-Artibai**. Son más de 15 las escuelas que han participado en Talentatu en la Comarca de Lea-Artibai, y otras seis escuelas de Busturialdea. El reto alcanzado durante el curso escolar 2019-2020, abre nuevas oportunidades para seguir colaborando con toda la red escolar, incidiendo entre las personas más jovencitas del territorio (en total, más de 3.000 niñas y niños).
- h) La colaboración y el flujo de información existente entre Azaro y las distintas **administraciones públicas** como la Diputación Foral de Bizkaia y el Departamento de Economía Social del Gobierno Vasco, facilita la interacción con las empresas y emprendedores, ya que transmite confianza y una cierta reputación. Confianza en el sentido de que, desde Azaro, se utiliza y transmite información real, de última hora y contrastada con los agentes oportunos. Es decir, se asume el rol de antena del Departamento de Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia y del Departamento de Economía Social del Gobierno Vasco.



Grupo Salinas

Guaranda (Ecuador)

*José Tonello**

1. Presentación

A principios de la década de 1970, en la Parroquia (organización territorial) de Salinas de Guaranda (<http://www.guaranda.gob.ec>), y con el apoyo de un grupo de voluntariado y misioneros salesianos, se fue desarrollando un proceso de fortalecimiento de las capacidades locales para el desarrollo humano, empresarial y asociativo sobre principios de gestión fundados en la democracia, mutualidad, solidaridad, justicia económica y social, y el cooperativismo.

La cabecera parroquial está ubicada a 3.550 metros de altitud y 32 comunidades indígenas se ubican entre los 4.200 y los 800 metros sobre el nivel del mar. Se estima que la parroquia tiene 10.000 habitantes. Perteneció al Cantón Guaranda en la Provincia de Bolívar.

Era una región con presencia de minas de sal, pero deprimida y en extrema pobreza. Aunque las condiciones de la zona favorecían una vocación agropecuaria, la extracción de la sal fue por muchos años su actividad económica principal.

En el tránsito de la extracción de sal hacia un modelo de desarrollo agrícola jugó un rol fundamental la preocupación por atender las necesidades básicas de servicios, infraestructuras y educación de las comunidades. Con este giro, Salinas de Guaranda cuenta con servicios que han mejorado la condición social de su población, la infraestructura de vivienda, el acceso a caminos y carreteras, lo que se ha constituido en una motivación para iniciar su camino hacia su desarrollo económico diversificado.

* José Tonello es promotor del proceso de desarrollo del Grupo Salinas y exdirector del FEPP (Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio).

El cambio supuso un largo recorrido hacia rumbos de cooperación como base de una organización empresarial asociativa, y de entrelazamiento de esta base social empresarial también con el mercado, pero sobre la base de los principios antes mencionados.

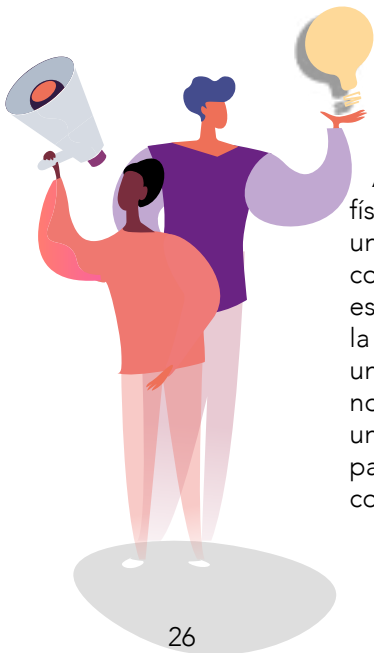
La visión con la que se da inicio al modelo de Salinas priorizó la eficiencia social sobre la eficiencia económica y, a su vez, los esfuerzos empresariales apuntaron a optimizar los recursos disponibles: con qué se cuenta, qué se es capaz de hacer, qué se puede aprender con los medios disponibles, con las capacidades existentes y las potencialidades presentes. De este modo, los emprendimientos apuntaron al uso de una tecnología sencilla y efectiva, combinando lo manual con lo técnico, para que sea inclusiva.

Los emprendimientos salineros no se concentraron en la producción primaria, sino que desde un inicio se manejó como estrategia el encadenamiento productivo logrando la elaboración de productos con valor agregado en lugar de materias primas, y lo hicieron bajo estándares de calidad para asegurar un mejor precio por producto, generar mayores fuentes de trabajo y garantizar una adecuada comercialización que fortalezca la organización y la unión.

Ello permitió que, a la par del desarrollo de los emprendimientos en Salinas, se abra una tienda comunitaria en Quito para ofertar los productos provenientes de lo que se podría llamar un emporio de micro empresas que se fueron estableciendo bajo formas solidarias de producción. En efecto, a lo largo de 50 años del proceso de construcción de lo que es hoy

Salinas, los actores locales y sus estructuras directivas fueron asumiendo gradualmente nuevas actividades productivas, financieras, educativas, culturales y religiosas sobre una base comunitaria.

A partir de 1978, superado el período más duro del hambre física, comenzó la etapa de crecimiento caracterizada por un fortalecimiento organizacional promovido desde el cooperativismo y el desarrollo de infraestructuras: vías, escuelas, acueductos, plantas, talleres. Con la creación de la empresa *El Salinerito* (<https://salinerito.com>), se logra una fuerte identidad que permite, a su vez, que en los años noventa, el modelo salinero alcanzara su madurez con una notable diversificación de la producción y el trabajo, para luego entrar en una etapa de estabilidad bajo una consolidada economía social y solidaria.



2. Entidades promotoras y participantes

La Corporación de Desarrollo Comunitario –conocida actualmente como GRUPO SALINAS– es una estructura organizativa de experiencias microempresariales organizadas bajo principios solidarios de producción y está conformada por:

- FUNORSAL como instancia de coordinación de todas las organizaciones populares salineras.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas (COACSAL), para el establecimiento de un mercado financiero local.
- Cooperativa de Producción Agropecuaria El Salinerito (PRODUCCOOP) para impulsar la elaboración de derivados lácteos.
- TEXSAL para la promoción laboral y social de la mujer, mediante el trabajo de la lana.
- FUGJS para la atención específica a la juventud.
- FUNDACIÓN FAMILIA SALESIANA para objetivos pastorales, de salud y educación.
- CONA y CENTRO de EXPORTACIONES para cubrir la comercialización interna al país y al exterior.
- Fábrica de Confites El Salinerito.

Posteriormente, esa expansión fue abarcando en mayor medida el campo de las finanzas, cooperativas de ahorro y crédito y cajas rurales; a la vez que también dimensiones culturales y religiosas.

Junto con las entidades locales arriba citadas, la población de Salinas contó con el apoyo de los Salesianos, de los voluntarios italianos de la Operación Mato Grosso, de entidades ecuatorianas como el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP) (<https://www.camari.org>), Promoción Humana Diócesis de Guaranda y otras organizaciones de la sociedad civil.

3. Relación con otros colectivos y redes

Las organizaciones de Salinas están relacionadas con consorcios y redes nacionales e internacionales que desarrollan prácticas de fortalecimiento organizativo, de comercio justo, de formación permanente, de cuidado ecológico, de defensa de los derechos humanos y reflexiones sobre los objetivos y metodologías de los procesos de desarrollo.

4. Principales resultados e impactos

- a) Desarrollar y gestionar proyectos productivos estructurados y diversificados en cuatro ámbitos de actividad: agrícola-alimentaria, turística, artesanal y educativa. Actualmente produce en los siguientes sectores y cuenta con las siguientes plantas: 24 queseras; 128 secadores de hongos deshidratados; 2 embutidoras; 1 fábrica de confites; 6 de turrones; 3 de infusiones aromáticas; 1 fábrica de balones; 1 fábrica de objetos de cerámica; 1 planta de derivados de la soya; 20 criaderos de truchas; 1 hilandería; 1 centro para el tejido de lana y 30 invernaderos, con iniciativas de manejo bajo principios de permacultura. En total se han creado cerca de 500 puestos de trabajo, digna y legalmente remunerados en empresas comunitarias.
- b) Desarrollar capacidades locales y contar con profesionales responsables y altamente calificados, con la creación de una Escuela de Formación Empresarial, un colegio virtual, una radio comunitaria, varias empresas familiares y una red comunitaria de datos para contar con una mejor comunicación y gestión de la información en toda la comunidad.
- c) Empoderar a la comunidad en un sentido de pertenencia como socios y propietarios.
- d) Identificar y fortalecer valores comunitarios dentro de un proceso participativo con años de experiencia. El sujeto del trabajo no son los territorios sino las personas que viven en los territorios. En países con recursos como Ecuador se puede vencer la pobreza material, pero es más grave la pobreza espiritual, la pobreza cultural, la pobreza afectiva, relacional, social, ecológica.
- e) Vincular la teoría con la práctica, pero reforzando los conocimientos que provienen del análisis cuidadoso de la realidad.

- f) Promover el desarrollo personal, familiar y grupal.
- g) Contar con precios justos y productos reconocidos de calidad.
- h) Disponer de infraestructura, servicios básicos y tecnologías para la producción, así como acceso a créditos productivos.
- i) Cuidar la naturaleza y crear conciencia sobre los temas del cambio climático y del calentamiento global (plantados 4 millones de árboles forestales y frutales).

5. Dificultades y retos

- a) Incorporar las nuevas tecnologías de la información y comunicación.
- b) Hacer frente a la vulnerabilidad y riesgos que el cambio climático plantea a su base productiva agropecuaria.
- c) Conocer sus posibilidades de incrementar la capacidad de adaptarse en un mundo donde esta economía social y solidaria debe coexistir con la economía convencional.
- d) Posicionar sus productos y servicios que demanda adicionalmente mejoras tecnológicas que requieren altos montos de inversión en maquinaria y tecnologías, sumado a una serie de cumplimientos y normativas en cuanto a empaque y etiquetado. Es decir, cuidar constantemente la calidad de los productos y servicios.
- e) Mejorar la comunicación en una zona geográficamente compleja con limitaciones en vías de acceso y conexión a internet, en particular durante los meses de invierno.
- f) Hacer frente a intereses creados por falsos dirigentes de la zona que debilitan la organización social, y que se manifiestan en una tendencia a valorar el ingreso monetario particular antes que el bien comunitario.
- g) Mantener la fuerza y la autenticidad de los valores que Salinas ha vivido y representado durante décadas. Este desafío debe enfrentarse sin dejar de poner su esfuerzo para seguir ofertando productos de calidad, que es una responsabilidad de todas las personas involucradas, desde quienes producen y proveen la materia prima, hasta las que transforman con sus buenas prácticas de manufactura, adecuado acopio, empaçado, transporte y comercialización.

- h) Mantener una eficiente distribución y venta, y la óptima administración y gestión que permitan que los beneficios retornen a las bases comunitarias y a las y los productores.
- i) Finalmente, sobre la participación de la mujer, es evidente que ellas juegan un rol importante en las actividades operativas de cada una de las líneas de producción; sin embargo, ello no las ha eximido de las responsabilidades que deben cumplir como madres y amas de casa, por lo que sus jornadas diarias son extensas. En cuanto a su liderazgo dentro del proceso salinero, es claro que su participación y capacidad de decisión ha sido menor en relación con la de los hombres. No obstante, en los últimos años, algunas mujeres han asumido cargos directivos relacionados con el tema de la producción de textiles y de la comercialización de los productos a nivel nacional e internacional.
- j) El futuro de Salinas está ligado a la calidad de los productos que vende y de los servicios que presta. La calidad de los productos y servicios depende de la calidad humana y profesional de las personas. Para que el concepto de calidad (que comprende belleza, bondad, ética, cumplimiento, innovación, etc.) pueda ser asimilado por las y los jóvenes salineros y por las personas que visitan Salinas, es necesario que Salinas cada día más sea una escuela teórica y práctica abierta a todos quienes quieran aprender. Para que la escuela tenga éxito, Salinas siempre debe producir mejor calidad y estar más adelante (innovación) que la competencia.





Grupo Cooperativo Mutual Devoto

(Córdoba, Argentina)

*Domingo Benso**

1. Presentación

Devoto se encuentra a 180 km al este de la ciudad de Córdoba y a 20 km al oeste de la ciudad de San Francisco. Cuenta con una población de algo más de 6.800 habitantes de las cuales unas 500 personas trabajan vinculadas a este Grupo Cooperativo (representa cerca de un 20 % de la población económicamente activa de la localidad).

El Grupo Cooperativo Mutual (<http://www.grupodevoto.com.ar>) forma parte de un movimiento cuya entidad madre es la Sociedad Cosmopolita de Socorros Mutuos, fundada en 1906, aunque encabeza este movimiento conjuntamente con la Cooperativa de Obras y Servicios Públicos de Devoto Ltda. No obstante, es en la década de 1980 cuando tiene un fuerte impulso con una visión cooperativa y solidaria, hasta el punto de que algunos dentro del movimiento cooperativo le han puesto el apodo del “pequeño Mondragón” cordobés. Más allá de esa comparación, en una escala muchísimo menor, reúne algunas características similares, pero también tiene un fuerte peso de vinculación con las necesidades locales, y, además, sin duda reúne el requisito de una experiencia territorial de años de historia, con resultados concretos de generación de trabajo, trama empresarial y sistema cooperativo territorial.

En 1980, una pequeña comisión de vecinos inició la automatización de la telefonía que tuvo su continuidad en la creación, en 1983, de la Cooperativa de Obras y Servicios Públicos de Devoto Ltda., que continuó con la obra y con la construcción de agua potable. En 1990, la Cooperativa de Obras y Servicios Públicos impulsó el resurgimiento de la Sociedad Cosmopolita de Socorros Mutuos, que fue fundada en 1906, pero luego cayó en decadencia y que la llevó a la casi desaparición. Actualmente tiene un excelente funcionamiento.

* Domingo Benso es Promotor y Gerente del Grupo Cooperativo Mutual Devoto.

En 1994, se fundó la Cooperativa de Trabajo El Progreso Ltda. con la finalidad de disminuir el desempleo. En 1995 se une al grupo la Sociedad Sportiva Devoto, una asociación civil que es el único club en el pueblo. Cuenta con un predio de 14 hectáreas y mucha actividad de niños y niñas, jóvenes y personas adultas. En 1996 se consideró la necesidad de crear fuentes productivas para generar mano de obra, por lo que se creó CAPYC, Cooperativa Agropecuaria Productores y Consumidores Ltda (<http://www.capyc.com.ar>). En 2001, Fundesol nació con el impulso y apoyo del grupo y con el objetivo de promover acciones para atender las necesidades educativas, especiales y de riesgo social en niños y jóvenes para lograr su integración en el medio en el que viven. En el año 2014 nace la Cooperativa de Trabajo Soy Vos, una entidad dedicada a la generación de una fuente laboral para jóvenes especiales.

En el plano productivo, cabe destacar que, a mediados de la década del 90, cuando se promueve la creación de CAPYC, se establecen dos ejes iniciales: **fabricar envases plásticos y producir dulce de leche**. Los vasitos, porque después de muchas averiguaciones vieron que las empresas que producían yogures, cremas y otros productos, los necesitaban; y el dulce de leche porque Devoto ya tenía una fábrica pero que estaba cerrada por lo que decidieron reabrirla con tamberos (productores/as de leche) asociados. Sin embargo, el gran crecimiento en la fábrica de dulce se dio hace tres años, cuando una empresa del medio comenzó a tener dificultades y muchos tamberos empezaron a tener problemas para colocar su producción. Asociaron 35 productores del pueblo para acopiar su leche y no sólo hacer dulce: lo que sobraba se secaba para vender como leche en polvo.

El Grupo Cooperativo Mutual hace realidad su funcionamiento a través de dos tipos de actividades económicas: **servicios y producción**.

- a) Por medio de la **prestación de servicios**, las entidades del grupo cooperativo se insertan directamente en el circuito económico de la localidad de Devoto y la zona. Prestaciones básicas como agua potable, televisión por cable, internet, subsidio de sepelios, guardería, turismo, ayuda económica, academias, deportes y recreación y otros, hacen que las y los devotenses trasladen parte de sus ingresos a entidades de servicios locales, con precios accesibles y prestaciones a medida. Varios de los servicios que brinda la institución se ofrecen también a personas o empresas radicadas fuera de Devoto, por ejemplo, a través de las filiales en localidades cercanas (San Francisco, La Francia, El Arroyito, Colonia San Bartolomé, Luque, El Arañado, Alejandro Roca y Las Acequias), prestaciones que generan nuevos ingresos que retornan y circulan en la población local.

- b) Por otra parte, a través de los **emprendimientos productivos** del grupo cooperativo, se generan ingresos netos que llegan al pueblo a través de la creación de puestos de trabajo y de la venta de la producción realizada íntegramente en el pueblo.

El aspecto más importante y característico del funcionamiento de la institución, es la generación de fuentes de trabajo: más de 500 personas trabajan directamente relacionadas el Grupo Cooperativo Mutual y alrededor de 200 son las que se relacionan por medio de trabajos indirectos.

2. Entidades promotoras y participantes

El Grupo Cooperativo Mutual de Devoto es una estructura organizativa de experiencias cooperativas y mutualistas, organizadas bajo principios solidarios de producción y servicios y está conformada por:

- **Sociedad Cosmopolita de Socorros Mutuos.** Una entidad mutual que presta los siguientes servicios: Construcción de barrios de viviendas desde 1992, con 180 viviendas construidas; guardería; academia de idiomas; servicios de turismo social; servicios gastronómicos; salón social; subsidio de sepelios; servicio de ayudas económicas mediante préstamos y ahorro y con filiales en localidades cercanas como San Francisco, La Francia, Arroyito, Colonia San Bartolomé, Luque, El Arañado, Alejandro Roca y Las Acequias; becas, educación; y una importante promoción societaria (bingo) que llega a tres provincia con más de 30 mil asociados que participan año tras año.
- **Cooperativa de Obras y Servicios Públicos.** Presta servicios de agua potable, tratamiento de capas freáticas, edificio para Correos, servicio de Internet, televisión por cable y radio FM.
- **Cooperativa Agropecuaria Productores y Consumidores (CAPYC).** Surgido de la necesidad de incorporar proyectos de carácter productivo a la población. A partir de negociaciones y estudios de mercado que avalaban la gran inversión para la instalación, se tomó la decisión de formar una entidad cooperativa, CAPYC, que daría nacimiento en 1996 a una fábrica de envases



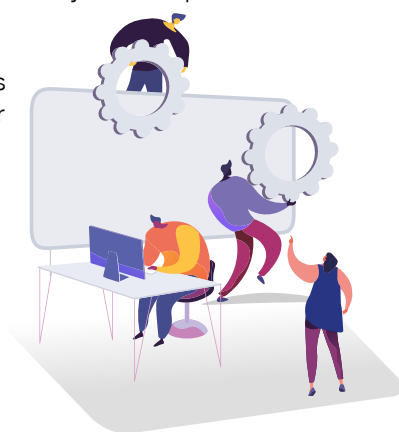
plásticos. Si bien la primera división productiva de CAPYC fue la de envases, la amplitud del rubro permitió incorporar otros importantes emprendimientos relacionados con el plástico y otros vinculados al sector agropecuario y a la lechería. Se crearon empresas como CAPYC Envases, CAPYC Inyección, CAPYC Film, CLEAR PACK S.A., CAPYC Transporte, CAPYC Lácteos, CAPYC Metalúrgica, CAPYC Energía Solar.

- **Cooperativa de Trabajo “El Progreso Ltda.”.** Su objetivo es generar un marco jurídico adecuado para la prestación de algunos servicios que por lo general realizaban empresas con domicilio fuera de la localidad; por ejemplo, tareas de desmalezamiento, armado de cajas para la crema para la firma Sancor CUL, arreglos de palets, refacción y pintura de edificios de empresas locales, etc. Con el paso de los años, su crecimiento ya ha dado lugar a cuatro emprendimientos propios: Fábrica de Ropa “Sol Sport”; Devoto Gran Hotel; Recuperado y fábrica de Film; Palo Verde Restaurante.
- **Sociedad Sportiva Devoto.** Está transitando una nueva etapa con un modelo de gestión totalmente orientado al futuro con participación no sólo de deportistas de Devoto sino de localidades vecinas, llegando a brindar prácticas deportivas a casi 800 personas, que se encuentran en sus instalaciones con un lugar de esparcimiento y sana convivencia, con fútbol, basquet, tenis, voley, natación, padel y gimnasia.
- **Fundación Devoto Solidario (FUNDESOL).** Cuenta con un gabinete psicopedagógico integrado por profesionales y docentes especiales que atienden en los consultorios y aulas de un edificio proporcionado por Sociedad Cosmopolita a más de 40 niños y niñas con necesidades especiales. Además, brinda apoyo escolar en los centros educativos de la localidad y espacios de integración laboral, organiza talleres y charlas, y sirve la merienda a los niños y niñas que asisten diariamente.
- **Cooperativa de Trabajo Soy Vos.** Esta entidad asocia a jóvenes especiales que no pueden trabajar de manera “formal”. Genera actividades como prensado de cartón recuperado, panificación, costura, etc., lo que además de ser una fuente de ingresos para los y las asociadas, les permite realizar actividades de sociabilización.

3. Relación con otros colectivos y redes

Para el grupo y a través de sus instituciones, es muy significativa la participación en entidades que agrupan a similares, por ejemplo:

- La Sociedad Cosmopolita de Socorros Mutuos integra la FEMUCOR (Federación de Mutuales de Córdoba).
- CAPYC se integra, en representación del Grupo, en COOPERAR (Confederación de Cooperativas de la República Argentina) cuyo presidente Ariel Guarco, es presidente de la ACI (Asociación Internacional de Cooperativas).
- La Cooperativa de Obras y Servicios Públicos integra FECESCOR (Federación de Cooperativas Eléctricas y Servicios de Córdoba).
- Forma parte de Devoto Cooperativo, junto con otras entidades cooperativas de la localidad.
- Quizás el vínculo más importante sea con el Grupo GESTA, una agrupación de entidades de la ciudad de Villa María (Córdoba), con quien al Grupo Devoto le une un estrecho vínculo en especial en lo institucional, lo educativo, y se encuentran proyectando un emprendimiento productivo.
- Respecto a la relación con entidades públicas locales, administraciones e incidencia en políticas públicas de economía social y solidaria (ESS), la relación de la entidad con el Intendente Municipal (autoridad local) fue y es excelente, y el Grupo apoya las gestiones de las autoridades municipales porque entiende que “la unión hace la fuerza” y, por lo tanto, unidos se logran objetivos que benefician a la población que en su gran mayoría son personas asociadas o empleadas del Grupo.
- Con respecto a las autoridades provinciales y nacionales, si bien se pretende mantener la mejor relación posible, tiene mucha incidencia la política en favor (o no) de la economía solidaria. Al respecto, destaca la buena gestión que vienen realizando las actuales autoridades que dan amplia participación a dirigentes y entidades de la economía social y solidaria.



4. Principales resultados e impactos

- a) Con el eje o la mirada puesta en el valor agregado y social, el Grupo Cooperativo Mutua le cambió la vida a Devoto. El Grupo es mucho más que lo que produce y vende. Es empleo, pero también el club, servicios públicos como agua, televisión por cable, internet, una guardería, hotelería y, por supuesto, servicios agropecuarios y de producción de alimentos. **El valor que agregan es económico, pero también social.**
- b) **El Grupo de la Cooperativa emplea a 508 personas** más 150 promotores/as y unos 100 productores/as entre los que hay 97 tamberos y agricultores. Durante un tiempo, hasta hace un par de años, Devoto fue un pueblo sin desempleo.
- c) Lo agropecuario, dulce de leche y especialidades, representan el 30% del total de la facturación de CAPYC. Y dentro de ese 30%, la mitad es dulce de leche y la mitad de especialidades. **Las exportaciones anuales**, entre dulce, envases y especialidades (chía, garbanzos, maní, miel, porotos, amaranto, etc.) ronda el millón de dólares anuales.
- d) El 70% de la producción habitual de **dulce de leche de Capyc es para helados**. En tiempos de cuarentena (COVID19), las heladerías están complicadas, de modo que la proporción se revirtió, y actualmente el 70% es de dulce de leche familiar. Tienen una fábrica para hacer unas 650 toneladas de dulce de leche y, en la actualidad, están vendiendo casi 500 toneladas, un buen indicador, y para crecer han comprado dos pailas (depósitos) nuevas, de 2.000 litros cada una, para agrandar la fábrica. La mayor parte del dulce se vende en el país, pero **entre 60 y 70 toneladas se exportan a Chile, Bolivia y Paraguay** (alrededor de 20 toneladas por mes).
- e) Alrededor de 40 productores de Santiago del Estero, Salta y Córdoba proveen a la cooperativa especialidades como garbanzo, chía, maní, miel, amaranto y porotos, que CAPYC comercializa en diferentes destinos del mundo. Cuatro de los 40 productores producen orgánico y eso permite también exportar una especialidad más especial aún, valorada por mercados como el de Estados Unidos, sobre todo poroto y chía. Exportan garbanzos a Arabia Saudita, Omán, Rusia, España, Holanda y Sudáfrica. En facturación, el destino más importante es Estados Unidos, con la chía, porotos y garbanzos orgánicos.
- f) El vínculo con los productores va más allá de un vínculo comercial. Fundamentalmente, se les conceden **préstamos a una tasa preferencial** y adaptadas a la entrega del producto. Si son tamberos pueden

pagar en leche, si son productores agrícolas también se adaptan a los momentos de cosecha. Se ofrece **un apoyo financiero a los productores** que cultivan trigo, soja o maíz y no entregan su mercadería a CAPYC, para que compren insumos.

- g) Exportación de envases plásticos termoformados a Uruguay, Chile, Bolivia y Paraguay.
- h) Las claves para lograr que una cooperativa agrícola de un pueblo de 6.800 habitantes pueda tener un pie en casi todos los continentes, es vender en primera persona, lo que no es fácil pero tampoco una quimera. Una de las claves para estas exportaciones ha sido tener una **oficina de comercio exterior** y una persona que se encargue de esto a tiempo completo, participando también en las principales ferias de alimentos del mundo como Anuga en Alemania, Sial en París o las de Estados Unidos y Asia. También se acude a una feria en Dubai.
- i) Se compraron 20 hectáreas junto al pueblo para hacer una urbanización, que es uno de los problemas que tiene hoy Devoto. En los últimos 18 años han hecho **180 viviendas en cinco barrios** habiendo todavía un déficit habitacional en el pueblo que se quiere resolver.
- j) La fábrica de envases plásticos termoformados tiene **proyectado un crecimiento de un 30% en el año 2021**. A tal fin realizará una inversión que rondará un millón y medio de dólares. Adquirirá una termoformadora, una extrusora, una impresora, un molino y se construirán los galpones para su instalación.
- k) Respecto a la **formación de jóvenes en la universidad y la formación profesional**:
 - Se entregan becas a los abanderados que egresen de sus estudios secundarios para la continuidad de su formación universitaria y terciaria.
 - Existe un convenio con instituciones educativas de nivel medio de Devoto para el desarrollo de pasantías laborales en las dependencias del grupo cooperativo orientando a los estudiantes en sus inicios en educación superior.
 - A través de un acuerdo con el Grupo Gesta de Villa María, se forma desde hace dos años Cosmopolita Educa con la finalidad de iniciar un amplio y variado camino acerca de la educación superior a distancia. En la actualidad se cuenta con una oferta educativa de más de 20 carreras universitarias y alrededor de 50 cursos

formativos de distintas universidades, institutos y academias de toda Latinoamérica, con oferta educativa variada. Hoy inician y se perfeccionan a través de este sistema unos 20 alumnos y alumnas y la proyección de inscripciones para 2021, a partir de la situación de pandemia, han aumentado considerablemente. El alumnado encuentra una solución a su necesidad de estudio que hace poco tiempo atrás hubiera resultado imposible.

- A través de un sistema de acuerdos internos, se otorgan descuentos y facilidades de pago en la matriculación de estudios a través de Cosmopolita Educa a empleados del Grupo Cooperativo que deseen iniciar sus estudios o perfeccionarse en cursos y diplomaturas.

- l) **Acceso de las mujeres al empleo y a puestos de responsabilidad:** Como la mayor demanda de trabajo en el pueblo es de mujeres, en cada puesto que surge que puede ser cubierto indistintamente, se da prioridad a las mujeres. En cuanto a la responsabilidad, se destaca que Fernanda Brizzio es la Gerente de CAPYC; Karina Rosolin es la Gerente de la Cooperativa de Obras y Servicios Públicos de Devoto Ltda.; Sandra Bainotti es la responsable de FUNDESOL; y Laura Pilliez es la responsable de Cosmopolita Educa. Ello muestra que en el Grupo Cooperativo Mutual de Devoto se pretende que no exista discriminación de género.

5. Retos y oportunidades

- a) ¿Cuál ha sido la clave en estos años? **La constancia en el trabajo organizativo**, la persistencia ante numerosas adversidades y la continuidad de una **buena gestión administrativa** con especial control de gastos, le dieron al Grupo Cooperativo la solidez necesaria para sustentar el funcionamiento de sus múltiples actividades, y plantear proyectos de gran significación.
- b) Organizar una cooperativa no fue fácil. Devoto había tenido dos cooperativas agrícolas que habían cerrado dejando un *tendal* (grupo grande) de productores que habían entregado sus granos. Costó volver a hablar de cooperativa porque era mala palabra en Devoto, por suerte lo lograron y hoy **el cooperativismo es el modo de vida del pueblo**.
- c) En el horizonte, el foco está puesto en la fábrica de envases plásticos que hoy produce 45 millones de vasitos por mes y quiere aumentarla

para satisfacer una demanda creciente. **Invertir para aumentar la producción** de plástico termoformado y también construir una fábrica de inyección de baldes para la crema y para el dulce de leche, todo esto en los próximos tres años.

- d) En este momento hay **más demandantes que oferentes** en este mercado de especialidades. Por ejemplo, el poroto orgánico no está en condiciones de responder a una demanda de más de 100 toneladas para la exportación.
- e) Aquellas cooperativas que quieran exportar necesitan el apoyo de la Cancillería o Relaciones Exteriores, porque al participar en ferias internacionales, pueden recibir apoyo para viajes o bien tener un lugar en la feria bajo el paraguas de productos del país. Estas iniciativas no surgen al estar frente a una computadora o al teléfono, hay que ir, estar, conocerles y que te conozcan.
- f) Respecto a la **sustentabilidad** se resaltan dos iniciativas focalizadas en el cuidado del planeta que ya se están haciendo:
 - **Recuperado de plástico.** Debido a que CAPYC tiene una fábrica de envases termoformados y que sus productos son de plástico, el Grupo se propuso reciclar a través de la Cooperativa de Trabajo El Progreso la mayor cantidad de plástico posible, y a tal fin se procesan importantes cantidades, especialmente el proveniente de los silos bolsa que se utilizan para el almacenaje de semillas y pastos provenientes de la agricultura, que son abandonados en los campos. La cooperativa los junta y recicla unas 400 toneladas al año.
 - **Energía solar.** Desde hace dos años se trabaja en la instalación de pantallas solares y termosolares para reemplazar el uso de energía eléctrica, logrando que las instalaciones administrativas funcionen en su totalidad con energía solar.
- g) Los ejercicios de incubación con proyectos "semilla" para nuevos emprendimientos cooperativos es un reto que a la fecha no se ha trabajado.
- h) Su lema es "**lo productivo y comercial de la mano de lo social**". Es la clave en el mundo que viene.

Pôle territorial
du coopération économique
Sud Aquitaine

Polo territorial de cooperación económica (Sud-Aquitaine)

(Seignanx, Nouvelle-Aquitaine)

Xabier Itçaina*

1. Presentación

El Polo Territorial de Cooperación Económica (PTCE) de Sud-Aquitaine, localizado en la comarca de Seignanx—región del Departamento de Nouvelle-Aquitaine—, Francia, es un tipo de entidad reconocida por la LEY N° 2014-856 de 31 de julio de 2014 relativa a la Economía Social y Solidaria. Están constituidos por la agrupación, en un mismo territorio, de empresas de la economía social y solidaria, los centros de investigación, los establecimientos de enseñanza superior y de investigación, los organismos de formación o cualquier otra persona física para poner en marcha una estrategia común y continua de mutualización, cooperación o de *partnenariado* al servicio de proyectos económicos y sociales innovadores, social o tecnológicamente, y llevar a cabo un desarrollo local sostenible.

Los PTCE se encuentran distribuidos a lo largo de toda Francia y, a día de hoy, suman más de 150 entidades. Los PTCE están constituidos por un conjunto de actores territoriales que unen fuerzas en torno a un proyecto económico común para promover el desarrollo territorial local: asociaciones, cooperativas, autoridades locales, empresas tradicionales, universidades, etc. Sus campos de actividad son diversos y adaptados a su contexto local: actividades ecológicas, empleo y aseguramiento de carreras profesionales, alimentación y agricultura sostenible, entre otros.

Los PTCE, como herramientas de desarrollo territorial, ayudan a la creación de empleo y a la revitalización de los territorios afectados social y económicamente. Esto se debe, en gran medida, a las formas de cooperación económica iniciadas por organizaciones de la Economía

* Xabier Itçaina es Director de investigación del CNRS, Centre Emile Durkheim, Sciences Po Bordeaux, colaborador del PTCE Sud Aquitaine y colaborador académico de GEZKI (UPV/EHU).

Social y Solidaria (**Laboratorio de ESS**) que, por sus objetivos sociales y ambientales, por sus formas de gobernanza y su anclaje territorial, contribuyen a promover la cooperación y la mutualización entre actores.

Si bien cada PTCE tendrá unas características concretas definidas por la realidad territorial, existe una **Carta PTCE** donde se recogen los principales objetivos, valores y principios detrás de los polos. Los objetivos dictados son los siguientes:

- a) Crear, consolidar y desarrollar actividades, empleos sostenibles y de calidad, en beneficio del territorio y sus habitantes. Trabajar el anclaje territorial de las actividades económicas en un espacio caracterizado por la cooperación entre las partes interesadas.
- b) Adoptar una gobernanza democrática basada en los principios de equidad, reciprocidad, compromiso voluntario, involucrando a todas las partes interesadas.
- c) Involucrar a la ciudadanía, actores e instituciones territoriales de todos los tamaños.
- d) Invertir en innovación social e investigación de utilidad social que dé respuesta a necesidades sociales.

En el caso concreto del PTCE del sur de Aquitania, nació en el año 2014 gracias al **Comité du Bassin d'Emploi du Seignanx**, una entidad que lleva más de 20 años dedicada al desarrollo económico, territorial, comunitario y cultural de la región. La realidad de la comarca marcada durante más de un siglo por una fuerte industrialización, experimentó en la década de 1970 una fuerte crisis laboral y social. Desde entonces, y ante esa complicada perspectiva laboral, el territorio ha apostado por el compromiso y la movilización de diferentes actores territoriales.

El objetivo principal del PTCE Sud-Aquitaine, como en el resto de polos, es construir colectivamente una dinámica local en beneficio de todos. Se trata de un **colectivo de socios de la Economía Social y Solidaria** agrupados en torno a un proyecto común de desarrollo de la ESS y los territorios del Sur de Aquitania, en cooperación con las comunidades locales y las empresas locales. Para ello, el polo trabaja con especificidades como la cooperación de actores públicos y privados, la valorización de los recursos locales, el anclaje de las actividades económicas al territorio, la inversión en innovación social, la implicación ciudadana, de actores y de instituciones o la movilización de la financiación local.

En el fondo, en la dinámica de este polo de múltiples asociaciones subyace una lógica: la economía social y solidaria. La participación de los centros de investigación garantiza que las experiencias surgidas en el PTCE sean estudiadas y divulgadas y, en gran medida, replicadas. En los PTCE, la formación y el conocimiento son considerados palancas fundamentales del desarrollo local; es por ello que tradicionalmente, y previo a la creación del PTCE, desde los años 70 el territorio haga especial hincapié en el empleo juvenil y la inserción a través de la formación.

Ya se ha comentado la participación de organismos de estudio y de investigación como actores del PTCE –Centre Emile Durkheim y Alpes Solidaires–. Empero, existen en el polo territorial otros espacios formativos, como la **formación para dirigentes de empresas** de la economía social y, muy notablemente, la **cooperativa de inserción laboral** SCIC Ecole creada en 2005 y el Centro de Formación PERF que desde 1982 forma a jóvenes para su acceso al mercado laboral.

2. Entidades promotoras y participantes

El PTCE Sud-Aquitaine nació a iniciativa del **CBE Seignanx**, que tras 20 años de iniciativas y proyectos, consideró importante que estos tuviesen una plataforma de promoción específica y duradera. El CBE (Comité de Empleo de la Cuenca) de Seignanx es la estructura promotora y dinamizadora del PTCE Aquitania.

Sin embargo, en la actualidad, una variedad de actores, todos interesados en el desarrollo económico y social del territorio, deciden las orientaciones y participan en la operación del polo. La red de agentes económicos, sociales e institucionales que lo componen podrían clasificarse en cuatro niveles:

- a) **Actores locales:** diferentes organizaciones como el propio CBE, la escuela de restauración École Restaurant Solidaire, la sociedad de promoción de cooperativas Herrikoa o la Asociación Habitat Jeune de Pau-Pirinees, entre otras muchas.
- b) **Actores regionales:** en concreto el fondo para la financiación solidaria del empleo Aquitaine Active, la asociación de cooperativas regional LesSCOOP y Uniformation.
- c) **Instituciones territoriales:** el Ayuntamiento de Tarnos, el Consejo General de las Landas, la Communauté de Communes du Seignanx y la misma Región Nouvelle-Aquitaine.

- d) **Organismos de estudio e investigación:** el Centre Emile Durkheim y la Asociación Alpes Solidaires.

3. Relación con otros colectivos y redes

Todas las entidades promotoras y participantes del PTCE conforman en sí misma una extensa red de agentes muy diversos, o *multistakeholder*. Pero, además, existe una voluntad de crear alianzas territoriales específicas. La Región Nouvelle-Aquitaine es un territorio con una configuración cultural, sociológica y política muy concreta puesto que en ella se encuentran comarcas que forman parte de Occitania y de Euskal Herria. Así, el polo trata de crear las siguientes alianzas:

- **Alianza con el Béarn**, comarca de Occitania, cuya capital es Pau. El polo territorial tiene una conexión estrecha con dicho territorio en temas de empleo y formación juvenil pero también mediante una incubadora de cooperativas, llamada SCIC Pau-Pyrénées. Asimismo, la conexión con Tarnos y la herramienta cooperativa permiten a los actores de la ESS de Pau, en su dialogo con las instituciones públicas, afirmarse como actores del desarrollo económico, y no solo del desarrollo social limitado a cuestiones de juventud y alojamiento.
- **Alianzas vascas.** La trayectoria de la ESS en las Landas y en Iparralde, pese a ser territorios limítrofes, es muy diferente. Aun así, el PTCE es capaz de dialogar y cooperar con actores como Herrikoa o el Eusko para objetivos como las microfinanzas o los circuitos de la economía circular. Así, la cooperación se extiende al transfronterizo mediante el proyecto ETESS, analizado también en esta publicación.
- **Alianzas con las Landas.** Tiene una estrecha vinculación con numerosos actores de las Landas, al ser el territorio donde se sitúan la mayor parte de agentes del polo territorial de Sud Aquitaine. Estas alianzas se dan, principalmente, en el ámbito de los circuitos cortos alimentarios, cuestiones



de movilidad (Plataforma Movilidad entre las mancomunidades del Sur de las Landas) y sobre los GEIQ, activos en las cuencas de empleo del Seignanx, del País vasco, de Dax y de Mont-de-Marsan.

4. Principales resultados e impactos

a) El trabajo político con los cargos electos del territorio ha tenido resultados a diferentes escalas político-administrativas y ha tenido consecuencias positivas sobre las políticas públicas territoriales como:

- Establecimiento de cláusulas sociales de los mercados públicos.
- Implicación de las colectividades públicas en la gobernanza de algunas experiencias de ESS, a través de herramientas cooperativas como las SCIC –Sociedades Cooperativas de Interés Colectivo–.
- Implicación de varias asociaciones de municipios de las Landas en el proyecto Movilidad.
- Apoyo de las políticas públicas a las diversas incubadoras cooperativas y a las estructuras de mediación formación-mercado local del empleo (GEIQ: *Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification*).
- Trabajo con el municipio de Hendaia en torno a la ESS.
- Trabajo con los actores vascos y landeses de la agricultura campesina en torno a un espacio-test agrícola.
- Movilización de fondos europeos para el proyecto de Escuela Transfronteriza de ESS (ETESS) y otros.

b) La experiencia de incubación del Pôle Territorial du Cooperation Economique es uno de sus objetivos principales. Así se han acompañado diferentes proyectos desde una perspectiva de la ESS, compartiendo recursos en red y poniendo en contacto a los emprendedores colectivos con el territorio y sus agentes. Los ámbitos económicos incluyen desde el acompañamiento social a domicilio hasta las cafeterías solidarias. Esta tarea de incubación consta de tres proyectos concretos:

- **Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) Interstices Sud Aquitaine.** Desde 2002 esta cooperativa fue la primera incubadora

social con dicha forma jurídica. Su objetivo es el de apoyar, asesorar y acompañar a iniciativas de emprendizaje. También ayudan a estas iniciativas mediante la puesta en común de recursos y el financiamiento.

- **Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) de Pau Pyrénées.** Creada en 2013 está conformada como una cooperativa territorial de actividades y trabajo. Sus objetivos son similares a las de Sud-Aquitaine.
- **Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) Habitat Eco-Action.** Situado en Tarnos e iniciado en 2014, esta cooperativa trata de acompañar proyectos específicos en el ámbito de vivienda ecológica.

c) Por otro lado, se han puesto en marcha diferentes iniciativas que, si bien no son parte del emprendizaje, sí son destacables por diferentes motivos. Por ejemplo, la Plate-Forme Mobilité et Insertions, surgida desde el PTCE Sud-Aquitaine, que mediante la asociación de cuatro intercomunalidades de las Landas trata de mejorar la movilidad de la comunidad y a la vez servir para la inserción sociolaboral de colectivos necesitados, así como la puesta en común de recursos como locales o materiales ecológicos para los actores de la ESS.

5. Retos y oportunidades

El Pôle Territorial du Cooperation Economique, Sud-Aquitaine, ha sabido adquirir un claro compromiso territorial de una manera compleja y diversa que penetra en numerosas redes comunitarias en pos de un desarrollo económico alternativo, más propio del movimiento cooperativo y de la Economía Social y Solidaria. Sin embargo, algunas de las dificultades que se reconocen desde el propio PTCE y de retos que es preciso abordar son:

- a) Superar una **visión de la cooperación territorial** entendida como una mera acumulación de proyectos, y transitar hacia la construcción de un modelo territorial con la perspectiva de la Economía Social y Solidaria.
- b) **Lograr un mayor ajuste entre los territorios de acción y los territorios de identificación** de los actores de la ESS, en particular, y la propia dimensión territorial y política de Sud-Aquitaine, en general. Los PTCE trabajan desde una clara perspectiva territorial que respeta las unicidades vascas, occitanas y del resto de la región, pero a la vez se articulan jurídicamente sobre todo el territorio.

- c) Es necesaria la construcción de un **marco territorial diferenciado** si se habla con los actores comunitarios o si se hace con las administraciones públicas, algo que desde el polo analizado han logrado. La dificultad principal de la ESS en la construcción de ese nuevo modelo territorial consiste en **convencer a las administraciones públicas y a la población en general** de la insostenibilidad del modelo dominante de desarrollo económico, especialmente en territorios con alto nivel de vida.
- d) Fortalecer las relaciones entre la economía social y solidaria y las universidades, tanto en el plano de la formación como de la investigación. La relación de la ESS **con las universidades** y el mundo de la investigación puede ser clave en ese proceso, porque está abierta a una mirada crítica y a una búsqueda constante de investigaciones aplicadas, con consecuencias prácticas, que puedan entender las lógicas sociales de los territorios.
- e) En cuanto al trabajo de la ESS **con los demás agentes económicos**, hay relaciones de cooperación/competición que no son siempre fácil de manejar, especialmente cuando las empresas capitalistas clásicas o así llamadas “empresas sociales” vienen a competir con empresas de la ESS en los “mercados” emergentes como pueden ser el sector medioambiental, el *care* (cuidados) o la exclusión social. En este terreno, las políticas públicas pueden jugar un papel de regulación, especialmente a través de la contratación pública.



The logo for ARUC-ÉS is a stylized, overlapping geometric shape in shades of blue and purple, with the text 'ARUC-ÉS' in a bold, blue, sans-serif font centered within it.

Alliance de Recherche Universités-Communautés en Économie Sociale y Réseau Québécois de Recherche Universités en Économie Sociale (Quebec, Canadá)

1. Presentación

Las entidades Alliance de Recherche Universités-Communautés en Économie Sociale, ARUC-ÉS (<https://tiess.ca/recherche-action-et-reseaux-deconomie-sociale-au-quebec>) y Réseau Québécois de Recherche Partenaire en Économie Sociale, RQPR-ÉS (<https://chairerp.uqam.ca/fichier/document/Publications/pdf>) son dos centros impulsados desde el Social Sciences and Humanities Research Council of Canada. Ambos trabajan por el reconocimiento social, cultural, económico y político de la Economía Social en Quebec mediante una particular estrategia llamada asociación de investigación, cooperación de investigación o partenariado científico (*research partnership*).

El ARUC-ÉS fue creado en el año 2000 y se trata de un centro de investigación interuniversitario destinado a la búsqueda de alianzas de investigación entre académicos, académicas y actores de la economía social en diferentes ámbitos de la economía social como son el desarrollo local y regional, la vivienda comunitaria, los servicios sociales, el turismo recreativo social, las finanzas, etc. El RQPR-ÉS por su parte, creado en el año 2005, es el centro destinado a la búsqueda de asociaciones de investigación en Economía Social de Quebec. Trabaja sobre el territorio de manera descentralizada y por ello tiene núcleos en ocho regiones de Quebec.

Su financiación es compartida entre el Consejo de Investigación en Ciencias Humanas de Canadá, oficialmente Conseil de Recherches en Sciences Humaines du Canada o CRSH, y otras instituciones como la Universidad de Quebec en Montreal, UQAM, o los sindicatos.

Sus actividades se desarrollan en varios ámbitos:

- Respecto a la Academia, los centros tratan de **proveer de material para la investigación**, ayudar a **redefinir políticas públicas** y **enriquecer los métodos de formación**. Del mismo modo, también facilita al estudiantado encontrar **alternativas laborales** mediante un aprendizaje teórico y práctico.
- Sobre los agentes de la Economía Social, se trata de **identificar situaciones concretas** de un territorio o de un sector y **atender a las necesidades específicas** de las mismas empresas.
- **Forjar una identidad colectiva** de las empresas del sector social en Québec, pero también en Canadá y a nivel internacional.
- Tiene una **vocación pública** para la divulgación del potencial de la Economía Social.

La definición del partenariado científico (o *research partnership*) trata de aunar la investigación académica con agentes sociales implicados, en este caso de la Economía Social. La Alianza y la Red de Quebec mediante un modelo conjunto tratan de movilizar el conocimiento universitario hacia agentes sociales y el conocimiento de los agentes hacia el mundo académico en un proceso de cinco pasos: a) **Definición del proyecto** de investigación; b) **Búsqueda de apoyo** y financiación; c) Si cabe, **se implementa** el proyecto; d) En las dos últimas fases se realiza la **difusión y transferencia en red** de los conocimientos obtenidos y **se evalúa** el proyecto.

Las investigaciones tratan de solucionar problemáticas de las empresas del sector de la Economía Social y obtener y tratar sus experiencias como objeto de estudio.

A diferencia de otras iniciativas, en Quebec, los actores sociales no participan, sino que **son una parte más de los equipos de investigación y grupos de trabajo**. Su participación se inicia con la definición del proyecto y tiene lugar en todas las fases del proceso logrando así unas sinergias únicas en la definición, la difusión y el uso del conocimiento colectivo. Además, como ya se ha citado, los y las estudiantes son una parte activa de la Alianza y la Red con lo que se establece otro vínculo entre la formación académica y la Economía Social.

2. Entidades promotoras y participantes

Las entidades promotoras de los ARUC-ÉS y el RPQR-ÉS se pueden agrupar en los siguientes sectores e instituciones:

- **Universidades:** Universidad Laval, Universidad de Sherbrooke, Universidad de Quebec (Chicotimi), Universidad de Quebec (Montreal), Universidad de Quebec (Rimouski), Universidad de Quebec (Trois-Rivières), Universidad de Quebec (Abitibi-Témiscamingue) y Universidad de Quebec (Outaounais).
- **Grupos de la Economía Social y Solidaria:** en este ámbito destacan el Chantier de L'économie Sociale y los Pôles Régionaux d'Économie Sociale.
- **Sindicatos:** tanto la Confédération des Syndicates Nationaux, como la Fédération des Travailleurs et Travailleuses du Quebec.
- **Finanzas:** participan diferentes fondos de solidaridad o de inversión social de Quebec.

Además de estas entidades, intervienen diferentes grupos de expertos y expertas, asociaciones, oficinas gubernamentales o uniones de créditos solidario que participan de manera más puntual para enriquecer el partenariado científico de los dos centros quebequeses. Asimismo, se fomenta que el alumnado de las universidades participen en las actividades llevadas a cabo como formación teórica y práctica adicional.

Respecto a sus estructuras, ambos comparten una dirección común que recae en un profesor de sociología de la UQAM y la presidenta del Chantier de L'économie Sociale –principal agrupación de la Economía Social–. Junto con esta dirección común existen diferentes comités de coordinación en el que participan miembros de la comunidad universitaria y actores sociales. Mientras que la Alianza se configura de manera sectorial, la Red lo hace territorialmente, y esto hace que exista un grupo sectorial de asociación de investigación (CAP) por cada uno de los cinco sectores de actividad y ocho grupos regionales de asociación de investigación (GRAP) por los ocho territorios.



Tanto el ARUC-ÉS como el RPQR-ÉS cuentan con una estructura administrativa fija que incluye una persona coordinadora, una especialista en comunicación y una asistente administrativa.

3. Relación con otros colectivos y redes

Estas mismas entidades conforman una red de actores universitarios y empresariales específica y particular, tanto a nivel sectorial como territorial. La asociación de investigación puede entenderse como una apuesta estratégica propia de esta red tan amplia. Las redes propias de la ESS en Québec, como el Chantier de L'économie Sociale son una parte más del ARUC-ÉS y el RQPR-ÉS hasta el punto de que su presidenta es la codirectora de ambas entidades.

4. Principales resultados e impactos

- a) Algunos de los proyectos surgidos de la asociación de investigación son, formalmente, investigaciones destinadas a congresos, conferencias o publicaciones. El CAP de Finanzas se encargó de investigar y generar un taller en la Cumbre de Economía Social y Solidaria de 2006 que se realizó con la colaboración de los agentes económicos del sector.
- b) Proyecto "**Poblaciones neo-rurales, economía social y desarrollo local: El caso de Brome-Missisquoi**" cuya publicación y presentación orientó el debate subsiguiente en las comunidades del entorno.
- c) Estudio "**Las pasarelas entre el Estado, el mercado y la economía social en los servicios de vivienda social y servicios de residencias para mayores**". Esta experiencia no solo supuso una serie de publicaciones académicas, fruto del trabajo de investigación, sino que además generó toda una serie de debates en el seno de la academia, las administraciones públicas y la economía social. Además, se difundieron los resultados del proyecto.

5. Dificultades y retos

- a) Lograr una mayor participación y una colaboración más cercana y constante entre personal investigador y actores participantes.
- b) Hacer frente a las dificultades provenientes de la existencia de diferentes culturas políticas, culturales y organizativas de personas provenientes de la universidad, de las empresas del sector o desde el activismo, a través de un constante intercambio de información y el respeto absoluto a las diferencias, además de la correcta identificación de expectativas y límites de cada participante y la gestión del liderazgo y de los equipos de trabajo (Bussières et al, 2008-A, 24).
- c) La idea base del ARUC-ÉS y RQRP-ÉS es la de transferir y difundir las estrategias más adecuadas para las empresas del sector de la Economía Social acorde a sus objetivos, pero también a la ciudadanía mediante una innovadora forma de generar esa participación que es el modelo de asociación de investigación o *partnerariado científico –research partnership–*. Esta formulación puede ser exitosa al generar un conocimiento colectivo que aporte nuevos campos de estudios para la universidad y estrategias eficaces para las empresas de la Economía Social en un intercambio bidireccional de saberes.



Conclusiones

En el marco del proyecto de referencia, el 22 de octubre de 2020 se celebró un seminario online con estas entidades promotoras de las experiencias documentadas de diferentes países, más otras invitadas de la administración pública vasca, de agencias de desarrollo local, de redes de economía social y solidaria, de cooperativas, y varias universidades y organizaciones latinoamericanas, que ha permitido el intercambio, reflexión y debate para llegar a las conclusiones que se describen a continuación.

- a) Las experiencias que se presentan en este documento responden a **diversos contextos socioeconómicos, políticos y culturales** de Europa y América Latina, y de Euskadi en particular. Son experiencias promovidas por organizaciones, colectivos, e instituciones de muy diversa índole como universidades, centros de investigación y centros de formación profesional, instituciones locales como ayuntamientos, mancomunidades y cabildos; actores regionales, organizaciones populares y colectivos sociales, cooperativas y asociaciones, grupos de economía social y solidaria, fundaciones, sindicatos, y organizaciones no gubernamentales de desarrollo. Esta variedad y riqueza de entidades promotoras de las iniciativas estudiadas pone de manifiesto la existencia de **una pluralidad de actores** con una **visión compartida del territorio** y que muestran la voluntad de contribuir a su transformación desde una nueva perspectiva en clave solidaria.
- b) Hay un consenso en que la economía social y solidaria **no es solamente un sector de actividad económica sino una forma de entender el territorio que**, desde su soberanía, debe tener capacidad para definir su presente y su futuro. Más allá de pensar considerarla como una mera suma de empresas de tipo asociativo o cooperativo, la economía social y solidaria forma parte de un ecosistema que permite una transición hacia otro modelo territorial más en consonancia con la equidad y la sostenibilidad.

Como se señalaba en la presentación de este documento, el sentido y la concepción del territorio está conociendo cambios importantes. Desde una visión como espacio para la realización de actividades económico-productivas al servicio del crecimiento económico, se pasó, en los años 90 a entender el territorio como agente de desarrollo con

historia, cultura y recursos propios en la búsqueda de la competitividad y de su inserción internacional; y, a partir de este siglo, surgen nuevas visiones que toman en cuenta la participación de nuevos agentes, unas nuevas relaciones, y una nueva reconfiguración del territorio.

En esta nueva visión del territorio **se toman en consideración** no solamente los aspectos productivos, comerciales y financieros; también **otras dimensiones que tienen que ver con la sostenibilidad ambiental y de la vida, con la equidad, como los aspectos culturales, con la participación social, con los modelos de consumo, con la formación y capacitación técnica, con las prioridades en la atención a los servicios básicos, etc.** Por lo tanto, esa dimensión ecosistémica del territorio **se sustenta sobre experiencias complementarias** llevadas a cabo por cooperativas y asociaciones en materia de circuitos cortos de comercialización, mercados sociales, de asociaciones de productores agro-alimentarios, de energías alternativas, de cooperativas de trabajo, de medios de comunicación comunitaria, monedas locales, etc., **que conectan a productores, consumidores y esas diferentes iniciativas.**

- c) En el territorio existen una **multitud de actores**, organizaciones e instituciones que tienen, así mismo, **diferentes concepciones** sobre las bases en las que el territorio deben sustentar su organización socioeconómica y política y esto, lógicamente, genera **disputas por el control de los recursos y la influencia en las decisiones de políticas públicas.**

En los espacios territoriales **conviven, colaboran y se confrontan intereses** de grandes consorcios nacionales e internacionales, pequeñas y medianas empresas privadas de carácter capitalista, organizaciones empresariales y sindicales, empresas y asociaciones de economía social y solidaria, organizaciones comunitarias, asociaciones de diverso tipo, organizaciones sociales y culturales, etc. Junto a ello, existe un entramado institucional formado por el Estado, las administraciones descentralizadas, gobiernos territoriales y mancomunidades, comunidades y cabildos locales, etc., donde están representadas las colectividades sociales del territorio.

Las organizaciones y empresas de la economía social y solidaria mantienen **relaciones de cooperación y competencia con el resto de los agentes** que operan y conviven con ellas en el territorio, unas relaciones que no siempre son sencillas, porque se confrontan visiones, estrategias y políticas territoriales diferentes. En muchos casos, y cada vez con más frecuencia, la competencia alcanza desde el control en el acceso a la tierra, hasta la provisión de servicios sociales, ambientales y

de cuidado, que se pone de manifiesto, por ejemplo, en la contratación pública a la hora de establecer cláusulas sociales y ambientales. Para ello, es importante **generar espacios de interlocución, que pueden adoptar formas y estructuras diversas**, donde se puedan debatir las orientaciones y estrategias de los planes territoriales de desarrollo.

- d) Uno de los retos principales de la economía social y solidaria en la construcción de ese nuevo modelo territorial **consiste en convencer, no solo a la administración pública, sino también a la ciudadanía**, de los límites de un modelo dominante de desarrollo sustentado en el crecimiento económico que pone en cuestión la viabilidad del territorio y, por extensión, del planeta, algo que es más difícil de percibir en contextos de altos niveles de vida.

No es una tarea fácil convencer a los responsables políticos y los equipos técnicos de las administraciones públicas del valor añadido de una forma de pensar el territorio bajo la perspectiva de la economía social y solidaria. Esta tarea se hace especialmente necesaria, pero, a la vez, difícil en territorios con una larga tradición industrial, donde la política económica ha consistido, tradicionalmente, en mantener y/o atraer grandes empresas para generar empleo.

Más allá de la existencia de algunas experiencias donde la construcción del territorio se hace al margen del Estado, bien por su ausencia o su falta de implicación efectiva, **se considera importante tener a las instituciones públicas como aliadas, que perciban que la participación de las iniciativas de economía social y solidaria puede enriquecer las decisiones que se toman en el territorio**, que sus experiencias son viables y que pueden aportar y enriquecerlo; que pueden aportar significativamente a la hora de identificar las necesidades y retos, y a definir los proyectos; que la economía social y solidaria responde a las necesidades de la ciudadanía.

De manera general, las administraciones públicas no tienen como uno de sus objetivos prioritarios, en sus políticas públicas, la promoción de la economía social y solidaria, pero sí resolver los grandes retos como la provisión de los servicios sociales –salud, vivienda, empleo–, la exclusión social, la sostenibilidad, la cultura, etc., espacios donde pueden confluir las necesidades de las administraciones públicas con las aportaciones de la economía social y solidaria. **En la provisión de estos servicios –a través de la compra y contratación pública responsable o el fomento de ferias y espacios propios, y las marcas identificativas–, las administraciones públicas pueden encontrar en la economía social y solidaria aliados** que ofrezcan soluciones alternativas, contribuyendo, a su vez, a su fortalecimiento y consolidación.

- e) Paralelamente es importante **incrementar la visibilidad de la economía social y solidaria ante la sociedad** para generar una mayor simpatía y receptividad de la ciudadanía hacia ella porque permite una mejor interlocución con los poderes públicos y que puedan generarse un mayor número de iniciativas.
- f) Para la promoción y el estímulo permanente de la economía social y solidaria en el territorio es de gran relevancia trabajar en la **construcción de redes territoriales** de apoyo a la economía social y solidaria en las que participen el conjunto de actores en el territorio que apuesten por ella: iniciativas y empresas de la economía social y solidaria, las organizaciones y asociaciones locales, las universidades y centros de formación profesional, las organizaciones comunitarias, las agencias de desarrollo territorial-local, agencias de empleo, de innovación; las instituciones territoriales y locales, los sindicatos, las organizaciones no gubernamentales y los movimientos sociales.

Conviene que exista un **diálogo permanente** entre todas ellas para construir un relato común, una **cierta identidad común** y aumentar su capacidad comunicativa hacia el territorio, sobre la base de la confianza, la reciprocidad y los liderazgos solidarios; para lograr la **construcción colectiva de proyectos y acciones** y para una mayor incidencia en los poderes públicos y en el resto de los agentes que operan en el territorio.

Las redes son importantes en su papel de intermediación entre los emprendimientos y las instituciones, porque, habitualmente, **las necesidades sociales van más rápido que las respuestas institucionales**, particularmente en unos momentos en los que los proyectos de emprendimiento son proyectos pequeños y eso hace que la unión sea más importante para que esta realidad llegue a las instituciones.

Para ello se precisa trabajar desde los actores de la economía social para **un modo diferente el modelo de desarrollo**, pensando en términos de **articulación entre la dimensión social** (de inserción de públicos específicos, como los jóvenes, en el mercado local del trabajo) y **la dimensión empresarial** y, más recientemente, **la dimensión ecológica y de circuitos cortos** (alimentarios, financieros, de movilidad). Para ello es necesario hacer sistema: redes, consorcios, uniones, federaciones y tener la capacidad de hacer incidencia política. Además, es necesario definir los espacios y normas de emprendimientos comunitarios y familiares dentro de un mismo territorio para la complementariedad más que para la competencia.

- g) Para impulsar la economía social y solidaria en el territorio se requiere **investigación y formación**, tanto en aspectos técnicos-profesionales sobre contabilidad, gestión, financiación, comunicación, etc., como, fundamentalmente, en aquellos relacionados con la formación de visiones, valores y comprensiones del significado y del papel de la economía social y solidaria en la construcción de la sociedad y del territorio. En este sentido, es clave la implicación de las universidades, centros de investigación, y centros de formación profesional. El mundo de la economía social y solidaria necesita y apoya la realización de investigaciones aplicadas con resultados prácticos, porque se necesita teoría y práctica.

En la publicación, que forma parte del mismo proyecto, donde se analiza el papel de las universidades y centros de formación profesional en el emprendizaje social en materia de economía social y solidaria, se presentan algunas experiencias formativas que ponen de manifiesto su importancia y relevancia. Los planes de formación para el emprendizaje en economía social y solidaria contempla un amplio abanico iniciativas que combinan la **formación teórica** – a través posgrados, grados, tecnicaturas, diplomas, especializaciones, cursos de extensión universitaria, de formación continua y permanente de colectivos sociales vinculados a emprendimientos económicos solidarios incubados; cursos de **formación de personas formadoras** y promotoras, etc., **con apoyo a iniciativas prácticas** de creación de emprendimientos a través de servicios de incubación.

- h) El nuevo contexto generado por la **crisis del Covid19** va a poner, seguramente, a prueba las capacidades de la economía social y solidaria para contribuir a una **mayor resiliencia de los territorios**. La crisis generada está afectando también, y lo seguirá haciendo en el futuro, a las iniciativas de la economía social y solidaria, a su viabilidad como empresa, a su sostenibilidad a medio y largo plazo. Pero al mismo tiempo es previsible que genere condiciones para un cierto **regreso a la puesta en valor de lo público, de lo común, de la revalorización de los recursos propios**, al reforzamiento de los lazos y del espíritu comunitario, de las capacidades de los territorios para la solidaridad, del cuidado colectivo; y ese escenario es una oportunidad para la economía social y solidaria porque presenta numerosas ventajas en tanto forman parte de su sentido y de su existencia.