

Economía social y solidaria

Un ecosistema favorable para la transformación social

José Luis Fdez. Casadevante
Núria Massana Navarro
Nerea Morán Alonso
Rocío Nogales Muriel
Marta Solórzano García
Mercedes Valcárcel Dueñas

Carasso
Daniel&Nina
Fundación afiliada a la Fondation de France

fundacioncarasso.org

Esta investigación y publicación ha sido desarrollada como obra colectiva bajo Licencia Creative Commons. Se permite un uso no comercial de la obra original y la generación de obras derivadas mientras se adscriban a la misma licencia.



La iniciativa y la financiación de la misma corresponden a la Fundación Daniel y Nina Carasso, y la coordinación y redacción, a Marta Solórzano García, Núria Massana Navarro y Marcelo Segales Kirzner.

Sobre la Fundación Daniel y Nina Carasso:

Creada en 2010, en honor a Daniel Carasso, fundador de Danone, y su esposa Nina, la Fundación Daniel y Nina Carasso desarrolla su actividad en Francia y España. Su trabajo consiste en acoger, apoyar, acompañar y conectar a las personas que se atreven a mirar y a construir el mundo de forma diferente en sus dos líneas de trabajo: la Alimentación Sostenible y el Arte Ciudadano. La Fundación Daniel y Nina Carasso es una fundación *grantmaker* (exclusivamente financiadora de iniciativas de interés general), de patrimonio familiar, afiliada a la Fondation de France. Es independiente de cualquier sociedad mercantil. Ha colaborado directamente Isabelle Le Galo Flores y, puntualmente, todo el equipo de la Fundación, así como una parte importante de su comunidad de trabajo en Arte Ciudadano y Alimentación Sostenible.

Sobre el equipo investigador:

El informe original sobre el que se basa esta publicación debe su autoría a José Luis Fdez. Casadevante (Garúa S. Coop. Mad.), Núria Massana Navarro (Asociación Española Contra el Cáncer), Nerea Morán Alonso (Germinando S. Coop. Mad.), Rocio Nogales Muriel (EMES research network), Marta Solórzano García (UNED) y Mercedes Valcárcel Dueñas (UNED), con el apoyo de Javier Fernández Ramos (Altekio S. Coop. Mad.), Julia del Valle (Germinando S. Coop. Mad.) y Marcelo Segales Kirzner (Fundación Tomillo). Nuestro agradecimiento se extiende a todas las personas que han participado directamente en alguna de las fases del estudio, enriqueciéndolo de forma desinteresada con sus ideas y su energía. Queremos también agradecer a quienes, con su esfuerzo, ilusión y alegría, contribuyen a que, día a día, la economía social y solidaria sea una realidad tangible que trasciende libros y manuales, que se refleja en rostros, vidas y territorios concretos.

Equipo Fundación Daniel y Nina Carasso:

Isabelle Le Galo Flores
Carlos Almela
Eva Torremocha
Nana Ziani

Edición: Pía Paraja García

Diseño y maquetación: Abel Jiménez

Impreso en Impresum, Valencia, en junio de 2020

Economía social y solidaria

Un ecosistema favorable para la transformación social

José Luis Fdez. Casadevante
Núria Massana Navarro
Nerea Morán Alonso
Rocío Nogales Muriel
Marta Solórzano García
Mercedes Valcárcel Dueñas

Carasso
Daniel & Nina
Fundación afiliada a la Fondation de France

fundacioncarasso.org

En 2018, tras cuatro años de trayectoria en España, la Fundación Daniel y Nina Carasso dedicó un año entero a investigar los resultados y las potenciales palancas de cambio social que podía activar en el marco de una estrategia quinquenal renovada. Uno de los ámbitos de investigación considerado fue el de la economía social y solidaria, como camino para reforzar la sostenibilidad económica y la proyección de las iniciativas de acción y transformación social que la Fundación venía apoyando.

Esta obra recoge las conclusiones y metodologías de dicha investigación, y arroja luz sobre las maneras de reforzar iniciativas sociales particularmente potentes, pero todavía frágiles a nivel económico. También aborda y detalla claves de colaboración sectorial entre financiadores del tercer sector, sean estos públicos o privados, basados en el modelo de las subvenciones o en el modelo de la inversión de impacto social. Al igual que en muchas otras áreas de nuestra realidad, las conclusiones de este informe abogan clara y decisivamente por una mayor colaboración en el hacer y en la puesta en común de los aprendizajes de todos los agentes sociales en favor del interés general y la construcción de un mundo más justo y equitativo.

FUNDACIÓN DANIEL Y NINA CARASSO

Economía social y solidaria

Tercer sector

Sostenibilidad económica

Transformación social

Cambio sistémico

Colaboración

Impacto social colectivo

Filantropía

Alianzas

Empresa social

Índice

Prólogo, por Isabelle Le Galo Flores	9
1. Introducción	11
1.1. Objetivos	12
1.2. Estructura	12
2. El ecosistema actual de la ESS en España	16
2.1. Un concepto complejo que incluye nociones limitrofes	16
2.2. Que dialoga con otras economías transformadoras	18
2.3. Que se mueve en un marco jurídico ambiguo	19
3. Elementos clave para favorecer el desarrollo de la ESS	21
3.1. Análisis de políticas públicas en España	21
3.2. El marco europeo	22
3.3. El ámbito internacional	23
4. Autodiagnóstico de la ESS española	25
4.1. Elaboración y distribución del cuestionario	25
4.2. Autodiagnóstico de la ESS: evolución durante la última década y factores de cambio	25
4.2.1. Valoración de la evolución general de la situación de la ESS durante la última década	25
4.2.2. Impacto transformador de la ESS: capacidades y riesgos	26
4.3. Reflexiones sobre el futuro del sector	27
5. Entidades españolas de la ESS: estudio de casos	35
5.1. ColaBoraBora	35
5.2. Fundación Cerezales	39
5.3. LaFábrica detodalavida	43
5.4. Scarpia	45
5.5. Subbética Ecológica	48
5.6. ZEMOSg8	51
5.7. Basurama	54
5.8. Espigoladors	57
5.9. BioAlai	59
5.10. Campo Adentro	61
5.11. Garúa Sociedad Cooperativa	62

6. Pasar de la reflexión a la acción: escenarios de futuro para la ESS ___ 64

6.1. El escenario 0: plantear un punto de partida realista _____	64
6.1.1. Escenario 0: situación actual de la ESS como ecosistema transformador _____	64
6.1.2. Impulsores de cambio que han afectado a la situación actual _____	65
6.2. Síntesis de los escenarios de futuro _____	67
6.2.1. Claves generales de los escenarios de futuro _____	67
6.2.2. La ESS en cada uno de los escenarios de futuro _____	68
6.3. Descripción de las narrativas de futuro _____	69
6.3.1. Escenario 1: «Hacia el buen vivir» _____	69
6.3.2. Escenario 2: «Un hoy en blanco y negro» _____	70
6.3.3. Escenario 3: «La crisis de 2008 puesta de esteroides» _____	72
6.3.4. Escenario 4: «La ESS evita el colapso del planeta» _____	73
6.4. Propuestas en torno a las áreas clave identificadas _____	75
6.4.1. Imaginarios, comunicación, sensibilización y cambio cultural respecto a la ESS _____	75
6.4.2. Alianzas campo-ciudad en la ESS _____	76
6.4.3. Cooperación público-social en relación con la ESS _____	77
6.4.4. Tipologías de financiación, apoyo a las iniciativas de la ESS y condicionantes _____	78
6.5. Análisis de los escenarios _____	79
6.6. Cruce de medidas de políticas públicas y propuestas de los escenarios _____	80

7. Conclusiones _____ 86

7.1. ¿Mejor que ayer y peor que mañana? La evolución de la ESS _____	86
7.2. La necesidad de pensar en términos de ecosistema _____	86
7.3. Debates sobre el crecimiento y los saltos de escala _____	89
7.4. La comunicación, el arte de una nueva cultura cooperativa _____	90
7.5. Del reconocimiento institucional al compromiso con el sector de la ESS _____	90
7.6. La ESS en el sistema educativo y la investigación _____	91

8. Recomendaciones de actuación _____ 92

Bibliografía _____ 95

Prólogo

Hoy, en nuestro país como en muchos otros, gran parte del trabajo y de la innovación social –en particular, en alimentación y en arte– la están desarrollando organizaciones privadas sin ánimo de lucro. Para estas pequeñas ONG, asociaciones o fundaciones operativas, la escasez de recursos disponibles (a través de subvenciones públicas y privadas o de otras herramientas financieras amigables) representa una frontera abrupta que limita su crecimiento y alcance. Esto representa, a su vez, no solo un reto para las propias organizaciones volcadas en la defensa de los bienes comunes, no solo una ineficiencia frente a la inmensidad de la tarea social que hay que desarrollar, sino, sencillamente, una falta de responsabilidad por parte de la sociedad en su conjunto en el manejo de sus propias emergencias contemporáneas. Y es que cambiar el modelo actual de producción y consumo de alimentos es una necesidad urgente para las personas, las generaciones futuras y el planeta. Como también lo es facilitar el acceso a un arte motor de ciudadanía y compromiso social, volcado en permitir la comprensión de nuestros desafíos más graves y la movilización en torno a ellos.

En este estudio, conjuntamente con tres maravillosas investigadoras (Mercedes Valcárcel, Rocío Nogales y Marta Solórzano) y un montón de colaboradores brillantes, hemos buscado respuestas a esa fragilidad estructural y coyuntural del ecosistema del compromiso social. ¿Cómo trazar los límites característicos de una entidad de la economía social y solidaria? ¿Qué monedas o recursos se intercambian en ese territorio? ¿Cuáles son las monedas y los recursos que deberíamos considerar si no están siendo todos considerados? ¿Es lo social siempre solidario? ¿Qué definiciones están en juego? Y, una vez identificadas las iniciativas –algunas del mundo puramente social, otras del mundo de la economía aplicada a lo social y a lo solidario–, ¿cómo pueden esas iniciativas desarrollar su propia sostenibilidad económica para salir de su zona de vulnerabilidad? ¿Cuántas estarían dispuestas a recorrer ese camino y a definir productos y servicios que, a la vez que cumplen con la misión social de la organización, también permiten obtener recursos adicionales para ampliar su alcance? ¿Existe un riesgo real de desvirtuar la misión de una organización social cuando considera lanzarse al intercambio de productos y servicios? ¿Dónde podemos encontrar ejemplos inspiradores de una economía multiplicadora de impacto social y de transiciones a un mundo social menos precarizado y autónomo y libre a la vez? ¿Quiénes son los agentes que tienen la posibilidad de facilitar esas transiciones y esos viajes? ¿Qué deberían hacer tanto individual como colectivamente? ¿Qué medidas sencillas y activables podemos proponer?

Esas son las preguntas que, en un grupo muy consecuente de participantes, nos hemos hecho a lo largo de un año de reflexión. Hemos explorado metodologías fascinantes y muy recordables que detallamos en este breve informe. Y proponemos a

modo de conclusión y de invitación a la acción, siempre colaborativa y conjunta, un pequeño decálogo de líneas de acción que podemos resumir aquí en tres puntos clave:

1. Es urgente la construcción conjunta de una narrativa propia de la economía social y solidaria, fuerte y consciente de sus valores, capaz de ilustrar sus éxitos y de inspirar a los demás sectores, de manera que se acerquen a sus prácticas, para que hablemos de una economía más social y solidaria, así como de una acción social más resiliente económicamente.
2. Es necesario reforzar las redes, conectar eficazmente a los agentes de la economía social y solidaria entre sí y con otros agentes más alejados, apoyar los cambios de escala e impulsar las transiciones. Parte de estas tareas se pueden hacer desde el propio ecosistema, de manera colaborativa y orgánica, con un crecimiento en red, o con la ayuda de agentes adicionales.
3. Finalmente, serán clave las alianzas público-privadas y la integración de la dimensión académica de manera transversal al ecosistema.

Con esta hoja de ruta y la responsabilidad moral de contribuir a difundir este estudio, seguiremos en nuestra estrategia a cinco años defendiendo el valor de multitud de iniciativas y avanzaremos con la seguridad de que la economía social y solidaria no solo es tendencia hoy en muchos entornos, sino que, indudablemente, marcará el futuro próximo de nuestra manera de enfrentarnos a toda una serie de retos sociales y, en particular, a la emergencia climática y de justicia social.

ISABELLE LE GALO FLORES
Delegada general adjunta de la
Fundación Daniel y Nina Carasso en España



1. Introducción

El presente informe es el resultado de un proyecto de investigación cuyo objetivo ha sido caracterizar el ecosistema de la economía social y solidaria (en adelante, ESS) en España, atendiendo a las entidades e iniciativas que la componen. La investigación se ha centrado, especialmente, en las áreas de acción de la alimentación sostenible y el arte ciudadano como generadoras de procesos de transformación social, aunque también se han analizado otras áreas de acción relevantes.

La investigación ha combinado una serie de herramientas metodológicas (cuestionario, estudio de casos, taller de escenarios y análisis de fuentes secundarias) que han posibilitado la reflexión académica y la interacción con distintos agentes activos en el ecosistema de la ESS. Además, la distinta naturaleza de cada una de las herramientas ha permitido que emerjan aspectos de análisis de situaciones pasadas y presentes, así como generar posibles propuestas desde una óptica de acción colectiva.

A la hora de analizar este particular ecosistema hemos partido de un enfoque histórico para valorar la evolución de la ESS y de un enfoque legal que nos ha permitido repasar los distintos planes y medidas que lo componen. También lo hemos comparado con diversas experiencias internacionales.

La ESS está conformada por una amplia variedad de actores y dinámicas, dado que es el resultado de una evolución histórica que hunde sus raíces en la economía social, el tercer sector de acción social, la empresa social y la economía solidaria; todas ellas, realidades socioeconómicas de larga trayectoria en nuestro país, al igual que en el resto de países vecinos o de algunos más lejanos (como Canadá o México), en los que existen iniciativas inspiradoras que ilustran muchos de los principios que subyacen a las prácticas que se engloban bajo su paraguas.

La ESS ha aumentado su visibilidad y presencia en la esfera nacional e internacional, pero todavía encontramos una alta fragmentación a la hora de desarrollar una identidad colectiva y compartida, lo cual dificulta que pueda encuadrarse subjetivamente bajo una misma identidad.

Aunque se reconoce su paulatina incorporación a sectores estratégicos de la economía, siguen existiendo considerables obstáculos inherentes a esos mismos sectores y, también, respecto a los saltos de escala que requieren las entidades de la ESS. El papel de las Administraciones públicas es fundamental para facilitar estos puntos críticos en su desarrollo. La compra pública es un ejemplo concreto del tipo de medidas que podrían poner en marcha los Gobiernos, a todos los niveles, para ayudar a que esta se despliegue.

El informe se cierra con una serie de conclusiones, definidas a partir del trabajo de campo y del análisis de la literatura disponible, dirigidas a todos los agentes e instituciones activas en la ESS en España.

1.1. Objetivos

El objeto general de esta publicación es identificar y caracterizar el ecosistema de la ESS española, sus organizaciones e iniciativas. Un objetivo que hemos afrontado a través de la respuesta a los siguientes retos:

- Partiendo del contexto jurídico, político y económico, identificar los frenos actuales al desarrollo de modelos de la ESS, especialmente en las iniciativas de alimentación sostenible y arte ciudadano.
- Detectar la necesidad y el efecto en la ESS de un mayor apoyo por parte de las Administraciones públicas y del sector privado, así como el papel que podrían desempeñar los diferentes actores.
- Analizar si son necesarios mecanismos que ayuden a visibilizar las prácticas y los productos de la ESS y que contribuyan a que la sociedad adopte estas prácticas, permitiendo que se avance en el camino hacia la transformación social. La alimentación sostenible, por la temática y su abordaje holístico desde la agricultura hasta el consumo, no ha captado aún el interés de muchos. Y el arte ciudadano, por la precisión del enfoque que requiere la presencia de artistas, transversalidad de disciplinas y problemáticas sociales sobre las que trabajar y aprender desde el arte, genera un marco poco usual y exigente que dificulta su visibilidad.
- Analizar si el refuerzo de los ecosistemas y de su capacidad para sostener las iniciativas existentes tiene un peso significativo.

Esta investigación arroja luz sobre maneras de reforzar iniciativas sociales particularmente potentes, pero todavía frágiles a nivel económico. También aborda y detalla claves de colaboración sectorial entre financiadores del tercer sector, sean estos públicos o privados, basados en el modelo de las subvenciones o en el de la inversión de impacto social. Al igual que en muchas otras áreas de nuestra realidad, las conclusiones de este estudio abogan clara y decisivamente por una mayor colaboración en el hacer y en la puesta en común de los aprendizajes de todos los agentes sociales en favor del interés general y la construcción de un mundo más justo y equitativo.

1.2. Estructura

En el proceso de investigación hemos incorporado diversas metodologías para abordar, de forma satisfactoria, una aproximación integral y multidimensional a nuestro objeto de estudio. Trabajar en un ecosistema tan amplio y complejo como la ESS nos ha exigido articular una pluralidad de conocimientos, sistematizarlos y producir otros nuevos para triangularlos en el capítulo dedicado a las conclusiones.

Revisión documental

Para conocer el estado del arte, hemos revisado la bibliografía publicada recientemente y otras fuentes de carácter estadístico. Una búsqueda de información que ha contemplado libros, revistas científicas e informes de las Administraciones públicas y de organismos internacionales.

Análisis del marco jurídico y de las políticas públicas

Hemos revisado las principales normas jurídicas relativas a la ESS para identificar los conceptos esenciales que nos permitieran comprender cómo se ha regulado este concepto, en la Unión Europea y en España, y qué tipo de entidades la comprenden. En concreto, se han revisado las siguientes normas:

- Social Business Initiative (SBI), COM(2011) 682 de 25 de octubre de 2011.
- Reglamento (UE) 346/2013 del Parlamento Europeo y del Consejo de 17/04/2013 sobre fondos de emprendimiento social europeos.
- Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social.
- Ley 13/1982, de 7 de abril, de Integración Social de los Minusválidos (LISMI).
- Real Decreto 1368/1985, de 17 de julio, por el que se regula la relación laboral de carácter especial de los minusválidos que trabajen en los Centros Especiales de Empleo.
- Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social.
- Real Decreto 27/2000, de 14 de enero, por el que se establecen medidas alternativas de carácter excepcional al cumplimiento de la cuota de reserva del 2 por 100 en favor de trabajadores discapacitados en empresas de 50 o más trabajadores.
- Ley 44/2007, de 13 de diciembre, para la regulación del régimen de las empresas de inserción.

Además, para analizar las políticas públicas de apoyo a la ESS en España, hemos revisado las Estrategias y Planes de Desarrollo de la Economía Social y Solidaria que están llevando a cabo algunas Administraciones públicas¹.

1. En el ámbito estatal, la Estrategia Española de la Economía Social 2017-2020 y, en el municipal, la Estrategia Municipal de la Economía Social y Solidaria del Ayuntamiento de Madrid 2018-2025 y el Plan de Impulso de la Economía Social y Solidaria del Ayuntamiento de Barcelona 2016-2019.

Cuestionario

Elaboramos un cuestionario que enviamos a una serie de informantes clave del sector de la ESS –atendiendo a criterios de diversidad geográfica y paridad de género– y a personas relevantes relacionadas con la investigación académica, los medios de comunicación especializados y las Administraciones públicas. A los informantes del sector les pedimos que seleccionaran a algunas personas relevantes de sus territorios y que les reenviaran el cuestionario, siguiendo la metodología bola de nieve.

Nuestro objetivo era lograr una muestra cualitativamente representativa del sector en la que estuvieran presentes las distintas sensibilidades, más que una representatividad significativa en términos estadísticos. Este cuestionario nos ha ofrecido unas valoraciones generales del sector y una serie de reflexiones de carácter estratégico; además, nos ha ayudado a definir las variables que había que tener en cuenta en la selección de los análisis de casos y en el diseño de los escenarios de futuro.

Sistematización de casos

Se ha realizado una selección de experiencias significativas de los ámbitos temáticos que aborda la Fundación Daniel y Nina Carasso (FDNC), sistemas alimentarios sostenibles y arte ciudadano. Los criterios de elección han priorizado que hubiera proyectos financiados y no financiados por la FDNC, pertenecientes y no pertenecientes a la ESS, equilibrios urbano-rurales y diversidad geográfica.

La sistematización consistió en revisar la documentación relativa a la experiencia, realizar una entrevista en profundidad a alguna persona relevante del proyecto y elaborar una ficha de análisis. Una forma de recoger el conocimiento producido desde las prácticas, sus valoraciones, aprendizajes y retos concretos.

Taller de escenarios

Un escenario es un retrato detallado de eventos y tendencias futuros en el que los planificadores pueden ver y aprehender con claridad los problemas, los desafíos y las oportunidades que esos acontecimientos y sus circunstancias pueden presentar en las variables que describen y que son el objeto de análisis. Los escenarios, descripciones narrativas plausibles del futuro sobre los procesos causales y los puntos de referencia para la toma de decisiones, se emplean como una herramienta de análisis para esquematizar la cadena causal de decisiones y circunstancias que desarrollan las condiciones de variables importantes a través del tiempo.

El 26 de octubre de 2018 realizamos un taller en la sede de la FDNC en Madrid para complejizar nuestro escenario de partida y los principales impulsores de cambio predefinidos, construir escenarios de futuro para el sector de la ESS en 2030 y elaborar propuestas a corto y medio plazo en una serie de ámbitos estratégicos. Fue una forma de construir y validar de forma participativa algunas de las hipótesis que se habían ido construyendo durante el proyecto de investigación.

Conclusiones y recomendaciones

Las conclusiones y recomendaciones se han construido mediante la triangulación, es decir, relacionando las conclusiones preliminares y las informaciones significativas producidas por las distintas metodologías de investigación empleadas. Un trabajo que, además, ha tenido en cuenta algunas de las publicaciones que están abordando debates de actualidad y ofreciendo propuestas sobre el objeto de esta investigación (Troyas y Vericat, 2008; Fernández Casadevante, Morán y Prats, 2018).

2. El ecosistema actual de la ESS en España

2.1. Un concepto complejo que incluye nociones limítrofes

En la actualidad, la denominación economía social y solidaria trata de integrar el carácter transformador que conlleva la economía solidaria a la definición de la economía social.

Proponer una única definición del concepto economía social y solidaria es harto complicado, ya que habría que incluir todos los componentes que las distintas perspectivas presentan en sus análisis. Gran parte de la reflexión e investigación se está produciendo desde las propias organizaciones, o redes de trabajo, que realizan sus análisis desde los entornos en los que surgen, por lo que los discursos que construyen tienen en cuenta los elementos particulares de los contextos en los que desarrollan su actividad y los objetos de estudio se corresponden con las condiciones y necesidades que se viven en esos contextos determinados. Esto implica que se incluyan, bajo el mismo paraguas conceptual, experiencias muy diferentes entre sí que reciben el mismo nombre, pero que reflejan realidades diferentes; y que realidades muy similares a aquellas que integran la ESS no se reconozcan como parte de ella.

Como consecuencia de lo anterior, es frecuente que las referencias a la ESS se asocien a otros conceptos (o, incluso, que se utilicen como sinónimos) que, aun siendo afines, son diferentes (Solórzano García *et al.*, 2018).

La economía social

Conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, con autonomía de decisión y libertad de adhesión, creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando, y en las que la eventual distribución entre los socios de los beneficios o excedentes, así como la toma de decisiones, no están ligadas directamente con el capital o las cotizaciones aportados por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos, o se llevan a cabo, en todo caso, mediante procesos democráticos y participativos de toma de decisiones. También agrupa a aquellas organizaciones privadas organizadas formalmente con autonomía de decisión y libertad de adhesión que producen servicios no de mercado a favor de las familias, de cuyos excedentes, si los hubiera, no pueden apropiarse los agentes económicos que los crean, los controlan o los financian (Monzón y Chaves, 2012: 23).

De acuerdo con la literatura específica, se pueden distinguir dos subsectores diferentes dentro del sector de la economía social: el subsector de mercado y el subsector de no mercado. El primer grupo comprende aquellas entidades que obtienen sus recursos de ventas en el mercado y que pueden distribuir sus beneficios, pero nunca en función del capital aportado. El segundo grupo está constituido por aquellas entidades que se caracterizan por distribuir su producción de forma gratuita o a precios no significativos, por no distribuir sus beneficios en caso de obtenerlos y por adquirir sus recursos a través de donaciones y de la Administración pública.

En España, el subsector de mercado está compuesto por entidades cuyas formas jurídicas se corresponden con cooperativas, mutualidades, sociedades agrarias de transformación, cofradías de pescadores, sociedades laborales, centros especiales de empleo (CEE) y empresas de inserción (EI). Por lo que respecta al subsector de no mercado, está constituido mayoritariamente por asociaciones y fundaciones que ofrecen servicios a terceros (familias y hogares) que pueden comercializar en los mercados, pero a precios económicamente no significativos.

Hay que destacar que, para este enfoque, el principal criterio discriminante es el carácter democrático de las entidades, el principio de «una persona, un voto», sobre todo para las entidades del subsector de mercado, en las que su utilidad social no se apoya en la actividad económica realizada, sino en que proviene de su propia finalidad y de los valores democráticos y participativos que incorporan en su funcionamiento.

El tercer sector de acción social

Conjunto de entidades de naturaleza privada, adhesión y participación voluntaria y autonomía operativa cuya finalidad no lucrativa consiste en la consecución de objetivos de bienestar social mediante el suministro o provisión de bienes y servicios sociales o preferentes, gratuitamente o a precios económicamente no significativos, a personas o grupos de personas socialmente excluidas o en riesgo de exclusión (Monzón *et al.*, 2010: 53).

El TSAS forma parte del subsector de no mercado de la economía social y el tipo de entidades que incluye son las asociaciones de acción social, las fundaciones de acción social, las fundaciones y obras sociales de las cajas de ahorros, y otras fundaciones con acción social de sociedades no financieras y financieras.

La economía solidaria

Alternativa a la economía de capital que persigue construir relaciones de producción, distribución, consumo y financiación basadas en la justicia, la cooperación, la reciprocidad y la ayuda mutua. Pone a las personas y su trabajo en el centro del sistema económico, y otorga a los mercados un papel instrumental al servicio del bienestar de todas las personas, llegando a denominarse un «proyecto ético de vida» (Da Ros, 2007).

En la práctica, las cooperativas y las asociaciones son las formas dominantes de esta economía solidaria, aunque se excluye, por ejemplo, a las cooperativas más institucionalizadas y «banalizadas por el mercado» por su escaso carácter de transformación social. (Chaves *et al.*, 2013: 129)

La empresa social

Según la escuela anglosajona, la empresa social es aquella que lleva a cabo actividades económicas en el mercado para servir a su objetivo social independientemente de su forma jurídica (Nyssens, Adam y Johnson, 2006). Existen dos subescuelas: la subescuela de generación de ingresos que centra la atención en la organización, entendida como aquella entidad sin ánimo de lucro que realiza una actividad comercial con miras a obtener unos ingresos destinados a apoyar su misión social; y la subescuela de innovación social que se centra en los emprendedores sociales, entendidos como individuos que afrontan los problemas sociales de una forma innovadora sirviéndose del mundo empresarial.

Por su parte, la escuela europea pone el foco en la actividad iniciada por un grupo de ciudadanos con un objetivo explícito de beneficio a la comunidad, y no por una entidad sin ánimo de lucro que ya existía anteriormente (Defourny y Nyssens, 2017). Es decir, en Europa se parte de un esfuerzo colectivo para las iniciativas de emprendimiento social (Bacq y Janssen, 2011).

2.2. Que dialoga con otras economías transformadoras

La ESS no es un ecosistema estanco, sino que se encuentra en relación directa con distintas corrientes económicas alternativas que, desde sus propios paradigmas y valores, sostienen prácticas que apuestan de forma intencional por la transformación del sistema socioeconómico. Este fenómeno emergente supone la coexistencia, interacción y aprendizajes entre una pluralidad de enfoques socioeconómicos. No es una agregación de procesos aislados, sino un ecosistema de experimentación en el que diferentes comunidades o ámbitos, en función de sus bagajes, culturas, posibilidades o prioridades, experimentan y construyen nuevas prácticas socioeconómicas (Porro, 2016).

Estas economías transformadoras podrían sintetizarse en (Porro, 2016; Suriñach, 2017):

- La economía colaborativa, una amplia constelación de iniciativas que permiten intercambiar, vender o compartir bienes y servicios a partir de una plataforma digital. Conviven desde grandes corporaciones como Airbnb o Uber hasta el cooperativismo de plataforma que trata de incorporar los valores de la ESS al entorno digital.
- Economías feministas que ponen en el centro de la actividad y en el funcionamiento interno de las entidades las actividades de cuidado y la interdependencia. Articulan proyectos de género y cooperativas de mujeres, e introducen herramientas feministas al interior de las empresas de ESS (cuidados, bajas, conciliación, etc.).

- Economías comunitarias que satisfacen necesidades con un fuerte componente desmonetarizado y altas dosis de participación ciudadana. Podría ilustrarse con iniciativas como los huertos comunitarios, los grupos de consumo o los bancos de tiempos.
- Economía del bien común, una versión más comprometida de la responsabilidad social corporativa: balances empresariales rigurosos y etiquetados que permitan al consumidor elegir de manera informada qué iniciativas apoyar económicamente.

Una de las concepciones integradoras más desarrolladas, lanzada desde el entorno de la ESS, es la propuesta de las economías plurales planteada por el Ayuntamiento de Barcelona en su Plan de Impulso de la Economía Social y Solidaria. Se trata de un esquema que combina el papel de un mercado regulado y subordinado al interés común; una economía pública que controla, coordina e interviene, velando por la satisfacción de las necesidades de sus habitantes; y un entorno de la ESS crecientemente influyente, que democratiza y relocaliza la actividad económica desde otros valores y prácticas. Este proceso implica democratizar el acceso y la gestión de los recursos comunes (agua, tierra, energía, conectividad, etc.), avanzar en desmonetizar la satisfacción de necesidades (autoconsumo, redes vecinales de reciprocidad, etc.), reorientar el sistema financiero hacia la economía real y no hacia las rentas financieras, reducir los impactos ecológicos y redistribuir los cuidados y las tareas reproductivas. Se trata de uno de los marcos teóricos más avanzados para pensar en las dinámicas que, según la ESS, deben impulsar las transiciones socioeconómicas.

2.3. Que se mueve en un marco jurídico ambiguo

La Comisión Europea comenzó a trabajar en el apoyo de la economía social tras constatar que el mercado único europeo necesitaba un nuevo modelo de crecimiento inclusivo. Con el objetivo de promover una economía social más competitiva adoptó, en octubre de 2011, la Social Business Initiative. Y, en esta misma línea, publicó una definición de empresa social en el Reglamento (UE) 346/2013 del Parlamento Europeo y del Consejo de 17/04/2013 sobre fondos de emprendimiento social europeos.

Dentro del concepto de empresa social, la Comisión Europea engloba distintos tipos de organizaciones siempre que:

- Su fin social sea la causa y origen de su actividad comercial;
- sus beneficios sean mayoritariamente reinvertidos con el objeto de alcanzar su fin social;
- su sistema de organización interna o su estructura accionarial refleje su misión social, ya que toman las decisiones con principios democráticos internos o centrándose en la justicia social.

Por lo tanto, si cumplen estas características, la Comisión Europea considera que son empresas sociales:

- Las empresas que proveen bienes, servicios sociales o servicios para personas vulnerables (acceso a vivienda, sanidad, asistencia a mayores o discapacitados, inclusión de personas en riesgo de exclusión, protección a la infancia, acceso al empleo, gestión de la dependencia).
- Las empresas cuya producción de bienes y servicios tiene un fin social (integración social y profesional mediante el acceso al empleo para personas en riesgo de exclusión por falta de formación o marginación social), pero cuya actividad productiva puede no ser la producción de bienes o servicios sociales.

En España, la norma que recoge los principales elementos en los que se enmarca la economía social y solidaria es la Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social, que, en su artículo 5, enumera las entidades que la integran: «las cooperativas, las mutualidades, las fundaciones y las asociaciones que lleven a cabo actividad económica, las sociedades laborales, las empresas de inserción, los centros especiales de empleo, las cofradías de pescadores, las sociedades agrarias de transformación y las entidades singulares creadas por normas específicas» que se rijan por los siguientes principios fijados en la propia ley:

- a) Primacía de las personas y del fin social sobre el capital, que se concreta en gestión autónoma y transparente, democrática y participativa, que lleva a priorizar la toma de decisiones más en función de las personas y sus aportaciones de trabajo y servicios prestados a la entidad o en función del fin social, que en relación a sus aportaciones al capital social.
- b) Aplicación de los resultados obtenidos de la actividad económica principalmente en función del trabajo aportado y servicio o actividad realizada por las socias y socios o por sus miembros y, en su caso, al fin social objeto de la entidad.
- c) Promoción de la solidaridad interna y con la sociedad que favorezca el compromiso con el desarrollo local, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la cohesión social, la inserción de personas en riesgo de exclusión social, la generación de empleo estable y de calidad, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y la sostenibilidad.
- d) Independencia respecto a los poderes públicos.

En cuanto al concepto de empresa social, a pesar de que su definición encaja en los principios recogidos en la Ley de Economía Social, su marco legal es inexistente en la actualidad, salvo que nos adaptemos a una de las figuras específicamente mencionadas en su artículo 5. Si no tiene una de las formas jurídicas específicamente mencionadas en este artículo, la ley fija un requisito adicional para que las empresas sociales sean consideradas entidades de economía social: deben estar incluidas en un catálogo de entidades de economía social que elaborará el Ministerio de Trabajo e Inmigración (el actual Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social), y que, nueve años después de la aprobación de la ley, sigue sin publicarse.

3. Elementos clave para favorecer el desarrollo de la ESS

3.1. Análisis de políticas públicas en España

Se han analizado las Estrategias y Planes de Desarrollo de la Economía Social y Solidaria que están llevando a cabo las Administraciones públicas para identificar las principales dinámicas de desarrollo del sector que se están implementando actualmente en nuestro país. A partir de este análisis se han identificado 5 grandes objetivos estratégicos y 24 líneas de acción distintas.

Objetivo estratégico 1. Incrementar la visibilidad de la ESS para contribuir a normalizarla, generar simpatía en la ciudadanía y aumentar su receptividad hacia ella; a facilitar su interlocución con los poderes públicos y, en último término, a estimular que se desarrollen un mayor número de iniciativas. Los principales ámbitos en los que se está trabajando son:

1. La construcción de un relato común.
2. La capacidad comunicativa de las propias entidades.
3. La elaboración de estudios especializados que pongan de relieve la importancia del sector.
4. Los programas de formación para las Administraciones públicas con el objetivo de que la ESS se incorpore de forma estructural en el diseño de las políticas públicas.
5. La cesión de espacios públicos para iniciativas que promuevan la extensión de la cultura de la ESS.
6. Acercarla al ámbito educativo.
7. La participación activa de las entidades representativas de la ESS en el diálogo institucional.
8. Su presencia en la agenda internacional.

Objetivo estratégico 2. Fortalecer las iniciativas de ESS existentes, fomentando su crecimiento –en términos de tamaño y competitividad–, aumentando la viabilidad económica de los proyectos y fortaleciendo las capacidades técnicas, operativas y estratégicas de las entidades para mejorar su competitividad y posicionamiento. Se está trabajando, principalmente, en los siguientes ámbitos:

9. Las acciones formativas adecuadas a las necesidades del sector.
10. El acceso a la financiación como ámbito clave en la viabilidad de los proyectos.
11. La incorporación de personas socias y trabajadoras a las cooperativas y sociedades laborales.
12. El fomento de la contratación indefinida.
13. Las fórmulas estables de cooperación empresarial.
14. La internacionalización.

Objetivo estratégico 3. Impulsar la puesta en marcha de nuevas iniciativas en el ámbito de la ESS para fomentar el crecimiento del sector mediante:

15. La transferencia de conocimiento entre las entidades.
16. La disponibilidad de recursos, equipamientos y otros espacios que permitan impulsar proyectos motor emblemáticos.
17. La presencia de iniciativas de ESS en todos los sectores de actividad económica.
18. La generación de acciones innovadoras.
19. La conversión de empresas mercantiles en empresas de la ESS.
20. Desarrollar y clarificar la normativa vigente para proporcionar una mayor transparencia y seguridad jurídica.

Objetivo estratégico 4. Dinamizar y consolidar un mercado social cada vez más amplio, incrementando la circulación de bienes y servicios, y visibilizando un verdadero mercado social mediante:

21. El fomento de una política de compra y contratación pública responsable cada vez más extendida y presente en todos los ámbitos de la Administración pública.
22. El fomento de ferias y espacios propios del ámbito de la ESS, así como las etiquetas identificativas.

Objetivo estratégico 5. Favorecer ecosistemas territoriales para impulsar el desarrollo de todos los territorios y conseguir así el equilibrio territorial mediante:

23. La generación de acciones de articulación de la ESS en todas las áreas territoriales.
24. El fomento de la cooperación interinstitucional entre municipios.

3.2. El marco europeo

Con el objetivo de promover una economía social más competitiva, la Social Business Initiative recogió las siguientes medidas clave:

- Incrementar la visibilidad del emprendimiento social desarrollando herramientas para mejorar la comprensión del sector y reforzando las capacidades de gestión, la profesionalidad y la red de contactos de las empresas sociales.

- Mejorar la financiación, facilitando el acceso a fondos privados y movilizándolo fondos de la Unión Europea.
- Mejorar el marco legal creando formas legales apropiadas que puedan usar los emprendedores sociales europeos y facilitando su acceso a los contratos públicos y a las ayudas del Estado.

En la iniciativa se indicaba que se crearía un grupo de trabajo para examinar la evolución de las medidas que esta fijaba. Este grupo de trabajo estaría formado por representantes de los Estados miembros, las autoridades locales, organizaciones de emprendedores sociales, el sector financiero y bancario, y representantes del ámbito académico y universitario. Con este mandato, la Dirección General de Mercado Interior ha coordinado, desde febrero de 2012, la convocatoria de varios concursos para seleccionar a los miembros del grupo de expertos, que, inicialmente, se denominó GECES (*Groupe d'experts de la Commission sur l'entrepreneuriat social*).

3.3. El ámbito internacional

A partir del análisis de determinadas experiencias internacionales pueden establecerse algunos aprendizajes clave para el desarrollo de la ESS.

- El enraizamiento local como motor de cambio y la participación de agentes que cuentan con la legitimidad necesaria para crear nuevas alianzas en nombre de grupos, comunidades y territorios. Estos agentes suelen ser de naturaleza colectiva y actúan dentro de los límites institucionales a los que pertenecen; pero, a menudo, su interacción también se lleva a cabo en espacios no-institucionales creados de manera más o menos informal y espontánea. En el caso de la Administración pública, por ejemplo, es indispensable establecer lazos directos entre los representantes públicos y los de las iniciativas de la ESS.
- La significación del efecto borde y de los ecotonos. La experiencia de otros países confirma que la mayoría de las innovaciones surgen en áreas grises, de interacción de sectores tradicionales². En el ámbito biológico, esto es lo que se denomina *ecotono*, un lugar en el que los componentes de un determinado ecosistema están en tensión. Dada la necesidad de movilizar actores más allá de la propia ESS, resulta esencial encontrar *espacios ecotonales* en los que poder desarrollar prácticas, métodos e, incluso, lenguajes comunes.

2. Agradecemos a David Pino, del Ayuntamiento de Sevilla, la idea de ecotono y su aplicación al entorno de la ESS.

- La necesidad de flexibilizar el crecimiento. Gracias a la teoría de la difusión de la innovación (social), sabemos que existen distintas maneras de expandir la generación del valor social que surge en el seno de comunidades y territorios. Planificar el crecimiento al detalle puede resultar complicado.
- El alcance de la ESS como catalizadora de experiencias concretas de transformación social. Aunque existen distintas maneras de vehicular el cambio social, la ESS se confirma como un buen vector. Sin embargo, esta idoneidad ni es exclusiva ni es infalible: no se trata solo de que se dé la correcta combinación de personas, de acción y de ecosistema, sino de que también se den las circunstancias necesarias para que estas experiencias sean sostenibles y tengan un alto nivel de vitalidad, expresada en la participación activa de las personas socias.

4. Autodiagnóstico de la ESS española

4.1. Elaboración y distribución del cuestionario

Con el fin de obtener la percepción que las personas que forman parte del sector tienen de él, elaboramos un cuestionario compuesto por 16 preguntas que se distribuyó por correo electrónico a 167 destinatarios representativos de la ESS, de la agroecología y del arte ciudadano en general³. Se incluyeron las siguientes categorías: investigadores académicos especializados en la ESS; profesionales activos en entidades de la ESS; miembros de organizaciones paraguas, de medios de comunicación, de movimientos sociales y de la Administración pública. Con ello buscábamos construir una muestra cualitativamente significativa del conjunto del territorio.

Recibimos 110 respuestas completas provenientes de 16 comunidades autónomas, con especial representación de Madrid, Cataluña, Aragón y Andalucía. Un 40 % de las personas que respondieron eran mujeres. Asimismo, un 58,2 % de las respuestas procedieron de entidades de la ESS, un 18 % de la academia y un 10 % de los movimientos sociales. Es significativa la escasez de respuesta por parte de la Administración pública.

4.2. Autodiagnóstico de la ESS: evolución durante la última década y factores de cambio

4.2.1. Valoración de la evolución general de la situación de la ESS durante la última década

En general, tanto el propio sector como la academia coinciden en valorar que la situación de la ESS ha mejorado cualitativamente durante la última década. Las opiniones no difieren en función del sexo o del territorio.

Durante estos años, el sector ha desarrollado una conciencia propia, una incipiente identidad colectiva compartida, a la que ha acompañado un reconocimiento creciente por parte de grupos de interés externos. No obstante, en el sector conviven múltiples

3. De acuerdo con la distinción de las diferentes realidades socioeconómicas descritas en el apartado 2.1, es necesario especificar que dentro de las entidades de la ESS hay una mayoría de representantes de la economía solidaria (58,2 %).

realidades que hacen difícil desarrollar una identidad común; algo que reflejan las respuestas al cuestionario cuando las 7 categorías que se ofrecían como opciones para identificar la procedencia del encuestado no fueron suficientes y crearon 8 adicionales para definir su origen.

Los cambios positivos que ha experimentado la ESS durante los últimos años son, en palabras del sector, consecuencia de una situación coyuntural de la crisis económica y de la reacción de los movimientos sociales a dicha crisis en forma de emergencia de una acción colectiva; además, el carácter contracíclico de la ESS provoca que, en situaciones de crisis, esta se despliegue con mayor facilidad.

En esta coyuntura de crisis, el sector ha impulsado una serie de iniciativas en sectores estratégicos como la energía, las finanzas y la alimentación que han incrementado su participación en la economía del país. Además, como cuarto factor impulsor en importancia aparece el apoyo que algunas Administraciones públicas han prestado al sector a través de diferentes iniciativas políticas y económicas.

Dentro de las medidas que se han impulsado desde las Administraciones municipales, autonómicas y estatales para fomentar la ESS, el sector considera que la de mayor valor estratégico es la posibilitación de la compra pública responsable e innovadora, seguida de la inclusión de la ESS en las acciones generales de fomento del empleo y el emprendimiento, y, por último, el fomento de la intercooperación entre las entidades del sector para facilitar la escalabilidad de sus iniciativas.

Para terminar este apartado en el que mostramos la buena evolución que el sector considera que ha tenido durante la última década, analizamos su visión sobre cómo ha mejorado su reconocimiento y visibilidad internacional. Los encuestados piensan que las actuaciones que han impulsado este progreso han sido, fundamentalmente, las iniciativas promovidas desde las instituciones europeas para apoyar la economía y la empresa social, la celebración de foros sociales mundiales dedicados a la ESS y la defensa y promoción de esta desde organizaciones representativas europeas e internacionales.

4.2.2. Impacto transformador de la ESS: capacidades y riesgos

Una de las perspectivas que nos permiten describir la situación actual de la ESS es la que nos ofrecen sus impactos generados durante los últimos años. Según las respuestas recabadas por la encuesta, el hito ha sido su incorporación a sectores estratégicos de la economía. El segundo impacto es haber logrado una mayor presencia en la esfera del debate político. Esta mayor presencia se explica por el crecimiento del sector y su respuesta a los retos socioeconómicos en forma de innovaciones sociales, así como por la cobertura que le han dado algunos medios de comunicación, tanto generalistas (*El Diario, Público* y, en menor medida, *El País*) como especializados (*Alternativas Económicas*) o alternativos (*El Salto*). Por último, se aprecia un cambio en la percepción de la sociedad, además de un acercamiento de los movimientos sociales.

A pesar de lo anterior, el sector identifica que el principal obstáculo para lograr un impacto mayor es el desconocimiento que, en general, tiene la ciudadanía, así como su falta de credibilidad como alternativa económica. En consonancia con esto, la segunda limitación que se expone es la percepción de que las iniciativas están cargadas de un excesivo peso ideológico, político y activista.

A continuación, y con una importancia muy pareja, aparecen cuestiones como la fragmentación del sector, que presenta una diferenciación compleja, al participar en diversos ámbitos socioeconómicos, como ya explicamos en el apartado 2.1. También problemas jurídico-normativos, en el sentido de que piensan que la legislación no termina de facilitar la consolidación de la ESS. Y, por último, las dificultades para acceder a la financiación, que impiden la puesta en marcha de nuevos proyectos o que estos padezcan una fragilidad económica que lastra su desarrollo.

Para dar respuesta a esas limitaciones y fortalecerse, el sector identifica una serie de alianzas prioritarias. Un porcentaje muy significativo de los encuestados coincide en identificar, entre ellas, el desarrollo de los mercados sociales a nivel territorial, por su dimensión de circuito económico alternativo, abierto e inclusivo en el que participan actores económicos plurales. Otorgan una importancia muy similar a la necesidad de apostar por la transición y por seducir a las pymes y a los pequeños negocios familiares susceptibles de aproximarse a las prácticas y a los valores de la ESS, así como de recibir el apoyo de las Administraciones públicas y dialogar con ellas.

Durante los últimos años, la identidad de la ESS se ha ido enriqueciendo y complejizando mediante la incorporación y el diálogo con las ideas y valores de otras economías transformadoras (véase el apartado 2.2). Al preguntar por las relaciones que han aportado más valor al sector, los actores de la ESS se reconocen, en primer lugar, con el consumo responsable y el comercio justo; en segundo lugar, con las que se han establecido en torno a la economía feminista (cuidados dentro y fuera de las entidades, reproducción social, afectos, etc.); y, en tercer lugar, con la economía ecológica (límites biofísicos, huella ecológica, ciclo de vida, ecología industrial, etc.).

4.3. Reflexiones sobre el futuro del sector

En este apartado vamos a ofrecer un primer análisis sobre las contestaciones recibidas a la pregunta de respuesta abierta incluida en el cuestionario y que decía así:

Pensando en escenarios de futuro a medio plazo para la ESS, ¿qué cuestiones consideras que van a condicionar de forma más intensa el devenir del sector? ¿Cómo percibes que va a evolucionar el sector? ¿Qué logros más relevantes imaginas a medio plazo?

La impresión general es que el sector va a consolidarse y a crecer, como se desprende de las siguientes respuestas:

«Mayor número de entidades, presencia en más sectores y cambios de escala de las iniciativas.»

«Seguirá creciendo a ritmos altos.»

«El sector evolucionará haciéndose más amplio.»

«Creo que cada vez va a cubrirse un mayor sector de mercado, tanto en objetos como en servicios.»

«Creo que el sector va a evolucionar favorablemente.»

«El sector va a seguir experimentando un proceso de consolidación en el entorno social, tanto en cuanto a mercado como a reputación.»

«La evolución va a ser lenta pero firme.»

«Creo que la ESS se enfrenta a dos retos. El primero es normalizarse a través de un salto de escala para interpelar a una mayoría social. La ESS tiene que resultar *fácil* para el consumidor sin traicionar sus principios. Necesitamos, por ejemplo, una banca ética que proporcione servicios como hipotecas inmobiliarias. O tiendas de ropa en las que se puedan comprar unos pantalones vaqueros o unos zapatos. Es un movimiento que entraña riesgos, por supuesto, pero me parece inevitable. En segundo lugar, creo que la ESS necesita encontrar la manera de romper con sus sesgos sociales y tener una mayor incidencia en las clases populares más golpeadas por la crisis. Es, de nuevo, un reto enorme; pero creo que la ESS está muy bien situada para afrontarlo, por su capacidad potencial para incidir en áreas socialmente muy castigadas a las que los movimientos sociales urbanos normalmente no llegan: ámbito rural y pequeñas ciudades.»

Una amplia mayoría coincide en la necesidad de desarrollar capacidades económicas que puedan fortalecer el sector y le permitan situarse en una posición relevante frente a la Administración.

«Se podría pensar que el sector está en una encrucijada. Es un momento importante para aprovechar el impulso dado por algunas de las políticas públicas, la fortaleza de algunas de las entidades de representación y la necesidad urgente por parte de la sociedad de un cambio. La evolución va a depender de la capacidad del sector de aprovechar esta situación.»

«Creo que el sector va a seguir creciendo, pero lo difícil no es que surjan nuevas iniciativas, sino que se mantengan en el tiempo, que logren estabilidad económica (en sentido amplio y feminista).»

«La sostenibilidad de las propias entidades, para lo que se necesita mejorar notablemente en la gestión empresarial de las mismas, sin reparos a las actividades de mercado que son respetuosas con las personas y el medioambiente.»

«El logro más relevante sería, precisamente, visibilizar unas entidades fuertes, transparentes y de calidad.»

«Los principales logros a medio plazo son la consolidación de las empresas que ya están funcionando, el nacimiento de otras nuevas y la creación de empleo de calidad.»

«Es clave conseguir financiación para el crecimiento de las iniciativas prometedoras.»

«El reconocimiento del sector por parte de la Administración pública, la compra pública responsable.»

«Las relaciones con las instituciones serán clave, y la capacidad de hacer visible la ESS como una alternativa real para el consumidor.»

«También es fundamental que los instrumentos de finanzas éticas funcionen mejor, se extienda su uso y se avance en la idea no solo de financiación, sino de inversión social, en un tridente corresponsable entre las entidades de la ESS, lo público y la sociedad civil.»

En general, se reconoce la importancia que tienen las políticas públicas de apoyo para el desarrollo del sector, aunque se percibe cierto miedo a la cooptación, a la dependencia de las Administraciones públicas y a que el crecimiento genere un alejamiento de los valores de la ESS.

«El contexto político va a marcar la situación de la ESS a medio plazo, ya que hemos desarrollado estructuras muy dependientes de las Administraciones públicas.»

«Creo que consolidarán bastante el sector el apoyo institucional y la voluntad política para desarrollar y consolidar el sector, y la propia capacidad de las empresas de la ESS para conseguir financiación fuera del Estado.»

«Para una parte de la ESS, y aunque me gustaría que no fuese así, va a condicionar mucho los escenarios futuros que marque la política institucional en función de quién gobierne (municipal, autonómica y/o estatal).»

«Sin una alianza con el sector público será difícil el despliegue.»

«El próximo mapa político municipal creo que tendrá una gran incidencia.»

«Lo que más va a condicionar el sector son las políticas públicas que se implementen en los próximos años.»

«Ser capaces de hacer frente al crecimiento sin perder la esencia que nos caracteriza (local, cercano, confianza...) y sin dejar en un segundo plano las prácticas que responden a nuestros valores y principios.»

«El crecimiento nos enfrentará a conflictos internos y externos, amenaza del *statu quo* y, por tanto, recibiremos su resistencia al cambio (señalamiento mediático, político...).»

«Será importante la capacidad de vincular la profesionalidad y el rigor con los valores de la ESS.»

«El sector debe madurar, actuar de forma más estratégica, tener mayor presencia en los mercados de consumo generales, manteniendo sus propios valores (no es nada sencillo) y potenciando la conexión con lo comunitario (tipo regiones en transición).»

La ilusión por participar en la coproducción de políticas públicas relevantes para el sector convive con una desconfianza hacia la posibilidad de que haya compromisos sustanciales por parte de las Administraciones públicas.

«Un factor importante puede ser la posible disminución del apoyo público al sector, ante lo que habrá que asegurar la pervivencia con recursos propios de algunas de las estructuras que se han establecido gracias a él. Uno de los logros que imagino es el reforzamiento de las propias entidades que la constituyen.»

«Pero sin un apoyo público coordinado a nivel estatal, autonómico y municipal, o sin una gran movilización privada con ejemplos de éxito de calibre, no sé si veremos cambios disruptivos.»

«Los poderes públicos no tienen interés en su desarrollo.»

«La supervivencia de las políticas públicas de impulso es una de las cuestiones que va a acondicionar el devenir del sector.»

«Si hay un cambio en el fomento de la ESS desde las políticas públicas, el soporte para la creación y consolidación de cooperativas será menor, y puede que este crecimiento de entidades de la ESS, y sobre todo de cooperativas, se vea limitado o, incluso, que entre en crisis.»

Además, diversas opiniones plantean la necesidad de abordar algunas cuestiones incómodas, como la falta de cooperación, la competencia entre entidades o la composición social y los comportamientos elitistas que se perciben en la ESS en tiempos recientes.

«Condicionantes: superar su composición social y la tendencia a la elitización. En las grandes ciudades, es muy homogénea (clases medias precarias con capital social y cultural).»

«Capacidad para generalizar lógicas de intercooperación y no competencia entre organizaciones de la ESS en los procesos de concurrencia a licitaciones públicas.»

«El fomento de la intercooperación entre sectores, ámbitos y entidades de la ESS.»

«Fortalecimiento, pero saldrán divisiones, confusiones y exclusiones.»

«Creo que la ESS necesita encontrar la manera de romper con sus sesgos sociales y tener una mayor incidencia en las clases populares más golpeadas por la crisis.»

«La mayor limpieza e integridad de las personas que participen en la ESS, con menos sectarismo y endogamia moral.»

«Imagino que la ESS se visibiliza y se encuentra en las zonas rurales, y no solo en las urbanas.»

Una de las demandas que se perciben con mayor intensidad es que el sector se abra a la sociedad y que implique a sectores de actividad y a grupos sociales que tradicionalmente no han formado parte de él.

«Hay que incluir en nuestras organizaciones a colectivos que habitualmente se quedan fuera de las luchas en las esferas económicas (mujeres, migrantes, personas con baja cualificación, jóvenes...)»

«Es necesario dar a conocer la ESS a los ciudadanos, abrirse a la sociedad y salir del gueto en el que con frecuencia nos movemos.»

«Es importante abrir el sector al conjunto de la población para que sea realmente sostenible, representativo y perdurable. Un logro sería un macroespacio de la ESS visible en la ciudad y en las redes más allá de los propios circuitos de comunicación de la ESS.»

«Debe abrirse a otras perspectivas y al mestizaje si no quiere morir como un dinosaurio incapaz de evolucionar.»

«Otro gran reto es incorporar entidades de la ESS que ofrezcan servicios clave, como fontanería, albañilería, carpintería, imprentas, peluquería, mecánica, etc.»

«Creo que la ESS necesita encontrar la manera de romper con sus sesgos sociales y tener una mayor incidencia en las clases populares más golpeadas por la crisis.»

«Entrar en sectores con poca presencia (industrias de cadenas de valor poco complejas, como fabricación de muebles o agroalimentaria).»

Una de las virtudes que más se menciona y que puede contribuir a su evolución en el medio plazo es su potencial capacidad como facilitadora e intermediadora de las relaciones entre el campo y la ciudad.

«Creo que los vínculos entre espacios urbanos de la ESS e iniciativas y redes rurales tienen un gran potencial para el sector.»

«Como logros [...] y esa alianza campo-ciudad.»

«La mayor conciencia social de recuperar lo rural y conectarse con lo urbano para evitar la despoblación y fijar la existente.»

«La ESS está muy bien situada para afrontarlo por su capacidad potencial para incidir en áreas

socialmente muy castigadas a las que los movimientos sociales urbanos normalmente no llegan: ámbito rural y pequeñas ciudades.»

«El sector de la ESS va a evolucionar favorablemente en los próximos años, sobre todo, en ámbitos vinculados con el mundo rural.»

«En la medida en que la ESS sea capaz de integrar una perspectiva socioecológica (estrechando sus lazos con movimientos como los de ciudades en transición).»

Por último, es interesante destacar las voces que señalan cómo la crisis social, ecológica y económica va a obligar a drásticas transformaciones que pueden suponer una ventana de oportunidad para el crecimiento y despliegue de la ESS.

«La nueva crisis económica que llegará en breve y la capacidad de la ESS para adaptarse a esa nueva situación. A medio plazo, pienso que tiene una base menos vulnerable que las empresas capitalistas.»

«Conseguir trasladar la continuidad que hay entre crisis que nos sobrecogen (desplazamientos forzados de población, cambio climático...) y nuestra capacidad de elegir y desarrollar proyectos que abran vías de solución y nos hagan vivir mejor a todas.»

«El contexto actual de crisis y de cuestionamiento de las lógicas dominantes aparece como una oportunidad para avanzar, posiblemente desde la innovación social, estableciendo nuevos modelos de relación y colaboración entre personas, agentes y entidades.»

«Las próximas crisis de deuda y márgenes de rentabilidad de empresas de capital van a hacer que la tendencia hacia la ESS se vea reforzada y se entienda como un cambio en el paradigma ecosocial y de metabolismo urbano.»

«Creo que el sector va a evolucionar positivamente, porque hay cambios sociales estructurales y una urgencia climática, política.»

«Creo que una cuestión central de la que dependerá el devenir del sector es, precisamente, la capacidad que este tenga para dar respuesta al conjunto de problemas que van a derivarse del declive energético. Especialmente en las ciudades, esto va a suponer un enorme reto, y es imprescindible que la ESS esté preparada para ofrecer alternativas.»

«Espero que, a medio plazo, la economía social sea la solución por la que apueste la Administración pública y la ciudadanía para combatir las externalidades negativas de la economía capitalista, así como los retos medioambientales.»

5. Entidades españolas de la ESS: estudio de casos

En este capítulo presentamos una serie de organizaciones que constituyen interesantes propuestas de construcción social en el ámbito de la cultura y de la alimentación sostenible en España. A partir de algunos de los rasgos distintivos de estas iniciativas, de sus trayectorias y de los mapas de cambios y desafíos a los que se han enfrentado, podremos extraer variables claves para entender sus procesos de formación de identidades y generación de valor.

Estas variables engloban diversos aspectos: el nivel de transformación social logrado; las interrelaciones con el entorno; el funcionamiento interno; la estabilidad y viabilidad financieras; las políticas y estrategias para crear valor; y la posibilidad de escalar o replicar la iniciativa. Aunque cada caso es un ejemplo particular que por sí solo puede servir de fuente de inspiración, la reflexión sobre el conjunto, entendido como un todo, también ayuda a comprender cuál es la mejor manera de medir su impacto e identificar los problemas y los factores de éxito para el futuro.

Nuestra selección de casos y variables no es aleatoria. Hemos buscado proyectos de los que pudiéramos extraer aprendizajes globales, un equilibrio entre el carácter rural y urbano de cada una de las propuestas, y el apoyo recibido de la FDNC o su independencia respecto a ella.

5.1. ColaBoraBora

El origen de ColaBoraBora Koop se encuentra en Amasté Comunicación S. L., que, a su vez, es consecuencia de la evolución de una galería de arte creada por los padres de uno de los fundadores, y cuyo nombre se corresponde con las iniciales de sus apellidos. Originalmente, Amasté fue constituida, en 2001, por un grupo de personas de Bellas Artes con el fin de problematizar las prácticas artísticas y «su relación con lo social» utilizando dispositivos y proyectos que, sin abandonar el ámbito del arte, se situaban más en la esfera de la comunicación, como la edición de revistas (*Eseté* y *Etecé*) o acciones ligadas al *marketing* de guerrilla (*Emancipator Bubble* o *Ataskoa*).

Al ser cada vez más conscientes de las contradicciones del ámbito del *marketing* y de que sus prácticas carecen de suficiente impacto o son fácilmente asimiladas o instrumentalizadas, deciden centrar su actividad en el ámbito de la educación no formal y la mediación. En 2005 ponen en marcha *Casi tengo 18*, un programa de trabajo

con adolescentes mediante acciones de alfabetización mediática, campamentos de verano, publicaciones, talleres, etc., todos ellos, proyectos en los que la creatividad se ponía al servicio de la reflexión y el espíritu crítico.

El trabajo con adolescentes termina en 2009. Los proyectos requerían mucha energía personal y no dejaban de ser muy pequeños, sin continuidad o sin llegar a tener un marco formal de desarrollo (por ejemplo, en relación con el sistema educativo o con los departamentos de juventud). «Después de la deriva de los adolescentes, nos cansamos. Siempre nos ha pasado que empezamos prototipos de cosas y nunca hemos conseguido que pasen a la segunda fase.»

Prescindir de la figura del adolescente como sujeto provocó que reflexionaran sobre los elementos transversales de su trabajo. Desde el inicio, su forma de trabajar se ha caracterizado por lo colaborativo, por el espíritu libre y abierto, por las pedagogías críticas y por activar distintos tipos de relaciones y mediaciones.

De esta reflexión nació ColaBoraBora, inicialmente como un proyecto o línea de trabajo de Amasté vinculada a Eutokia, un centro de innovación social y emprendimiento del Ayuntamiento de Bilbao, en el que forman parte del equipo de conceptualización y puesta en marcha. A los ingredientes que ya utilizaba para cocinar sus proyectos, ColaBoraBora añade el procomún y el emprendimiento social asociado a lo cooperativo y a la ESS.

Esto se traduce en contribuir a generar entornos, procesos y metodologías que traten de favorecer el paso de la lógica individual a la lógica colectiva y, a la vez, un cambio cultural de imaginario asociado a esta práctica. La única iniciativa propia que pusieron en marcha fue *Hondartzan* («en la playa» en euskera), la comunidad de práctica local en torno a lo colaborativo y los procomunes que estuvo en funcionamiento durante tres años. El resto de su actividad se centra en incorporarse a proyectos de otros agentes afines para sumar esfuerzos, conocimiento y recursos. Así, participan en la puesta en marcha de la plataforma de *crowdfunding* Goteo, en la investigación colectiva Empresas del Procomún o en el proyecto *Copylove*, que pone el foco sobre otro de sus principales ámbitos de interés y trabajo: tratar de poner en el centro de la vida los afectos, los cuidados, la parte reproductiva y los feminismos, y generar una nueva subjetividad en torno a ello.

En 2013, lo que era una línea de trabajo se transforma en la propia organización. Pasaron de ser una sociedad limitada, cuyo nombre estaba vinculado a una de las personas del equipo, a crear un sujeto colectivo, una pequeña cooperativa de iniciativa social. Una forma jurídica que trataba de ajustarse a los valores y a la gobernanza de la organización. Algo que, si bien ya estaba en la esencia del funcionamiento y de la identidad de AMASTÉ, de esta manera se hace más patente, se articula y formaliza.

ColaBoraBora sigue metiendo elementos en su coctelera con un espíritu de diálogo, remezcla y contagio con otros ámbitos, disciplinas o agentes diversos. Algunos elementos como el procomún o lo libre y abierto dejan de tener una centralidad

temática para convertirse en esencias transversales, en rasgos de personalidad. La manera de entender lo colectivo y colaborativo se complejiza, se matiza y se articula mejor. Y se apuesta por centrar sus servicios como empresa en el acompañar, en ponerse al servicio de procesos:

Tenemos vocación de ser un instrumento que favorezca ese cambio cultural hacia lo común, lo colectivo, lo cooperativo, lo «co-» como prefijo; a lo que se suma lo «trans», lo transdisciplinar, lo transcultural, lo híbrido, lo mutante, la mezcla surgida de la diversidad.

Siguiendo la misma lógica de comportamiento, ColaBoraBora siempre ha trabajado en red, una red que se ha ido modificando en función de su propio proceso evolutivo. En un principio interactuaban sobre todo con actores artístico-culturales; en la actualidad, se han incorporado muchos agentes del ámbito de la ESS, del desarrollo comunitario o de la participación ciudadana. Esas redes, tanto formales como informales, así como las formas de trabajo conjuntas, se establecen con personas o entidades con las que comparten visiones y formas de hacer. Esta filosofía de trabajo impregna también su postura sobre el crecimiento de la entidad: no tienen la vocación de crecer organizativamente, sino de asumir estas necesidades de desarrollo a través del trabajo en red. Algo que tiene su mayor expresión práctica en el laboratorio de prácticas colaborativas Wikitoki.

Su evolución también se ve reflejada en la manera de entender lo *político*. Cuando la empresa se ha hecho más política ha sido, quizá, cuando lo político ha dejado de tener una presencia más figurativa o evidente. Lo político está más incorporado en el hacer que en el discurso. En este sentido, son más conscientes de que quieren dedicar su energía a «redefinir los *qués* transformando los *cómos*: no poner tanta atención en qué es lo que quiero hacer, sino en cómo lo estoy haciendo; y, desde ese cambiar el cómo, llegar a cambiar el qué».

En el momento actual declaran que se dedican a diseñar entornos y procesos colaborativos centrados en la innovación estratégica, la innovación organizativa y la innovación social. Podría decirse que ahí se encuentra la misión que la entidad ha mantenido, esencialmente, desde sus inicios, si bien lo que ha cambiado ha sido cómo lo han intentado hacer: en un principio fue a través de la comunicación; después, de la educación; y, en la actualidad, el vehículo es el *software* colaborativo, dinámicas colaborativas aplicadas a cualquier ámbito o actividad como elemento central. La actividad de la entidad triangula entre «lo cultural, entendido como cambio de subjetividad y del espacio simbólico para que pueda haber una transformación; la participación o gobernanza, sobre todo en la conexión de lo público-común o lo público-social; y la ESS como una forma de hacer productivo lo anterior, es decir, estructuras económicas desde la idea de poner la vida en el centro de la economía o la economía en el sitio donde debería haber estado siempre, que es en la gestión de lo cotidiano o lo comunitario».

Trabajan fundamentalmente en el ámbito local con una filosofía de km 0, tanto por la ecología de recursos como por una cuestión de compromiso con el contexto del que forman parte, ya que, para ColaBoraBora, «la construcción de lo comunitario desde lo relacional es clave». Si participan en proyectos fuera de Bilbao, intentan hacerlo con agentes locales que faciliten dichas relaciones y el conocimiento del entorno local. Trabajan, sobre todo, con la Administración pública, pues entienden que esta tiene que transformarse y que, además, puede actuar como catalizadora de recursos para favorecer el cambio del tejido empresarial y social. También trabajan con entidades de la ESS y con organizaciones del tercer sector u otros agentes ciudadanos. En la mayoría de los casos, los recursos para su contratación provienen directa o indirectamente de la Administración pública.

Este trabajo con la Administración pública tiene, en muchas ocasiones, la forma de una *pedagogía institucional*, una labor informal (muchas veces invisible y no remunerada) orientada a contribuir a que las instituciones entiendan y vayan incorporando nuevas lógicas e imaginarios como el gobierno abierto, los laboratorios ciudadanos, el procomún, P2P, el emprendimiento cooperativo, los feminismos, etc. Su pertenencia a distintos espacios les permite gestionar las relaciones entre los diferentes agentes (instituciones públicas, agentes culturales, entidades de la ESS y sociedad civil local).

Sin embargo, a pesar de su constante actividad, hoy por hoy no pueden asegurar su sostenibilidad. Dependen de una actividad de mercado demasiado fragmentada y con poca continuidad, así como de unas líneas de actuación política que se apoyan fundamentalmente en contratos menores y en subvenciones por concurrencia competitiva. Todo esto imposibilita una mínima estabilidad y mantiene a la organización en una posición de continua incertidumbre financiera y estructural, lo que les impide sostener una estrategia de actuación y una política organizativa a medio plazo.

En lo relativo a su relación con la ESS, ColaBoraBora es parte activa de REAS Euskadi, la red de referencia en el País Vasco y que forma parte de las redes estatales e internacionales (REAS en Red y RIPESS). En ese marco, han identificado varios retos, entre los que destacan la necesidad de fortalecer la articulación colectiva, la precariedad laboral y la inestabilidad de muchas de las entidades (sobre todo las más pequeñas) o la falta de madurez y escalado de los procesos que desarrollan, en una fase prototípica continua. Para afrontarlos, abogan por construir de manera conjunta (infra)estructuras que permitan liberar y destinar recursos de las entidades para diseñar estrategias y políticas comunes, así como para poner en marcha planes y herramientas que fortalezcan y mejoren de manera efectiva la Red para dotarla de una verdadera capacidad de transformación.

CONCLUSIONES A PARTIR DE LA EXPERIENCIA:

1. Existe una correspondencia muy alta entre la misión de ColaBoraBora (construir entornos, procesos y metodologías que favorezcan el paso de la lógica individual a la colectiva con su cultura organizativa) y su actividad, organización y forma de relacionarse con el entorno.
2. Conoce bien su entorno y a los agentes que forman parte de él, lo que supone un factor crítico positivo para desarrollar una estrategia de éxito.
3. Fruto de su actividad y de la forma que tiene de relacionarse con su entorno, es muy permeable a las lógicas y elementos de los agentes con los que trabaja, y su identidad está en continua evolución.
4. Su capacidad de adaptarse a su entorno es una fortaleza. Esta flexibilidad y permeabilidad facilitan su actividad de acompañamiento a otras entidades, pues los faculta para entender bien las lógicas de los agentes con los que trabajan.
5. Su identidad cambiante es una debilidad. El cambio continuo les impide estar en un sitio concreto, por lo que muchos de sus proyectos o líneas de trabajo no disponen del tiempo suficiente para madurar: «Estamos en el medio de todo y en el centro de nada».
6. La inestabilidad e incertidumbre de su entorno hacen que ColaBoraBora no consiga mantener una estrategia organizativa a medio plazo. El verse continuamente condicionados por lo emergente les impide fijar objetivos a medio y largo plazo, o desarrollar procesos formales de análisis, planificación, seguimiento y control para alcanzarlos; su actividad es, en gran medida, consecuencia de la reacción a las circunstancias.

5.2. Fundación Cerezales

Antonino Fernández nació en Cerezales del Condado y, tras casarse con Cinia González, emigró a México, donde comenzó a trabajar de mozo de almacén en una empresa cervecera de la que llegó a ser director general. Vivió en México durante más de sesenta años, pero pasaba cuatro o cinco meses, cada dos años, en Cerezales del Condado.

Vivir en una zona rural le impidió cursar estudios superiores, pues sus padres no podían asumir esa carga económica. Esto hizo que, al hacer fortuna, desarrollara la idea (germen de la futura Fundación) de facilitar el acceso a la educación superior a la gente de la zona donde había nacido. Aunque su plan inicial era crear una escuela en el pueblo que ofreciera todos los niveles de la enseñanza reglada, su sobrina Rosa Yagüez, consciente de la incidencia que la retirada de los espacios públicos de educación tiene en la despoblación de las zonas rurales, le hace ver lo problemático que podría ser para el modelo estructural de educación de la zona crear un centro educativo con recursos privados.

Así, partiendo de la idea de que lo educativo puede abordarse desde diferentes planos, Rosa le propone crear un prototipo que trabajase desde otro ángulo (el de la cultura) y con otro planteamiento: el acceso de la población rural a la educación no puede basarse en la creación de una institución puntual que trabaje en un pueblo, sino que tiene que posibilitarle un acercamiento universal y sostenido en el tiempo. Para ello, han experimentado con procesos educativos que la formación reglada es incapaz de poner en marcha; en algunos casos, trabajando desde y con las instituciones públicas (CRA Ribera del Porma) y construyendo colectivamente con el claustro de profesores, colectivos de juventudes musicales, padres y alumnos, fórmulas no convencionales que permiten la coeducación, como es el programa *Los sonidos de la escuela rural. De la escucha activa a la creación colectiva*, integrado en el horario lectivo y que pretende estimular el aprendizaje de las matemáticas y del lenguaje a través de la experimentación sonora; y, en otros casos, en entornos más informales.

Cuando se constituye la Fundación, está integrada por Antonino, por familiares vinculados al ámbito de la cultura y por personas cercanas de su ámbito profesional y del pueblo, este último representado por el presidente de la Junta Vecinal. El pueblo tiene una participación fundamental en el patronato, pues, además de que parte de la familia que forma parte de él mantiene una relación muy directa con el municipio, el presidente de la Junta Vecinal que lo representa tiene acceso a todos los niveles de decisión de la institución y un voto de calidad por el que, si la institución no está desarrollando el objetivo cultural para el que ha sido creada, el pueblo puede desalojarla de las escuelas y quedarse con ellas. «Esto ofrece una tensión muy sana, un ejercicio de transparencia constante y fomenta el compromiso entre ambas instituciones.»

Se inicia un diálogo con el pueblo para recuperar sus escuelas, que estaban abandonadas, pues al no quedar niños para usarlas, no tenían actividad. Se rehabilitan para albergar la sede de la Fundación.

La institución comienza su andadura buscando «cómo educarnos de manera conjunta en este territorio». Las tres personas que formaban el equipo técnico inicial –al que fueron uniéndose voluntaria y formalmente, en función de las necesidades del proyecto, otras relacionadas personal o profesionalmente con las anteriores– asumen que, para dialogar con el pueblo, primero tenían que integrarse en la zona; necesitaban entender lo que allí ocurría, cómo ocurría y cuáles eran los vocabularios, las acciones y las políticas que lo articulaban y sostenían. Y se dieron tiempo para ello. El proceso no se desarrolló de una manera estándar, sino orgánica, sin calendarios, reglas, metas o métricas definidas, ya que su intención era encontrar sus propias claves para desarrollar el propósito. Para ello, el patronato les dio libertad absoluta, y esa flexibilidad les permitió comprender la realidad en la que iban a desarrollar la actividad de la Fundación e ir probando distintas alternativas para relacionarse con el ecosistema.

Al principio, el equipo técnico de la Fundación no partía de certezas, ni buscaba generar una determinada manera de hacer las cosas:

Experimentamos, hicimos exposiciones, probamos con trabajar con distintos tipos de artistas para saber qué pasaba cuando proponíamos algo de unas características u otras, y de la información que recogimos hemos ido construyendo.

Desde el inicio tuvieron claro que estas formas de relación debían beber de la ecología y esta idea ha orientado su identidad y actividad. Así, entienden el ecosistema como un sistema complejo en el que la modificación de cualquier elemento afecta al resto, a sus relaciones y equilibrios. De ahí la necesidad de conocer y comprender las interrelaciones entre las partes que integran el territorio. La escucha forma parte de su labor diaria: «Un vecino quiere hablar o pasar un rato y se pasa por la Fundación, se atienden con gusto. No hay filtros para mantener el contacto con nosotros. La gente pasa solo por hablar». El hecho de que la comunicación con la Fundación no esté regulada, ni encajada en un formato concreto, les permite recopilar una información muy valiosa sobre la forma de ser de estas personas, sobre sus perspectivas, necesidades y su relación con el medio; de estas conversaciones han nacido muchos programas que tienen que ver con entender de una manera ecológica el sitio donde están: *Hacendera abierta*, ciclos relacionados con la micología y la ornitología, etc.

Esta adaptación al entorno y a los actores con los que interactúan y realizan su actividad se refleja en el diseño de sus programas de producción. Así, han desarrollado una línea para normalizar el trabajo de artistas e investigadores que no está condicionada por el tiempo ni por las necesidades de la Fundación, sino que busca personas o colectivos con actividades y actuaciones compatibles con lo que está haciendo y se ofrece para ponerse a su servicio, dándoles tiempo y recursos; además, valoran, por encima del resultado final, los aprendizajes que surgen del proceso.

De esta forma surgió *Territorio Archivo*, el cual, con un sentido filmico, construye las conversaciones con las personas del territorio desde las fotografías que conservaban en sus casas. Se trata de un proyecto vivo, al que todos aquellos que forman parte de él dedican un tiempo ilimitado (el artista, las personas que aportan las fotografías y las narrativas, y la propia Fundación), al que se incorporan otros investigadores y territorios (como Peñaranda de Bracamonte) y del que surgen nuevos temas y trabajos. *Territorio Archivo* forma parte del ADN de la Fundación Cerezas. Gracias a él, pudieron pasar mucho tiempo en las casas de las personas de la zona y escuchar sus historias sobre las imágenes que compartían con ellos, lo que supuso un punto de inflexión en su relación con el territorio: los vecinos comienzan a sentir la Fundación como algo propio. Ese es un objetivo primordial para ellos y transversal a todas sus actividades.

Este modo ecológico, sostenible y a través de las relaciones personales de construir valor impregna todas sus actividades y proyectos: todo el programa de trabajo de la Fundación y sus ciclos se conciben sobre la identidad vecinal y la interconexión. Una intención que se dirige igualmente hacia la formación del pensamiento crítico, tanto para que los vecinos puedan enfrentar aquello que se les trata de imponer como para acercarse a imaginarios ajenos.

La organización interna se corresponde también con su concepción ecológica del entorno y las relaciones: dada la relación que existe entre todos los programas, todos trabajan en el mismo espacio, en una mesa común, lo que les permite compartir la información sobre lo que hacen los demás:

Las conversaciones entre todos se suceden a lo largo del día, [...] eso minimiza el número de reuniones, [...] Cuando existe algún tema específico que afecta a parte del equipo o a alguien externo, lo tratamos de forma estructurada en una reunión a tal efecto.

Entre todo el equipo discurre una comunicación constante, continua e informal. Tienen una reunión semanal de carácter operativo, pero las conversaciones que dan sentido a sus programas suceden «en esa mesa y a lo largo de toda la jornada». Al mismo tiempo, mantienen la comunicación con los actores externos, con las instituciones; salen, hacen trabajo de campo, estudian lo que ocurre en otros lugares, buscan nuevas relaciones. Esas relaciones (muy diversas, complejas y heterogéneas), que incluyen y vinculan, por ejemplo, a artistas internacionales con ganaderos locales, se han construido e integrado a lo largo de la vida de la Fundación. Lo que no deja de ser complicado, pues los vocabularios, idearios e identidades son diferentes.

La Fundación tiene proyectos de muy diverso signo, pues entiende que el reto de que un lugar, un conjunto de personas o una organización respondan a lo que tienen a su alrededor no puede abordarse desde un único mecanismo, sino a través de múltiples elementos. Para que una relación sea rica tiene que ser capaz de dar respuesta a muchos niveles y metodologías de relación, por lo que intentan que las formas de relación sean directas y que los modos de participación ocurran de maneras muy diferentes. Algunas formas las han adaptado de otros lugares y otras las han tenido que inventar.

CONCLUSIONES A PARTIR DE LA EXPERIENCIA:

1. Conocer y entender el contexto le ha permitido diseñar programas con los que los habitantes de la zona se sienten identificados. Los procesos de la Fundación han partido de un análisis profundo de la realidad en la que iba a desarrollar su actividad.
2. La identificación de los habitantes de la zona con sus programas ha conseguido que los habitantes de la zona se hayan integrado en el día a día de la Fundación, y a la inversa. Los procesos de escucha han proporcionado a los técnicos de la Fundación las claves para el diseño de programas que incorporan realidades que son parte de las vidas de las gentes de la zona, lo que genera un vínculo con la institución.
3. La Fundación se entiende desde la ecología de las poblaciones, de manera que la modificación de cualquier elemento afecta al equilibrio del resto. Así, se han incorporado a su entorno a través de procesos relacionales con los vecinos para comprender, sin límite de tiempo, su identidad y relaciones e integrarlas en sus actividades y forma de hacer.
4. El proceso de toma de decisiones no estructurado ha permitido identificar los procesos más idóneos para los objetivos planteados. Al encontrarse en un entorno de incertidumbre, los técnicos optaron por un proceso de decisiones estructurado en pequeños pasos, decisiones graduales y ensayos que retroalimentaban el propio proceso decisorio.

5.3. LaFábrica detodalavida

Este proyecto nace de un grupo de amigos, estudiantes de Bellas Artes en Granada, que se habían constituido en una asociación de arte e intervención en el espacio público y que, tras identificar la falta de un lugar en la Extremadura rural que acogiera prácticas artísticas y sociales, se deciden a desarrollarlo en Los Santos de Maimona, el pueblo de dos de ellos. El espacio en el que deciden construir el proyecto era una antigua cementera abandonada que, en un principio, ocupan. Sin embargo, al cabo de poco tiempo, formalizan la intervención a través de un convenio con el Ayuntamiento para, de esta manera, legitimar su actuación y obtener el reconocimiento de la gente del pueblo.

A cambio del espacio cedido por el Ayuntamiento, ellos organizaban actividades en el espacio público o en la cementera que el colectivo concebía como una forma de generar un retorno social. La fábrica era el espacio en el que se juntaban con otras personas, agentes y colectivos para rehabilitarla y, a partir de esas actividades de autoconstrucción, se generaban festivales e intervenciones en el pueblo. A lo largo del año desarrollaban tres o cuatro jornadas de una semana de duración que servían para que colectivos artísticos de Extremadura interactuaran con colectivos de otras zonas geográficas. En esta fase fue clave la participación de Arquitecturas Colectivas –una red de personas y colectivos interesados en la construcción participativa del entorno urbano que proporciona un marco instrumental para la colaboración en diferentes tipos de proyectos e iniciativas–, porque, además de facilitarles las relaciones con los colectivos extraterritoriales, les proporcionaron el asesoramiento necesario para rehabilitar el espacio, realizar los trámites legales necesarios y negociar un nuevo convenio que exigió el nuevo equipo de gobierno del Ayuntamiento. La firma de este nuevo convenio pasaba por que toda la rehabilitación fuera legal, de ahí el papel decisivo que desempeñó la red de Arquitecturas Colectivas, así como el de Santiago Cirugeda, del colectivo Recetas Urbanas, quien se puso al frente de la rehabilitación. En esta fase colaboraron de manera solidaria «muchos amigos de muchas partes del mundo», quienes aportaron su trabajo y también financiación, pues lanzaron una campaña a través de Goteo. El entorno rural hace que se trabaje de una manera diferente a la convencional, porque la convivencia es muy cercana y se generan dinámicas relacionales basadas en el afecto.

En esta fase también desaparece la asociación primera; nace LaFábrica detodalavida y, con ella, vinculaciones con distintos colectivos de Extremadura que no tenían espacios y empiezan a utilizar la fábrica para sus actividades. La incorporación se produce de forma muy orgánica, al igual que la gestión de los procesos de toma de decisiones, al principio de manera muy informal, luego a través de asambleas periódicas y, finalmente, a través de rutinas democráticas formalmente establecidas.

Una vez terminada la rehabilitación, comienzan a participar en proyectos que generan ingresos económicos y, al mismo tiempo, cuentan con una programación cultural bastante estable. Intentan diferenciar las dos líneas de actividad: la profesional, vinculada a la actividad económica, y el espacio, vinculado a la militancia.

Uno de los proyectos que desarrollaron en esa época fue *Arrejuntándonos*. Financiado por la Junta de Extremadura, su propósito era identificar quiénes estaban haciendo economía social en la comunidad autónoma, porque, hasta ese momento, existía una desvinculación absoluta entre las iniciativas, porque funcionaban de manera totalmente independiente. LaFábrica detodalavida sintió la necesidad de conocer cuáles se estaban desarrollando en la región y de que se conocieran entre ellas. Realizaron un mapeo y una serie de encuentros para generar comunidad, pero la financiación se corta. Sin un apoyo transversal les resultó imposible continuar. Era la primera vez que la Junta los apoyaba en la realización de un proyecto y, a partir de ese momento, comienzan a colaborar con las Administraciones locales, pero se trata de proyectos concretos y limitados en el tiempo, sin programas de acción; cuando estos terminan, la Administración pública se desvincula del esfuerzo realizado o se los lleva a espacios en los que controla directamente lo que pasa. Esta forma de actuar provoca que los proyectos se conviertan en meros prototipos sin perspectivas de continuidad. Cuando empiezan a generarse los procesos de aprendizaje es cuando desaparece el apoyo financiero.

Todas las redes que LaFábrica detodalavida establecía eran redes de apoyo mutuo cuyo espacio de sostenibilidad se situaba en la economía social. Desarrollaban proyectos profesionales fuera del espacio de LaFábrica en los que participaban de manera desagregada y de los que revertían un porcentaje a la asociación. Esta situación no fue intencionada, sino que tuvieron que disgregarse el colectivo en diferentes equipos porque, para sostenerse, tenían que participar separadamente en diferentes proyectos. Entonces, empieza a generarse una disrupción entre la parte profesional y la parte espacial de la iniciativa («Hay gente que quiere habitar en el espacio profesional y gente que quiere militar en el espacio») y comienzan a manifestarse intereses diferentes entre los socios, como consecuencia de los distintos momentos vitales en los que cada uno se encontraba. Además, fueron conscientes de que algunos proyectos y personas tenían que salir de la asociación para asegurar la supervivencia de los proyectos y la economía de las personas. Se rompió el proceso del equipo porque no se generaba la suficiente actividad económica para que pudieran sostener sus vidas. Aunque realizaban muchos proyectos, eran proyectos sin recorrido, con un espacio finito, lo que les provocó una gran frustración.

Como estaban «siempre en la incertidumbre de si íbamos a ser solventes», tuvieron que dedicar más esfuerzos a la sostenibilidad económica que a la generación de valor social. El plazo limitado de las convocatorias de financiación (normalmente, un año) los forzaba a enlazar proyectos aislados, uno detrás de otro, sin una intencionalidad común, cuando, si las convocatorias enfocaran la financiación al largo plazo, podrían haber puesto su potencial al servicio de iniciativas con un recorrido mayor, con un campo de acción e intervención más amplio, y generar, así, comunidades nuevas. Además, estos plazos tan cortos imposibilitaban la creación de nuevos espacios o de equipos estables que dominaran el proyecto y produjeran sinergias y economías de escala.

En este punto, la mayor parte del equipo asume que los objetivos primeros de LaFábrica (rehabilitar y estabilizar el espacio) se habían conseguido y que, a partir de entonces, su camino iba a discurrir separadamente. Solo se queda uno de sus promotores, quien asume la responsabilidad de salvar a LaFábrica como comunidad, para lo que cambia su orientación e incorpora al espacio sobre todo a jóvenes del pueblo que empiezan a participar en ella sin integrarse en la asociación.

CONCLUSIONES A PARTIR DE LA EXPERIENCIA:

1. El apoyo financiero con unos plazos tan cortos ahoga las iniciativas del sector. Las organizaciones tienen que concatenar proyectos en función de los ingresos que puedan aportar para la sostenibilidad económica de la organización. Además, esto les impide construir equipos sólidos y estables que afiancen procesos y capacidades comunes.
2. LaFábrica detodalavida era incapaz de desarrollar una actuación planificada, porque la inseguridad económica forzaba a actuar tomando decisiones orientadas, únicamente, a lograr la sostenibilidad financiera, y no porque fueran las idóneas para sus objetivos. La precariedad económica de las iniciativas les impide asumir los proyectos como parte de una estrategia con la que alcanzar unos objetivos previamente planificados.
3. La necesidad de elegir entre la economía o la militancia fue un factor clave para el cambio en el colectivo. La precariedad económica de las iniciativas es un factor determinante para que surjan conflictos que hagan que el compromiso social de los integrantes del proyecto se tambalee.
4. El apoyo de la red de Arquitecturas Colectivas ha sido clave para su supervivencia. La existencia y actividad de las redes, entendidas como uniones de colectivos, es fundamental para el sector, porque estas pueden redistribuir la fuerza de las iniciativas o de los colectivos generando herramientas comunes y espacios de pensamiento.

5.4. Scarpia

En el año 2002, el Ayuntamiento de El Carpio encarga a Miguel Ángel Carretero y Antonio Sánchez Gavilán –dos estudiantes de Bellas Artes del pueblo– crear un taller cultural de verano para sus vecinos. Por lo tanto, esta iniciativa surge inicialmente del Ayuntamiento, pero sin tener una idea preconcebida al respecto, sin pensar en un proyecto a largo plazo y sin planear generar un impacto concreto.

Miguel Ángel y Antonio partieron del movimiento *land art* (intervención artística en el espacio natural como vehículo de concienciación social) para plantear un taller (Primeras Jornadas de Intervención Artística en la Naturaleza y el Espacio Urbano) que expone y da a conocer la obra de varios artistas de este movimiento y en el que se pide a los participantes que generen propuestas de intervenciones artísticas en el pueblo. El proyecto nace así, de forma intuitiva, como un simple taller de verano que busca llenar un espacio vacío en este tipo de prácticas sobre intervenciones de arte público.

El taller, que era gratuito, duró una semana. Se apuntaron 12 personas, todas del pueblo. Con este formato inicial se repitió varios veranos y, poco a poco –por su formato innovador y por su interés artístico–, va atrayendo el interés de la gente de fuera del pueblo.

El proyecto crece gracias al interés que despierta en los entornos artísticos y aumenta el número de participantes, así como la financiación pública por parte de otras instituciones distintas al Ayuntamiento que se interesan por el proyecto, fundamentalmente, la Diputación de Córdoba a través de la Fundación provincial de artes plásticas Rafael Botí. En 2005, el proyecto se consolida y se bautiza con el nombre de Scarpia. Empieza, entonces, una segunda fase de progresiva institucionalización que hace necesario crear la figura del gestor cultural y director creativo del proyecto. Miguel Ángel Carretero será quien asuma este papel; se convierte en el espíritu del proyecto y en el responsable directo de su expansión. Todas las decisiones pasan por él, aunque, después, cada actividad será dirigida de forma autónoma.

En esta segunda fase se estructura otro modelo, cada vez más encauzado hacia un proyecto artístico de enseñanzas teóricas y prácticas. Se empieza a invitar a ponentes expertos y a artistas de recorrido que hacen de guías y orientadores en torno a temáticas concretas, y la duración del taller se amplía a dos semanas. También se empieza a cobrar por la participación en el taller a las personas que vienen de fuera del pueblo. Además, se abre un espacio expositivo donde se exhiben obras de diversos artistas –y que cuenta con un comisario– y se inicia una línea de publicaciones propia.

Como la profesionalización del taller va complicando los lenguajes culturales que se desarrollan en él y dificultando la participación directa de los ciudadanos del pueblo, se añade una línea educativa con los niños del pueblo (Scarpia Junior) y otra con las personas mayores (Scarpia Plus) que trabajan el pensamiento y la acción cultural crítica desde la mirada infantil y la de los mayores. Ambas están siempre coordinadas con las temáticas en las que, cada año, se haya centrado el taller, para construir una línea de acción conjunta.

Por último, para ampliar el impacto del proyecto a todo el año –y que no se quedara limitado a dos semanas–, se abre una línea de trabajo con escuelas de arte que organizan talleres de fin de semana en los que los estudiantes ponen en práctica dinámicas reales de trabajo (Scarpia 365). Son las universidades o los estudiantes los que asumen el coste de estos talleres.

Como consecuencia de todo esto, el proyecto empieza a necesitar más espacios, por lo que el Ayuntamiento inicia un plan de rehabilitación urbanística de diversos espacios del pueblo que estaban en desuso para construir un conjunto de estructuras culturales públicas que Scarpia utiliza de forma puntual, pero que se habilitan como espacios públicos para todo el pueblo.

En términos económicos, el impacto del proyecto en el pueblo se tradujo en el gasto que hicieron los participantes de los talleres (alojamiento, comidas, compras, etc.). Y, en términos afectivos, en el intercambio de saberes que se produjo entre sus habitantes y los participantes.

La gente del pueblo vio que su modelo de vida rural era una fuente de inspiración para la creación de piezas o situaciones artísticas, lo cual reforzó su autoestima identitaria. Muchas de las propuestas artísticas eran cómplices directas de la cotidianidad de sus habitantes y, su vez, los participantes se sumergían en los hogares y en la vida pública del pueblo.

Pero no todos los habitantes tenían una opinión positiva del proyecto. Algunos no entendían para qué servían los talleres, qué ganaba el pueblo con ellos, y criticaban que el Ayuntamiento gastara dinero de todos los ciudadanos en esas actividades en vez de invertirlo en otros proyectos más necesarios. Se sintieron amenazados por la injerencia en su territorio y por lo que, en algunos casos, consideraron una imposición de pensamiento crítico que chocaba con su forma de pensar.

El problema se presenta cuando los políticos del municipio empiezan a introducir estas discrepancias en el debate político y electoral, de manera que el posicionamiento a favor o en contra de Scarpia formó parte del debate electoral en las elecciones municipales de 2015. El Gobierno municipal que surge de estas elecciones decide darle un pequeño giro al proyecto: «Un proyecto del pueblo para el pueblo». El Ayuntamiento le impone al director creativo –que hasta ese momento había funcionado con total libertad– algunas condiciones relativas a los contenidos, los participantes, las contrataciones, etc., y este decide renunciar porque ya no reconoce el espíritu original en el nuevo proyecto⁴. A partir de ese momento, el proyecto se dirige desde la coordinación de actividades culturales del Ayuntamiento.

Actualmente, el proyecto ha cambiado completamente su filosofía. Es un taller pensado exclusivamente para los ciudadanos del pueblo y que ha perdido su voluntad formativa, crítica y de intercambio de saberes entre el campo y la ciudad.

Scarpia nunca tuvo personalidad jurídica propia. Comenzó siendo una actividad propia del Ayuntamiento de El Carpio, pero la mayor parte del tiempo funcionó de manera autónoma bajo la dirección exclusiva de Miguel Ángel Carretero. Y esto es lo que produjo el conflicto por la propiedad intelectual del proyecto («Nadie sabía si era un proyecto del Ayuntamiento o si era independiente»).

Miguel Ángel ha iniciado un nuevo proyecto cultural con el objetivo de crear iniciativas similares a las que surgieron con Scarpia. A diferencia de Scarpia, el nuevo proyecto no se ha estructurado tan verticalmente en torno a la figura del director creativo, sino a través de dinámicas participativas. Esto les está trayendo, en esta fase inicial, algunas dificultades: el director creativo tiene que acostumbrarse a su nuevo rol y el resto de los miembros del equipo tienen que aprender a trabajar de manera más autónoma. También están encontrando dificultades para replicar el modelo de Scarpia: en primer lugar, porque el planteamiento de Scarpia surgió de manera intuitiva (fue tomando forma poco a poco, a medida que iba generando expectativas) y, en segundo lugar, porque la ausencia de apoyo institucional se está mostrando fundamental para poder hacer frente a los costes de los proyectos.

4. Se produjo, incluso, un conflicto jurídico por la propiedad intelectual del proyecto entre el Ayuntamiento y el director creativo que, finalmente, ganó este último.

CONCLUSIONES A PARTIR DE LA EXPERIENCIA:

1. Las dinámicas de cooperación público-social tienen que estar claras. El proyecto nació como una iniciativa del Ayuntamiento, pero poco a poco fue teniendo envergadura propia, hasta el punto de que llega un momento en el que no está claro a quién pertenece el proyecto.
2. Es necesario tangibilizar los impactos del proyecto en el territorio. Scarpia estaba enraizado en el territorio y ofrecía impactos positivos para el pueblo. Pero el hecho de no explicarlos, de no compartirlos con los habitantes, provoca que estos no lleguen a conocer ni a comprender el proyecto. Probablemente, tangibilizar los impactos ayuda a definir con claridad las dinámicas de cooperación público-social que hemos comentado en el punto anterior.
3. El proyecto debe tener una hoja de ruta compartida. En el caso de Scarpia, la hoja de ruta estaba únicamente en la cabeza de su fundador, y en el momento en el que este lo abandona, el proyecto pierde su esencia y se convierte en otra cosa.

5.5. Subbética Ecológica

Esta iniciativa nace de una necesidad latente: revitalizar las huertas de Cabra (las huertas están abandonadas, los jóvenes no se incorporan a la horticultura), compartida por varios agentes de cambio: los agricultores, una persona del Ayuntamiento de Cabra, el IFAPA y dos técnicos de medioambiente. Para solucionar el problema, se propone un curso de formación en el que se implican todos los agentes anteriores, cada uno desde su ámbito.

La formación consiste en un curso de capacitación reconocido por la Junta de Andalucía e impartido por uno de los técnicos. Está adaptada a la necesidad y al alumnado, y, aunque consta de una parte teórica, es sobre todo práctica; reciben formación para cultivar en ecológico y de manera competitiva en policultivo, ya que las huertas son pequeñas y, si lo hicieran en monocultivo, no serían competitivos en precios. Esta formación supone una inyección de esperanza para los agricultores: se trata de poner en funcionamiento las huertas utilizando los saberes ancestrales, pero con técnicas nuevas.

A medida que avanza el curso, las personas que participaban en el proyecto se dan cuenta de que las huertas podían ser rentables, y los agricultores deciden ponerse en marcha, empoderarse. Los dos técnicos de medioambiente realizan un esfuerzo muy importante de dinamización, cuidado y facilitación del grupo para trabajar la colaboración. Es un proceso difícil, porque el hortelano es muy individualista, y el proceso implica un cambio de conciencias y creencias. Pero, al mismo tiempo, la necesidad pone el modo: la única forma de enfrentar las circunstancias es a través de la cooperación. Se crean redes y vínculos entre los agricultores. El proyecto está vivo, avanza reaccionando ante los retos que se encuentra. Se analizan y estudian, a modo de referentes, iniciativas que ya están funcionando fuera de España (fundamentalmente en Francia). Van probando, debatiendo y, de esta forma, evolucionando: «No había presión, se podía probar. Había mucho tiempo para decidir, para pensar». Los procesos se generan y

desarrollan de manera compartida, y dedicándoles tiempo. Así, acuerdan que es necesaria la concordancia entre «cómo se produce» y «cómo se vende», y por ello deben vender de una manera diferente: de manera conjunta y solidaria, y no a través de intermediarios, sino directamente a las familias. Progresan en esta idea y construyen la relación entre el agricultor y el consumidor: cada familia tiene a su hortelano de cabecera y va a la huerta a recoger su cesta. Esto hace que se generen lazos, nexos e identidades compartidas. Uno de los pilares del proyecto es la conexión que existe entre hortelanos y consumidores. Esta relación permite diluir la barrera económica que se achaca, en ocasiones, al consumo ecológico.

En esta etapa de construcción del proyecto hay mucha ilusión. Los consumidores son personas relacionadas con los promotores y están muy implicadas. Al terminar el curso, se acuerda crear una asociación sin ánimo de lucro cuyos socios sean los productores y las familias consumidoras. En ese primer momento, los puestos de gestión estuvieron ocupados por socios que ejercían esta actividad de manera voluntaria y que aportaban los conocimientos que tenían, aunque no estuvieran relacionados directamente con el puesto. Sin embargo, a medida que el proyecto avanza, los ocuparán socios voluntarios con una trayectoria profesional vinculada al puesto de gestión.

La actividad, que empieza desarrollándose directamente entre hortelanos y familias, crece: se incorporan nuevos productores y consumidores, integrados por familias, tiendas y restaurantes, todos ellos socios; y se crea la central de pedidos para gestionar la venta a las tiendas y restaurantes, todo en un entorno de no más de 150 km desde el centro de producción.

La cesta de verduras tiene un precio fijo. Cuando empezaron a funcionar, realizaron un análisis de costes para determinar un precio justo y establecieron un precio mínimo y otro máximo. Dentro de esa horquilla de precios, y anualmente, la asamblea aprueba el precio fijo anual de la cesta. Cada productor tiene un número de familias asignadas en función de su capacidad; con los productos que genera su huerta abastece, primeramente, a sus familias, y el resto se vende a la central de pedidos. El precio que se paga en la central de pedidos se consensúa con los productores y las tiendas, y es por producto y anual. Aunque la central de pedidos es la que mayor volumen económico genera, los productores tienen lealtad a las familias; entre ellos se ha generado, a través de los años, un fuerte vínculo sentimental.

En la actualidad, también tienen una ecotienda y necesitan crecer «un pelín» para estabilizarse económicamente. Han de crecer en producción, y su límite espacial es el territorio, la comarca.

Se constituyeron en asociación sin ánimo de lucro, con actividad económica, y mantienen esa forma jurídica porque les funciona bien. En cierto momento se plantearon dejar la parte de promoción en la asociación y fundar una cooperativa que asumiera la actividad económica, debido a que las Administraciones públicas, tanto españolas como europeas, entienden bien la forma jurídica de cooperativa, pero no la de asociación, por lo que es frecuente que en las ayudas, subvenciones y procesos públicos se excluya a las asociaciones. Hasta el momento, la asociación funciona exclusivamente con fondos propios, que provienen de la actividad económica y de la cuota anual de cada socio.

La asociación está formada por socios productores y consumidores. La asamblea es la encargada de tomar las decisiones estratégicas y, en ella, los socios productores y consumidores tienen la misma capacidad de decisión. Las decisiones operativas se toman a través de comisiones, grupos estables formados por socios que de manera voluntaria se comprometen a integrarlas.

La junta directiva está formada por los vocales de las áreas. Recibe los acuerdos que han adoptado las comisiones, los valora y vela por que los que se adopten finalmente sean consecuentes con lo que ha decidido la asamblea. Generalmente está integrada por un 50 % de hombres y un 50 % de mujeres, de todos los pueblos; también participa un representante de las tiendas.

Han incorporado a su identidad la identidad del hortelano. En la Subbética, el hortelano ha permitido una clase media; serlo era motivo de orgullo y todas las personas del pueblo tenían a una persona cercana que lo había sido, de manera que era fácil despertar un vínculo entre los horticultores y las personas del territorio. Subbética Ecológica ha rescatado una identidad común que hace vibrar a las personas del territorio: ha creado nexos emocionales. Existe una intencionalidad en el discurso de dignificación del hortelano.

Subbética Ecológica vende producto, salud y valores. Un producto de calidad, ecológico; pero también vende lo que hay detrás del producto: precios dignos pagados a los agricultores, la incorporación de los hijos a las huertas de los padres, el respeto a la tierra, el bien común («Alimentos por el bien común» es su eslogan). Esa venta se corresponde con una filosofía real que impregna todo lo que hacen: «En nuestros productos hay valores, dignidad, transparencia, honestidad, cercanía, bajo impacto ambiental, recuperación de una cultura, de unas semillas, responsabilidad, trabajo digno». Aunque se hayan tenido que enfrentar a retos, consideran que esta filosofía es su identidad, y si no la respetan, pierden lo que son. Cuando compran para la ecotienda también contemplan los proyectos que están detrás de los productos.

La identidad de Subbética Ecológica se escribió cuando se realizó la auditoría del bien común, lo que ha tenido un efecto de consolidación y aceptación común.

Si está escrito, sobrepasa a las personas, se va a corromper con más dificultad. Si esto es así es porque hemos decidido que no cambie, porque hemos decidido que sean nuestros pilares fundamentales. Ya no tenemos que velar por que esto no cambie ni se traicione.

Realizaron la auditoría del bien común porque se identificaban con las ideas, con poner a las personas en el centro. La auditoría los ha llevado a un profundo ejercicio de reflexión que les ha permitido identificarse, cuantificar sus valores, medirlos, transmitirlos y, con ello, reafirmarse y marcarse una senda más firme. Estructuralmente ha supuesto un antes y un después. Además, les ha conferido una mayor relevancia y transcendencia, servir de inspiración para otros y crear nuevos contactos.

Se sitúan más próximos a la economía del bien común que a la ESS por las personas, aunque estén cómodos con los dos trajes. La economía del bien común busca unir lo que las entidades y personas tienen con aquello que quieren ser; incluye a todo el tejido en la propuesta, y a las empresas, como actores fundamentales en el cambio que se quiere generar.

La ESS debe abrirse para encontrar a aquellas organizaciones que, sin ser conscientes de ello, actúan basándose en los principios de la ESS, con el fin de buscar la identificación desde aquello que nos hace iguales, no diferentes.

CONCLUSIONES A PARTIR DE LA EXPERIENCIA:

1. Conocer en profundidad la necesidad que el proyecto trata de resolver es fundamental para poder diseñar su solución: las personas promotoras de Subbética Ecológica conocían muy bien las raíces, el contexto y a las personas involucradas en el problema que padecían las huertas en Cabra, lo que les permitió definir perfectamente el punto de partida de su teoría del cambio.
2. La participación de las personas que padecen el problema en el diseño de su solución es esencial para que el proyecto sea sólido y sostenible: los hortelanos fueron, desde el primer momento, los actores principales del proyecto que el equipo promotor puso en marcha para solucionar el abandono de las huertas, y participan en todas las decisiones que se toman.
3. El sentimiento de identidad fortalece los vínculos con el proyecto: el proyecto apela a la identidad de Cabra con la huerta y los hortelanos, una identidad que los clientes sienten también como suya, lo que los lleva a sentir el proyecto como suyo.
4. Los valores sobre los que se construye la organización constituyen su identidad y le proporcionan legitimidad: Subbética Ecológica se edifica sobre unos valores que conforman la filosofía con la que actúan. Identificar claramente esos valores hace que a la organización le sea más fácil interiorizarlos y mantenerlos, lo que legitima su actividad, su proyecto y su forma de actuar.

5.6. ZEMOS98

Nace como una asociación cultural sin ánimo de lucro en el Viso del Alcor (Sevilla) vinculada a dos realidades: un grupo de chicos jóvenes, relacionados con movimientos políticos universitarios y sin espacios para volcar sus inquietudes culturales, y un Gobierno municipal que dota una ayuda para que, en la Casa de la Cultura, se ponga en marcha un festival ligado a la asociación.

En aquella primera fase, si bien existía un trasfondo político que procedía de entender la cultura como una herramienta de transformación social, este no era explícito, sino que estaba asociado a la cultura y la educación.

Desarrollábamos actividades que siguen representando la identidad de lo que somos: tratar de entender cómo está cambiando la narrativa, que es algo que afecta a todas las expresiones artísticas, y otro tipo de actividades de carácter formativo (comidas populares, talleres).

Al principio, el Ayuntamiento destinaba muy poco dinero al festival y todo el presupuesto se invertía en actividades. Saltaron a Sevilla en su sexta edición, pero no fue hasta la octava cuando empezaron a considerar que parte del presupuesto tenía que

contemplar un sueldo para los trabajadores. Esta ausencia de pretensión económica se debía a que el motivo que les movía a trabajar en el festival era ofrecer una actividad cultural de calidad que concebían como una herramienta «generadora de espacios para nuestras inquietudes y la ciudadanía». Pero, a partir de aquel momento, empiezan a ser conscientes de que «estaban haciendo ciudad» y de que tenían la capacidad para generar en Sevilla –una ciudad tradicionalmente anclada al folclore y a la tradición religiosa– un cambio cultural con un trasfondo político: «Nos damos cuenta de que lo que al principio era un ensayo de vida se convierte en un modo de vida en el que vamos a intervenir políticamente». Así, lo que comenzó siendo un proyecto vinculado a cuestiones culturales se convierte, a partir de la crisis económica, en un proceso en el que los espacios culturales que generan incorporan otras cuestiones como los feminismos o el derecho a la ciudad, entre otras. El 15M es el punto álgido de esta evolución, ya que les permitió entrar en contacto con los colectivos que se aglutinaron en torno al movimiento y dotó de sentido a lo que hacen; entienden que el sistema capitalista neoliberal está roto y que la cultura debe servir como herramienta de participación ciudadana y espacio de transformación social.

A partir de ese momento, su reivindicación se amplía a cuestiones relacionadas con la creación de espacios y opciones de construcción alternativas al sistema capitalista neoliberal, un ideario que se ha mantenido en la organización hasta la fecha. De hecho, si bien en sus inicios no había una voluntad explícita de cambiar las cosas, con el paso de los años la cuestión política se ha ido afianzando.

Paralelamente a su dimensión política se fue gestando su dimensión económica. Al terminar la carrera, un grupo más reducido de quienes integraban la asociación cultural se plantea convertir el festival en un proyecto de autoempleo. Para ello, montaron una sociedad civil con dos líneas: una asociación cultural, dedicada a mantener el festival, y una actividad empresarial (desconectada de la cultural) dirigida, fundamentalmente, a realizar páginas webs y vídeos. Más tarde, transformaron la sociedad civil en una sociedad limitada y fusionaron las dos líneas de actividad. Tenían «éxito como jóvenes emprendedores» (12 personas contratadas) y habían asumido un alto volumen de deuda. Cuando llegó la crisis, tuvieron que reducir el personal y, además, replantearse la deuda. Esa situación, unida al contacto con la ESS, los conduce a rescindir la sociedad limitada para crear una cooperativa. Sienten que tienen una comunidad alrededor que los apoya, lo cual los legitimaba para pedir un préstamo de 104 363 euros a Coop57⁵ –que avalaron 270 personas particulares– con el que cancelaron la deuda que tenían con entidades bancarias convencionales y centralizaron toda su deuda en Coop57, con la que se sentían ideológica y políticamente más alineados. En ese momento (2014), y en relación con la evolución que hemos descrito en el párrafo anterior, ZEMOS98 se re-hace, aumenta su politización y su nexa con los activismos, y se involucra en proyectos para documentar el movimiento municipalista:

5. Coop57 es una cooperativa de servicios financieros éticos y solidarios cuyo objetivo principal es contribuir a la transformación social de nuestra economía y de nuestra sociedad.

La crisis nos ha empujado ahí y cada vez se liberan menos recursos para la cultura crítica o independiente. Vivimos en una sociedad neoliberal que fomenta una serie de valores como la competición, la extracción de conocimientos y recursos... Lo que queremos es un cambio profundo en lo social, y nuestra honesta y humilde contribución es a través de lo cultural y de generar espacios para imaginar otros mundos más justos y posibles.

Se podría decir que su objetivo social es generar actividades de servicio público; pero, al no ser un organismo público, tiene que participar en la lógica de mercado para ser sostenible económicamente. Una sostenibilidad que es muy difícil de alcanzar cuando se necesita un precio privado por la provisión de un bien(estar) público que, para ser identificado como tal, tiene que demostrar que genera un valor social para la comunidad. Hoy día no es normal utilizar herramientas cualitativas formales y estandarizadas para valorar el impacto social de los proyectos, sino que se emplean indicadores cuantitativos que no reflejan el verdadero valor social de los proyectos ni su contribución a la sociedad, por lo que la capacidad de ZEMOS98 para demostrar la utilidad general de su propuesta ante la Administración pública española es muy limitada.

ZEMOS98 tiene su sede en Sevilla, pero trabaja fundamentalmente con fundaciones y proyectos europeos. Esta situación no ha sido voluntaria, sino que se han visto obligados a ubicarse en el espacio europeo por la incapacidad para relacionarse con las instituciones y organizaciones locales, a las que les resulta difícil hacer entender su carácter multidisciplinar, su actividad en espacios híbridos y la necesidad del cambio sociopolítico por el que abogan.

Se sienten más cómodos trabajando con las entidades europeas que los han financiado, porque consideran que la relación es más igualitaria. Se trata de una relación de intercambio en la que cada parte aporta sus recursos y capacidades: las entidades, la financiación; y ellos ponen en funcionamiento esos recursos con su conocimiento y experiencia. Les gustaría que estas relaciones, experiencias y saberes repercutieran en su entorno local, pero el contexto sociopolítico del territorio no lo permite. Mantienen que, si tuvieran apoyo público, podrían aplicar todo lo aprendido a los espacios locales. Pero, como hemos dicho, interactuar con las instituciones públicas o privadas españolas les resulta muy difícil, ya que estas no se aproximan a ellos en calidad de socios –lo que les permitiría gestionar los proyectos de manera común o compartida–, sino desde una posición dominante.

El contexto en el que reside condiciona especialmente su operación y, además, lo hace por una doble vía: por un lado, la financiera, pues, al carecer de una línea de actividad que le proporcione ingresos propios suficientes, su dependencia económica de los proyectos que le conceden es muy alta, y los tiene que buscar fuera del ámbito local; por otro, la social, porque, reflejo de las características político-culturales de su entorno local, no existe un espacio institucional en el que, a día de hoy, tengan cabida sus propuestas. Trabajar en función de unos proyectos que son puntuales, no replicables, inconexos y de financiación finita y limitada en el tiempo ha motivado que ZEMOS98 no haya conseguido diseñar una estrategia con la que identificar una serie de objetivos a largo plazo que le proporcionen estabilidad financiera y planificar los procesos y las políticas con los que alcanzarlos.

CONCLUSIONES A PARTIR DE LA EXPERIENCIA:

1. El entorno socioeconómico y político de los proyectos tiene una gran influencia en su concepción y proceso. Esta dependencia hace que los proyectos evolucionen en función de las condiciones del entorno, realizando modificaciones sustanciales en su diseño y en la gestión estratégica y operativa para sobrevivir.
2. El contacto y la interrelación con los diferentes actores con los que las entidades actúan a lo largo de su vida son determinantes en la construcción de su identidad. ZEMOS98 adopta un papel activo ante las situaciones que se presentan en su entorno; su conciencia política empapa su actividad desde su constitución, si bien, a partir de la crisis económica, diseña procesos y dispositivos para cambiar las realidades que considera no democráticas, injustas y excluyentes.
3. Para poder desarrollar su actividad, las entidades necesitan la legitimación de sus *stakeholders*. El proceso de legitimación da forma a la actividad de las organizaciones. ZEMOS98 desarrolla su actividad, fundamentalmente, fuera de su territorio, dado que está legitimado por entidades e instituciones nacionales (extraandaluzas) y europeas, pero no por instituciones locales. Asimismo, tiene el respaldo de grupos diversos, en entornos sectoriales y geográficos distintos, y con intereses, en muchos casos, contrapuestos, que lo legitiman como intermediario, aunque no pertenezca directamente a ninguno de estos grupos.
4. Definir su identidad organizativa y comunicarla es fundamental para que tanto la propia organización como los agentes externos sepan lo que los define y lo que los hace diferentes. ZEMOS98 transmite su narrativa, principalmente, en los entornos digitales; a través de ellos explica y representa los marcos que permiten a los miembros de su comunidad comprender y valorar la naturaleza de su identidad colectiva.

5.7. Basurama

Basurama nace en 2001, en el entorno de la Escuela de Arquitectura de Madrid y al amparo de un festival multidisciplinar, con la intención de demostrar que se puede enseñar y aprender arquitectura de maneras diferentes a las que se empleaban en la universidad española. En ese momento, lo que se buscaba era convertir a los alumnos y alumnas en *arquitectos estrella*, sin cuestionar los modelos de desarrollo que existían en nuestro país. El método de enseñanza era la lección magistral, sin práctica alguna y con poca participación del alumnado. En ese contexto, Basurama surge para experimentar, para construir con las manos, para utilizar materiales no convencionales.

El objetivo era cuestionar los procesos de producción y consumo vigentes, así como visibilizar sus impactos sociales. Para ello, se basaron en el concepto de basura, que redefinen como todas las cosas que están infrutilizadas y a las que podríamos encontrarles un valor. Facilitó su desarrollo el hecho de que, en ese momento previo a la crisis, había mucha basura compuesta por materiales útiles y de gran calidad disponibles, baratos y de fácil acceso.

El salto de escala se produce a raíz de la oportunidad que les brinda La Casa Encendida cuando les encarga una exposición y unos talleres. Se trata de la primera vez

que trabajan en el marco de una relación comercial y en la que son percibidos como una opción para generar economía, además de pensamiento, acción y cultura.

Hasta ese momento habían funcionado sin una forma jurídica concreta, y entonces se constituyen en asociación cultural. Es una categoría en la que no se sienten cómodos, pero creen que es la que se adapta mejor a su esencia.

Basurama trabaja y se financia por proyectos. Toda la financiación procede de los proyectos en los que trabajan y esos ingresos se destinan a una caja común a través de la que se afrontan todos los gastos de la asociación. Asimismo, son los proyectos concretos los que determinan las funciones de cada una de las cinco personas de la asociación. Cada proyecto tiene un responsable, pero el resto de los miembros participan en función de las necesidades de este y del conocimiento que puedan aportar. Además, cada persona se encarga de un área funcional de la entidad. Pero estas funciones no se entienden de forma exclusiva: todos participan de todo, porque si una persona no puede, en un momento dado, ejercer una determinada función, es fácilmente sustituible por otra. Establecen las relaciones de trabajo y la toma de decisiones de forma horizontal, y basan estas relaciones en la confianza mutua. Destacan que esta forma de organización les genera más trabajo, porque exige una comunicación continua; y que, al buscar el consenso, los procesos de toma de decisiones son más largos y complejos. A lo largo de estos años han ido definiendo poco a poco los procesos internos por los que se rigen a base de probar muchas cosas distintas hasta encontrar las que mejor les funcionan.

Actualmente, su actividad se basa en tres pilares: la intervención en espacios públicos, el trabajo con comunidades y la basura. Aunque el trabajo colectivo, con otras entidades, ha sido una constante en su trayectoria desde los inicios, la experiencia les ha demostrado que colaborar con otras comunidades es esencial para el éxito de sus proyectos, porque es lo que les permite llevar a cabo la transformación social que buscan.

Cuando les encargan un proyecto, no parten de un diseño previo: lo elaboran a partir de la reflexión conjunta con todas las personas que se van a implicar en él. El proceso para llegar al proyecto es tan importante como el resultado, porque ahí es donde se produce el cambio, el intercambio de conocimiento que permite que, después de la intervención, se mantengan los resultados.

Su intención es que, una vez finalizada la intervención, las comunidades sean capaces de seguir transformando sus entornos, por eso tratan de no generar dependencias. Para ello, subrayan la importancia de que las comunidades participen en los procesos y de usar herramientas sencillas que las comunidades puedan seguir utilizando después.

Tienen tres líneas de trabajo, siempre desde el arte y con una perspectiva artística y educativa: una línea en la que priorizan la visibilización de problemas ambientales o sociales a través de intervenciones artísticas; otra en la que priorizan la transformación social de comunidades; y una tercera que se centra en investigar y reflexionar sobre los procesos de producción y consumo de la sociedad actual. Esta última (que es la que tienen menos trabajada, porque consiguen menos financiación para ella) los ha llevado a cuestionar conceptos como sostenibilidad o economía circular, porque los alejan del debate acerca del modelo de desarrollo.

Basurama señala cuatro factores clave para la escalabilidad de su proyecto: la perseverancia, la pasión por lo que hacen, el buen trabajo y la anticipación. Empezaron

a trabajar este tema cuando nadie hablaba de ello, por lo que, cuando apareció en la agenda pública, ellos ya habían desarrollado experiencia y capacidad, lo que les permitió ser reconocidos en poco tiempo. Además, subrayan como otro factor importante que siempre han tenido muy clara la dirección que debían seguir. Cada año realizan dos reuniones para cuestionarse hacia dónde quieren ir y las líneas en las que van a trabajar.

Las dificultades de liquidez han sido el principal problema que han tenido que afrontar. Los proyectos no se pagan por adelantado, y si la asociación no tiene liquidez para afrontar su desarrollo, estos son inviables. Disponer de estructuras de gestión y de relación entre los miembros de la asociación es lo que les ha permitido sobrevivir durante muchos años. Al principio, las cinco personas que forman la asociación eran autónomos, porque esto les ayudaba a tener la flexibilidad necesaria para garantizar la liquidez que la asociación precisaba para seguir funcionando. Cuando la asociación necesitaba liquidez, dejaban de cobrar sus salarios, por lo que durante mucho tiempo se han encontrado en una situación de precariedad. Hace unos años decidieron darse de alta en la Seguridad Social para garantizar, como mínimo, el pago de sus cuotas a la Seguridad Social y no tener que hacer frente a los pagos trimestrales de IVA.

Por otro lado, también señalan que tienen muchas dificultades para obtener financiación de los bancos. No hay créditos blandos para proyectos de gestión cultural. Como no tienen propiedades, los créditos tienen costes muy elevados. Los bancos no les ofrecen créditos pequeños para, por ejemplo, hacer frente al pago de una factura. En ese sentido, consideran esencial que en la financiación de los proyectos se permita una mayor flexibilidad en función de las necesidades.

Una de las carencias que identifican es la falta de financiación general para su estructura y actividades, sin que esa financiación esté sujeta a un proyecto concreto. En España, a diferencia de otros países, no existen convocatorias que financien el activismo, y creen que es importante destinar fondos para generar pensamiento crítico.

No tienen mucha relación con las Administraciones públicas y, aunque reconocen que es necesario explotar más las líneas de trabajo con ellas, consideran que, por sus propias características (poco flexibles, burocratizadas y tecnificadas), están muy alejadas de los problemas reales de los ciudadanos y tienen muchas dificultades para abordar cambios en sus formas de funcionar desde dentro. A pesar de estar interesadas en determinados proyectos, se ven incapaces de ejecutarlos. Una posible opción para fomentar esta relación es a través de intermediarios entre las Administraciones públicas y las asociaciones ciudadanas que faciliten a las primeras avanzar en la experimentación de nuevos modelos.

CONCLUSIONES A PARTIR DE LA EXPERIENCIA:

1. La claridad en los objetivos y la flexibilidad en la gestión han sido los factores clave para conseguir la escalabilidad del proyecto y su reconocimiento.
2. La participación de las comunidades es un elemento esencial para garantizar procesos de transformación social sostenibles.
3. La existencia de formas de financiación adaptadas a las necesidades de estas organizaciones es fundamental para garantizar su supervivencia.

4. Una forma de conseguir que las Administraciones públicas avancen en estos procesos de transformación social es facilitarles ese camino a través de entidades intermedias que les permitan experimentar sin que ellas tengan que asumir los costes directos de la dirección y coordinación de los proyectos.

5.8. Espigoladors

Se crea en 2014 para dar respuesta a tres problemas sociales: el despilfarro alimentario, el acceso a una alimentación saludable y la falta de oportunidades. Se busca, por un lado, dar solución a un modelo socioeconómico en el que, al mismo tiempo que se desperdicia mucha comida, hay muchas personas que pasan hambre. Y, por otro, se plantean buscar soluciones diferentes para transformar un modelo de donación de alimentos muy asistencialista.

La actividad de Espigoladors consiste, fundamentalmente, en recuperar frutas que se descartan en el mercado primario y en las empresas de distribución. El 90 % se canaliza a entidades sociales y el 10 % restante se utiliza para producir conservas de calidad que se comercializan para dar sostenibilidad al modelo.

El proyecto lo inician tres personas, tras haber dedicado un año a estudiarlo; a principios de 2014, una de ellas deja su trabajo y se encarga, durante seis meses, de pilotarlo. Adoptan la forma jurídica de asociación sin ánimo de lucro.

Se acercan, uno a uno, a los productores y a los distribuidores de frutas y verduras para explicarles su modelo y ofrecerles que se unan a él. La relación entre los productores y distribuidores y la asociación se vehicula a través de un convenio, en el que Espigoladors se compromete a no entrar nunca en los campos sin el permiso de los productores, a recoger solo el producto identificado por estos, a ir siempre identificados y a seguir los procesos determinados para la recogida del producto. Los productores y distribuidores avisan a Espigoladors cuando disponen de producto y lo recogen en un plazo máximo de 72 horas.

El porcentaje de producto que se dona y el que se transforma dependen de muchos factores: del tipo de producto, de su estado, del tiempo que puede aguantar fresco, de la capacidad que tengan en ese momento para transformarlo en conserva, etc. Pero, en términos medios, la proporción se materializa en un 90 % de producto donado y un 10 % de producto transformado.

Desde el año 2018, en el que Espigoladors adoptó la forma jurídica de fundación, los productores pueden desgravarse el producto donado. En estos momentos están trabajando para definir una fórmula que les permita, además, pagar a los productores (a precio de residuo) por la parte de los alimentos donados que se utiliza para producir conservas.

La recogida se efectúa con personas voluntarias. Son personas independientes que quieren realizar una actividad social o que proceden de entidades de acción social o de empresas que realizan actividades de voluntariado corporativo. Cuando Espigoladors comunica que se va a realizar una recogida, las personas se apuntan. En el punto de recogida se les explica cómo tienen que recoger el producto y se las identifica. Espigoladors tiene un seguro de responsabilidad civil para todas las personas que realizan esta actividad. Las entidades sociales que reciben el producto donado para su distribución son entidades cercanas al lugar de recuperación, y acuden a recogerlo por sus propios medios e, incluso, participan en la propia actividad de recogida. Si, por lo que sea, no pueden ir, Espigoladors les acerca el producto.

Durante los tres primeros años (2014-2016), la transformación del producto en conservas se llevó a cabo en cocinas y obradores externos que colaboraban con el proyecto. En 2017 construyen su propio obrador, situado en el barrio de San Cosme (El Prat de Llobregat). Esta localidad se escogió por razones logísticas, dado que es una zona en la que hay muchos productores agrícolas y está cerca del mercado mayoritario de frutas y verduras de la provincia de Barcelona) y por razones sociales, ya que es una zona con un nivel socioeconómico bajo, en la que muchas familias viven situaciones de especial vulnerabilidad social y en la que el obrador funciona como instrumento de transformación y dinamización social.

En el obrador se transforma el producto en conservas; además, este funciona como laboratorio de innovación en la transformación alimentaria, pues se estudian fórmulas para elaborar nuevas conservas. En él trabajan personas en situación de vulnerabilidad derivadas de los servicios sociales y de justicia, a las que se acompaña, forma y emplea. También trabajan personas que están cumpliendo medidas penales alternativas (jornadas de trabajo). En estos momentos, están valorando la posibilidad de convertir el obrador en una empresa de inserción.

El producto se comercializa en tiendas de frutas y verduras, en charcuterías, hornos de pan y en el Canal Horeca. También realizan lotes de navidad y, en 2019, empezaron una prueba piloto en un supermercado.

Para la comercialización han creado una red (Bugadors) con otras empresas sociales que también comercializan producto (aceite, galletas, yogures, etc.), con las que comparten recursos.

Una tercera línea de actividad son los proyectos de concienciación y sensibilización sobre el despilfarro alimentario, entre los que destacan dos: la convocatoria del concurso «La comida no se tira» para niños y niñas de primaria y secundaria –que premia la búsqueda de soluciones para acabar con el despilfarro alimentario, a la vez que se empodera a los niños y niñas para que funcionen como motor de cambio– y los talleres de aprovechamiento de alimentos, tanto para personas en situación de vulnerabilidad como para la población en general. El objetivo de estos talleres es enseñar a las personas a utilizar mejor los alimentos y a comer de forma más saludable, al mismo tiempo que se recupera la cultura culinaria.

Actualmente, el proyecto no es todavía sostenible económicamente por sí solo. La inversión que se hizo en 2017 para construir el obrador ha incrementado y diversificado mucho su estructura de gastos.

CONCLUSIONES A PARTIR DE LA EXPERIENCIA:

1. La escalabilidad de los proyectos necesita procesos de profesionalización, pero la escasez de recursos impide invertir en ellos.
2. La escalabilidad de los proyectos implica la transformación de los equipos humanos y ello conlleva dificultades de adaptación.
3. La combinación de varias líneas de actividad, con financiación diferente (pública y privada), e incluso con fórmulas jurídicas distintas (fundación, empresa de inserción), permite una mayor sostenibilidad económica del proyecto.

5.9. BioAlai

Esta asociación se crea en 1993 con el objetivo principal de facilitar el acceso a los alimentos ecológicos y de proximidad a sus 33 personas socias, dado que en aquella época era muy difícil encontrar productores ecológicos y canales de distribución. De esta forma, se sumaban esfuerzos para localizar los productos y se facilitaba la logística de los pedidos, algo que era complicado hacer individualmente. En la actualidad, el número de socios es de 1 200 y las motivaciones para unirse a la asociación no son las mismas que entonces, pues en este tiempo se ha simplificado y facilitado el acceso a los alimentos ecológicos. La junta directiva y el equipo técnico entienden que, en este momento, el valor de la asociación se encuentra en su dimensión comunitaria, en crear una alternativa al sistema alimentario, asegurar la relación con pequeños productores y el cuidado ambiental. En su tienda, además de vender productos ecológicos y de proximidad a las personas socias, se realizan actividades de dinamización asociativa y de divulgación.

A lo largo de su trayectoria ha sufrido cambios significativos y crisis cíclicas que han estado a punto de hacerla desaparecer. En 2016 se produjo uno de esos momentos críticos, cuando la junta directiva depuso al coordinador del proyecto porque entendió que el funcionamiento de la asociación se había desvinculado de sus fines estatutarios y se estaban tomando decisiones basadas únicamente en asegurar el beneficio económico. Esta decisión fue arriesgada, pues el cambio no aseguraba que se pudiera mantener la viabilidad del proyecto ni su sostenibilidad económica.

El principal proyecto de referencia para la creación de BioAlai fue Landare, una tienda cooperativa de producto ecológico situada en Pamplona, aunque las trayectorias de ambas han sido muy diferentes. Mientras que Landare ha tenido un ritmo de crecimiento muy rápido y ha aumentado el número de socios, BioAlai se ha enfocado en mantener y reforzar la dimensión comunitaria: si aumenta el número de socios, aumentarán las ventas, pero le resultará más difícil crear y consolidar los lazos entre sus miembros, por lo que tiene limitado el número de socios y la entrada de los nuevos se produce prácticamente por reemplazo de los que abandonan la asociación.

Otra de sus referencias es el supermercado Food Coop, situado en Brooklyn (Nueva York), del que han adaptado y aplicado algunas ideas y prácticas, como el trabajo voluntario. Así, en los estatutos de BioAlai aparece recogida una aportación de trabajo voluntario de dos horas anuales, aunque no se ha puesto en práctica por ser difícil de organizar. En momentos de gran volumen de trabajo, se producen apoyos puntuales de socios y, de hecho, en el beneficio económico del último balance contable se ha incluido el valor de este trabajo voluntario con el fin de visibilizarlo e incluir el compromiso comunitario en el cómputo de beneficios.

En BioAlai trabajan actualmente 11 personas y su junta directiva está compuesta por 7 personas socias que ejercen esta labor voluntariamente. La planificación y la toma de decisiones se realizan en una reunión mensual entre la junta directiva y el equipo técnico. Además, en la asamblea anual rinden cuentas a los socios del funcionamiento de la asociación.

Intentan que la toma de decisiones cotidianas sea colaborativa, pero, en ocasiones, al ser difícil el consenso, es la coordinadora la que finalmente decide. Para lograr que la dinámica sea más horizontal y participativa se recurre al apoyo de una *psicóloga organizacional* que ayuda al equipo, a través de mesas de trabajo, a identificar los problemas de organización y funcionamiento interno, y a debatir sobre ellos. Aunque lo más conveniente sería tratar estas cuestiones en profundidad, las dinámicas de trabajo diarias lo impiden.

Su única fuente de financiación es la cuota de las personas socias, que supone una entrada de 180 euros y una cuota anual de 20 euros. Son solventes económicamente y no tienen endeudamiento. Gracias a esta salud financiera, han podido acometer proyectos de cierta dimensión como el cambio de local, que se realizó fundamentalmente con los ahorros de la asociación y solo tuvieron que solicitar un préstamo a Fiare para pagar el IVA, que se devolvió en dos años. Esta decisión, *a priori* positiva y necesaria, no fue sencilla, pues se enfrentó a la cuestión de si el dinero empleado no se podía haber destinado a mejorar las condiciones laborales de los empleados o a generar un mayor retorno social.

En un determinado momento se plantearon la transformación de asociación a cooperativa, pero surgieron discrepancias y decidieron descartar la idea, porque veían claras las complicaciones, pero no los beneficios. Se consideran una entidad de la ESS y sus estatutos recogen los principios de equidad, respeto al medio ambiente y la ausencia de lucro. No están en REAS por no poder asumir el tiempo de dedicación necesario, pero sí participan en la Feria de Economía Solidaria de Vitoria y tienen en cuenta los indicadores del balance social de REAS, aunque no lo completan.

BioAlai no es contraria a colaborar con las Administraciones públicas, pero la falta de interés del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz y del Gobierno vasco ha restringido su relación; rara vez le consultan o invitan a participar en procesos colectivos. Sí participó en la primera fase de la Estrategia Alimentaria de Vitoria-Gasteiz, pero más adelante se desvinculó por no estar de acuerdo con la evolución del proceso.

CONCLUSIONES A PARTIR DE LA EXPERIENCIA:

1. La distribución y venta de alimentación ecológica se está convirtiendo en un espacio de disputa. Hace unos años no existían alternativas para la compra de productos ecológicos y las personas concienciadas tenían que agruparse y autogestionarse para adquirirlos (mediante cooperativas y grupos de consumo más o menos grandes). Ahora que se ha extendido la convicción de los beneficios del alimento ecológico, y las grandes superficies han reconocido un nicho de negocio, se ha reducido la centralidad de las entidades de la ESS en este campo.
2. BioAlai ha creado un marco simbólico común que comparten los socios y que les sirve para clarificar la visión, las motivaciones y los retos.
3. Ha renunciado a crecer para asegurar el sentido y la sostenibilidad de su propuesta. Considera que aumentar su dimensión puede comprometer su coherencia con los principios que edificaron su proyecto y ha antepuesto la coherencia con sus valores a la expansión.

5.10. Campo Adentro

Campo Adentro trabaja en el sector del arte y la cultura con el objetivo de repensar cómo actualizar y hacer que estén vivas las formas culturales que antes daban sentido a la vida rural (celebraciones, ciclo anual de las cosechas, referencias locales, etc.), pero que ahora han dejado de tener valor y han sido relegadas al ámbito del patrimonio o la tradición.

Su origen, en 2007, se halla en el intento de conformar una Comisión de Arte y Cultura sobre Medio Rural en Plataforma Rural, una iniciativa que se truncó ante la falta de entendimiento. En 2010 se hace realidad, a raíz de la organización de un simposio internacional sobre la situación del campo en el Museo Reina Sofía. Durante los dos años siguientes desarrollan un programa de residencias a través de una convocatoria abierta a artistas para trabajar en pueblos seleccionados con Plataforma Rural y llevar a cabo proyectos colaborativos con la población local. De este periodo de hiperproducción, que genera un sustrato amplio de proyectos, se pasa a una fase más reflexiva con la constitución del Grupo de Estudios de Ecologías del Arte en Matadero Madrid y el lanzamiento de la línea editorial de la asociación. En 2015 retoma la producción artística con *Método Móvil*, en el que 15 artistas comarcales trabajan con la población de diferentes regiones sobre el conocimiento del lugar y la generación de narrativas e ideas de futuro.

En el ámbito rural hay dos espacios en los que Campo Adentro ha trabajado con continuidad. El principal está en la vertiente asturiana de Picos de Europa, donde impulsa una Escuela de Pastores activa desde 2004. El programa ofrece cinco meses de clases teóricas y prácticas con pastores de la zona y el acceso a la infraestructura de producción-transformación si quieren asentarse en la zona. El otro espacio es la sierra de Tramuntana, donde han creado la Escuela de Artesanías para hacer trabajos de innovación con artistas y diseñadores.

En el ámbito urbano, además del grupo de estudios y de los talleres y actividades puntuales, cuentan con un Centro de Acercamiento a lo Rural (CAR) en Madrid. Inaugurado en 2018, se trata de un edificio cedido por la Comunidad de Madrid por diez años en el que se encuentra la sede urbana de la asociación. Sus objetivos son trabajar en torno a la desconexión de la sociedad urbana del medio rural y fomentar la solidaridad ciudad-campo; sensibilizar sobre la situación del campo; reflexionar sobre políticas culturales y agrarias para dignificar y facilitar la vida en el ámbito rural; y acompañar a personas del ámbito urbano que quieren incorporarse a proyectos en el ámbito rural ofreciéndoles formación y acceso a la tierra.

Desde 2016 funciona como asociación. Está integrada por 9 personas que se implican en los proyectos con distintos ritmos, compromiso y centralidad, lo cual determina su participación en la toma de decisiones. Las personas que más trabajo e implicación dedican al proyecto tienen más capacidad de desarrollar su actividad profesional dentro de la asociación; y cuando se tiene algún proyecto grande que posibilita que participen más personas, se ofrece a las personas del segundo círculo, que no están tan implicadas.

El 50 % de los ingresos de la asociación proviene de subvenciones y ayudas, y el 50 % restante procede, a partes iguales, de la venta de sus servicios (en forma de proyectos de arte) y de sus productos (tanto publicaciones como productos agroalimentarios).

Campo Adentro participa en diversas redes nacionales e internacionales. Anima la Red Europea de Pastores y forma parte de la Alianza Mundial de Pastores Nómadas –con la que desarrolló una Escuela de Líderes Campesinos que, en la actualidad, está a la espera de fondos para seguir funcionando– y de Plataforma Rural. Además, es activa en redes de arte y en redes educativas.

En su relación con las Administraciones públicas adoptan un papel que denominan *parainstitucional*, basado en la idea de que se puede colaborar con las instituciones y actuar desde dentro de ellas para mejorar la situación, aunque también sea necesario oponerse a determinadas políticas y formar parte de las alianzas y redes civiles. Han sido asesores de la Comisión Europea y han desarrollado proyectos financiados por el Ministerio de Cultura, el Ministerio de Agricultura, la Comunidad de Madrid y distintos entes territoriales y locales.

CONCLUSIONES A PARTIR DE LA EXPERIENCIA:

1. Campo Adentro cultiva la alianza campo-ciudad. Trabaja con las comunidades rurales en la recuperación y redefinición de sus referencias culturales y de vida, y, al mismo tiempo, lleva a cabo un trabajo de sensibilización en el medio urbano que permita valorar la cultura, las actividades y los productos rurales, así como reorientar el consumo hacia una responsabilidad con el territorio.
2. Para lograr la consolidación de proyectos productivos es necesario contar con espacios e infraestructuras estables. En el caso de la elaboración de queso, ha sido fundamental contar con las infraestructuras necesarias, así como seguir invirtiendo en la mejora de las instalaciones.
3. Los proyectos de producción cultural tienen un gran potencial para empoderar a las poblaciones rurales. Mediante el uso de herramientas de representación artística y cultural es posible trabajar con las comunidades en la recuperación y valorización de conocimiento, profundizar en procedimientos democráticos y planificar hacia el futuro.

5.11. Garúa Sociedad Cooperativa

Garúa es una cooperativa que se crea, en 2006, con 5 personas como socias fundadoras. Surge como iniciativa de autoempleo para personas que comparten activismo en organizaciones de ecología política y social para realizar actividades de formación y capacitación. En ese momento, existía una incipiente red de entidades con vocación de ESS agrupadas en La Madeja, que fue un espacio de referencia. Con el tiempo se incorporaron nuevos socios y lo hicieron con sus líneas de especialización y sus propios proyectos, diversificando de este modo los espacios de actuación. En la actualidad, el equipo está formado por 8 personas y sus áreas de trabajo son la intervención social y la formación.

Desde hace siete años, una de sus líneas de trabajo centrales es la agroecología y la alimentación. Han realizado proyectos de sensibilización, formación y gestión de grupos de consumo agroecológicos y de asesoramiento y acompañamiento a proyectos de distintos municipios del área metropolitana de Madrid.

En paralelo, trabajan en el ámbito de la militancia y la incidencia política, un trabajo que califican de intenso, pero muchas veces invisible: dedican mucho tiempo y recursos de la cooperativa a generar redes, fortalecer procesos y dar visibilidad a otros actores y espacios. Por una parte, en la articulación de las reclamaciones sociales, desde la Plataforma Ecomedores (dentro de Madrid Agroecológico); por otra parte, a través del trabajo de incidencia política y articulación de actores y procesos en el ámbito de la alimentación sostenible en el Ayuntamiento de Madrid. En el espacio de la restauración colectiva, la presencia de entidades de la ESS es muy débil. Han intentado acercarse a las empresas que gestionan los comedores escolares en Madrid, pero la respuesta ha sido prácticamente nula. En este sector conviven empresas medianas familiares tradicionales con multinacionales. Los nuevos emprendimientos de la ESS en este sector son complicados, porque sus entidades carecen de capacidad financiera, liquidez económica y habilidades profesionales en la gestión de empresas. En otros territorios han encontrado ejemplos de referencia de empresas de inserción sociolaboral dedicadas al *catering* que trabajan en colaboración con pequeños productores locales, artesanos o ecológicos, pero en Madrid no hay esta experiencia.

Su enfoque implica colaborar con otras entidades, especialmente con el grupo cooperativo Tangente, del que forman parte.

CONCLUSIONES A PARTIR DE LA EXPERIENCIA:

1. Las entidades pequeñas y muy especializadas tienen dificultades para acometer una planificación estratégica o para aplicar herramientas de gestión empresarial. Las pequeñas entidades de la ESS de carácter cooperativo a menudo están conformadas por perfiles técnicos muy especializados, centrados en el desarrollo de proyectos. Sin embargo, no cuentan con las habilidades ni con el tiempo necesarios para las tareas de gestión, administración o comunicación, fundamentales para su proyección a largo plazo.
2. Los saltos de escala son necesarios no tanto en términos de crecimiento *per se*, sino en la medida en que permitan mejorar la eficiencia y el impacto.
3. El trabajo de articulación con otras iniciativas, entidades y proyectos puede ampliar el impacto de los proyectos, pero requiere un elevado esfuerzo. La multiplicidad de proyectos que abordan una misma temática desde espacios y enfoques diferentes genera un impacto limitado y pueden provocar solapamientos, sobre todo cuando se trata de proyectos pequeños. El tiempo y los recursos destinados a la coordinación no suelen contemplarse como necesarios en el desarrollo de los proyectos.

6. Pasar de la reflexión a la acción: escenarios de futuro para la ESS

6.1. El escenario 0: plantear un punto de partida realista

6.1.1. Escenario 0: situación actual de la ESS como ecosistema transformador

La ESS atraviesa un momento de efervescencia y una incipiente consolidación institucional. Ha aumentado el número de iniciativas y de actividades, así como la atención que recibe de las Administraciones públicas. También se aprecia, desde la propia ESS, una valoración positiva de su evolución respecto a hace una década. A estas tendencias subyacen:

1. La efervescencia de los movimientos sociales y ciudadanos en el contexto de la crisis socioeconómica relacionada con el aumento en la concienciación ciudadana, con cambios en los modelos de consumo y una mayor participación en iniciativas impulsadas por la *gente corriente*, sin un perfil tradicional de *activista*.
2. Saltos de escala y sectores estratégicos de la economía. Se observan dos tendencias: el aumento de la capacidad institucional de algunas entidades para lograr un salto de escala, así como para autoorganizarse y trabajar en red. La primera surge tras años de actividad ciudadana y suele demandar acompañamiento y financiación; la segunda, de la articulación de entidades en áreas específicas de actividad y la incorporación de la ESS a sectores estratégicos (energía, banca, telecomunicaciones, etc.).
3. La crisis y el carácter contracíclico de la ESS. La dureza de la última crisis se ha traducido en un deterioro de las condiciones de vida de una gran parte de la población. Frente a ello, la ESS ha logrado mantener puestos de trabajo en los momentos más duros de la crisis.

4. La mayor visibilidad y coordinación territorial de la ESS. La colaboración y la construcción de redes de entidades de la ESS se ha fortalecido. Se han desarrollado mercados sociales como experiencias de visibilización a través de la puesta en marcha de diferentes acciones como, por ejemplo, las ferias.

A la vez, se han identificado dos obstáculos para el cambio:

1. El desconocimiento ciudadano y la falta de credibilidad del sector como alternativa económica.
2. Tensiones internas entre la fidelidad a los valores y su peso ideológico, que genera cierta distancia social, y la apertura mediante narrativas afirmativas, seductoras y propositivas que no renieguen de los valores y aspiraciones de la ESS.

6.1.2. Impulsores de cambio que han afectado a la situación actual

Los impulsores de cambio son factores que afectan al futuro de la ESS a nivel estatal. Pueden ser subjetivos (más matizables) u objetivos (relacionados con elementos del entorno medioambiental y material). Los escenarios de futuro que se han construido incorporan ambas dimensiones. Los impulsores de cambio son los siguientes:

Impulsores ambientales

Existe una amplia conciencia sobre los problemas ambientales, pero no tanto sobre sus impactos. Esto dificulta que se puedan acometer cambios que vayan a la raíz de los problemas. Además, el debate no se encuentra en la esfera pública, mientras que la competitividad de la esfera económica penaliza a quien da pasos serios hacia la sostenibilidad. En la ESS conviven iniciativas muy vanguardistas en la cuestión ecosocial con otras más modestas.

Impulsores psicoculturales

Los valores individualistas están muy generalizados. En muchas ocasiones, se emprende por necesidad y precariamente, con poca red. Por ello, el modelo de emprendimiento colectivo y en red que aporta la ESS constituye una alternativa consolidada a la manera tradicional de hacer empresa.

Aun así, existe un cierto oportunismo en algunas estrategias de colaboración, que no siempre se desarrollan pensando en el bien común. Asimismo, la ESS genera desconfianza, y los medios de comunicación no la visibilizan. La ESS no es capaz de vincular a sus actores y experiencias, un papel que podrían cumplir las iniciativas ligadas al arte.

La articulación campo-ciudad es de gran relevancia por su potencial transformador, pero la tendencia del desplazamiento de personas del campo a la ciudad y el conservadurismo en los entornos rurales permanecen ocultos en el discurso neorrural. El abandono de la ciudad se apoya, paradójicamente, en la tecnología.

Impulsores científico-tecnológicos

El sistema científico-tecnológico no está orientado a la transición ecosocial, sino que responde a los objetivos y prioridades del sistema económico predominante. Aun así, hay ejemplos alternativos que sí se tienen en cuenta otros valores.

La aceleración de los avances tecnológicos supera la capacidad de análisis de la sociedad, mientras que la inversión en ciencia y tecnología suele imponer criterios y objetivos que no se orientan al bien común. Las tecnologías, aunque acerquen la información a las personas, generan dependencias y consumismo tecnológico.

Por otra parte, el currículo educativo no incorpora los valores de la ESS en las asignaturas del área del conocimiento de Economía.

Impulsores económicos

En general, debe considerarse el proceso de financiarización de la economía y cómo las grandes empresas absorben a las pequeñas. En España no existe un marco regulatorio para las empresas sociales.

El mercado laboral ha normalizado la precariedad. El Estado del bienestar está en peligro y aumenta la autoexplotación que se hace pasar por economía *colaborativa*.

En la actualidad, muchas economías más o menos cercanas a la ESS están actuando al mismo tiempo: feminista, circular, azul y del bien común, en las que emergen nuevos modelos.

Las iniciativas de la ESS poseen escasa formación en gestión empresarial.

En cuanto al sector financiero, están apareciendo nuevos modelos de financiación parabancarios, bonos sociales (ICO), pero es difícil escalar los proyectos. La banca no tiene interés en la ESS.

Ventanas de oportunidad de los impulsores para la ESS

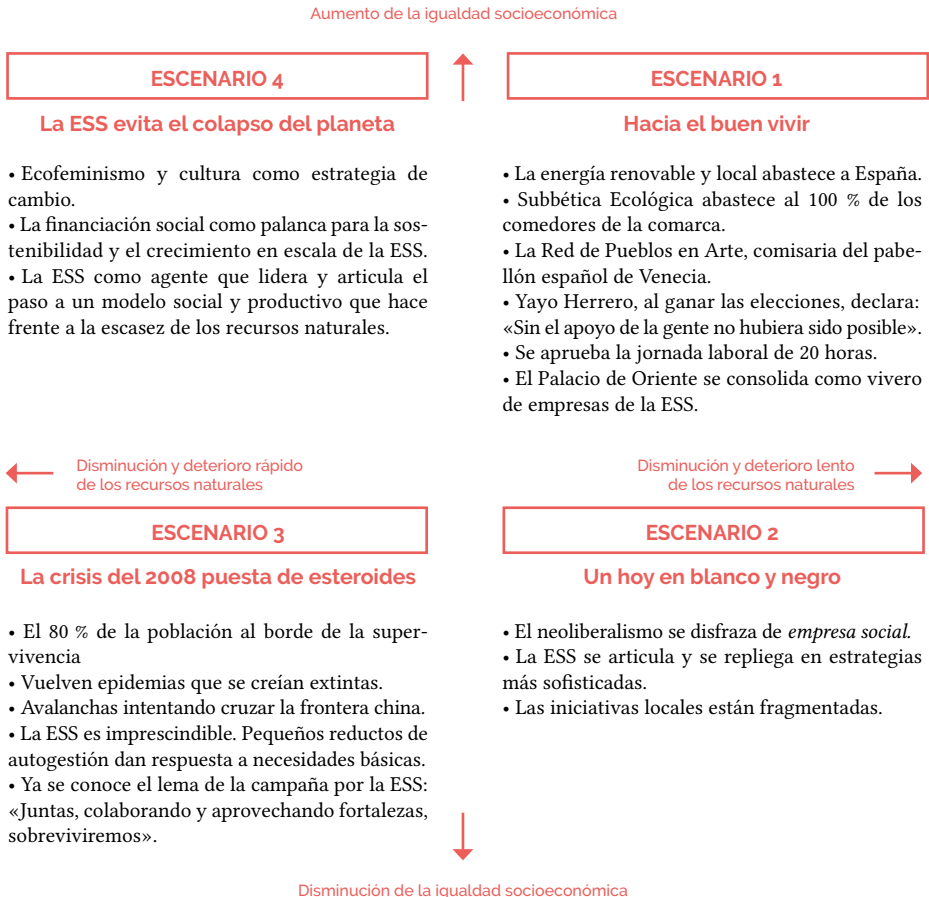
- La conciencia ambiental está desligada de los impactos socioeconómicos. La ESS puede potenciar el debate público.
- Hay espacios de oportunidad para el arte y las nuevas tecnologías en el plano simbólico de las cuestiones ecosociales.
- La tecnología puede fomentar el avance de la ESS.
- Se percibe la falta de un modelo económico alternativo; el mercado laboral está cada vez más precarizado.
- Se detecta la necesidad de fortalecer las capacidades empresariales en la ESS.

6.2. Síntesis de los escenarios de futuro

Un escenario de futuro es un relato consistente de una realidad futura, plausible y probable. Los escenarios se construyen a partir de un tema relevante (en nuestro caso, el futuro de la ESS a nivel estatal) y de poner en diálogo diferentes factores. Proporcionan un marco interesante para la generación de estrategias a futuro y la toma de decisiones.

En este caso, se escogieron dos factores muy relevantes para el futuro de la ESS y poco influenciados: la disminución y deterioro de los recursos naturales (más rápido o más lento) y la igualdad socioeconómica (en aumento o en disminución). El límite temporal elegido fue el año 2030 y formulamos la siguiente pregunta de investigación: ¿cómo será la ESS en el 2030 a nivel estatal?

6.2.1. Claves generales de los escenarios de futuro



6.2.2. La ESS en cada uno de los escenarios de futuro

El siguiente gráfico ilustra la situación de la ESS en cada uno de los cuatro escenarios.

ESCENARIO 4

ESS más transversal y colaborativa que es capaz de hacer frente a los retos medioambientales, cuenta con un recorrido contrastado que lidera el nuevo modelo socioeconómico con capacidad transformadora.

Mayor nivel de reconocimiento social como respuesta práctica alternativa al escenario de convulsión ecológica.

La ESS lidera la batalla por la hegemonía cultural que transmite el mensaje de que, para vivir bien, hay que cooperar (no solo a nivel material).

Valorar la soberanía alimentaria y el consumo consciente como necesidad vital, dada nuestra ecodependencia e interdependencia.

La ESS impulsa una nueva pedagogía basada en el pensamiento crítico y la autogestión colectiva.

Las distintas Administraciones públicas se coordinan entre áreas y niveles para apoyar la ESS.

ESCENARIO 3

La ESS responde a las necesidades básicas de la gente, expandiéndose entre quienes concuerdan con sus valores y entre quienes no tienen más remedio, debido a la falta de coberturas sociales públicas.

La ESS se convierte en una forma de disidencia práctica que interpela a las élites. Mucha vinculación con movimientos sociales y con capacidad de llegar a disputar la hegemonía cultural. Ebullición en ámbitos pequeños y locales, unión frente al adversario muy potente.

La ESS impulsada desde abajo, primando formas autogestionadas sin apoyo público (pues estará al servicio de las élites). También puede haber apoyo privado por parte de financiadores con conciencia social y ambiental.

Debates sobre si la ESS se apartaría de algunos de sus principios para sobrevivir en escenarios de alta crisis y precariedad.

ESCENARIO 1

Hegemonía cultural de la ESS, que se ha incorporado al sistema educativo formal y se encuentra presente en todos los sectores económicos. Actor relevante con interlocución al máximo nivel.

La agroecología impregna el cooperativismo agrario tradicional y la ESS se desarrolla en el medio rural.

El cooperativismo de plataforma se desarrolla y desde la ESS se mutualizan recursos para invertir en I+D, parques tecnológicos sociales, institutos de investigación e incubadoras sociales.

Incorporación de los valores de la economía feminista y con las mujeres mucho más presentes y empoderadas en la toma de decisiones.

Revalorización de la gestión de los comunes, introduciendo este planteamiento en el sector público.

ESCENARIO 2

La ESS tiene una actitud más estratégica y las iniciativas son más autoorganizadas. La influencia de perfiles feministas y rurales es elevada.

Se incorpora el potencial de gente que procede del recorrido de la exclusión, de las migraciones.

Existen más experiencias dentro de la realidad de la ESS, pero que no se nombran como tales.

No se ha solucionado el acceso a la financiación ni la sostenibilidad económica, por lo que está más precarizada. No hay entidades de financiación que cubran la franja existente entre la financiación que ofrecen entidades tipo Coop57 y los bancos convencionales, por lo que la ESS desarrolla herramientas financieras propias.

6.3. Descripción de las narrativas de futuro

A continuación, se describen las narrativas de futuro trabajadas para los cuatro escenarios.

6.3.1. Escenario 1: «Hacia el buen vivir»

TITULARES

- La energía renovable y local abastece a España.
 - Subbética Ecológica abastece al 100 % de los comedores de la comarca.
 - La Red de Pueblos en Arte, comisaria del pabellón español de Venecia.
 - Yayo Herrero, al ganar las elecciones, declara: «Sin el apoyo de la gente no hubiera sido posible».
 - Se aprueba la jornada laboral de 20 horas.
 - El Palacio de Oriente se consolida como vivero de empresas de la ESS.
-

Los primeros síntomas de la crisis ecológica de la última década provocaron un alto grado de conciencia social y se transformaron los estilos de vida. Tras los conflictivos ajustes sectoriales, se comenzó a perfilar una economía fuertemente regulada en la que la ESS adquirió un protagonismo hegemónico.

Un proceso que ha estado acompañado por fuertes políticas redistributivas, una banca pública activa y el despliegue de monedas sociales, la innovación en los sistemas de propiedad y las lógicas comunitarias.

El paisaje urbano ha perdido habitantes que se han ido al medio rural, cuya población rejuvenece, gracias, entre otras cosas, a una mejora de los servicios públicos rurales y a una fiscalidad verde.

En 2030, las personas despliegan una nueva cultura positiva de la austeridad; un mayor tiempo libre que se dedica a la cultura, a la educación, a los cuidados, al ocio y a mantener una intensa vida asociativa, sobre una lógica de la cooperación.

La ESS está presente de forma mayoritaria en todos los sectores económicos, guiados por la economía ecológica y feminista, y ha llegado a entrar en los currículos de la nueva educación formal.

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL ESCENARIO

IMAGINARIOS, COMUNICACIÓN, SENSIBILIZACIÓN Y CAMBIO CULTURAL RESPECTO A LA ESS

- Se han internalizado el medioambiente y los cuidados desde una perspectiva feminista y un pensamiento a medio y largo plazo.
- La ESS es vehículo de valores democráticos.
- La industria cultural ha integrado cuestiones ecosociales y la iniciativa cultural participativa.
- Escuela pública, ecosocial y cívica.

ALIANZAS CAMPO-CIUDAD EN LA ESS

- Se han equilibrado los intercambios campo-ciudad mediante una lógica no extractiva.
- El campo se ha rejuvenecido y diversificado económicamente.
- La ESS desarrolla actividades en zonas rurales.
- Las ciudades son verdes, con espacios de agricultura urbana.

COOPERACIÓN PÚBLICO-SOCIAL EN RELACIÓN CON LA ESS

- Participación plena de la ciudadanía y control directo de las instituciones.
- Fomento público de la gestión comunal, reconociendo a la ESS como agente económico en la cooperación público-social.

TIPOLOGÍAS DE FINANCIACIÓN, APOYO A LAS INICIATIVAS DE LA ESS Y CONDICIONANTES

- Banca pública sin intermediarios privados, una perspectiva colectiva de la distribución del crédito e incorporación de criterios sociales por ley.
- Entidades de capital riesgo y avales para la ESS emergente.
- Financiación híbrida adaptada a las necesidades de la organización. Inversión de impacto.

6.3.2. Escenario 2: «Un hoy en blanco y negro»

TITULARES

- El neoliberalismo se disfraza de *empresa social*.
- La ESS se articula y se repliega en estrategias más sofisticadas.
- Las iniciativas locales están fragmentadas.

Han aumentado las diferencias socioeconómicas, la precarización, la desregulación, la fragmentación y la inestabilidad. El Estado es cada vez más débil. Por la robotización, se ha implantado la renta básica, pero la vida de la población no mejora.

Aparecen respuestas sociales bipolares: por un lado, una escasa movilización ciudadana (concentrada en los jóvenes) y, por otro lado, un despliegue de los feminismos, que no han conseguido una transformación del modelo desigualitario. A nivel mayoritario, los modelos de organización individualista intentan satisfacer las necesidades más básicas. Hay iniciativas de la ESS, pero no están articuladas.

Las personas migran para escapar de la pobreza. Las ciudades han crecido y el entorno rural, museificado, está en decadencia.

La tecnología media las relaciones sociales, pero de espaldas al deterioro medioambiental. Las respuestas públicas están al servicio de las grandes corporaciones. Los sectores más ricos consumen productos ecológicos, mientras que los pobres comen cada vez peor. Las políticas públicas no generan los cambios estructurales necesarios.

La situación de la cultura es neofeudal, pues solo la élite tiene acceso a una determinada esfera cultural. Brotan pequeñas iniciativas más populares.

La ESS ha aumentado ligeramente su presencia en los últimos años, pero no ha conseguido pasar a un salto de escala ni articularse. Sus iniciativas están fragmentadas.

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL ESCENARIO

IMAGINARIOS, COMUNICACIÓN, SENSIBILIZACIÓN Y CAMBIO CULTURAL RESPECTO A LA ESS

- La ESS tiene más visibilidad; la gente es más consciente de su impacto social.
- Aumenta la comunicación a través de redes, pero se producen ataques desde los medios de comunicación.
- La ESS genera nuevos escenarios y subjetividades, formas de hacer y prácticas.
- Se articula y fortalece una estrategia, una cultura de lo COMunitario, COlectivo, COLaborativo y COoperativo.

ALIANZAS CAMPO-CIUDAD EN LA ESS

- Son necesarias y existen oportunidades de crear sinergias campo-ciudad.
- Surgen posibilidades para vivir en los entornos rurales, gracias al trabajo a distancia.
- El cooperativismo rural en crisis evoluciona hacia la ESS.

COOPERACIÓN PÚBLICO-SOCIAL EN RELACIÓN CON LA ESS

Lo que va a hacer la Administración pública:

- Diferencia modelos de familias de la ESS, con tres elementos clave:
 - a. Potencia lo paliativo (empresas de inserción).
 - b. Se mantienen pocos proyectos *insignia*.
 - c. Se reducen las posibilidades de réplica y transferencia.

La ESS en relación con la Administración pública:

- Se prioriza la defensa y el desarrollo de la herramienta de compra pública ética.
- Se potencia la relación con el personal técnico-político que tienda puentes entre la ESS y las Administraciones públicas.
- En la política estatal o macro la ESS se enfoca hacia los derechos básicos y las conquistas más estratégicas.

TIPOLOGÍAS DE FINANCIACIÓN, APOYO A LAS INICIATIVAS DE LA ESS Y CONDICIONANTES

- Dificultad para acceder a la financiación privada, pero aumentan las posibilidades de captar fondos desde la ciudadanía.
- Las economías comunitarias y las 2P2 están más desarrolladas.
- Emergen modelos de financiación más eficientes.
- La inversión de impacto social sigue siendo *impact first*.

6.3.3. Escenario 3: «La crisis de 2008 puesta de esteroides»

TITULARES

- El 80 % de la población al borde de la supervivencia.
 - Vuelven epidemias que se creían extintas.
 - Avalanchas intentando cruzar la frontera china.
 - La ESS es imprescindible. Pequeños reductos de autogestión dan respuesta a necesidades básicas.
 - Ya se conoce el lema de la campaña lanzada por la ESS: «Juntas, colaborando y aprovechando fortalezas, sobreviviremos».
-

La polarización social, política y económica define la situación en 2030. De este modo, existen unas élites económicas con acceso preferente a los recursos que ejercen el control político. Se ha producido un auge de los populismos. Los privilegios se defienden mediante la violencia, debido, en parte, a la tecnología.

Se ha producido un decrecimiento forzado que se apoya en el descenso de la calidad de vida de gran parte de la población. También se ha avanzado hacia la descarbonización, sin que esto suponga un cambio en el modelo económico, sino que las necesidades energéticas se suplen con energía nuclear.

La mayoría de la sociedad se encuentra en una situación de precariedad, ha desaparecido la clase media, se han reducido las coberturas sociales públicas y han surgido enfermedades que se creían erradicadas. Gran parte de la población recurre al apoyo mutuo y la ESS suple la carencia de servicios públicos, se articula a pequeña escala, autogestionada y con escaso apoyo público. Su capacidad de respuesta es limitada, aunque lucha mediante la pedagogía y la transparencia.

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL ESCENARIO
IMAGINARIOS, COMUNICACIÓN, SENSIBILIZACIÓN Y CAMBIO CULTURAL RESPECTO A LA ESS
<ul style="list-style-type: none"> • La ESS es dinámica, coevoluciona con el contexto adaptándose a las necesidades más urgentes. • La ESS comunica su narrativa: transparencia frente a dogmatismo.
ALIANZAS CAMPO-CIUDAD EN LA ESS
<ul style="list-style-type: none"> • La ESS se articula en torno a lo local. Pequeña escala de las iniciativas. • Se pone en el centro lo local y conectar por localidades, tanto dentro de la ciudad como en la relación de la ciudad con el campo (aprovechando las conexiones en proximidad).
COOPERACIÓN PÚBLICO-SOCIAL EN RELACIÓN CON LA ESS
<ul style="list-style-type: none"> • Existe cooperación público-social, pero es residual. Se desarrolla por cuestiones de caridad y comunicación política. • Desde lo público se financian las alternativas urgentes, pero no las estratégicas. • La ESS sigue haciendo incidencia política.
TIPOLOGÍAS DE FINANCIACIÓN, APOYO A LAS INICIATIVAS DE LA ESS Y CONDICIONANTES
<ul style="list-style-type: none"> • La ESS le pierde el miedo al dinero. Habrá gente con mucho dinero en este escenario que tendrá sensibilidad social y financiará iniciativas. • Fondos rotatorios de capitales privados, que se utilizan para financiar pequeños proyectos. • Generación progresiva de otras monedas.

6.3.4. Escenario 4: «La ESS evita el colapso del planeta»

TITULARES

- Ecofeminismo y cultura como estrategia de cambio.
- La financiación social como palanca para la sostenibilidad y el crecimiento en escala de la ESS.
- La ESS como agente que lidera y articula el paso a un modelo social y productivo que hace frente a la escasez de los recursos naturales.

Hacia 2030 se han acelerado los impactos negativos del cambio climático, a pesar de las medidas implementadas. Al mismo tiempo, la sociedad es más igualitaria en términos de renta.

El deterioro ambiental nos acerca al colapso. Ello ha alterado los patrones de movilidad, los usos del suelo y las actividades ligadas a los desplazamientos, como el turismo. Hay un cambio de mirada sobre lo rural, que ha adquirido mayor importancia y valor.

La disminución del trabajo debido a la automatización se ha resuelto mediante una mejora de la igualdad y un reparto del trabajo disponible, así como a través del teletrabajo (aunque los límites físicos impiden que se generalice).

Al mismo tiempo, la sociedad ha articulado algunas respuestas colaborativas. Proliferan las cooperativas y la economía circular, aunque las grandes empresas las coopten. El sistema financiero no ha incorporado criterios sociales y ambientales.

Pero las mejoras en igualdad y el predominio de lo cooperativo no han sido suficientes para revertir el deterioro ambiental. No ha habido un cambio que evite el colapso. Su presencia mediática sigue siendo superficial.

Se ha avanzado hacia la transdisciplinariedad educativa, en la que los conocimientos científicos aportan una mirada global que considera el planeta una unidad heterogénea. Pero no es una palanca de cambios sociales profundos.

Existe, asimismo, un acceso mayor y más democrático a la cultura *oficialista*, cuya hegemonía está en disputa con un movimiento de abajo-arriba creador de oportunidades.

La ESS articula y lidera la transformación del modelo socioeconómico sustentando una perspectiva ecofeminista, colaborativa y basada en la cultura como estrategia de cambio, la financiación social como palanca para la sostenibilidad y el crecimiento en escala.

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL ESCENARIO

IMAGINARIOS, COMUNICACIÓN, SENSIBILIZACIÓN Y CAMBIO CULTURAL RESPECTO A LA ESS

- La ESS impulsa el pensamiento crítico y la autogestión colectiva.
- La ESS transmite el mensaje de que para vivir bien hay que cooperar (no solo a nivel material).

ALIANZAS CAMPO-CIUDAD EN LA ESS

- Se desarrollan espacios, lenguajes y experiencias entre el campo y la ciudad.
- Hay un flujo bidireccional de personas entre el campo y la ciudad.
- Estrategias urbanas de sostenibilidad alimentaria.
- Se valoriza la soberanía alimentaria y el consumo consciente.

COOPERACIÓN PÚBLICO-SOCIAL EN RELACIÓN CON LA ESS

- Ha mejorado el marco jurídico.
- Se trabaja desde un marco de economías plurales, integrando a todos los actores que pueden tener impacto.
- Las Administraciones públicas apoyan la escalabilidad de la ESS.
- Colaboración con las Administraciones públicas en la investigación y sistematización de experiencias.

TIPOLOGÍAS DE FINANCIACIÓN, APOYO A LAS INICIATIVAS DE LA ESS Y CONDICIONANTES

- Consolidación de las finanzas alternativas: *matchfunding*⁶ y otras innovaciones financieras.
- Se prioriza la escalabilidad de las entidades de la ESS.
- Se incluyen las entidades de la ESS como beneficiarias de las líneas de ayuda del IRPF.
- Capacitación de agentes traductores/mediadores/facilitadores para el apoyo a la financiación de la ESS.

6. El *matchfunding* es una fórmula de financiación de proyectos que combina el apoyo ciudadano a través de la financiación colectiva (*crowdfunding*) con el apoyo institucional o empresarial. Este modelo responde al principio de corresponsabilidad (entre la ciudadanía, las empresas y/o las instituciones) para solucionar conjuntamente los grandes retos sociales actuales.

6.4. Propuestas en torno a las áreas clave identificadas

6.4.1. Imaginarios, comunicación, sensibilización y cambio cultural respecto a la ESS

PROPUESTAS A CORTO PLAZO

En el ámbito de la ESS:

- Desarrollar programas con agentes artísticos, comunitarios y científico-tecnológicos: mercados sociales, finanzas distribuidas, intercooperación entre agentes productivos y reproductivos.
- Identificar iniciativas *débiles* y poner a su servicio medios para fortalecerlas.
- Aterrizar proyectos entre lo rural y urbano que incorporen saberes del medio rural y que pongan en valor las identidades rurales.
- Hibridarse con movimientos culturales alternativos para crear otras formas de narrarnos.
- Conectar redes y prácticas entre el *buen vivir* y los bienes comunes con Latinoamérica en torno a aprendizajes, programas y movimientos sociales en red.
- Crear un medio de comunicación que sirva de guerrilla cultural ante los retos culturales.
- Saber crear el contradiscurso (narrativa) que contagie los canales tradicionales de comunicación. Dotarse de un *think tank* para generarlo.

En el ámbito de las Administraciones públicas:

- Crear puestos de profesorado específicos para trabajar por proyectos y en iniciativas de aprendizaje y servicio (ApS). Abrir la escuela a los movimientos sociales y a la ESS.
- Apostar por la cogestión público-privada de ateneos culturales que genere una hibridación desde todos los ámbitos, sobre todo en la cultura en los barrios.
- Introducir una pedagogía multidisciplinar en los estudios de Economía.

PROPUESTAS A MEDIO PLAZO

En el ámbito de la ESS:

- Trabajo de incidencia política para modificar la legislación educativa.

En el ámbito de las Administraciones públicas:

- Reformar el sistema educativo a través de métodos colaborativos y cooperativos.

6.4.2. Alianzas campo-ciudad en la ESS

PROPUESTAS A CORTO PLAZO

En el ámbito de la ESS:

- Promover luchas compartidas estableciendo relaciones de comunicación cercanas y situadas.
- Rescatar y replicar conocimiento y buenas prácticas rurales:
 - Ligadas a la ESS en el medio rural.
 - Difundiendo conocimiento rural ampliado e intergeneracional.
 - Investigar los vínculos rurales con la visión vital natural del buen vivir y ponerlos al servicio de la ESS mediante un proceso/programa pedagógico.
 - Replicar buenas prácticas estableciendo vínculos entre universidad, ayuntamientos y ciudadanía.
- Generar modelos propios de ESS desde la producción local.
- Potenciar circuitos de comercialización más directos:
 - Mercados y logísticas asequibles y compartidas.
 - Certificación más directa y participativa.
 - Red cultural campo-ciudad.
 - Mercados sociales a escala provincial.

En el ámbito de las Administraciones públicas:

- Crear bancos de tierras públicos y público-privados.
- Asegurar servicios básicos en los municipios rurales para fijar población.
- Adhesión de las ciudades al Pacto de Milán, que las obligue a repensar cómo se alimentan, y que se plantee a escala territorial-provincial.
- Dignificación del medio rural y de la agricultura mediante su reconocimiento en ámbitos no sectoriales (por ejemplo, en la innovación económica).
- Incentivos públicos para proyectos de la ESS en el medio rural, con tutorización y reintegrables.

Conjuntamente Administraciones públicas y ESS:

- Crear espacios en el ámbito rural destinados a la definición de políticas.
- Crear espacios de encuentro rural-rural:
 - Generar espacios de encuentro.
 - Proponer, fomentar y subvencionar espacios colectivos en el mundo rural.
 - Crear redes de apoyo y de intercambio de experiencias entre colectivos del mundo rural que impulsen iniciativas de la ESS en los pueblos.
 - Compartir saberes y propuestas de innovación social, tecnológica y cultural.
- Grupos de Desarrollo Local como vehículos para obtener fondos y repensar el ámbito rural.

PROPUESTAS A MEDIO PLAZO

En el ámbito de las Administraciones públicas:

- Inversión en infraestructuras en el medio rural. Fomento de las alternativas energéticas sostenibles.
- Inversión en I+D+i en el medio rural.
- Cogestión de servicios públicos mediante cooperativas de servicios públicos y un cambio legislativo previo para poder implementar este modelo.

6.4.3. Cooperación público-social en relación con la ESS

PROPUESTAS A CORTO PLAZO

En el ámbito de la ESS:

- Desarrollar las redes de redes (por ejemplo, el Ateneo Cooperativo de Cataluña) para fomentar la cooperación dentro de la ESS.
- Formar a las entidades de la ESS para ayudarlas a visibilizar los indicadores de cambio de sus proyectos.
- Visibilizar los mercados sociales.

En el ámbito de las Administraciones públicas:

- Capacitar al funcionariado en la gestión del cambio.
- Incluir la división por lotes en los contratos públicos para permitir que las empresas pequeñas de la ESS puedan participar.
- Crear una plataforma de contratistas públicos de la ESS y una bolsa de proveedores en la Administración pública para contratos menores, baremada en función de los criterios de la ESS.

Conjuntamente Administraciones públicas y ESS:

- Incorporar la ESS a la gestión de espacios y servicios públicos para fomentar el desarrollo de la gestión de los comunes.
- Cruzar el conocimiento con los laboratorios de innovación públicos.
- Incorporar personal de las Administraciones públicas en los laboratorios ciudadanos.
- Impulsar instrumentos como el Atlas del Cambio (<http://ciudadesdelcambio.org>) para favorecer el intercambio de buenas prácticas.

PROPUESTAS A MEDIO PLAZO

En el ámbito de la ESS:

- Generar capacidad en la ESS para hacer *lobby*.
- Ayudar a las pymes que no forman parte de la ESS a ser conscientes de sus valores.
- Homogeneizar las herramientas de medición del valor social.
- Evitar que la ESS pierda su impacto transformador.

En el ámbito de las Administraciones públicas:

- Incorporar auditorías de los cumplimientos en la ejecución de los contratos.
- Incorporar las fórmulas de concertación con la ESS en todas las Administraciones públicas.
- Cambiar la lógica de los proyectos públicos: pasar de los objetivos a los aprendizajes.

Conjuntamente Administraciones públicas y ESS:

- Fomentar la diversificación de los laboratorios ciudadanos de colaboración público-social.
- Conectar la universidad con la ESS. Generar cátedras de estudios y prácticas universitarias.

6.4.4. Tipologías de financiación, apoyo a las iniciativas de la ESS y condicionantes

PROPUESTAS A CORTO PLAZO

En el ámbito de la ESS:

- Generar alianzas entre la ESS y el tercer sector para ejercer incidencia política.
- En las formaciones de la ESS, trabajar el concepto de empresa.
- Abrirse a otras realidades que practican la ESS pero que no se identifican con dicho nombre.
- Sensibilizar a la ciudadanía respecto a las finanzas de la ESS.
- Divulgar las finanzas parabancarias.
- Crear espacios para mejorar la eficiencia financiera y social de las entidades.

En el ámbito de las Administraciones públicas:

- Crear fondos de garantía mixtos con capital público, privado y ciudadano.
- Crear líneas en las Facultades de Economía para la investigación y experimentación en torno a la ESS.

En el ámbito de las entidades filantrópicas:

- Potenciar que las inversiones sean *social first* y *no finance first*.
- Crear una narrativa que actúe como contradiscurso al prevalente sobre las inversiones de impacto.
- Difundir casos de buenas prácticas.

PROPUESTAS A MEDIO PLAZO

En el ámbito de las Administraciones públicas:

- Favorecer la desgravación en el IRPF y en el impuesto de sociedades a las aportaciones a la ESS y diseñar medidas fiscales concretas para mejorar la captación de fondos de la ESS.
- Incorporar la ESS en los currículos universitarios.
- Cambiar la legislación para que las monedas sociales puedan convivir con el euro.
- Conseguir que el acceso al crédito público se realice a través de entidades crediticias de la ESS de manera progresiva.
- Primar la compra pública responsable y participativa.

En el ámbito de las entidades filantrópicas junto con la ESS:

- Diseñar una certificación participativa de los fondos de impacto social.
- Generar herramientas de control del resultado (social, medioambiental y financiero).

6.5. Análisis de los escenarios

Al analizar los escenarios, emergen algunas cuestiones transversales. Si los recursos naturales van a sufrir una drástica reducción, la clave reside en cómo se gestionará la transición hacia nuevos usos de esos recursos. Esta gestión incluye nuevas relaciones de poder, nuevas dinámicas de dependencia y nuevas reglas para la actividad económica en las que la forma en que se combine el valor social, el ambiental y el económico será el reflejo de la cristalización de estas nuevas dinámicas.

La tensión entre valores individualistas y colectivos está presente en los cuatro escenarios; según imperen unos u otros, existirán distintas lógicas que harán más o menos sustentables nuestros modos de vida.

La relación entre la ESS y las Administraciones públicas y el nivel de cooperación y articulación tanto al incorporar criterios específicos en la contratación como en otro tipo de iniciativas y proyectos son, también, factores esenciales.

La educación es clave para construir sociedades resilientes. La presencia de contenidos relativos a la ESS es fundamental para estimular el interés por modelos diferentes para organizar la actividad económica y empresarial en nuestra sociedad.

Por lo tanto, concluimos que:

1. Además de su valor como agentes económicos, las entidades de la ESS realizan una labor pedagógica que, más allá del aprendizaje formal, se basa en la experiencia. La adaptación a cualquiera de los escenarios hará esencial el cambio de cosmovisión que la ESS sabe hacer a la hora de sensibilizar y movilizar a la población.
2. La alianza ESS-comunes es fundamental a la hora de aportar un entorno más formal en el que poder institucionalizar la interacción con las Administraciones públicas. Las «cooperativas de comunidad italianas» son un buen ejemplo de ello.
3. Fortalecer las relaciones entre iniciativas artísticas y culturales y la ESS puede ser muy interesante para cambiar el relato sobre la actual crisis ecosocial.
4. Las entidades de la ESS ya están presentes en dos áreas paradigmáticas de esta nueva sociedad: la repoblación y regeneración de áreas despobladas y el desplazamiento global de población.
5. El liderazgo de la ESS como agente que articule la transición hacia un modelo social y productivo sostenible dependerá, en parte, de cómo se gestionen las tensiones entre los valores y principios que defiende y la necesidad de normalizar muchas de sus prácticas.

6.6. Cruce de medidas de políticas públicas y propuestas de los escenarios

El cruce de los resultados del taller de escenarios con las políticas que actualmente están desarrollando las Administraciones públicas para apoyar a la ESS ha confirmado, por un lado, la relevancia de estas políticas y, por otro, ha identificado posibles áreas de actuación.

MEDIDAS INCLUIDAS EN LAS POLÍTICAS PÚBLICAS	PROPUESTAS QUE EMERGEN DE LOS ESCENARIOS (PLAZO: 3 AÑOS)
1. Construir un relato común que sustente la identidad del sector y lo conecte con la ciudadanía.	<ul style="list-style-type: none"> • Concretizar el encuentro entre culturas alternativas para crear otras formas de contarse y narrarse. • Crear un medio de comunicación que se enfrente a los retos culturales (https://www.adbusters.org). • Crear un contradiscurso apoyado en un <i>think tank</i> (por ejemplo, el Reino Unido y las energías fósiles). • Abrirse a otras realidades que practican la ESS, pero que no se identifican con el nombre.
2. Fortalecer la capacidad comunicativa de las entidades del sector.	
3. Elaborar publicaciones y estudios sobre las entidades de la ESS.	<ul style="list-style-type: none"> • Introducir los valores de la ESS en la contabilidad.
4. Formar al personal de las Administraciones públicas con el objetivo de que la ESS se incorpore en el diseño de las políticas públicas.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al funcionario en la gestión del cambio.
5. Ceder espacios públicos para iniciativas que promuevan la ESS en los que participe la ciudadanía.	
6. Acercar la ESS al ámbito educativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Crear puestos de profesorado específicos para trabajar por proyectos y en iniciativas de aprendizaje y servicio (ApS) ensayando el cambio social desde la infancia. Abrir la escuela a los movimientos sociales.

	<ul style="list-style-type: none"> • Aterrizar proyectos entre lo rural y lo urbano que incorporen saberes del medio rural. Materializar esta idea como proyecto en el ámbito escolar para reinventar lo urbano en un escenario de colapso. • Realizar trabajo de incidencia política para modificar la actual legislación educativa y el propio sistema a través de métodos colaborativos y cooperativos (plazo: 5 años). • Generar cátedras universitarias conectadas con la ESS, sobre todo en las Facultades de Economía. • Incorporar la ESS en los currículos universitarios. • Promover una pedagogía multidisciplinar de la economía.
<p>7. Fomentar la participación activa de las entidades representativas de la ESS en el diálogo institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Generar capacidad en la ESS para hacer <i>lobby</i> y ejercer incidencia. • Generar alianzas entre la ESS y el tercer sector a través de redes y plataformas unitarias.
<p>8. Fomentar la presencia de la ESS en la agenda internacional, especialmente respecto a los ODS.</p>	
<p>9. Desarrollar acciones formativas adecuadas a las necesidades del sector.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formar a las entidades de la ESS para ayudarlas a visibilizar el cambio en sus proyectos. Trabajar el concepto de empresa para quitar el miedo al beneficio. • Homogeneizar las herramientas de medición del valor social. • Ayudar a que las pymes sean conscientes de los valores de la ESS.
<p>10. Mejorar el acceso a la financiación a través del trabajo con las entidades de finanzas éticas y nuevas fórmulas de financiación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos públicos y privados para proyectos. • Desarrollar el <i>matchfunding</i>. • Crear fondos de garantía mixtos, promovidos por las Administraciones públicas, con capital público, privado y ciudadano. • Potenciar que las inversiones sean <i>social first</i>. • Divulgar las finanzas parabancarias.

	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilizar a la ciudadanía respecto a las finanzas de la ESS y su rentabilidad social. • Diseñar una política fiscal que favorezca la desgravación cuando se realizan aportaciones a la ESS. • Diseñar medidas fiscales para favorecer la captación de fondos para la ESS. • Diseñar una certificación participativa de los fondos de impacto social. • Lograr el compromiso político para que el acceso al crédito público se realice a través de entidades crediticias de la ESS de manera progresiva.
<p>11. Fomentar la contratación indefinida en las entidades de la ESS y el apoyo a las entidades de la actual economía social.</p>	
<p>12. Aplicar incentivos para la incorporación de personas socias y trabajadoras a las cooperativas y sociedades laborales.</p>	
<p>13. Fortalecer la cooperación empresarial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar iniciativas débiles pero prometedoras y poner a su servicio medios para fortalecerlas y afianzar redes. • Desarrollar las redes de redes para fomentar la cooperación dentro de la ESS. • Impulsar instrumentos como el Atlas del Cambio para favorecer el intercambio de buenas prácticas. • Crear espacios para mejorar la eficiencia financiera y social de las entidades. • Cambiar la legislación para que las otras monedas puedan convivir con el euro.
<p>14. Potenciar la internacionalización de las empresas de la ESS.</p>	
<p>15. Promover la transferencia de conocimiento entre entidades para la creación de nuevos proyectos.</p>	

<p>16. Estimular la disponibilidad de espacios para impulsar proyectos de la ESS.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de bancos de tierras públicos y público-privados.
<p>17. Fomentar la presencia de iniciativas de ESS especialmente en los sectores estratégicos y con capacidad para generar valor. Para ello, se están estudiando fórmulas de participación de las empresas de la ESS en la prestación de servicios públicos y se está impulsando su participación en procesos ligados a la investigación, la innovación, el desarrollo y la transferencia de conocimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar que la ESS pierda su impacto transformador. • Apostar por la cogestión público-privada de ateneos culturales que promuevan la cultura en los barrios. • Cogestión de servicios públicos mediante cooperativas que desarrollen servicios y un cambio legislativo previo para poder implementar este modelo. • Cruzar el conocimiento con los laboratorios de innovación públicos. Fomentar la transferencia de conocimiento de unos a otros. • Fomentar la diversificación de los laboratorios ciudadanos de colaboración público-social. • Incorporar personal de las Administraciones públicas en los laboratorios ciudadanos. • Incorporar la ESS a la gestión de espacios y servicios públicos para fomentar el desarrollo de la gestión de los comunes.
<p>18. Innovar en los procesos de inserción laboral de personas en situación de vulnerabilidad en empresas de la ESS.</p>	
<p>19. Propiciar que las empresas mercantiles conozcan la ESS para motivarlas a que adopten este tipo de prácticas, sobre todo en el tejido de proximidad, empresas en crisis y análogas.</p>	
<p>20. Clarificar la normativa para proporcionar una mayor transparencia y seguridad jurídica, y eliminar las trabas para crear y desarrollar la actividad que realizan las entidades de la ESS.</p>	
<p>21. Fomentar una política de compra y contratación pública responsable para la transformación del modelo económico de la ciudad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar el loteo en los contratos públicos para permitir que la ESS tenga capacidad de participar. • Desarrollar un contrato público tipo con una entidad de la ESS y testarlo.

	<ul style="list-style-type: none"> • Generar una plataforma de contratistas públicos de la ESS que visibilice el potencial de transformación de sus proyectos. • Facilitar la corresponsabilidad y la coproducción de las políticas públicas, fomentando la participación de los grupos de interés. Cambiar el <i>para</i> por el <i>con</i>. • Pasar de los objetivos a los aprendizajes en los proyectos públicos. • Incorporar auditorías de los cumplimientos en la ejecución de los contratos. • Incorporar las fórmulas de concertación en todas las Administraciones públicas. • Generar una bolsa de proveedores en la Administración pública para contratos menores, baremada en función de los criterios de la ESS.
<p>22. Fomentar las ferias y los espacios propios del ámbito de la ESS, así como las etiquetas identificativas que visibilicen sus productos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Circuitos más directos: <ul style="list-style-type: none"> - Mercados y logísticas asequibles y compartidas. - Certificación más directa y participativa. - Red cultural campo-ciudad. - Mercados sociales a escala provincial. • Visibilizar los mercados sociales.
<p>23. Impulsar la articulación de la ESS en todas las áreas territoriales que permita conocer las necesidades que tiene la población para el desarrollo de los ecosistemas, e incorporar la ESS a las dinámicas de cada territorio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de espacios para la definición de políticas de aplicación en el ámbito rural. • Grupos de Desarrollo Local como vehículos para obtener fondos que se destinen a desarrollar proyectos que rescaten la identidad. • Generar modelos propios de ESS desde la producción local. • Adhesión de las ciudades al Pacto de Milán, que les obligue a repensar cómo se alimentan, y que se plantee a escala territorial-provincial. • Dignificación del medio rural y de la agricultura mediante su reconocimiento en ámbitos no sectoriales (por ejemplo, innovación económica). • Inversión en infraestructuras y en I+D+i.

24. Fomentar la cooperación interinstitucional entre municipios para conseguir un mayor desarrollo de la ESS en todo el territorio.

- Crear espacios de encuentro rural-rural:
 - Encuentros para construir horizontalmente los puentes y las relaciones campo-ciudad: lenguaje, propuestas, etc.
 - Crear redes de apoyo y de intercambio de experiencias que impulsen la ESS.
 - Compartir saberes, redes y propuestas de innovación social, tecnológica y cultural.

 - Rescatar y replicar conocimiento y buenas prácticas rurales:
 - Rescatar y poner en valor las buenas prácticas tradicionales ligadas a la ESS en el medio rural (aunque no se autodenominen ESS).
 - Rescatar conocimiento rural ampliado e intergeneracional.
 - Investigar los vínculos rurales con la visión vital natural del buen vivir y ponerlos al servicio de la ESS.
 - Replicar buenas prácticas estableciendo vínculos entre la universidad, los ayuntamientos y la ciudadanía. Educación a la infancia.
-

7. Conclusiones

7.1. ¿Mejor que ayer y peor que mañana? La evolución de la ESS

En términos generales, la percepción es que, en España, el sector de la ESS ha mejorado significativamente en la última década. Podemos decir que se respira una suerte de *optimismo compartido* entre todos los actores implicados.

La crisis ha condicionado y facilitado el crecimiento del sector, y sus futuras réplicas seguirán siendo determinantes.

El carácter contracíclico de la ESS le ha permitido reaccionar adecuadamente a la recesión económica, tanto por su capacidad de intervención como por su carácter proactivo para crear y promover alternativas atractivas para la ciudadanía. Ambos elementos se mantendrán en el futuro próximo.

Durante la crisis económica, la ESS ha desarrollado herramientas propias y se ha articulado territorialmente. Además, se ha incorporado a sectores estratégicos, sobre todo mediante fórmulas de cooperación ligadas al consumo.

La proliferación de buenas prácticas, como carta de presentación, es fundamental. La mayor presencia en la esfera pública y en los medios de comunicación depende, en buena medida, de los proyectos con un impacto social significativo y de su sostenibilidad económica. Por ello, apoyar experiencias de referencia tendría un alto valor estratégico.

En este contexto, es prioritario ecologizar la ESS, ya que, previsiblemente, se producirán procesos de relocalización de la producción que pueden ser una oportunidad para mejorar y diversificar la implantación del sector, aunque no están exentos de riesgos. En muchos casos no hay plena consciencia de la gravedad de la crisis ecosocial. Este reto va a requerir de una implicación activa del mundo del arte, la cultura y la educación.

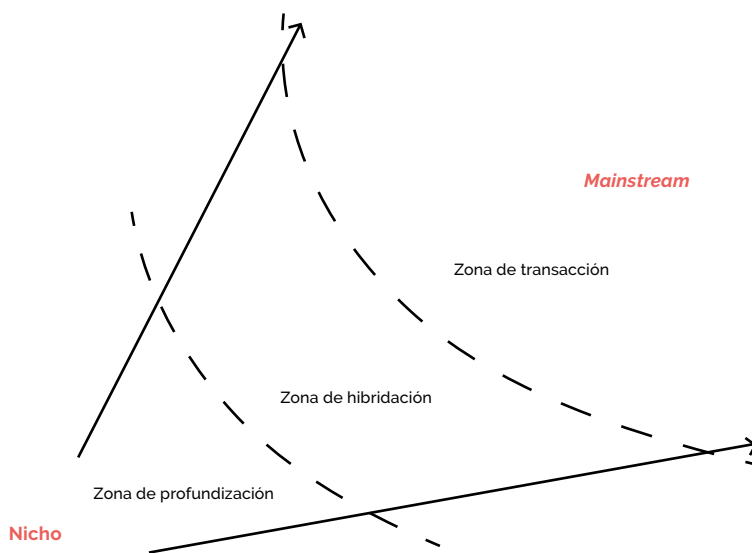
7.2. La necesidad de pensar en términos de ecosistema

Uno de los rasgos de la ESS es su pluralidad: comprende una variedad muy amplia de actores con prioridades, fórmulas jurídicas y estructuras organizativas diversas. Ello se ajusta a la idea de un ecosistema en el que estas realidades interactúan y desarrollan relaciones de apoyo, complementariedad, solapamiento o conflicto. Sus componentes contarían con distintos niveles de experimentación, innovación y compromiso político, así como con una desigual capacidad para incidir en el mercado y llegar a mayorías sociales.

Suriñach (2017) distingue entre *zonas de profundización* (mayor experimentación, compromiso político y escasa cantidad de gente implicada), *zonas de hibridación* (iniciativas consolidadas, con estructuras estables y herramientas, elevada intercooperación; implica saltos de escala de las experiencias de la zona de profundización) y una *zona de transacción* (un volumen de crecimiento que tensiona los valores de la ESS y genera contradicciones en los relatos y las prácticas, aumento de la funcionalidad, un mayor impacto, capacidad de influencia y de disputar los relatos y prácticas hegemónicos).

Este esquema es interesante porque nos permite una interpretación más dinámica de los procesos y estrategias que se deben desarrollar. Para elaborar estrategias de apoyo a la ESS hay que pensar en términos de ecosistema y diseñar ayudas específicas para intervenir en cada una de las zonas del esquema.

Zonas de desarrollo de las economías transformadoras



Fuente: Suriñach, 2017.

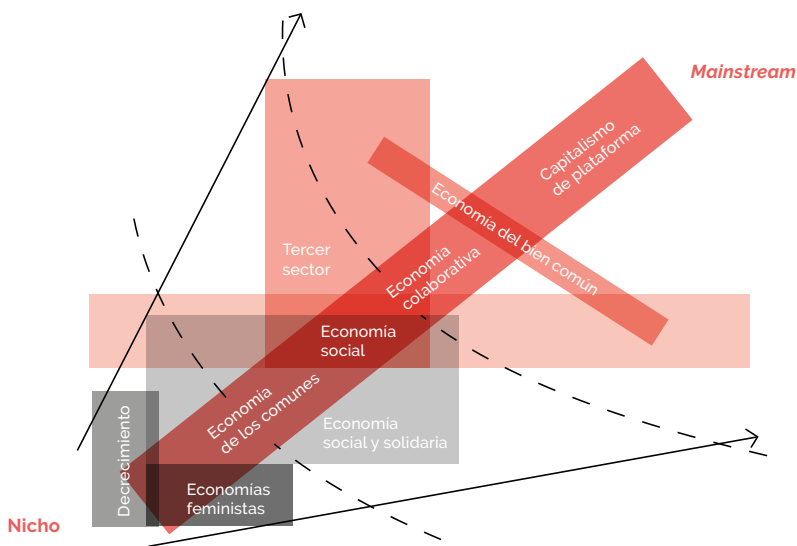
En las zonas de profundización se necesita fomentar la innovación y el experimentalismo. En las de hibridación se demandará consolidar las experiencias que tengan un mayor carácter estratégico, facilitar la profesionalización e incentivar dinámicas de intercooperación y redes. Y, por último, en la de transacción se trataría de facilitar la interlocución e incidencia política, la comunicación y la intercooperación territoriales.

La situación general de la ESS en España podría ubicarse en la zona de hibridación, saliendo de la zona de profundización. Para fortalecer el sector se necesitan estrategias en el ecosistema, pero poniendo el énfasis en medidas que incidan directamente en la zona de hibridación.

Hay diversas iniciativas que se ubican en la zona de nicho y no tienen vocación de participar en las estructuras institucionales. Frente a esta postura, se reconoce que «utilizamos un lenguaje complicado, mantenemos posturas puristas y nos cuesta acercarnos a personas [...] alejadas en su día a día de la ESS [...] Y otra inquietud: queremos abrirnos, ser menos puristas, pero a la vez tenemos miedo de que la intención transformadora de la ESS quede diluida...» (Troyas y Vericat, 2018).

Por otra parte, la ESS forma parte de un ecosistema más amplio con el que mantiene vínculos. Además del comercio justo y el consumo responsable, emergen como referencias centrales de este enriquecimiento la economía feminista y la economía ecológica.

Interrelación de las distintas economías transformadoras



Fuente: Suriñach, 2017.

Actualmente, el consumo en nuestra sociedad está muy influido por el deseo de mostrar nuestra pertenencia a un colectivo, a una idea política, etc. Así, al comprar productos de la ESS, el consumidor puede estar posicionándose a favor de sus valores. Por otro lado, también se contempla al consumidor como alguien que puede influir en la marcha de la economía y del mundo. Entender el consumo de acuerdo con las perspectivas anteriores permite desarrollar entidades que trabajen en ámbitos que se alejan de los que han sido tradicionalmente ocupados por la ESS.

7.3. Debates sobre el crecimiento y los saltos de escala

La ESS puede liderar el abordaje de situaciones de emergencia social o articular la transición a un modelo social y productivo que enfrente la escasez de recursos naturales y la crisis energética. Pero, para ello, debe expandirse mediante:

- El desarrollo y escalada de proyectos concretos.
- La generación de partenariados (asociaciones temáticas o sectoriales, conformación de grupos cooperativos, etc.).
- La identificación de buenas y malas prácticas, modelos y aprendizajes.
- El trabajo con entidades de la economía social para compartir los valores de la ESS (cooperativas agrarias, etc.).
- La identificación de otras entidades que están realizando ESS para desarrollar iniciativas compartidas.

El crecimiento tiene que dirigirse a incrementar el valor de la entidad, adquirir recursos y asumir objetivos de mayor alcance. Por lo tanto, los procesos de crecimiento deben planificarse y analizarse con sumo detalle.

La conectividad que ofrecen las nuevas tecnologías, las dificultades para la satisfacción de necesidades dentro del mercado convencional y unos consumidores más responsables han contribuido al crecimiento de la ESS y colaborativa. Bajo esta denominación se agrupan prácticas excesivamente heterogéneas: grandes plataformas con ánimo de lucro y una constelación de iniciativas sociales descentralizadas, abiertas y cooperativas que tienen una explícita vocación de cambio social.

Como alternativa a las grandes plataformas es posible oponer un modelo que democratice la economía digital, que atienda a los derechos laborales de sus trabajadores y que tenga en cuenta sus implicaciones socioambientales. El cooperativismo de plataforma (Scholz y Schneider, 2016) surge como una fórmula capaz de adaptar la ESS y el cooperativismo al ámbito digital. Una realidad emergente que necesita de un apoyo activo para que de ella surjan innovaciones que generen usos socialmente comprometidos de las nuevas tecnologías y que apuesten por la implantación del *software* libre y la creación de estructuras digitales que apunten hacia la soberanía tecnológica.

Este diálogo, un poco más avanzado en el marco del arte ciudadano, está iniciándose entre los comunes digitales y la agroecología para buscar cómo generar saltos de escala. Sirva como ejemplo la plataforma Katuma, capítulo local de Open Food Network, que tiene como objetivo extender la intercooperación agroecológica partiendo de la soberanía tecnológica con un modelo de sostenibilidad democrático (Espelt, 2018).

7.4. La comunicación, el arte de una nueva cultura cooperativa

La ESS está creando espacios de encuentro y reflexión, entre los que se encuentra #Comun_ESS, impulsado por REAS y el Mercado Social (MES) para compartir conocimiento y herramientas de comunicación, en el que participan más de treinta agentes de la ESS.

Uno de los obstáculos para el desarrollo de la ESS es que la percepción sobre su excesivo peso ideológico genera distancia social. Por lo tanto, es necesario construir relatos más inclusivos y abiertos, pero sin desdibujar su carácter político y transformador.

La ESS intuye que muchas pautas de conducta responden a cambios en los hábitos y procedimientos, más influidos por las prácticas alternativas que por las campañas de sensibilización. Las buenas prácticas, como referencia para el sector y carta de presentación pública en la sociedad, se convierten en elementos con un alto valor comunicativo. Son necesarias herramientas para intercambiarlas y visibilizarlas (por ejemplo, el Atlas del Cambio), aglutinar el conocimiento disperso, sistematizar los saberes preexistentes y compartirlos; y, para ello, es importante contar con la universidad.

Las herramientas para gestionar, medir y comunicar los impactos sociales y medioambientales de los proyectos de la ESS son estratégicas para abordar nuevos retos como la gestión del valor de los proyectos, la monitorización o la rendición de cuentas. Se debe trabajar con otros agentes en su desarrollo.

En la actualidad, la visibilidad del sector ha aumentado y su presencia en los medios de comunicación es cada vez mayor; pero el desconocimiento y la falta de credibilidad del sector como alternativa económica es un hecho. Es fundamental trabajar en una estrategia de comunicación, pedagogía y sensibilización de los principios y actividad de la ESS.

Por último, la industria cultural aparece como un actor relevante para cambiar los imaginarios sociales. La ficción posee muchísimas potencialidades, pero requiere un abordaje exclusivo, complejo y que cuente con la complicidad de las Administraciones públicas.

7.5. Del reconocimiento institucional al compromiso con el sector de la ESS

Las iniciativas de la ESS son la expresión práctica del intento de construir otra economía, pero tienen que sobrevivir en el marco de las reglas del juego del sistema económico dominante. En este sentido, las organizaciones de la ESS se encuentran en la frontera entre el mercado, los movimientos sociales y la Administración pública; entre las lógicas de la solidaridad, la donación y la recuperación de costes; la participación y la eficiencia; el voluntariado y la profesionalidad; el compromiso social y el empleo remunerado; las organizaciones sociales y las empresas.

Aparecen, así, las discusiones sobre la prioridad de la agenda social y la consecución de objetivos de corte financiero; los debates sobre la agilidad en la toma de decisiones; la conciliación de las dimensiones individual y colectiva de los emprendimientos; la dificultad para mantener la independencia/autonomía de decisión de las organizaciones; la dificultad para adaptar instrumentos de gestión diseñados por y para las empresas mercantiles clásicas o la necesidad de redefinir los conceptos de eficacia o eficiencia para reflejar el trabajo en contextos sociales de exclusión y pobreza. De esta forma, equilibrar los objetivos de las realidades de las que la ESS participa es una tarea muy difícil.

Trabajar junto con las Administraciones públicas es necesario. Por una parte, acercando a las instituciones el impacto social de las organizaciones y que se reconozca mediante las cláusulas sociales; y, por otra, trabajando unidos para afrontar los problemas sociales, especialmente en entornos locales. En este sentido, las organizaciones de la ESS tienen el conocimiento y la cercanía a los problemas sociales y a los procesos contrastados para darles solución.

La conexión y colaboración con empresas convencionales se contempla en muchos casos como algo peligroso o prohibido. Se deben plantear alternativas posibles, colaboraciones desde una posición objetiva.

7.6. La ESS en el sistema educativo y la investigación

Una de las necesidades importantes de la ESS es la sistematización de sus aprendizajes y la incorporación al conocimiento aplicado y científico. La universidad tiene los recursos para ello a través de la investigación. Conseguir este encuentro sería altamente beneficioso para ambas.

La incorporación de la economía solidaria a los currículos académicos y a los planes de estudios de forma transversal es un elemento importante para afrontar con espíritu crítico la realidad y aportar soluciones creativas a las necesidades sociales.

Hay sintonía con la universidad y con sus redes de investigación en el diagnóstico del sector, aunque en la universidad se confiere menos valor a los factores endógenos de la ESS y más importancia a los factores exógenos, con menor capacidad de incidencia directa. Unas diferencias que también evidencian un fuerte contraste entre alianzas y estrategias de futuro más endógenas, percibidas desde el propio sector de la ESS, frente a otras más exógenas, planteadas desde las universidades.

8. Recomendaciones de actuación

Línea de acción 0. Organizar jornadas de ESS para compartir la hoja de ruta derivada de la investigación y crear una red de proyectos que genere en las entidades el sentimiento de pertenencia a un colectivo vivo en el que participen activamente.

Línea de acción 1. Identificar, analizar y difundir las buenas prácticas que constituyan una referencia para el sector y una carta de presentación pública en la sociedad.

Una mayor visibilidad y presencia en los medios de comunicación y en la esfera pública depende, en buena medida, de la existencia de estas experiencias con significativo impacto social y sostenibilidad económica. Así pues, apoyar la generación de un amplio abanico de experiencias de referencia tendría un carácter estratégico.

Línea de acción 2. Elaborar estrategias de apoyo a la ESS pensando en términos de ecosistema y diseñar ayudas adaptadas al perfil de los diferentes tipos de entidades.

Se pueden definir estrategias adaptadas a las distintas entidades. Para aquellas en las zonas de profundización se necesita fomentar la innovación y el experimentalismo, apostar por proyectos y temáticas emergentes. Para las entidades en las zonas de hibridación se demandará consolidar experiencias que tengan un mayor carácter estratégico, la aparición de experiencias de referencia inspiradoras, facilitar la profesionalización e incentivar la intercooperación y las redes. Por último, en la zona de transacción se trataría de facilitar la interlocución e incidencia política, la comunicación y la intercooperación territorial.

Dada la realidad de la ESS en España, se podrían priorizar las medidas que intervengan más directamente en la zona de hibridación.

Línea de acción 3. Apoyar el proceso de crecimiento y expansión del sector de la ESS en sus diversos formatos:

- Crecimiento y escalado de proyectos concretos.
- Proliferación de experiencias asociativas dentro del sector (asociaciones temáticas o sectoriales, conformación de grupos cooperativos, etc.).
- Réplicas de modelos de éxito y buenas prácticas.

- Trabajo con entidades de la economía social para que se aproximen a la ESS (cooperativas agrarias, etc.).
- Atraer la ESS a otros modelos de empresa con valores y susceptibles de aproximarse (pymes, pequeño comercio, etc.). Buscar fórmulas de intercooperación sin cambios de fórmula jurídica, así como implantar sellos y modelos de seguimiento que reconozcan a las empresas convencionales su transición a la ESS.

Cualquier proceso de crecimiento en una entidad va a implicar modificaciones en su cultura y tendrá que abordar actividades de gestión, coordinación y gobernanza que no son necesarias en entidades de menor tamaño. La gestión financiera y de equipos humanos, la comunicación y la definición de estructuras que soporten los cambios se convierten en aspectos críticos. Por eso, en estos procesos de crecimiento, las entidades necesitan, además de financiación, apoyo en la gestión.

Línea de acción 4. Promover y apoyar la comunicación de las buenas prácticas que sean referencia para el sector y carta de presentación pública hacia la sociedad.

Las iniciativas de éxito son inspiradoras y pueden facilitar las labores de sensibilización y pedagogía. Por lo tanto, se necesitan instrumentos para intercambiar y visibilizar las buenas prácticas y aglutinar el conocimiento disperso sistematizando los saberes preexistentes. Para ello, se recomienda la puesta en marcha de una universidad popular o de una cátedra que cuente ya con una trayectoria de investigación y relación con el sector.

Línea de acción 5. Acompañar el desarrollo de estrategias comunicativas, pedagógicas y de sensibilización proactivas, apelando a que sean más novedosas, artísticas, creativas y, sobre todo, inclusivas.

Aunque hay una mayor visibilidad del sector y una presencia creciente en los medios de comunicación –principalmente en la prensa–, la falta de credibilidad de la ESS como alternativa económica no se ha reducido. Por ello, recomendamos una estrategia de colaboración con los medios generalistas y de financiación a los medios de comunicación ciudadanos (radios comunitarias, periódicos de distinta cobertura, personas blogueras, etc.) para que dediquen un espacio a la ESS.

Línea de acción 6. Desarrollar herramientas que ayuden a abordar nuevos retos como la rendición de cuentas, la articulación y la necesidad de llegar a nuevos sectores sociales no necesariamente conectados a la ESS.

Otros instrumentos que se deben desarrollar, con carácter estratégico, son las herramientas para visualizar y comunicar los impactos socioambientales de la ESS. Popularizar los mecanismos que permitan monetizar los retornos sociales como el SROI y aquellos que dan visibilidad también a los aspectos intangibles sobre los que inciden las iniciativas facilitaría la comunicación objetiva de su impacto.

Línea de acción 7. Buscar entidades que puedan asumir un papel de liderazgo respecto a la Administración pública y al sector filantrópico en España.

Localizar entidades con la credibilidad y experiencia para tener incidencia política. Partiendo de un grupo de financiadores de la ESS que tengan como objetivo mantener las políticas públicas de apoyo hacia ella, hay que promover una transición hacia un sector filantrópico transformador.

Es indispensable comenzar generando comunidad desde el propio sector filantrópico.

Línea de acción 8. Promover el conocimiento y apoyo de la ESS por parte de las Administraciones públicas y el trabajo colaborativo entre ellas y los actores del sector.

Es necesario trabajar junto con las Administraciones públicas. Por una parte, para dar a conocer a las instituciones públicas el impacto social de algunas organizaciones y, por otra, fomentando el trabajo conjunto y coordinado para afrontar los problemas sociales.

Línea de acción 9. Trabajar en las relaciones con la universidad y con los grupos de investigación para identificar y desarrollar espacios de colaboración.

La ESS contiene las realidades para generar aprendizaje, y la universidad, los conocimientos para interpretarlas. Es importante contar con la universidad para realizar las labores de análisis e investigación para las que las entidades no tienen recursos, de manera que sea posible interpretar y compartir los aprendizajes que las entidades han adquirido y desarrollado con su actividad. Los financiadores y promotores de la ESS pueden convertirse en un agente fundamental generando espacios que conecten ambos grupos e identificando y financiando líneas y proyectos de colaboración.

Línea de acción 10. Promover la incorporación de la ESS a los currículos académicos y a los planes de estudios de forma transversal.

Esta integración debería hacerse en todas las disciplinas, como realidad económica y social objeto de estudio y de investigación, y como perspectiva para analizar el entorno. Así, se generarían nuevas soluciones a las necesidades sociales de forma creativa. Los financiadores y promotores de la ESS podrían participar en la creación de foros académicos en los que se traten los temas y las problemáticas sobre los que las entidades de la ESS hubieran identificado previamente una necesidad de análisis o sistematización.

Bibliografía

BACQ, S. Y F. JANSSEN (2011): «The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria», *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 23, núm. 5-6, págs. 373-403.

CHAVES, R., J. L. MONZÓN, J. M. PÉREZ y M. RADRIGÁN (2013): «La economía social en clave internacional. Cuantificación, reconocimiento institucional y visibilidad social en Europa, Iberoamérica y norte de África», *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, núm.112, págs. 122-150.

DA ROS, G. S. (2007): «Economía solidaria: aspectos teóricos y experiencias», *Unircoop*, vol. 5, núm. 1, págs. 9-27.

DEFOURNY, J. y M. NYSENS (2017): «Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models», *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 28, núm. 6, págs. 2469-2497.

ESPELT, R. (2018): *Cooperatives de consum agroecològic de plataforma. El paper de les Tecnologies de la Informació i la Comunicació en el consum cooperatiu de productes agroecològics*, Barcelona, UOC-IN3.

FERNÁNDEZ CASADEVANTE, J. L., N. MORÁN Y F. PRATS (2018): *Ciudades en movimiento. Avances y contradicciones de las políticas municipalistas ante las transiciones ecosociales*, Madrid, FUHEM.

MONZÓN, J. L. y R. CHAVES (2012): *La economía social en la Unión Europea*, Bruselas, Comité Económico y Social.

MONZÓN, J. L., S. MURGUI, J. GALÁN e I. ANTUÑANO (2010): *Grandes cifras de la economía social en España*, Valencia, CIRIEC España.

NYSENS, M., S. ADAM y T. JOHNSON (2006): *Social enterprise: At the crossroads of market, public policies and civil society*, Londres, Routledge.

PORRO, A. (2016). «¿Qué son las economías transformadoras?»[en línea], *Revista Opcions*, 10 de marzo. [Consulta: 6 de marzo de 2020]. Accesible en: <http://opcions.org/es/blog/que-son-las-economias-transformadoras>.

SCHOLZ, T. y N. SCHNEIDER (2016): *Ours to Hack and to Own: The rise of platform cooperativism, a new vision for the future of work and a fairer internet*, Nueva York/Londres, OR Books.

SOLÓRZANO GARCÍA, M., C. GUZMÁN ALFONSO, T. SAVALL MORERA y E. VILLAJOS GIRONA (2018): «La identidad de la empresa social en España: análisis desde cuatro realidades socioeconómicas», *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 92, págs. 155-182.

SURIÑACH, R. (2017): *Economías transformadoras en Barcelona*, Barcelona, Marge Books.

TROYAS, R. y G. VERICAT (2018): «Emprendimiento y economía social y solidaria: un binomio en construcción», *Dosieres EsF*, núm. 31 (otoño 2018), págs. 38-41.

En 2018, la Fundación Daniel y Nina Carasso promovió un estudio para valorar la economía social y solidaria como uno de los ecosistemas en los que profundizar más en materia de transformación social en sus dos ejes principales de actividad: el Arte Ciudadano y la Alimentación Sostenible. En diciembre de 2019 vio la luz el resultado final del trabajo de investigación participativa que identifica y caracteriza la economía social y solidaria española, sus organizaciones e iniciativas, las claves para su desarrollo, retos, hitos y recomendaciones de actuación. En el momento actual, inmersos en una pandemia que nos ha situado en un contexto de emergencia social, sanitaria y económica, resulta impactante e interesante comprobar la exactitud con la que este trabajo, y sus agentes, diagnosticaban las fragilidades de nuestra economía y organización social pre-COVID. También resulta particularmente inspiradora la llamada a la acción con la que concluye: la economía social y solidaria constituye una alternativa efectiva y viable para afrontar los retos que este nuevo escenario nos plantea, porque, posiblemente, sea la única manera de volver a poner la vida en el centro de nuestra organización social y económica para cuidarla de verdad.