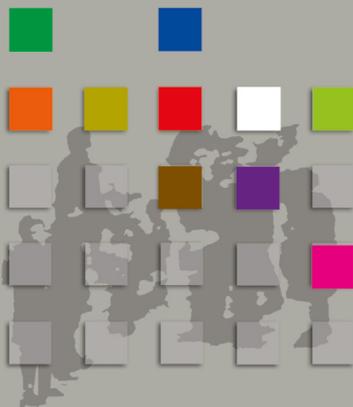


La Economía Social y Solidaria en los proyectos de cooperación para el desarrollo



Juan Carlos Perez de Mendiguren
Pablo Arrillaga
Unai Villalba
Enekoitz Etxezarreta



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea



INSTITUTO DE ESTUDIOS SOBRE DESARROLLO Y COOPERACIÓN INTERNACIONAL
MAGAZTERO LAMOSTZA ETXERABARRE BURUZO BASIERA INSTITUTIA

Este estudio ha recibido financiación de la Dirección General de Cooperación Internacional de la Diputación Foral de Gipuzkoa.



La Economía Social y Solidaria en los proyectos de cooperación para el desarrollo.

Co-autores: Juan Carlos Perez de Mendiguren, Pablo Arrillaga, Unai Villalba y Enekoitz Etzezarreta.

2024



www.hegoa.ehu.es

UPV/EHU • Edificio Zubiria Etxea
Avenida Lehendakari Agirre, 81 • 48015 Bilbao
Tel.: 946 017 091

UPV/EHU • Centro Carlos Santamaría
Elhuyar Plaza 2 • 20018 Donostia-San Sebastián
Tel.: 943 017 464

UPV/EHU • Biblioteca del Campus
Nieves Cano, 33 • 01006 Vitoria-Gasteiz
Tel.: 945 014 287

Diseño y Maquetación: Marra, S.L.
ISBN: 978-84-19425-12-6



Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 España. Este documento está bajo una licencia de Creative Commons. Se permite libremente copiar, distribuir y comunicar públicamente esta obra siempre y cuando se reconozca la autoría y no se use para fines comerciales. No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.

Licencia completa: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Índice

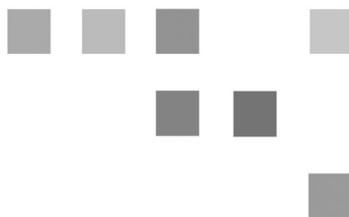
Capítulo 1. Introducción, objetivos y metodología	5
1.1. Introducción	7
1.2. Objetivos	8
1.3. Metodología	9
1.4. Estructura del texto	10
Capítulo 2. Contexto de los debates	11
2.1. El reconocimiento internacional de la ESS en el marco de los ODS	13
2.2. Las empresas en el desarrollo. Base de la Pirámide y Negocios Inclusivos	16
2.3. La ESS en los proyectos de cooperación al desarrollo	26
Capítulo 3. Diseño y caracterización de la muestra	33
3.1. Diseño de la muestra	35
3.2. Caracterización y descripción general de las ONGD y sus proyectos de cooperación	45
3.2.1. Apuntes sobre el giro hacia la ESS en la cooperación al desarrollo	46
3.2.2. Apuntes sobre la tipología de los proyectos de cooperación	47
3.2.3. Apuntes sobre las lógicas de identificación de necesidades y objetivos	49
Capítulo 4. Debates y miradas	51
4.1. Debates sobre la organización interna de las iniciativas productivas	55
4.1.1. Formación y capacitación	56
4.1.2. Gestión del equilibrio entre el impacto económico y social de los proyectos	62
4.1.3. Participación, liderazgos y toma de decisiones	65

4.2. Debates organizativos de carácter externo y de articulación comunitaria	74
4.2.1. Arraigo territorial y comunitario	74
4.2.2. Redes	82
4.3. Iniciativas de ESS y comercialización	92
4.4. Enfoque de género y aplicación de la agenda feminista en los proyectos de cooperación en ESS	101
4.5. Entorno natural y defensa del territorio	111
4.6. Relaciones con las instituciones financiadoras	117
4.6.1. Debate sobre los criterios de puntuación de los proyectos	118
4.6.2. Debate sobre los plazos y la flexibilidad de los proyectos	123
4.6.3. Debate sobre la medición de resultados	127
Capítulo 5. Conclusiones y aprendizajes	133
5.1. Incorporar lógicas de ESS cambia los proyectos	135
5.2. No existe una única forma para incorporar lógicas de ESS en los proyectos	138
Bibliografía	151



Capítulo 1.

Introducción, objetivos y metodología



1.1. Introducción

Este documento es el resultado de un proceso de investigación sobre las experiencias de ONGD vascas en proyectos de cooperación al desarrollo con perspectiva de Economía Social y Solidaria. El trabajo ha sido coordinado por un grupo de investigadores de los institutos HEGOA y GEZKI de la UPV-EHU, y ha contado con al menos tres tipos de apoyos sin los que este trabajo no hubiera sido posible.

Primero, el equipo del proyecto ha contado con el apoyo financiero de la dirección de Cooperación Internacional de la Diputación Foral de Gipuzkoa que ha permitido sufragar gran parte de los gastos derivados del mismo. Segundo, la investigación ha podido contar además con los datos disponibles en el Portal de la Cooperación Pública Vasca¹. Este portal es una iniciativa interinstitucional orientada a favorecer la transparencia, armonización y coordinación en materia de cooperación al desarrollo. Permite acceder a una gran cantidad de datos e información en materia de actuaciones de cooperación para el desarrollo impulsadas por las tres Diputaciones Forales, el Gobierno Vasco, los ayuntamientos de las tres capitales vascas, y por la Asociación de Entidades Locales Vascas Cooperantes (Euskal Fondoa).

Tercero, y sin lugar a dudas, la principal fuente de la que se nutre el proyecto es el tiempo, el conocimiento, y la experiencia aportadas por las personas que han puesto voz al trabajo de las ONGD vascas participantes en el estudio. Sin la paciencia, la transparencia, la honestidad y la dedicación que nos han brindado durante largas horas de entrevistas, esta investigación no hubiera sido posible.

El proyecto parte de constatar un creciente interés entre los agentes de la solidaridad internacional, y en particular entre las ONGD, por impulsar proyectos de cooperación y estrategias de intervención con perspectiva de Economía Social y Solidaria (Alvarez y Marcuello 2020; CEPES, 2020; Chaves y Pérez de Uralde, 2012). Este interés se enmarca en la creciente notoriedad que la Economía Social y Solidaria (ESS en adelante) está adquiriendo en la nueva agenda de desarrollo marcada por los Objetivos de Desarrollo Sostenible. No es difícil encontrar reflejos de esta tendencia en el ámbito internacional, como por ejemplo el reciente informe para el Foro Económico Mundial de Davos del 2022, elaborado por la Fundación Schwab, que insta a desbloquear el potencial que la ESS atesora para resolver los retos de desarrollo más importantes de nuestro tiempo (Schwab Foundation, 2022).

1 <https://euskalankidetza.hegoa.ehu.eus/>

De igual manera, la OIT en su área de trabajo sobre cooperativismo, tiene una línea de trabajo y publicaciones en torno a la ESS², y lleva desde el año 2010 organizando un Academia Anual sobre ESS³. Por su parte, las Naciones Unidas ha publicado múltiples documentos sobre el tema desde que en el año 2014 crea el Grupo de Trabajo Interinstitucional sobre Economía Social y Solidaria (UNTFSSSE)⁴, y en cuyo documento de posición sobre el establecimiento de una agenda de desarrollo post-2015, considera que la ESS *“representa una promesa considerable para llegar a alcanzar los objetivos económicos, sociales y medioambientales así como los enfoques integrados inherentes al concepto de desarrollo sostenible”* (TFSSSE, 2014, pp. iv). También encontramos manifestaciones en entornos más cercanos como a los que se refiere esta investigación. Así, por ejemplo, el Plan Director de la Cooperación para el Desarrollo de la Diputación Foral de Gipuzkoa 2021-2030 identifica la ESS como uno de sus objetivos estratégicos la ESS.

Además, en el caso del País Vasco, y fundamentalmente en Gipuzkoa, existe una contrastada experiencia en el impulso de la ESS principalmente en torno a proyectos de base cooperativa. Sin embargo, más allá de los proyectos de cooperación al desarrollo impulsados desde el entorno de la experiencia de Mondragón, este conocimiento ofrece un potencial todavía inexplorado para el caso de muchas de las ONGD guipuzcoana y vascas. Esta investigación pretende dar algunos pasos en esta dirección.

1.2. Objetivos

Los objetivos principales que han guiado el proceso han sido los siguientes:

- Caracterizar y analizar los proyectos con lógica de ESS que plantean las ONGD vascas en general, y las guipuzcoanas en particular, poniendo énfasis en entender los límites, dificultades y aprendizajes generados por los mismos.
- Ofrecer a los agentes de la cooperación al desarrollo guipuzcoanos y vascos reflexiones y recomendaciones para abordar proyectos de cooperación en ESS, con especial atención a las formas de incrementar su calidad, sostenibilidad e impacto.

2 <https://www.ilo.org/global/topics/cooperatives/sse/lang--en/index.htm>

3 https://www.ilo.org/global/topics/cooperatives/sse/WCMS_842307/lang--en/index.htm

4 El Grupo de Trabajo Interinstitucional de las Naciones Unidas sobre Economía Social y Solidaria fue fundado en 2013 y está formado por 19 miembros y 7 observadores. Ver <https://unsse.org/?lang=es>

1.3. Metodología

Desde el punto de vista metodológico, hemos partido de una amplia revisión documental que ha buscado posicionar el papel de la ESS en el contexto de los debates sobre el papel de las empresas en las políticas y proyectos de desarrollo. Los resultados de esta revisión se presentan en el capítulo 2. Por otra parte, y de manera complementaria, hemos realizado un análisis pormenorizado de los datos sobre proyectos de cooperación al desarrollo con enfoque de ESS disponibles en el Portal de la Cooperación Pública Vasca. La lógica analítica seguida será presentada en el capítulo 3.

Finalmente, tras seleccionar un grupo de once organizaciones con experiencia en proyectos de cooperación con lógica de ESS, se ha adoptado un abordaje metodológico de corte cualitativo basado en una serie de entrevistas semiestructuradas con personas encargadas de la gestión de los proyectos en sede vasca. Como detallaremos en el capítulo 3, el equipo ha intentado recabar las experiencias de estas ONGD con sus contrapartes locales y poblaciones sujetos. Cabe indicar que, dado que el proyecto no pretendía evaluar proyectos particulares, las entrevistas se han centrado en analizar las trayectorias, y sacar a la luz los aprendizajes y dificultades de la experiencia global de cada organización con los proyectos de ESS que han impulsado en los últimos años.

Todas las entrevistas han sido transcritas, etiquetadas y tabuladas para su análisis. Como se explica al inicio del capítulo 4, y dada la gran heterogeneidad de organizaciones y tipos de proyectos incluidos en la muestra el análisis ha seguido una lógica exploratoria buscando recoger y ordenar la mayor cantidad posible de temas planteados en las entrevistas, y los ha ordenado en función de seis debates principales que se presentarán en ese capítulo analítico.

Somos conscientes de que nuestro trabajo tiene al menos tres limitaciones claras que nos gustaría señalar. La primera de ellas es que los resultados obtenidos se circunscriben principalmente a la experiencia de las ONGD que operan en la provincia de Gipuzkoa. En este sentido, aunque esperamos que los aprendizajes y recomendaciones derivadas puedan ser de utilidad en otros contextos, la extrapolación de los resultados aquí presentados a otras realidades debe ser realizada con cautela.

La segunda limitación tiene que ver con el rango de opiniones recabadas con las entrevistas. Para cada una de las organizaciones que han participado en el estudio hemos tratado de entrevistar a personas con experiencia relevante en gestión del tipo de proyectos que nos ocupan. Hemos contado con un amplio abanico de experiencias y reflexiones que han enriquecido considerablemente los análisis y reflexiones que aquí presentamos. Sin embargo, es importante notar que para la mayoría de las

organizaciones hemos entrevistado a una única persona, aunque en algunos casos la entrevista ha contado con dos personas de la organización. Prácticamente todas las personas entrevistadas han reiterado que las opiniones vertidas no representaban la opinión oficial de sus organizaciones, sino que debían ser tomadas como propias. En este sentido, tal vez este trabajo no haya sido capaz de reflejar el amplio abanico de opiniones y experiencias sobre el tema que a buen seguro existen en las ONGD entrevistadas.

Finalmente, la limitación seguramente más importante es que el trabajo no recoge las experiencias y opiniones de las personas realmente protagonistas de estas experiencias, ni de las organizaciones que han actuado de socias/contraparte en los proyectos analizados. Recabar estas experiencias y contrastar los resultados aquí obtenidos estaba fuera de las posibilidades de este proyecto, pero indudablemente debería ser el siguiente paso a abordar en futuros proyectos que enriquezcan, completen, maten, confirmen y/o refuten los resultados aquí presentados. Obviamente todos los errores e imprecisiones que este texto pueda contener, así como la oportunidad y pertinencia de las recomendaciones aportadas, son achacables únicamente al equipo de investigación que firma el proyecto.

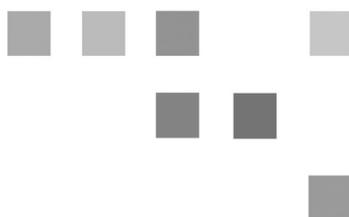
1.4. Estructura del texto

Este documento está organizado en cinco capítulos. El primero introduce la investigación y aborda de una manera breve los objetivos planteados y la metodología utilizada. El segundo capítulo presenta un marco teórico que, desde una perspectiva internacional, ofrece un análisis del contexto en el que la ESS está tomando protagonismo como una forma de entender la implicación del sector privado en los debates sobre desarrollo y cooperación. Se plantean, además, algunos retos específicos derivados de la incorporación de la ESS a las lógicas de proyectos de cooperación al desarrollo. El tercer capítulo presenta los criterios utilizados para obtener la muestra de organizaciones que después serán objeto de análisis, y ofrece detalle sobre los métodos de recogida de información de las entrevistas. Pero, además, en este capítulo se presenta el análisis de los datos disponibles en el Portal de la Cooperación Pública Vasca, y se ofrece una primera caracterización de las organizaciones que serán sujeto de análisis en el siguiente capítulo. El capítulo cuarto es el más extenso y presenta el análisis pormenorizado de los debates identificados en las entrevistas, dando voz directa a las personas participantes en la mismas. Por último, el quinto capítulo resume las principales conclusiones y aprendizajes derivados de todo el proceso.



Capítulo 2.

Contexto de los debates



2.1. El reconocimiento internacional de la ESS en el marco de los ODS

La ESS ha estado presente en los debates y prácticas de la cooperación internacional al desarrollo desde los orígenes de la misma. Así, por ejemplo, Birchall (2003, 2004) analiza el papel histórico que las cooperativas y otros tipos de organizaciones de base mutualista han tenido en los debates del desarrollo y en las estrategias de lucha contra la pobreza, tanto en los denominados países desarrollados como en los del sur global. Su análisis recorre los éxitos y potencialidades de este tipo de organizaciones, como lo que el autor entiende como decepcionante historia del cooperativismo en países en desarrollo, en los que estas organizaciones fueron utilizadas tanto por los gobiernos como por las agencias internacionales, como instrumentos para inducir estrategias de crecimiento planificadas de arriba a abajo.

El autor plantea como, a partir de la década de los 80 del siglo pasado, el cambio en los paradigmas sobre el desarrollo hacia enfoques que plantean procesos de abajo a arriba, así como las investigaciones y estudios sobre los errores cometidos en la promoción del cooperativismo en países en desarrollo en décadas pasadas, habían contribuido a un cambio de la percepción sobre las potencialidades del cooperativismo y las organizaciones de ayuda mutua en los procesos de desarrollo. La sensación de fracaso del modelo cooperativo que se había extendido entre las diferentes agencias del sistema de Naciones Unidas, Banco Mundial y otras agencias de cooperación internacional durante las dos últimas décadas del siglo XX y los albores del siglo actual, estaba tornando hacia una visión mucho más positiva del papel que el cooperativismo y la ESS pueden aportar en la creación de empleo de calidad, la lucha contra la pobreza, la integración social y la movilización efectiva de recursos en pos del desarrollo.

Birchall ofrece un certero análisis sobre las potencialidades del cooperativismo y la ESS (aunque por razones históricas el autor no utiliza este último término) en aras de la consecución de los que entre los años 2000 y 2015, se denominaron Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)⁵, y en particular en lo relativo a su énfasis en la lucha contra la pobreza. En la actualidad, entrada la segunda década del siglo XXI, la humanidad se encuentra en un contexto de agudización de múltiples crisis sistémicas, y con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) marcando una agenda de mínimos. En este contexto, y como veremos a continuación, la ESS y sus lógicas organizativas están adquiriendo una inusitada relevancia en los debates que nos ocupan.

5 <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Con el objetivo de plantear la relevancia social y académica de las cuestiones que planteamos en este trabajo es importante apuntar algunas de las tendencias observadas entorno al papel de la ESS en los debates del desarrollo y la cooperación internacional.

A finales de septiembre del 2022, el Grupo de Trabajo Interinstitucional de las Naciones Unidas sobre Economía Social y Solidaria (UNTFSSSE) publicó el segundo⁶ documento de posición sobre el papel de la ESS en la consecución de los ODS. Cerca de la mitad del periodo de implementación de la agenda 2030, y ante un constatado estancamiento en el progreso para lograr los ODS, este documento señala el potencial que la ESS alberga para provocar un cambio sistémico en aras de la consecución de los objetivos de la agenda (UNTFSSSE, 2022). Se argumenta que este cambio es posible tanto porque la ESS ofrece vías concretas en relación a los 17 ODS, cuanto porque su creciente relevancia lleva a que *“en todo el mundo, los Gobiernos están integrando las Organizaciones y Empresas de ESS (OEESS) en los sistemas nacionales de bienestar y en los marcos de crecimiento inclusivo; las organizaciones de la sociedad civil están haciendo una transición hacia la empresa social y abogando por la ESS; las empresas centradas en el lucro están integrando las OEESS en sus cadenas de valor; y las redes de OEESS están influyendo en la gobernanza a nivel local, regional, nacional e internacional”* (ibídem, pág. ix-x).

El documento concluye con una serie de recomendaciones para gobiernos y responsables políticos en torno a cómo apoyar a la ESS en la consecución de los ODS. Entre las principales se incluyen algunas como: (1) dejar de percibir la ESS tan solo como una herramienta para la reducción de la pobreza, la provisión del bienestar y la integración laboral, y reconocer más el papel que puede jugar en el abordaje de los retos políticos y problemas de desarrollo; (2) desempeñar un papel más constructivo en el fomento de un entorno institucional favorable a la ESS; (3) adoptar un amplia perspectiva de políticas en apoyo de la ESS; (4) promover la coherencia de políticas públicas en consonancia con las propuestas de la ESS; (5) asegurar el apoyo a la ESS más allá de coyunturas políticas; (6) institucionalizar espacios de construcción conjunta de políticas; y (7) apoyar la ESS desde los gobiernos locales (ibídem, pag. 91-94).

La identificación de la ESS como una fuerza dinámica clave en los debates sobre el desarrollo viene constatándose también en el ámbito de la cooperación internacional desde principios de siglo. Así, por ejemplo, agencias internacionales de desarrollo como USAID (Agencia de Desarrollo Internacional de Estados Unidos) mantiene

6 El primer documento de posición fue publicado en el 2014 y señala la necesidad de prestar más atención al papel que la ESS debía jugar en el proceso de elaboración de la Agenda 2030.

desde el año 2001 un programa de promoción de cooperativas (CDP-Cooperative Development Program)⁷ que ha contribuido a fortalecer más de 10.000 cooperativas en más de 35 países de África, América Latina y Asia (USAID, 2021).

En este mismo sentido, a finales del 2022, el U.S Overseas Cooperative Development Council (OCDC)⁸, organización financiada con fondos de cooperación estadounidenses y dedicada a la promoción de cooperativas en países en desarrollo, ha puesto en marcha, en colaboración con la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), una plataforma online que recoge información detallada sobre proyectos de cooperación internacional de lógica cooperativa. Esta plataforma denominada MiCDP⁹ (Mapping International Cooperative Development Programs), ofrece datos detallados sobre más de 400 programas y proyectos de cooperación en 70 países. Todos ellos están financiados por lo que se denomina CDO (Cooperative Development Organizations), cooperativas u organizaciones de apoyo a cooperativas que se dedican a ejecutar y/o financiar proyectos de cooperación internacional.

Esta creciente visibilidad y promoción del cooperativismo en particular y la ESS en general, también tiene su reflejo a este lado del Atlántico. Con la declaración por Naciones Unidas del año 2012 como el “Año Internacional de las Cooperativas”, Cooperatives Europe, rama europea de la ACI y representante de las cooperativas europeas, lanzó un programa denominado Cooperatives in Development¹⁰, financiado por la Comisión Europea. Este programa que se extendió hasta el año 2015, contribuyó a generar aprendizajes sobre la forma en que el movimiento cooperativo internacional podía contribuir a un enfoque de la cooperación al desarrollo más sostenible, coordinado y orientado al impacto. Desde el 2016 su trabajo está incorporado en la denominada Plataforma de Desarrollo de la Alianza Cooperativa Internacional¹¹.

El mismo patrón se observa en los sistemas de cooperación al desarrollo de los países de la EU, incluyendo el nivel de la cooperación descentralizada, ámbito de particular interés para este trabajo. Así, por ejemplo, en el caso del Estado Español,

7 <https://www.usaid.gov/local-faith-and-transformative-partnerships/cooperative-development-program>

8 <https://ocdc.coop/>

9 <https://micdp.coops4dev.coop/>

10 <https://coopseurope.coop/development/welcome-cooperatives-international-development.html>

11 <https://coops4dev.coop/es/icadp>

la Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES)¹², viene publicando informes sobre la incidencia de la ESS en la cooperación, y estima que en los últimos 20 años, CEPES y 26 organizaciones de Economía Social han ejecutado 160 proyectos y programas de cooperación en 46 países. Desde el entorno más local, entidades como la Diputación Foral de Gipuzkoa identifica la ESS como uno de sus ámbitos estratégicos en su más reciente Plan Director de Cooperación para el Desarrollo 2021-2030. Por otra parte, y como veremos en este trabajo, en todo el País Vasco, y fundamentalmente en Gipuzkoa, existe un amplio espectro de ONG del territorio con una contrastada experiencia en el impulso de la ESS, principalmente en torno a proyectos de base cooperativa.

2.2. Las empresas en el desarrollo. Base de la Pirámide y Negocios Inclusivos

Para comprender mejor el creciente interés por el papel de la ESS en la cooperación internacional es necesario referirnos a los cambios en la narrativa sobre el rol de las empresas y el sector privado en los debates sobre el desarrollo. Blowfield y Dolan (2014) argumentan que, si atendemos a la perspectiva más tradicional sobre el tema, el sector privado ha sido considerado como un instrumento de desarrollo, o desde la perspectiva crítica, como un instrumento generador de desigualdades (Schoneveld, 2020). Es decir, se atribuye a la empresa privada un papel fundamental, pero sin ser considerada responsable de los resultados en términos de desarrollo obtenidos en un país o territorio concreto. Sin embargo, a partir de los años 90 del siglo pasado, y de la mano de las teorías y políticas neoliberales, la idea de que se puede hacer que los mercados trabajen en favor de las personas pobres, ha llevado a que las empresas empiecen a ser consideradas como agentes de desarrollo, al menos desde el punto de vista de la narrativa dominante.

Así, aun reconociendo el papel del estado y de las políticas públicas, el mercado y los instrumentos mercantiles de asignación de recursos pasan a ser los elementos clave de las estrategias y políticas de desarrollo. Por ende, esto coloca a las empresas y su capacidad para operar de manera eficiente en los mercados como agentes centrales del proceso. El énfasis se pone en la generación de oportunidades de negocio inclusivas que, con el apoyo técnico y financiero de empresas privadas (desde empresas locales hasta grandes multinacionales), puedan: bien ser emprendidas y/o explotadas por personas pobres; les ofrezcan oportunidades de empleo y generación de ingresos; o comercialicen bienes y servicios adaptados a sus necesidades. Estos negocios

12 <https://www.cep.es/cooperacion-desarrollo>

inclusivos pueden, además, beneficiarse de una estrategia de inserción privilegiada (en relaciones de proveedor-distribuidor) en las cadenas de valor de las empresas privadas que se impliquen en el proceso.

Se insiste en que estos emprendimientos pueden y deben ser mutuamente beneficiosos y financieramente rentables para todas las partes, (solución “ganar-ganar” para empresas y comunidades en situación de pobreza y exclusión), de tal forma que se garantice la sostenibilidad y el impacto en el largo plazo. Toda esta nueva narrativa se acompaña con una serie de protocolos de actuación, ejemplos de buenas prácticas, redes de apoyo y difusión, y mecanismos de financiación complementaria (con cargo a fondos de cooperación internacional bilateral o multilateral, según el caso) que faciliten la tarea de impulsar las iniciativas.

Como no podría ser de otra forma, este discurso ha ido paulatinamente colonizando el ámbito de la cooperación internacional al desarrollo. Así, Bulloch et al. (2011), en un informe elaborado para la consultora internacional Accenture, anticipaban que el futuro de la cooperación al desarrollo giraría en torno a nuevas formas de interacción entre todo tipo de agentes en el contexto de un enfoque que sería organizativamente agnóstico y que primaría los resultados frente a los inputs. Se afirmaba, además, que el enfoque sería sostenible y replicable a gran escala mediante la estandarización de las mejores prácticas. Muchos de los argumentos utilizados en este tipo de informes hacen referencia a los conceptos de empresa social y emprendimiento social que con el cambio de siglo habían empezado a aparecer de forma habitual en los debates sobre la cooperación.

Abundando en esta cuestión, Pérez de Mendiguren (2013) analiza desde una perspectiva crítica la confluencia de todos estos elementos en la agenda asociada a los ODM, predecesora de los actuales ODS. En su artículo identifica cómo en torno a la consecución de los ODM confluyen tres perspectivas contemporáneas que contribuyen a posicionar el papel de las empresas privadas como agentes de desarrollo: (1) la que se deriva de las actividades de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) puestas en marcha por empresas (fundamentalmente multinacionales) en las últimas décadas; (2) la lógica y resultados de los partenariados público-privados para el desarrollo (PPP) impulsados por gobiernos e instituciones multilaterales; (3) el enfoque de la Base de la Pirámide, y la generalización de los anteriormente mencionados negocios inclusivos. Tras analizar la evidencia empírica sobre el impacto de los proyectos ejecutados desde cada una de estas perspectivas, el autor concluye que, más allá de las buenas intenciones, el argumento entorno a su eficacia en la obtención de los resultados de desarrollo previstos, carecía de una base empírica contrastada que lo sustentase. A pesar de esto, lejos de que la falta de resultados cuestione la utilidad de estos instrumentos, su importancia no deja de crecer.

Con el ciclo de los ODM concluido, los ODS son ahora la agenda de referencia. Como señala Fukuda-Parr (2016) esta nueva agenda difiere de la anterior no solo en su mayor número de objetivos y metas, sino sobre todo en sus pretensiones finales y en el propio proceso político que guio su elaboración. Los ODS son una agenda global que concierne a todos los países independientemente de sus niveles de renta, y que establece objetivos y responsabilidades para todos. Su enfoque trasciende la concepción más tradicional del desarrollo centrada en la lucha contra la pobreza y pone el desarrollo sostenible en el centro la agenda. Además, según Norton y Stuart (2015), su proceso de elaboración ha supuesto un esfuerzo consciente para tratar de movilizar la participación efectiva de gobiernos, sociedad civil, academia, representantes de la empresa privada y las propias agencias de Naciones Unidas.

La Agenda 2030 y los ODS presentan una agenda más integral y comprensiva, aunque como señalan algunos autores, su punto de partida no está exento de problemas. Entre estos se suelen mencionar habitualmente las dudas sobre la propia implementación de la agenda, o las posibles contradicciones entre los objetivos y metas que incluye (Gutiérrez y Herrera 2021; Villalba-Eguiluz et al. 2020). Así lo demuestra el hecho de que la consecución de los ODS no garantiza la sostenibilidad ecológica puesto que, entre los que mejor los cumplen, se encuentran también los que mayor huella ecológica tienen (Wackernagel et al 2017). Por su parte, Tellería (2017, 2018) señala que se trata de una agenda que obvia las relaciones de poder en el campo del desarrollo, por lo que su alcance transformador se ve muy limitado.

Más allá de estos importantes cuestionamientos y centrándonos en el tema que nos ocupa en este trabajo, la nueva agenda no ha hecho sino elevar el perfil de las empresas privadas como agentes de desarrollo. La propia resolución de Naciones Unidas en la que se aprueba la nueva agenda 2030 se expresa en los siguientes términos:

“Reconocemos el papel que desempeñan los diversos integrantes del sector privado, desde las microempresas y las cooperativas hasta las multinacionales. Exhortamos a todas las empresas a que aprovechen su creatividad e innovación para resolver los problemas relacionados con el desarrollo sostenible”. (UN 2015, pp.33)

Así, tanto los PPP como la RSC de las empresas y los negocios inclusivos son ampliamente reconocidos como instrumentos y enfoques que permiten movilizar al sector privado en la consecución de la agenda. Por ejemplo, en el entorno de Naciones Unidas, y con el impulso de una aportación del gobierno de España, se creó en el año 2014 el Fondo para los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Fondo ODS). Este fue el primer mecanismo de cooperación para el desarrollo de la ONU específicamente establecido para implementar la Agenda 2030.

Como se indica en su propia web *“está en el ADN del fondo ODS confiar en el poder de las alianzas público-privadas para mejorar el desarrollo”*¹³. El fondo ha ido ampliando su base de colaboración y coordinación pasando a denominarse Joint SDG Fund, pero manteniendo que *“existe para cerrar el bucle entre los Equipos País de la ONU, el sector privado y la sociedad civil ayudando a estimular la acción colectiva en aras de la mejora de la humanidad y nuestro planeta”*¹⁴ (traducción propia). Como puede observarse en Torres-Rahman et al. (2015) entre otros, la narrativa de los estudios e informes publicados por estas plataformas mencionan profusamente los tres instrumentos de los que venimos hablando.

En el caso de los negocios inclusivos su relevancia internacional no ha dejado de crecer. En 2008 el PNUD puso en marcha la iniciativa Business Call to Action (BCtA), plataforma global de negocios inclusivos, que como se explica en su web¹⁵, *“reconoce y fomenta los negocios inclusivos con el claro compromiso de favorecer a las personas de medios y bajos recursos, al tiempo que promover los ODS”*. Pero el mayor impulso para este concepto llegó a partir del 2015 cuando el G-20 exhorta al PNUD y al Grupo Banco Mundial a que desarrollen un Marco de Negocios Inclusivos que proponga una definición para el término, establezca las políticas adecuadas para su desarrollo, y defina los roles que las empresas pueden adoptar para apoyar estos negocios.

Ese mismo año el G20 hace un llamamiento global para la financiación de los negocios inclusivos¹⁶ y se pone en marcha la plataforma Inclusive Business Action Network (iBAN) que, junto con el BCtA, constituyen el principal sistema de apoyo y legitimación internacional¹⁷ de estas iniciativas mediante un amplio abanico de informes, investigaciones, estudios de caso, manuales de herramientas, cursos de

13 <https://www.sdgfund.org/es/lograr-los-ods-trav%C3%A9s-de-alianzas-innovadoras-en-la-onu>

14 <https://jointsgdfund.org/partnerships>

15 <https://www.businesscalltoaction.org/about-bcta>

16 https://www.inclusivebusiness.net/sites/default/files/2018-12/g20_call_on_financing_for_iibb.pdf

17 Es importante notar que la narrativa de los Negocios Inclusivos está intrínsecamente vinculada al concepto de Crecimiento Inclusivo, que empieza a utilizarse por la OCDE y el Banco Mundial a principios del SXXI (véase <https://www.oecd.org/inclusive-growth/>). Pero además, tras la cumbre del G7 del 2019 en Biarritz, se lanza la denominada Business for Inclusive Growth (B4IG), (<https://www.b4ig.org/>), que consiste en un partenariado entre la OCDE y la principales corporaciones empresariales del planeta para avanzar en lo que se consideran las principales áreas del crecimiento inclusivo: i. Derechos Humanos en la producción y la cadena de suministros; ii. Generación de entornos de trabajo inclusivos; iii. Fortalecimiento de la inclusión en cadenas de valor y ecosistemas empresariales; iv. Desarrollo de instrumentos adaptados para medir el valor y el impacto de los negocios inclusivos.

formación, recomendaciones, seminarios y eventos. Estas iniciativas han tenido también su reflejo en el trabajo de consultoras multinacionales como el caso de Accenture, que en el 2019 publicó su propia investigación (Hipple et al. 2019) sobre los negocios inclusivos. El informe analiza cómo las oportunidades para multinacionales de incidir en este ámbito se están multiplicando, y se examinan más de 300 ejemplos de negocios inclusivos para 13 tipos de industrias diferentes.

Cuadro 1. ¿Cómo define el G-20 los negocios inclusivos?

Los negocios inclusivos son modelos comerciales viables que suministran bienes, servicios y medios de subsistencia, ya sea a escala o de forma escalable, a personas que viven en la base de la pirámide (BdP), convirtiéndolas en parte de la cadena de valor de las empresas como proveedores, distribuidores, minoristas o clientes.

Las cuatro características principales de los negocios inclusivos son la siguientes:

1. *Involucramiento deliberado de la base de la pirámide económica:* BdP se refiere a personas pobres y con bajos ingresos. Actualmente, engloba a unos 5 500 millones de personas que viven con menos de 8 USD (paridad de poder adquisitivo) al día.
2. *Búsqueda de viabilidad financiera.*
3. *Ampliación en escala del modelo de negocio.*
4. Medición y gestión del impacto.

Fuente: iBAN y BCtA (2022), pp 2-3.

A pesar de haberse convertido en un concepto con gran recorrido académico y político en los círculos del desarrollo y la cooperación internacional, los negocios inclusivos, o negocios en la base de la pirámide (BoP) han generado importantes controversias desde su aparición de la mano del libro de Prahalad en el 2004. Diferentes autores como Lashitew et al. (2022), Dembek et al. (2020), Schoneveld (2020), Hart et al. (2016), Pérez de Mendiguren (2013) o London y Hart (2011) han analizado la evolución del concepto y las diferentes versiones o acepciones del mismo que, en la actualidad, conviven y son utilizadas de forma indistinta. Todas comparten algunas ideas fuerza centrales: su potencial para generar crecimiento inclusivo; la convicción sobre capacidad de agencia de las personas pobres y vulnerables para buscar soluciones a sus problemas a través del mercado; la necesidad de establecer alianzas con empresas privadas que movilicen su capital y recursos a favor de esta estrategia; y la convicción de que es posible hacerlo de una forma en la que todos salgan beneficiados (Pérez de Mendiguren, 2013).

Sin embargo, las diversas versiones también encierran importantes diferencias entre ellas. Para resumir un debate lleno de matices, y siendo conscientes de los riesgos de la excesiva simplificación, se podría decir que las primeras versiones del concepto están más centradas en cómo hacer negocio de las personas en la BoP, primando la visión de las personas pobres como consumidores/clientes de productos adaptados a sus necesidades. Las empresas (habitualmente multinacionales) serían capaces de producirlos y distribuirlos a precios bajos, y generar beneficio apoyadas por las economías de escala derivadas del gran tamaño de mercado.

Por el contrario, las versiones posteriores están más planteadas desde una lógica “de abajo a arriba” Se parte de la premisa de que es necesario establecer alianzas con las personas pobres, considerarlas no sólo como consumidoras sino como productoras, y la idea pasa por “co-crear”, “co-inventar” modelos de negocio innovadores. La participación externa es un principio fundamental de este enfoque. El agente externo, bien sea una empresa multinacional o nacional, una ONG, una empresa social, una cooperativa... debe incorporarse a un proceso de co-creación, con todos los agentes participantes (ibid.).

Como ya hemos indicado, las críticas y controversias en torno a este concepto son muchas y no consideramos abordarlas en este texto. Además, la literatura en el tema es abundante y los artículos anteriormente citados dan buena cuenta de la mayoría de ellas. Sin embargo, si entendemos necesario señalar tres aspectos del debate que ayudan a contextualizar las cuestiones que aquí nos ocupan.

El primero tiene que ver con la falta de evidencia concluyente sobre los resultados en términos de desarrollo obtenidos tras años de experiencia, y el contraste con el entusiasmo generado con estas estrategias. De hecho, y como apuntábamos anteriormente, es este un asunto que atañe tanto a los negocios inclusivos como a sus dos compañeros del viaje, los PPP y la RSC¹⁸ de las empresas. Así, en el caso de los PPP, la falta de evidencia empírica ya comentada en Pérez de Mendiguren (2013), vuelve a ser analizada por Romero (2015) y Hall (2015) para concluir que estos

18 El corpus teórico que sustenta este enfoque incluye el muy comentado, trabajo de Porter y Kramer sobre la reinención del capitalismo a través de una nueva propuesta de valor que denominan la creación de “valor compartido” (Porter and Kramer, 2010). Esta propuesta ha generado un encendido debate entre algunos teóricos defensores del enfoque de RSC que la consideran un invento innecesario (aunque lucrativo para Porter y Kramer) por ser, a su entender, la misma idea original de la RSC con otro nombre. Para una revisión teórica del concepto y sus críticas ver De los Reyes y Scholz (2019); Dembek et al. (2016).

partenariados son caros e ineficientes en la provisión de infraestructura y servicios. A las mismas conclusiones llegan los estudios de Bayliss y Van Waegenger (2018) que analizan en detalle los datos sobre el uso de PPP en la provisión de servicios públicos en países en desarrollo e identifican una desconexión muy notoria entre lo que pretende y la realidad de sus resultados. Su estudio concluye planteando serias dudas sobre utilidad de promover PPPs acabar con las dificultades financieras que la provisión de servicios públicos plantea en estos países. Similares dudas y conclusiones son planteadas desde múltiples perspectivas en Gideon y Unterhalter (2020).

En cuanto a la RSC, los resultados no son mucho más halagüeños. Ya en 2005 Jenkins concluía que “...hay razones para dudar del argumento de que a través de la RSC el crecimiento será más inclusivo, más equitativo, y que por lo tanto reducirá la pobreza” (Jenkins 2005, traducción propia). Blowfield y Dolan (2014) señalaban la notoria debilidad de los procesos de rendición de cuentas de las empresas con respecto a sus resultados de desarrollo. Este extremo es corroborado por Heras-Saizarbitoria et al. (2021). Tras señalar la escasez de información fiable en la literatura sobre cómo las empresas están contribuyendo a los ODS, el trabajo analiza los informes sobre RSC de 1370 organizaciones en 97 países. El nivel de implicación de las empresas con los ODS es calificado por los autores como decepcionante. Excepto en unos pocos casos concretos no se aportaban resultados mesurables en base a indicadores específicos relacionados con la consecución de las metas propuestas en los ODS. Los autores indican, además, que estos resultados son consistentes con otros estudios que hablan de ocultación de malos resultados y prácticas de lavado de imagen mediante las políticas de RSC.

Y en lo relativo a los Negocios Inclusivos, los resultados son bastante similares. De hecho, el propio Hart, uno de los principales impulsores del concepto, afirma en un artículo colectivo del año 2016 que, a pesar de todo el trabajo de investigación sobre el tema en los años previos, la mayoría de las iniciativas de negocios inclusivos, o bien han fracasado, o bien se han reconvertido en proyectos filantrópicos clásicos, o tan solo han conseguido resultados modestos a un alto coste. Señala también que, a pesar de las expectativas generadas, muy pocas han conseguido crecer, y que hay una clara desconexión de los aspectos ambientales en la mayoría de las experiencias (Hart et al. 2016). El texto especula sobre posibles razones para estos resultados. Se apunta, entre otras, a expectativas irreales sobre las oportunidades de negocio con los pobres; a dificultades de encaje de estos negocios con el contexto local tanto por razones culturales como de mercado e institucionales; a problemas para diseñar modelos de negocio innovadores que sean capaces de armonizar resultados sociales, económicos y ambientales; a las dificultades para encontrar estrategias y estructuras

organizativas adecuadas; y también a la falta de indicadores y métricas que permitan medir y comunicar los resultados.

A la vista de todos estos resultados, Dembek et al. (2020) se plantean si lo que hay que poner en cuestión es la propia premisa fundacional sobre la que se apoyan estas estrategias, esto es: que los negocios pueden generar valor compartido enfocando su atención en, y trabajando con, la base de la pirámide. Los datos que maneja en su artículo confirman que, en todos los casos analizados, los negocios inclusivos o bien no son rentables, o no sirven para aliviar la pobreza. Pero hay una cuestión adicional. Y es que su trabajo cita evidencia empírica sobre negocios en la base de la pirámide que generan resultados perjudiciales para las personas en situación de pobreza. De hecho, se indica cómo es habitual encontrar estudios que ponen el énfasis en el proceso de creación de valor, pero cómo hay mucha menos investigación en torno a la destrucción de valor, riesgos y efectos negativos de los negocios inclusivos. Algunos trabajos como los de Cross (2019) en India, o Roll et al. (2021) en Kenia, analizan estas cuestiones desde una perspectiva crítica. Como veremos posteriormente, nuestro estudio trata de incorporar los mismos debates en el trabajo empírico realizado.

El segundo aspecto que queremos señalar se refiere al tipo de empresas y organizaciones a las que se suele hacer referencia bajo el concepto de negocios inclusivos. La idea avanzada por Bulloch et al. en el 2011 sobre cómo las soluciones del futuro en la cooperación serían organizativamente agnósticas se refleja claramente en este ámbito. Aunque en los orígenes del término los negocios inclusivos estaban asociados principalmente a empresas multinacionales, y a pesar de que existen todavía matices entre las definiciones utilizadas por unas y otros (ver Schoneveld, 2020), en la actualidad la tipología de iniciativas que se incluyen bajo este concepto es amplia.

Así, por ejemplo, en la colección de casos publicados en la web de la plataforma BCtA aparecen indistintamente ejemplos de proyectos de grandes multinacionales junto con pequeñas y medianas empresas, cooperativas y empresas sociales. Este mismo patrón se puede observar en las publicaciones de casos exitosos que publica la denominada Social Enterprise Knowledge Network (SEKN)¹⁹, una de las principales redes de referencia en la promoción de negocios inclusivos en América Latina, liderada por la escuela de negocios de la Universidad de Harvard, incluye a un amplio grupo de escuelas de negocio e institutos latinoamericanos. El mismo patrón puede observarse en dos recientes estudios sobre el tema elaborados por FEIX et al. (2020) para HEC Paris, y por Hipple et al. (2019) para Accenture.

19 <http://www.sekn.org/>

También en el caso español nos encontramos con el denominado Observatorio Empresarial para el Crecimiento Inclusivo²⁰ creado por la ONGD española CODESPA, con el apoyo del IESE Business School (influyente escuela de negocios fundada por el Opus Dei), y de la consultora internacional de negocios The Boston Consulting Group (BGC). En un informe sobre Negocios Inclusivos y Empresas Española publicado en el 2018 y en el que exploran el potencial de estos negocios en el caso español, incluyen su definición de referencia la siguiente acotación que ilustra claramente la cuestión que venimos tratando: (...) *Las organizaciones que gestionan estos negocios pueden ser desde pequeñas y medianas empresas hasta multinacionales, incluso ONG, tanto en países desarrollados como en países en desarrollo.* (Pérez et al. 2018, pp. 31).

Al contemplar la actividad de organizaciones tan dispares bajo el mismo concepto se consigue generar la percepción de que las opciones en los negocios inclusivos están tan sólo limitadas por la imaginación y la capacidad de innovación de los actores. La lógica organizativa, social y empresarial de las organizaciones parece irrelevante y, por ende, no hay diferencias entre generar un negocio inclusivo de base cooperativa, una empresa social sin ánimo de lucro o la filial de una multinacional. Se pretende además que este concepto proporcione la posibilidad de superar las barreras tradicionales o sospechas mutuas (Ashley, 2009) existentes entre organizaciones sociales (ONG) y empresas, de manera que se sea capaz de reconocer el valor que cada una es capaz de aportar a la promoción del desarrollo.

Sin embargo, a la vista de los pobres resultados obtenidos por los negocios inclusivos puestos en marcha, diferentes autores plantean la necesidad de dar un giro en futuras investigaciones y distinguir claramente los motivos, lógicas de intervención y modelos de negocio de estos proyectos. Así por ejemplo Dembek et al. (2020), en sus recomendaciones para investigaciones futuras indican que es necesario investigar de forma específica el funcionamiento de los modelos de negocio inclusivo en el caso de empresas sociales y otras organizaciones no multinacionales. Schoneveld (2020) plantea que los negocios inclusivos deben ser planteados como un tipo de empresa social enfocada en la sostenibilidad financiera y en una demostrable capacidad de generar valor neto para personas con bajos ingresos, frente a la idea de organizaciones que buscan beneficio con buenas intenciones. Nahi (2017), por su parte, indica la necesidad de analizar en detalle la forma en la que las ONG entran en estos partenariados que promueven negocios inclusivos para evitar caer en

20 <https://www.crecimientoinclusivo.org/>. En la fecha de edición del informe referido, el nombre de la institución era Observatorio Empresarial contra la Pobreza. En la actualidad se denomina Observatorio Empresarial para el Crecimiento Inclusivo.

generar expectativas poco realistas que no tenga en cuenta las diferencias de poder y la construcción de confianza. En este sentido, entendemos que nuestro trabajo, centrado en analizar los proyectos de ESS promovidos por ONGD, contribuye a avanzar en la dirección de las líneas de investigación planteadas en la literatura.

El tercer y último aspecto que queremos reseñar se refiere a la forma en la que la literatura sobre negocios inclusivos ha asumido parte de los conceptos, y lenguaje característicos de los debates sobre empresa social, emprendimiento social, y ESS. Pérez de Mendiguren (2013) analiza en detalle este proceso basado en asumir acríticamente que la lógica importada de las empresas sociales, y su supuesta capacidad de simultanear la consecución de rentabilidad y objetivos sociales o ambientales de una forma equilibrada y ordenada, permitirá recuperar la senda del crecimiento económico con efectos automáticos de reducción de la pobreza. Así, el concepto de negocio inclusivo, además de ser presentado como organizativamente agnóstico, llega despojado de dinámicas conflictivas, contradicciones y posibles resultados adversos para el bienestar de las personas y la sostenibilidad de la vida.

En el mismo sentido, Dey and Steyaert (2010), apuntan al proceso de consolidación de una narrativa dominante, que califican como la gran narrativa del cambio social armónico, y analizan la forma en la que la ortodoxia del emprendizaje se ha convertido en un punto referencial que contribuye a la despolitización de los discursos sobre el desarrollo. Esta narrativa toma un cariz cuasi-religioso o mesiánico que permite aunar de una forma aparentemente sencilla y milagrosa, la consecución armónica de objetivos sociales y/o empresariales a través de términos como hibridación o doble y triple línea de resultados. Cualquier pretensión de re-politizar y democratizar este espacio suele ser considerada desde la lógica dominante como una mera expresión de tendencias inmovilistas, ineficaces, poco innovadoras o directamente anti-negocio.

Por lo tanto, en este contexto, cabe preguntarse por la posibilidad y oportunidad de avanzar hacia una nueva agenda que permita una re-politización del debate y que analice la aportación de las organizaciones de ESS como agentes catalizadores de estrategias de transición ecosocial en diferentes contextos y territorio. Analizar el papel de la empresa en la cooperación internacional desde la perspectiva de la ESS permite reconceptualizar lo económico como subordinado a los procesos

ecosociales y a la democracia, tanto en a nivel interno como en su expresión externa²¹ y, en definitiva, a subordinar lo económico al bienestar de todas las personas y la reproducción ampliada de la vida. El trabajo que aquí presentamos pretende traer una modesta aportación en este sentido.

2.3. La ESS en los proyectos de cooperación al desarrollo

Como ya se ha indicado anteriormente, nuestro punto de entrada en esta temática, y foco de atención de este estudio, son los proyectos de cooperación al desarrollo con enfoque de ESS ejecutados por ONGD. A este respecto es necesario constatar que, al menos en el caso del Estado Español, no hay demasiada literatura centrada en esta cuestión. Así por ejemplo, en los informes sobre las ONGD²² publicados por la Coordinadora de ONGD, no se ofrece información específica sobre la ESS en los proyectos. Tampoco ofrece datos sobre el tema la Coordinadora de ONGD del País Vasco, y los únicos datos disponibles son los que se encuentran en el Portal de la Cooperación Pública Vasca, y que se analizan en el siguiente capítulo.

Por su parte, CEPES ha publicado hasta la fecha 4 informes sobre la actividad de sus organizaciones en el ámbito de la cooperación internacional al desarrollo. El primero se publicó en el 2010 y el último se refiere al periodo 2017-2019. Además de datos generales sobre desembolsos financieros, tipos de proyectos o áreas geográficas de influencia, los informes incluyen ejemplos de resultados obtenidos y fichas sintéticas sobre los principales proyectos ejecutados. Además, en los dos últimos informes (2015-2017 y 2017-2019) se hace el esfuerzo de vincular los resultados con los ODS específicos en los que inciden.

Pero más allá de estos datos generales, y a pesar del creciente interés por la ESS en el ámbito de la cooperación al desarrollo, no hemos encontrado literatura reciente que ponga el foco en analizar los retos que plantean las intervenciones de cooperación al desarrollo desde la perspectiva de la ESS. De hecho, uno de los pocos análisis sobre la cuestión es una obra colectiva publicada en el año 2012 por la Universidad de Valencia (Chaves y Pérez de Uralde, 2012). El texto

21 En este sentido, y como indica Dubois (2010), *“democracia supone algo más que fijar incentivos para que los mercados funcionen mejor. ...Supone también buscar la justicia distributiva, promover la salud de las instituciones democráticas y cultivar la solidaridad y el sentido de comunidad que la democracia requiere”*.

22 El último informe publicado es el correspondiente al año 2021.
Ver <https://informedelsector.coordinadoraongd.org/>

incluye un capítulo específico sobre los proyectos impulsados y ejecutados por ONGD, y en el que ya se señalan las dificultades para investigar sus actividades en materia de Economía Social por la poca disponibilidad de datos al respecto (Antuñano, 2012). Por lo tanto, consideramos que estudios como el que aquí presentamos contribuyen a avanzar en el conocimiento sobre el tema y a mejorar las potencialidades que indudablemente atesora la ESS en el ámbito de los proyectos de cooperación al desarrollo impulsados por las ONGD.

Sin embargo, a pesar de la escasez de datos y análisis sobre el tema que nos ocupa, la literatura sobre gestión de organizaciones de ESS y los retos de emprender en este ámbito es muy abundante. También existe un importante acervo de conocimiento sobre la gestión de proyectos de cooperación al desarrollo y los desafíos que plantean. Partiendo de este conocimiento acumulado, vamos a concluir este capítulo señalando algunos de los principales debates que, desde nuestro punto de vista, son particularmente relevantes cuando ponemos en relación estas dos áreas de conocimiento.

La primera línea de reflexión tiene que ver con los diferentes enfoques y significados que se le otorgan al propio concepto de ESS. Y es que el término ESS nace de la amalgama de dos conceptos indudablemente emparentados y ciertamente afines (Economía Social y Economía Solidaria), pero que presentan diferencias significativas en cuanto el contexto social en el que surgen. Las controversias generadas por el término ESS y los diferentes posicionamientos existentes en torno al mismo ya fueron analizados por dos de los autores de este informe en otro texto (ver Pérez de Mendiguren y Etxezarreta, 2015; Pérez de Mendiguren 2014).

En vista de las diferencias y confluencias, García-Jané (2009) propone que el uso del término ESS tiene que hacerse desde una perspectiva doblemente crítica: i) crítica con algunas de las derivas organizativas ocurridas en el seno de la Economía Social clásica, generalmente asociadas al crecimiento organizativo, y a la adopción de discursos sobre la eficiencia y la rentabilidad en detrimento de la democracia y la transformación social; ii) crítica con el propio sistema capitalista, sus procesos y el papel que quiere asignársele en este marco a la Economía Social. En esta misma línea, Utting (2023), en una de las entradas de la recientemente publicada Enciclopedia de la Economía Social y Solidaria, repasa las diferentes miradas y enfoques que se agrupan en torno a la ESS, desde los que ponen el énfasis en propósitos de corte utilitario o pragmático, hasta los que se centran en su potencial de transformación en términos de emancipación, democratización y cambio sistémico. Por lo tanto, la incorporación significativa de la ESS en los proyectos de cooperación al desarrollo necesita también del reconocimiento y análisis de las

lógicas particulares que las diferentes miradas o visiones traen a los proyectos. En consecuencia, y como indicaremos posteriormente, será este uno de los elementos centrales de nuestro enfoque analítico en el presente trabajo.

La segunda línea de reflexión se refiere al hecho de que, a pesar de que las organizaciones de ESS comparten una serie de valores y principios vinculados a la ayuda mutua, la democracia económica, la participación, la transparencia, la autogestión, la solidaridad, y el compromiso con el territorio en el que se insertan, esto en sí mismo no asegura que sus prácticas organizativas sean coherentes con los mismos. De hecho, el riesgo de que se abra una brecha entre los principios y la prácticas es un tema recurrente en la literatura sobre modelos de gobernanza²³ en las cooperativas (Heras-Saizarbitoria, 2014; Shaw y Carter, 2007). La evidencia empírica apunta a que el crecimiento en tamaño y complejidad organizativa, o la creciente importancia de los valores mercantiles en relación a los sociales, pueda deteriorar la calidad democrática de la organización. Esto podría tener como resultado una tendencia hacia modelos de control gerencial profesionalizado que se distancian cada vez más de los valores cooperativos (Spear 2006; Malo y Vezina, 2004). Así, en ausencia de instrumentos y mecanismos organizativos internos y externos que refuercen el compromiso con los valores, como señalan Sarasua y Udaondo (2004), incluso instrumentos y conceptos intrínsecamente vinculados a la ESS como es el de la autogestión, pueden derivar en un enfriamiento democrático que diluya la participación real de las personas y su poder real para poder tomar decisiones en la empresa.

De hecho, la propia dinámica de la competencia en el mercado, el uso de instrumentos y herramientas de gestión empresarial diseñados con la lógica de las empresas de capital y, en general, la necesidad de operar en el marco de instituciones económicas diseñadas desde la óptica del capital y no desde las necesidades de las personas, es fuente de importantes contradicciones y tensiones. Estas pueden acabar minando la legitimidad de la organización, particularmente cuando la consecución de objetivos de corte financiero implica el sacrificio de los compromisos sociales y las intenciones transformadoras de la propia empresa. En este sentido, es habitual que las organizaciones de ESS se encuentren en una posición de tensión creativa y conflictiva entre el mercado, los movimientos sociales y el estado; entre las lógicas de la solidaridad, la donación y la recuperación de costes; entre la participación y la eficiencia en la prestación de servicios; entre el voluntariado y la profesionalidad; entre el compromiso social y el empleo remunerado; entre las organizaciones sociales y las empresas (Guridi et al. 2011). Como veremos en nuestro trabajo, el reconocimiento

23 Gobernanza, del inglés *governance*, se refiere en el contexto de las organizaciones al proceso de toma de decisiones y al proceso por el que las decisiones son puestas en marcha o no.

de estas tensiones y la gestión de las mismas serán también un aspecto a abordar en el marco de los proyectos de cooperación con lógica de ESS.

La tercera línea de reflexión se refiere a las colaboraciones público-privadas, mediante estructuras partenariales que incluyen la participación de las entidades de ESS en la prestación de servicios de interés general. Este es otro de los aspectos que se recogen en el estudio de campo de este trabajo. Como alternativa al contexto institucional caracterizado por la New Public Management que ejerce una hegemonía neoliberal sobre los modelos de partenariados público-privados mediante alianzas con grandes empresas de capital, las entidades de economía social y solidaria empiezan a formar parte también de dichas lógicas partenariales, pero mediante lógicas de cooperación de distinta naturaleza. Las entidades de ESS podrían ser, a priori, los aliados naturales de la economía pública, en la medida en que son estructuras basadas en el interés mutual que inciden de forma positiva sobre el interés general que debe salvaguardar un servicio público.

Dicha línea de trabajo ha sido últimamente desarrollada en profundidad en el seno del Ciriec International, mostrando diversos resultados académicos en varias publicaciones recientes. Así, en 2018 se publicaba la primera obra colectiva bajo el título *Providing public goods and commons. Towards coproduction and new forms of governance for a revival of public action* (Bance, 2018) que ha tenido continuidad con una nueva obra compilatoria titulada *New perspectives in the co-production of public policies, public services and common goods* (Bance, Bouchard, Greiling, 2022), al tiempo que la revista *Annals of Public and Cooperative Economics* dedicaba en el 2021 un *special issue*, coordinado por Phiplippe Bance y Jérôme Schoenmaeckers sobre la temática. Todos estos trabajos profundizan en la línea abierta por autores como Enjolras (2008) o Vaillancourt (2008) sobre los modelos de gobernanza y co-construcción de las políticas públicas y los bienes de interés general.

En todos estos trabajos, se parte del análisis empírico de los diversos partenariados que se han establecido a lo largo de distintos territorios entre la economía pública y la ESS. Se constata así que dichos ententes organizacionales, denominadas *Public-Social and Solidarity Economy Partnerships* (PSSEP) (Bance, 2018) reciben una cada vez mayor atención académica en la medida en que se presentan como formas óptimas para la provisión de los bienes públicos y los bienes comunes. Así mismo, más allá de resolver los fallos de mercado de ciertos bienes y servicios, estas nuevas formas organizacionales también han implicado una transformación en los paradigmas de la acción pública o la acción colectiva, que han solido oscilar entre una visión más de corte keynesiano o de corte más liberal a lo largo de las últimas décadas (Bauby, 2021).

La cuarta y última línea de reflexión alude a la incorporación de otros enfoques críticos de lo económico, en particular los de la Economía Feminista y la Economía Ecológica, a los proyectos de cooperación al desarrollo a través de su vínculo con la ESS. En un artículo publicado en el año 2008, Martínez y Álvarez analizaban los vínculos y convergencias entre los enfoques de la Economía Solidaria, la Economía Feminista y la Economía Ecológica desde una perspectiva de Economía Crítica (entendida como conjunto de enfoques diversos que están en desacuerdo con el paradigma ortodoxo de la economía convencional, y que por lo tanto proponen interpretaciones). A pesar de las proximidades de diverso orden que encontraban entre los enfoques, se indicaba que *“no es obvio que, a pesar de que la Economía Solidaria rompa con la visión restrictiva que reduce lo económico a lo mercantil/monetario, queden resueltas sus relaciones con el ámbito doméstico y la naturaleza”* (ibid.). O, dicho de otra manera, que a pesar de que la Economía Solidaria manifiesta en el ámbito discursivo un claro compromiso con la sostenibilidad ambiental, la preservación de los ecosistemas naturales, y un compromiso con la eliminación de las desigualdades de género, las lecturas de lo económico desde la economía ecológica, o de la economía feminista, trascienden estas cuestiones y plantean retos tanto de orden teórico como práctico para la Economía Solidaria.

Y es que si bien la ESS, y en particular los enfoques más comprometidos con la transformación social hacia sociedades postcapitalistas, en línea con las propuestas eco feministas (León, 2021; Jubeto et al., 2014; Herrero, 2014a y 2014b), proponen poner la economía al servicio del sostenimiento de la vida, y colocar la vida en el centro de las organizaciones y sus prácticas, el camino en esta dirección no está exento de dificultades y resistencias en el seno de la propia ESS (Azkarraga y Altuna, 2012). Así, por ejemplo, en el caso de las cuestiones ecológicas, y a pesar de los esfuerzos realizados en los últimos años, las propias redes de Economía Solidaria del Estado consideran que reforzar la dimensión ecológica de la Economía Solidaria, continúa siendo una asignatura pendiente (Comisión de Ecológica de la XES, 2021).

De la misma manera, en el caso de la Economía Feminista, y a pesar del trabajo que se han acompañado e impulsado importantes cambios en los postulados y posicionamientos de las redes de Economía Solidaria en el Estado²⁴, el camino por recorrer es todavía mucho (Askunze et al. 2020; Bascuas et al. 2019). Así, por ejemplo, en un espacio de encuentro online entre mujeres de la Economía Solidaria

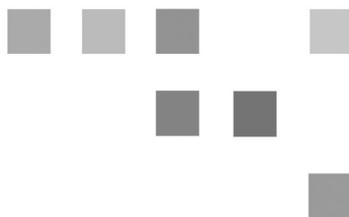
24 Ver por ejemplo el intenso trabajo desde los feminismos en REAS Euskadi, en aras de la construcción de organizaciones habitables, uno de los compromisos adquiridos en el Plan Bizigarri 2018-2022

de Euskadi y América Latina, organizado a finales del 2022 por las organizaciones Alboan y REAS Euskadi, se elaboró un manifiesto en el que se buscaba visibilizar que *“las mujeres aportan a la construcción de alternativas económicas pero que queda invisibilizado por el machismo, el racismo y las lógicas capitalistas”*. El manifiesto identifica varias de las dificultades y obstáculos estructurales que las mujeres enfrentan para participar en la toma de decisiones, y propone una serie de transformaciones concretas en las organizaciones que, entre otras cuestiones *“tomen conciencia de que están atravesadas por relaciones de género y dinámicas heteropatriarcales, de la necesidad de transformarse internamente para cuestionar las creencias y supuestos sobre los cuales se sustentan estas desigualdades. Y todo ello, desde la necesaria corresponsabilidad de quienes formamos parte de los proyectos, asumiendo que no hay cambio colectivo sin cambio personal”* (REAS Euskadi y Alboan, 2022).

Por lo tanto, y a la vista de lo anterior, tanto la perspectiva ecológica como feminista, plantea retos importantes a los proyectos de cooperación al desarrollo desde la ESS. A menos que se aborden los elementos estructurales que reproducen las desigualdades propias de las lógicas heteropatriarcales, o las que contribuyen a poner la naturaleza al servicio de la reproducción del capital, trabajar en ESS no es garantía de que estas dinámicas no se reproduzcan al interior de los proyectos y emprendimientos. Por ejemplo, y como indicaremos durante el análisis, la literatura sobre las desigualdades de género en los proyectos de las ONGD es muy prolija en la identificación de las diferentes formas de resistencia que aparecen en los proyectos cuando se abordan estas tendencias estructurales (Pajares 2017, 2018; Mukhopadhyay, 2016; Moser, 2005). Estas resistencias son también visibles en los proyectos de ESS que analizaremos en nuestro estudio.

Capítulo 3.

Diseño y caracterización de la muestra



Para la consecución de los objetivos de esta investigación, presentados en el capítulo primero, el presente estudio se ha apoyado, principalmente, en el análisis y ordenación de las aportaciones de las propias organizaciones interesadas (ONGD vascas, y, en especial, Guipuzcoanas) que se han obtenido mediante la realización de entrevistas semiestructuradas.

3.1. Diseño de la muestra

Para lograr una muestra suficientemente representativa de ONGD susceptibles de ser entrevistadas, primeramente se ha accedido a la ya mencionada base de datos sobre la Cooperación para el Desarrollo Vasca que ofrece el Portal de la Cooperación Pública Vasca²⁵, desarrollado por el Instituto HEGOA²⁶. *“Este portal recoge las actuaciones de Cooperación para el Desarrollo impulsadas desde 2014 por parte de las siguientes instituciones: Gobierno Vasco; Diputaciones Forales de Álava, Bizkaia y Gipuzkoa; Ayuntamientos de Bilbao, San Sebastián y Vitoria-Gasteiz; y Euskal Fondoa - Asociación de Entidades Locales Vascas Cooperantes. Se trata de una iniciativa interinstitucional orientada a favorecer la transparencia, armonización y coordinación en materia de cooperación al desarrollo.”*

El portal cuenta con un buscador donde se recogen los datos principales de los diferentes proyectos de cooperación al desarrollo financiados por alguna de las administraciones anteriormente citadas, y permite filtrarlos introduciendo diferentes criterios de búsqueda. La selección realizada para este informe incluye los siguientes criterios:

25 Portal de la Cooperación Pública Vasca: <https://euskalankidetza.hegoa.ehu.eus/es/site>

26 Hegoa, Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional:
www.hegoa.ehu.eus

Tabla 3.1. Criterios de búsqueda introducidos en el Portal de la Cooperación Pública Vasca

Activo: 2014; 2015; 2016; 2017; 2018; 2019; 2020

Modalidad: cooperación para el desarrollo; educación para la transformación social.

Palabras en el título: economía social; economía solidaria; cooperativa; finanzas éticas; comercio justo; consumo responsable; economía popular; derechos económicos.

Palabras en la descripción: economía social; economía solidaria; cooperativa; finanzas éticas; comercio justo; consumo responsable; economía popular; derechos económicos.

Fuente: Elaboración propia.

Como vemos, inicialmente se han buscado proyectos que estén o hayan estado activos durante el periodo 2014-2020 (año más actual que permite la búsqueda), tanto para la modalidad de cooperación para el desarrollo como para la de Educación para la Transformación Social (EpTS).

Además, se han utilizado términos clave para ajustar la búsqueda al propósito de la investigación. Se ha considerado que los términos “ECONOMIA SOCIAL; ECONOMÍA SOLIDARIA; COOPERATIVA; FINANZAS ÉTICAS; COMERCIO JUSTO; CONSUMO RESPONSABLE; ECONOMÍA POPULAR; DERECHOS ECONÓMICOS” permiten cubrir el espectro que puede ocupar la ESS en los proyectos de cooperación. Estas palabras clave se han incluido en la búsqueda tanto en el título como en la descripción del proyecto.

Mediante este primer filtro se ha obtenido una lista de 526 proyectos (algunos repetidos debido a que puedan compartir dos o más palabras clave). Tras eliminar los repetidos nos encontramos con una muestra inicial de casi 348 proyectos y 52.581.211,69 euros financiados. Cabe destacar que, de estos, más de la mitad son proyectos de cooperación llevados a cabo en Euskal Herria (187 proyectos). Es decir, son proyectos enmarcados en el mundo de la cooperación y son financiados por instituciones vinculadas a este, aunque el ámbito de actuación de los mismos no es internacional y responden, en su mayoría, a proyectos de EpTS. En este sentido, aunque hay proyectos que son llevados a cabo por organizaciones que también ejecutan otros de alcance internacional, existen algunas organizaciones que sólo llevan a cabo este tipo de proyectos. De estas, las más representativas por número de proyectos ejecutados serían REAS Euskadi, Olatukoop y Economistas Sin Fronteras. Es decir, dos redes de Economía Solidaria y Transformadora y una ONGD con una gran trayectoria en EpTS. Sin embargo, por lo general, son proyectos más pequeños en cuanto a su financiación ya que, pese a ser más de la mitad de los proyectos, únicamente suponen un 17,27% de la financiación total.

De acuerdo con la pretensión del estudio por centrarse en proyectos de cooperación de carácter económico-productivo llevados a cabo en países del Sur, se han eliminado aquellos desarrollados en el Norte, lo que ha generado una muestra de más de 160 proyectos llevados a cabo por casi 50 ONGD vascas.

Tras este cribado, se ha incluido otro de los requisitos de la muestra: Proyectos llevados a cabo por ONGD de Gipuzkoa o con sede en Gipuzkoa. Además, se han eliminado de esta lista los llevados a cabo por ONGD con un único proyecto de cooperación en lógica de ESS. Se ha considerado que, al carecer de una trayectoria en el tema, su experiencia es puntual y quizá no tan significativa para un estudio centrado más en trayectorias que en proyectos puntuales. Tras este segundo cribado, la muestra presenta 95 proyectos de cooperación llevados a cabo por 17 ONGD, y una financiación total de casi 28 millones de euros.

Tabla 3.2. Nº de proyectos y financiación de proyectos de cooperación con lógica de ESS por ONGD de Gipuzko		
ONGD	Nº Proyectos	Cantidad Financiada
ACPP	5	234.360,50 €
ADSI	3	547.380,11 €
ALBOAN	15	3.933.889,48 €
Cruz Roja Española	2	978.884,02 €
Hegoa	7	4.652.985,53 €
Huhezi Koop.	2	417.124,60 €
Manos Unidas	2	402.821,40 €
Medicus Mundi Gipuzkoa	5	1.472.116,30 €
Mugarik Gabe	3	757.308,45 €
Mugen Gaietik	7	1.877.555,78 €
Mundubat	6	735.249,26 €
Mundukide	8	1.613.634,95 €
Oxfam Intermon	4	2.036.964,73 €
SETEM HEGO HAIZEA	17	5.380.110,44 €
Solidaridad Internacional	4	1.371.181,59 €
TAU Fundazioa	3	309.899,00 €
Zabalketa	2	1.199.160,52 €
	95	27.920.626,66 €

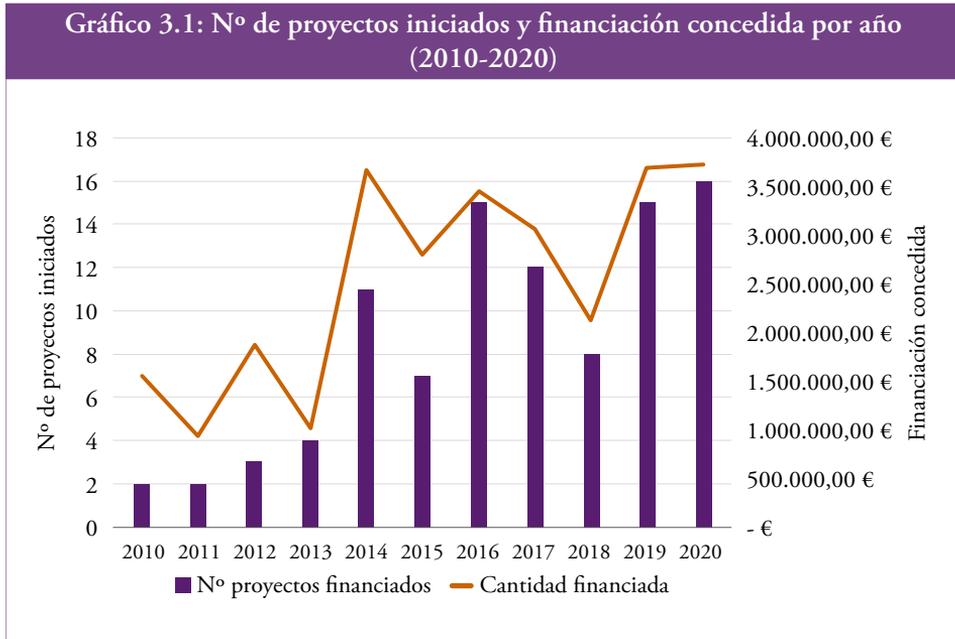
Fuente: Elaboración propia a partir del Portal de la Cooperación Pública Vasca.

Por países, destacan, en cuanto a proyectos recibidos, El Salvador (12 proyectos), Ecuador (11), República Democrática del Congo (9) y Cuba (9). En cuanto a financiación recibida, Colombia destaca por encima de los demás (más de 4,5 millones de euros), seguida por Bolivia (casi 3 millones de euros), Ecuador (más de 2,5 millones de euros) y Cuba (casi 2,5 millones de euros). El país africano que más financiación recibe es la República Democrática del Congo (2,2 millones de euros).

Tabla 3.3. Nº de proyectos y financiación de proyectos de cooperación con lógica de ESS por países de destino		
País	Nº de proyectos de cooperación con lógica de ESS	Financiación vía proyectos de cooperación con lógica de ESS
América, multipaís	3	1.856.031,72 €
Bolivia	4	2.985.750,53 €
Brasil	6	1.123.653,95 €
Burundi	2	1.194.485,03 €
Colombia	9	4.721.656,35 €
Congo, República	2	12.000,00 €
Congo, República Democrática	9	2.266.334,43 €
Cuba	9	2.468.951,30 €
Ecuador	11	2.636.986,84 €
El Salvador	12	1.442.000,21 €
Etiopía	4	1.413.195,39 €
Guatemala	4	1.500.889,70 €
India	1	58.920,91 €
México	2	623.544,17 €
Palestina	5	234.360,50 €
Perú	9	1.830.143,51 €
Ruanda	1	600.000,00 €
Senegal	2	951.722,12 €
	95	27.920.626,66 €

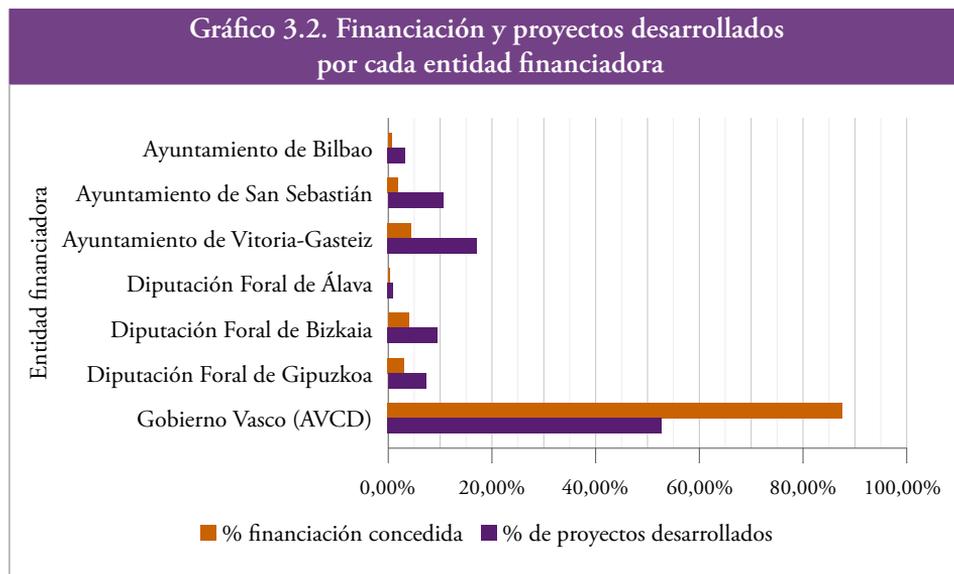
Fuente: Elaboración propia a partir del Portal de la Cooperación Pública Vasca.

Si atendemos al año de inicio de los proyectos, podemos intuir que los proyectos de cooperación al desarrollo basados en la ESS siguen una tendencia general ascendente en cuanto a número de proyectos iniciados y a la cantidad financiada.



Fuente: Elaboración propia a partir del Portal de la Cooperación Pública Vasca.

Finalmente, si nos fijamos en las entidades financiadoras, la AVCD destaca por encima de las demás. La agencia perteneciente al Gobierno Vasco ha financiado 49 de los 95 proyectos (el 51,58% de los proyectos), suponiendo, además, un 85,67% de la financiación total. Tras ella, el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz ha financiado 16 proyectos (16,84%), suponiendo un 4,57% de la financiación total. Los demás agentes han financiado considerablemente menos proyectos y con menores montos, siendo en todos los casos mayor el porcentaje de proyectos financiados que el de la cantidad financiada. Podemos afirmar por lo tanto que, además de financiar un mayor número de proyectos, la AVCD también financia los proyectos que mayores montos movilizan.



Fuente: Elaboración propia a partir del Portal de la Cooperación Pública Vasca.

Una vez determinada la muestra, para el desarrollo de las entrevistas, tras una primera ronda de contactos, se concertaron entrevistas con 9 de las 17 ONGD seleccionadas. El resto se descartaron por diversos motivos: No responder o rechazar la petición de participar en el estudio; considerar, tras una observación con mayor profundidad que la ESS no es un elemento suficientemente representativo en sus proyectos; redacción y coordinación de los proyectos desde la sede central de la organización (fuera de Gipuzkoa y Euskal Herria); que la ONGD trabaja en lógica de ESS en Euskal Herria, pero no lo hace así en sus proyectos de cooperación en el Sur etc. Por este motivo, se decidió incorporar al estudio otras 2 ONGD vascas con experiencia en ESS y que podrían realizar aportaciones interesantes, pero que no tienen sede en Gipuzkoa. Por lo tanto, finalmente se llevaron a cabo 11 entrevistas entre julio y septiembre de 2022.

La muestra final incluyó a las siguientes ONGD²⁷: **Alboan, Asamblea Cooperación Por la Paz (ACPP), Elkarcredit, Hegoa, Lanki, Medicus Mundi Gipuzkoa, Mugen Gaietetik, Mundukide, Proclade Yanapay, Setem y Zabalketa.**

27 Para asegurar el anonimato de las aportaciones a lo largo del texto, se ha codificado cada una de las ONGD de la siguiente manera: E1, E2, E3 ... E11. Cabe destacar que este orden no se corresponde con el que presentamos a continuación en la tabla.

Tabla 3.4. Breve descripción de las ONGD entrevistadas:

ONGD	Auto-descripción de la organización
Alboan	<p>“ONG jesuita de cooperación internacional en Euskadi y Navarra. Trabajamos por la construcción de una ciudadanía global que promueva la justicia socioambiental y la equidad de género. Junto a otras personas y organizaciones aspiramos a transformar las estructuras generadoras de exclusión a nivel local y global y a promover nuevas relaciones sociales y económicas”. (www.alboan.org)</p>
Asamblea Cooperación Por la Paz (ACPP)	<p>“Asamblea de Cooperación Por la Paz (ACPP) es un instrumento, un punto de encuentro de personas que aspiran a vivir en un mundo que cimente sus pilares en la dignidad, la justicia y la igualdad y se ponen a ello para aportar colectivamente su granito de arena. Las reglas del juego no son neutras y el trabajo de ACPP se enmarca en el deseo de cambiarlas desde la práctica cotidiana. ACPP tampoco es neutra, su labor se encamina a lograr una sociedad más igualitaria en la que todas las personas tengan la posibilidad de vivir una vida digna. La cooperación internacional, la acción en las escuelas, la intervención social en nuestros barrios y ciudades y la sensibilización ciudadana son puntos de apoyo fundamentales en esta labor de incidencia política. ACPP se define como una organización independiente, progresista y laica”. (www.acpp.com)</p>
Elkarcredit	<p>“El fin principal de la Asociación es fomentar la solidaridad y la cooperación entre los pueblos y las personas en la consecución de un desarrollo humano, y para ello acompañar, apoyar y respetar procesos de colectivos, organizaciones populares y comunidades que busquen un futuro más justo y digno para todos/as”. (www.elkarcredit.org)</p>
Hegoa	<p>“Hegoa, Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional, es un instituto mixto de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU), creado por esta universidad y por la asociación Hegoa.</p> <p>La misión compartida por las personas que conformamos Hegoa es incidir en el cambio social mediante la construcción, propuesta, y aplicación, desde el pensamiento crítico, de marcos teóricos, procesos y estrategias alternativas de desarrollo humano y cooperación transformadora que posibiliten transitar hacia la sostenibilidad de la vida”. (www.hegoa.ehu.eus)</p>

ONGD	Auto-descripción de la organización
<p>Lanki</p>	<p>“El Instituto de Estudio Cooperativos LANKI se ubica en la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de Mondragón Unibertsitatea, en el campus de Eskoriatza. Tres fueron los objetivos principales que nos impulsaron a crear el centro de investigación en el año 2001. (www.lanki.mondragon.edu):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analizar la experiencia cooperativa de Mondragón y en general el movimiento cooperativista. - Fomentar la economía social y solidaria. - Impulsar la innovación social y la autogestión”.
<p>Medicus Mundi Gipuzkoa</p>	<p>“Medicumundi existe para contribuir a generar cambios en la sociedad, fomentando una cultura de solidaridad y compromiso ciudadano, que hagan posible la erradicación de la pobreza y permitan que la salud sea un derecho al alcance de todas las personas”. (www.medicusmundi.es)</p>
<p>Mugen Gainetik</p>	<p>“MUGEN GAINETIK es una asociación para la cooperación con los países empobrecidos que busca la transformación social también de nuestras sociedades.</p> <p>Pretende ser altavoz de las injustas situaciones de muchos pueblos motivadas por un modelo de desarrollo que consagra la dominación económica, política y cultural de unos pocos países y de unos pocos grupos sobre los demás, que agota los recursos, que aumenta las desigualdades en todos los países, que empobrece a los pueblos y más a las mujeres, y que no sitúa a las personas en el centro de desarrollo... estamos en contra de la exclusión social, la degradación ecológica, el militarismo, el racismo y el machismo, que hunden sus raíces en un mismo actuar, donde se adoran los bienes y se desprecia a las personas”. (www.mugengainetik.org)</p>
<p>Mundukide</p>	<p>“La misión de Mundukide es cooperar con países del Sur. Compartiendo experiencias, medios y el saber hacer, para fomentar el desarrollo autogestionario e integral de las partes implicadas, activando para ello la solidaridad del mundo del trabajo cooperativo, fundamentado y guiado por los valores y principios de Mundukide. Nuestra principal labor es colaborar en programas de cooperación, impulsar proyectos solidarios, trabajando conjuntamente con personas y entidades locales”. (www.mundukide.org)</p>

ONGD	Auto-descripción de la organización
<p>Proclade Yanapay</p>	<p>“Proclade Yanapay es una ONG de Cooperación al Desarrollo promovida por los Misioneros Claretianos. Desde su identidad cristiana y claretiana, es generadora de justicia y solidaridad evangélicas con las personas y pueblos más empobrecidos, trabajando en favor de la justicia social, la equidad, la paz y los derechos humanos y la integridad de la creación.</p> <p>Para ello, impulsa procesos de transformación social basada en la conversión personal desde una perspectiva local-global, otorgando prioridad a las posiciones claretianas y estableciendo las alianzas necesarias”. (www.procladeyanapay.org)</p>
<p>Setem Hego Haizea</p>	<p>“SETEM Hego Haizea es una ONGD que promueve cambios posibles, desde una perspectiva de género, hacia modelos de producción, consumo y finanzas más sostenibles, más justos y más responsables”.</p> <p>“SETEM Hego Haizea apoya desde Euskadi la ejecución de proyectos de cooperación e iniciativas elaboradas de forma participativa por organizaciones sociales de reconocida trayectoria y base social con las que compartimos líneas de trabajo.</p> <p>Entendemos la cooperación para el desarrollo como un elemento político transformador de las injustas relaciones y realidades. Las capacidades de un territorio para afrontar sus desequilibrios por sus propios medios son cada vez más limitadas, en un mundo con problemáticas globalizadas que se asocian al desarrollo”. (www.setem.org)</p>
<p>Zabalketa</p>	<p>“COOPERACIÓN INTERNACIONAL: Coordinando políticas y esfuerzos para que los objetivos de desarrollo alcancen a todas las personas en todos los sitios. Promoviendo de forma colaborativa la equidad de género y la corresponsabilidad de mujeres y hombres. Buscando el equilibrio entre la necesidad de mejorar las condiciones de vida de la gente, y lo que el ecosistema es capaz de dar. Acompañando de forma activa personas y colectivos vulnerables. Mejorando la producción agrícola y ganadera desde un enfoque de agricultura familiar. Impulsando el diálogo y la concertación social para lograr el entendimiento entre diferentes y la construcción colectiva. Trabajando para reducir la vulnerabilidad de las personas y atendiendo sus necesidades básicas y de protección, cuando ocurre una crisis ambiental o de violencia por conflicto armado”. (www.zabalketa.org)</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de las páginas web de las ONGD.

Como ya se ha mencionado, la recogida de datos se realizó mediante entrevistas que se llevaron a cabo siguiendo un guion semiestructurado dividido en 4 grandes bloques

de preguntas. El primer bloque incluía preguntas en torno a la propia organización, su vínculo y percepción sobre la ESS y las características generales de sus proyectos de cooperación. El segundo bloque incidía en las lógicas de identificación de los proyectos. El tercer bloque giraba alrededor de los factores facilitadores y limitantes de los proyectos, además de los posibles riesgos vinculados a los proyectos. Finalmente, el cuarto bloque se refería a la medición de resultados. La siguiente tabla muestra resumidamente los temas centrales de cada bloque:

Tabla 3.5. Breve resumen de los bloques que guían las entrevistas	
Bloque I: sobre la percepción en torno a la Economía Social y Solidaria	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer cada organización y su percepción en torno a la ESS. • Conocer cómo comprende la ESS cada organización. • Conocer por qué decidió apostar por proyectos de cooperación en lógica de ESS. • Conocer si este vínculo con la ESS tiene algún reflejo en la organización más allá de los proyectos de cooperación. 	
Bloque II: sobre las dinámicas de identificación de las necesidades y el arraigo de los proyectos	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer las dinámicas de identificación de las necesidades para el desarrollo de proyectos de ESS. • Conocer cómo se insertan estos proyectos en los entornos particulares en los que trabaja cada organización. • Conocer en términos generales que aspectos trabajan los proyectos. 	
Bloque III: sobre los proyectos de ESS y sus elementos facilitadores y limitantes	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer los factores de éxito o las dificultades para el desarrollo de proyectos de cooperación basados en ESS. • Conocer las aportaciones específicas de la ESS a los proyectos de cooperación. • Conocer los principales riesgos a los que se enfrentan en estos proyectos. 	
Bloque IV: medición de los resultados	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer cómo se mide el impacto que generan estos proyectos. • Conocer que aspectos específicos de la ESS miden las organizaciones. • Conocer los factores clave para la sostenibilidad de los proyectos en el tiempo. 	

Fuente: Elaboración propia.

Las entrevistas semiestructuradas permiten que la persona entrevistada pueda incidir sobre los aspectos o cuestiones que considere más relevantes dentro del esquema general

que plantea el guion. De esta forma se convierte en parte activa de la investigación, ya que presta mayor atención, otorga mayor importancia y relaciona elementos que considera oportunos (Longhurst, 2003), y, en definitiva, ayuda a construir un relato más cercano a la realidad empírica que se quiere analizar. La mayor flexibilidad de este tipo de entrevistas, facilita que la persona entrevistada piense en los casos concretos de los que conoce su realidad, por lo que ayudan a obtener información práctica, precisa y contextual sobre cada experiencia (Flyvbjerg, 2006), al tiempo que permite detectar elementos compartidos por todos los casos analizados (Gerring, 2004).

Además de lo anterior, este tipo de entrevistas permiten relacionar conceptos y elementos que otro tipo de herramienta metodológica más rígida trataría por separado. Y es que, mediante estas entrevistas, la persona entrevistada puede relacionar, por ejemplo, los diferentes aspectos facilitadores o limitantes de los proyectos de cooperación con cuestiones organizativas, políticas, sociales, de comercialización, del contexto etc. Estas interacciones entre diferentes elementos son las que, tras su análisis y ordenación, darán paso a nuevos esquemas explicativos.

Por el carácter eminentemente cualitativo de esta investigación, la muestra de ONGD entrevistadas se ha cerrado en la medida que se ha llegado a un punto de saturación. Este punto se alcanza cuando se observa que un mayor número de entrevistas no aportarían nueva información cualitativamente relevante.

Para concluir con este apartado sobre el diseño de la muestra, cabe destacar que los autores del presente informe somos plenamente conscientes de que el estudio realizado se centra exclusivamente en las aportaciones de ONGD del Norte, y que, por tanto, quedan fuera las voces de las organizaciones del Sur, que sin ninguna duda realizarían una gran aportación a la investigación y ayudarían a comprender mejor, entre otros, los factores condicionantes y los impactos de los proyectos. Sin embargo, el estudio queda limitado a la dimensión explicada en este apartado por cuestiones de tiempo, recursos y extensión. Entendemos, por tanto, que realizar el ejercicio que se va a llevar a cabo en este estudio, deja la puerta abierta a las organizaciones protagonistas en el Sur para posibles futuras investigaciones.

3.2. Caracterización y descripción general de las ONGD y sus proyectos de cooperación

Adentrándonos ya en los resultados obtenidos, a continuación, se apuntarán los principales elementos que describen el carácter y la actividad de las ONGD entrevistadas con respecto de la cooperación internacional en lógica de ESS.

3.2.1. Apuntes sobre el giro hacia la ESS en la cooperación al desarrollo

Con respecto al por qué hacer cooperación internacional en lógica de ESS, encontramos que las ONGD analizadas se agrupan en cuatro grupos, que, además, se mantienen relativamente estables a lo largo del análisis. Por un lado, se encuentran aquellas que realizan este tipo de cooperación internacional desde su surgimiento. Estas ONGD nacen ya vinculadas a la ESS vasca y con vocación de reproducir el modelo cooperativo y compartir aprendizajes con agentes transformadores del Sur. Exponentes de este primer grupo son, entre otras, las vinculadas al Grupo Mondragón. Un segundo grupo estaría formado por aquellas que desde el inicio trabajan en lógicas cercanas a la ESS (soberanía y seguridad alimentaria, comercio justo, derechos económicos para las mujeres, planificación comunitaria...) pero que por falta de un desarrollo teórico mayor del propio concepto de ESS, inicialmente no se identificaban como tales. En tercer lugar, encontramos aquellas que realizaban cooperación internacional en lógicas tradicionales y que en algún momento llevan a cabo un proceso de reflexión interna y comienzan a adoptar la ESS como lógica de cooperación. Finalmente, un cuarto grupo reuniría a aquellas ONGD que no han asumido la ESS como lógica prioritaria y que, por tanto, sólo hacen cooperación con lógica de ESS en proyectos concretos y por cuestiones ajenas a la propia organización. Estas organizaciones utilizarían las formas organizativas de la ESS de una forma más instrumental. Es decir, entendida como la herramienta o forma de organización económica más útil para lograr los objetivos de sus proyectos en el terreno; pero sin que su adopción suponga realiza una lectura sobre el potencial transformador de la ESS.

Entre aquellas organizaciones que adoptan la ESS como lógica principal tras una reflexión interna, podemos encontrar diferentes motivos que desencadenan este cambio. Por un lado, existen organizaciones que transitan de un modelo de cooperación basado en el desarrollo económico local, donde se incidía sobre la inserción más equitativa de pequeños productores individuales en cadenas productivas, a un modelo basado en la ESS donde existe un sujeto colectivo con mayor vinculación al mercado local. También existen organizaciones que, si bien desde el inicio trabajaban directamente con iniciativas colectivas, y, por tanto, la asunción de la ESS como lógica de funcionamiento no afecta a las formas organizativas, sí que supone repensar la cadena de producción en la que se insertan y sus relaciones comerciales. Finalmente, existen ONGD que adoptan la ESS por osmosis debido a su cercanía con las redes de ESS en Euskal Herria o porque consideran que es el modelo económico más coherente con su propia misión como organización.

En cualquier caso, cabe señalar que esta es una clasificación flexible, y que especialmente entre el segundo y el tercer grupo, existen ONGD que pueden

clasificarse en ambas posiciones. De hecho, como veremos más adelante, estos dos grupos, podrían considerarse como uno solo en tanto que comparten una misma mirada sobre la cooperación en lógica de ESS. Y es que, algunas de las ONGDs que cambian de lógica tras realizar una reflexión interna, lo hacen por el mayor desarrollo teórico y aceptación social que va logrando la ESS. Es decir, la reflexión llega cuando el concepto de ESS despliega y adquiere mayor conocimiento por parte de la sociedad, la academia y las instituciones públicas.

Por otro lado, si se observa la cronología del cambio hacia la ESS como lógica prioritaria en la cooperación vasca, se identifica que aquellas ONGD que nacen vinculadas a la ESS, comienzan su actividad a finales de la década de los 90 o principios de los 2000. En cambio, aquellas organizaciones del segundo o tercer grupo, y que necesitaban una mayor definición del concepto, realizan el cambio a partir de 2008. En este sentido, el auge que la ESS vasca (más allá del Grupo Mondragón) y movimientos sociales como el feminismo o el ecologismo han experimentado en la última década pueden estar detrás de este nuevo interés por financiar y desarrollar proyectos de cooperación en lógica de ESS. En el caso de aquellas ONGD que utilizan la ESS de forma más instrumental, el cambio en la lógica de sus proyectos de cooperación no sigue una cronología única, ya que viene determinado por cuestiones ajenas a la propia organización como, por ejemplo, los criterios de financiación, la exigencia del socio local, o una legislación favorable en el terreno entre otros.

Este giro que podemos observar hacia la ESS en la cooperación al desarrollo vasca, y, en especial, Guipuzcoana, tiene, además, una segunda vertiente. Y es que han sido varias las ONGD que destacan un fortalecimiento de sus vínculos con las redes u organizaciones de ESS en Euskal Herria. En varios de los casos estudiados, estas relaciones entre las ONGD y agentes de la ESS vasca han sido de especial relevancia para tejer alianzas que fortalecen los propios proyectos de cooperación internacional y EpTS, adoptar un discurso más o menos compartido, realizar cambios internos que otorguen mayor sintonía interna o coherencia con sus principios, conocerse y compartir aprendizajes, encontrar proveedores dentro de la ESS etc.

3.2.2. Apuntes sobre la tipología de los proyectos de cooperación

En cuanto a la tipología de los proyectos que llevan a cabo las organizaciones analizadas, se puede destacar que existe una gran variedad de proyectos determinada, entre otros, por el país o la realidad territorial y social de cada contraparte, el tipo de socio local y, evidentemente, por la naturaleza de la propia ONGD.

En primer lugar, si se atiende al país o territorio de destino, la tipología del proyecto varía considerablemente dependiendo de aspectos como la densidad de población o el tipo de cultivo que se pueda desarrollar. Entendiendo que también existen diferencias entre los propios países latinoamericanos o entre países africanos, y teniendo únicamente en cuenta los casos analizados, la población en los territorios donde se sitúan los proyectos analizados en países africanos (Etiopía, Mozambique...) se encuentra más dispersa geográficamente que en países Latinoamericanos (Colombia, Ecuador, Bolivia...) por lo que la comercialización local es más complicada en el primer caso que en el segundo. Es por esto que, en países africanos, los proyectos se centran menos en la comercialización y más en mejorar la seguridad alimentaria para las personas productoras. En este sentido, mientras que en países latinoamericanos parece evidente que la base de los proyectos se encuentra en la explotación de productos agrícolas y, en ocasiones, se procede a su transformación, en el contexto africano, además de productos agrícolas, se trabaja en sectores ganaderos, manufactureros o, incluso, de servicios. Y es que, por lo general, en estos últimos se han detectado mayores dificultades de carácter natural/medioambiental (dificultad para encontrar pozos de agua, periodos prolongados de sequía...) y un menor desarrollo técnico en materia agraria.

Por otro lado, el concepto y la legislación en torno a la ESS goza de una mayor institucionalización en Latinoamérica que en África. Además, en determinados contextos africanos no existen las condiciones necesarias para desarrollar cooperativas (proceso político, cultura empresarial, iniciativa colectiva...), por lo que los proyectos no se centran tanto en promover iniciativas colectivas, sino que inciden en las relaciones entre agricultores o ganaderos individuales.

En segundo lugar, la realidad territorial y social de cada contraparte también determina la tipología de los proyectos. Aspectos medioambientales específicos como la disponibilidad y el uso del agua y otros recursos naturales, la posibilidad de sufrir catástrofes ambientales (inundaciones, sequías...), la variedad de productos cosechados, la capacidad técnica, la organización comunitaria, la presencia de actores armados en el territorio, la existencia de empresas multinacionales extractivas, líderes comunitarios o gobiernos locales favorables a la ESS, entre otros, determinan los proyectos en tanto que condicionan las relaciones sociales que ocurren en los territorios.

En tercer lugar, el tipo de socio local o de las diferentes alianzas generadas por la ONGD condicionan el proyecto hasta, en algunos casos, ser determinantes a la hora de adoptar la ESS como lógica principal. Y es que algunas de las ONGD analizadas adoptan la ESS como lógica principal en algunos de sus proyectos precisamente por la demanda de sus socios locales. Por ejemplo, en Palestina, donde existe una gran tradición cooperativista, el socio local de la ONGD analizada exige que los proyectos financiados utilicen la fórmula cooperativa ya que, entre otras razones,

estas iniciativas colectivas actúan como formas de organización ante la ocupación israelí. Las cooperativas funcionan como paraguas organizativo para trabajar tierras que de otra forma serían anexionadas a Israel. También en Etiopía existe un marco legislativo que obliga a la cooperación internacional a financiar únicamente proyectos articulados mediante la fórmula cooperativa.

Por otra parte, las ONGD suelen trabajar con socios o alianzas locales afines a la propia lógica de la organización (ONG locales, movimientos sociales, universidades, redes de comercialización o financiación etc.). De esta manera, los proyectos se ajustan a la naturaleza de la propia ONGD. Por ejemplo, los dos institutos universitarios analizados han generado alianzas con universidades, mientras que aquellas organizaciones que trabajan en torno a las finanzas éticas establecen alianzas con bancos cooperativos, y las ONGD más centradas en el comercio justo con comercializadoras que actúan dentro de la ESS.

Con todo, sí que existen características más o menos comunes en todos los proyectos. Por lo general, se trata de proyectos que tienen como base el emprendimiento productivo de carácter cooperativo, y en los que se incide en la formación o capacitación de las personas interesadas (técnica, contable, en gestión, organizativa, política...), en la definición de los modelos de negocio (priorizando la seguridad alimentaria y la comercialización local, aunque en algunos casos también se comercializa mediante redes de comercio justo) y en el acompañamiento posterior. Además, muchos de los proyectos trabajan a su vez elementos que trascienden las propias organizaciones como el fortalecimiento de las capacidades organizativas comunitarias, la incidencia sobre políticas públicas, género y nuevas masculinidades, cuidado del ecosistema local, entre otras.

3.2.3. Apuntes sobre las lógicas de identificación de necesidades y objetivos

Muy relacionado con la búsqueda de alianzas afines, se encuentran las lógicas de identificación de las necesidades locales. En la mayoría de los casos, las ONGD han desarrollado relaciones con los mismos socios locales desde hace varios años o décadas, por lo que la identificación de las necesidades para nuevos proyectos la realizan los propios socios. Estos cuentan con una dilatada experiencia y confianza por parte de la ONGD y, al fin y al cabo, son quienes mejor conocen el terreno. Por tanto, en numerosas ocasiones, la propuesta la realiza la organización aliada a partir de un proceso de identificación participativo donde se realiza un análisis y un diagnóstico de las necesidades locales, y donde se incluyen diferentes agentes locales.

Por ello, desde la óptica de las ONGD, la identificación no se centra en encontrar nuevos socios o nuevos territorios, sino en las necesidades que van surgiendo en los

mismos contextos a medida que se van cubriendo otras. Así, aunque cada proyecto nuevo se vincule a un objetivo específico diferente, la realidad muestra que los procesos de cambio socioeconómico que pretende acometer la ESS son procesos a largo plazo que superan los plazos de los proyectos.

Por lo general, las lógicas de identificación de necesidades siguen una clasificación similar a la que hemos realizado anteriormente. Las ONGD vinculadas desde su inicio con el cooperativismo vasco, buscan socios locales que otorguen a la autogestión una mayor centralidad. Estas son, por ejemplo, organizaciones vinculadas al Movimiento Sin Tierra (MST) en Brasil o a la Asociación Nacional de Recolectores (ANR) en Colombia. Y es que, como se profundizará más adelante, para estas ONGD es de vital importancia que exista un proceso político-social previo, como una vinculación a un movimiento social, para que la lógica de la ESS arraigue mejor.

Las ONGD que desde el inicio trabajaban lógicas cercanas a la ESS, continúan trabajando con los mismos socios con los que trabajaban anteriormente en materia de soberanía y seguridad alimentaria, comercio justo, derechos económicos para las mujeres, o planificación comunitaria, aunque introduciendo mayores criterios de asociatividad, lectura crítica de la cadena de producción en la que se insertan, o mayor importancia al comercio local, entre otros. Y en el caso de aquellas ONGD que partían de lógicas de cooperación más tradicionales y adoptan la ESS tras un proceso de reflexión interna, la búsqueda de socios locales se centró en aquellos que ya estuvieran trabajando en redes en torno a la ESS.

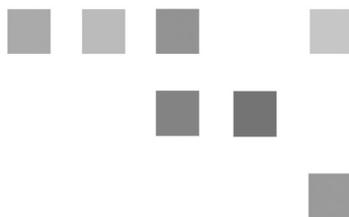
Pese a estas diferencias, también existen elementos comunes que comparten la mayoría de estas ONGD. Entre ellos se encuentran: intentar que los proyectos encajen en los planes de desarrollo local ya definidos en el terreno; la búsqueda de objetivos más amplios que la rentabilidad del proyecto (autogestión, organización colectiva, impacto...); empoderamiento, seguridad jurídica, derechos económicos y acceso a la propiedad de la tierra para las mujeres; desarrollo de capacidades y conocimientos; emprendimientos en actividades productivas que incidan positivamente sobre el ecosistema local; gestión de conflictos, incidencia política y social etc.

Finalmente, aquellas ONGDs que no han asumido la ESS como lógica prioritaria, utilizan sus formas organizativas de forma instrumental para lograr otros objetivos. Y es que consideran que, para lograr la capacitación, fuentes de ingresos y derechos económicos para las mujeres, en determinados contextos la ESS puede ser una herramienta de gran utilidad en el ámbito económico-productivo. Sin embargo, estas organizaciones no se centran en aquellas necesidades más amplias que la ESS puede contribuir a cubrir, sino que utilizan la ESS de una forma más instrumental cuando el contexto así lo ha exigido.



Capítulo 4.

Debates y miradas



Este capítulo presenta los principales resultados obtenidos del análisis de las entrevistas a las organizaciones participantes en el estudio. Antes de comenzar con la exposición de los mismos, creemos conveniente plantear algunas cuestiones relativas al enfoque adoptado y a la lógica analítica que ha guiado el análisis.

En cuanto al enfoque, indicar que la gran heterogeneidad de organizaciones y tipos de proyectos incluidos en la muestra ha tenido su reflejo en la diversidad de argumentos y matices aparecidos en las entrevistas. En consonancia con el carácter exploratorio de este trabajo, hemos optado por reflejar esta diversidad para poder aprender de la misma. Así, se ha optado por recoger y ordenar la mayor cantidad posible de cuestiones planteadas, aunque en algunos casos no haya sido posible abordar en profundidad el tema en cuestión. En este sentido, más que cerrar debates, el trabajo trata de abrir interrogantes que puedan dar lugar a futuras investigaciones centradas en aspectos y contextos específicos.

En lo referido al análisis que presentamos, señalar que el texto está organizado en torno a una doble lógica analítica. Por una parte, hemos tratado de ordenar los temas agrupándolos en función de seis debates principales que dan nombre a los diferentes apartados en los que se estructura este capítulo. Estos debates surgen de clasificar y ordenar temáticamente las aportaciones de la ONGD, y de identificar los diferentes puntos de vista o formas de hacer. Es importante indicar que el orden de aparición de los debates en el texto no refleja jerarquización alguna de la importancia relativa de los mismos. Como era de esperar, existen claras conexiones entre la mayoría de los debates y entre muchos de los temas que se incluyen en cada uno. Somos conscientes de que es posible vincularlos y ordenarlos de otras formas, pero esperamos que la estructura adoptada facilite la lectura y dote de coherencia al texto.

Así mismo, en el contexto de cada debate hemos tratado de abordar algunos de los riesgos que pueden surgir a raíz de llevar a cabo proyectos de cooperación con lógica de ESS en determinados contextos. Y es que, la ESS incorpora ciertos elementos diferenciales en los proyectos de cooperación que les otorga una clara vocación para la transformación social, pero que, al pretender hacer frente a las diferentes estructuras y relaciones de dominación que existen allí donde se quieren implantar, también pueden generar reacciones por parte de quien ve limitado su poder.

Por otra parte, además de esta lógica temática, en el análisis de las entrevistas hemos identificado tres tipos de *miradas o visiones* con las que las organizaciones se aproximan a la ESS, y que hemos denominado: (1) *Visión cooperativo-empresarial*; (2) *Visión cooperativo-comunitaria*; (3) *Visión cooperativo-instrumental*. Aunque su poder explicativo quedará reflejado en diferentes debates a lo largo del texto, ofrecemos a

continuación una breve descripción de cada una de ellas, así como algunas reflexiones en torno a la intención analítica que las guía en el texto.

- (1) La *visión cooperativa-empresarial* se refiere a miradas que ponen el énfasis en los aspectos de corte empresarial y de gestión de los proyectos y/o los procesos. En este sentido, las cuestiones del modelo y plan de negocio, así como los instrumentos de gestión y los aspectos técnicos del mismo adquieren una relevancia central en la intervención planificada.
- (2) La *visión cooperativa-comunitaria* se refiere a miradas que ponen el énfasis en las comunidades en las que se insertan los proyectos o procesos, en la articulación de la intervención con otras dinámicas comunitarias. En este sentido, la articulación de redes, el impulso y sostenimiento de procesos de empoderamiento personal y colectivo, y la incidencia política de las intervenciones suele adquirir una relevancia central en la intervención planificada.
- (3) La *visión cooperativa-instrumental* se refiere a miradas que entienden que la ESS ofrece instrumentos jurídicos (habitualmente cooperativas) adecuados para abordar los aspectos económico-productivos de proyectos que, o bien no están articulados desde una lógica de ESS per se, o que abordan lo económico de una manera tangencial como forma de llegar a otro tipo de metas.

Estas tres visiones o miradas comparten el epíteto “cooperativa” para hacer referencia tanto a uno de los valores (la cooperación) más característicos de la ESS, como al hecho de que la estructura jurídica cooperativa, aun no siendo la única, es la más utilizada en los proyectos de ESS por parte de las ONGD que han participado en el estudio.

Además, queremos aclarar que estas miradas no pretenden clasificar o describir de una forma unívoca la lógica global o principal con la que opera una u otra ONGD. Así, es habitual que estas miradas coexistan dentro de la misma organización, y que se reflejen de forma diferente en diferentes proyectos en función, entre otras cuestiones, del contexto en el que opera, de la contraparte con la que se trabaje, o del propio equipo motor que forme cada iniciativa. Incluso, en varios casos se observa como las miradas sobre la ESS habían ido variando a lo largo de la historia de la organización.

En cualquier caso, conviene recordar que las entrevistas con cada organización sólo han recogido la opinión de una o dos personas de la misma, y que no se han centrado en analizar un proyecto particular sino el conjunto de la experiencia de esa organización con proyectos vinculados a la ESS. Además, en la mayoría de las entrevistas, las personas participantes han insistido en señalar que sus opiniones o valoraciones no

podían representar a todo el conjunto de sensibilidades y circunstancias de personas y proyectos de ESS en los que la organización había participado. Por lo tanto, y en la medida en que nuestro trabajo no se centra en valorar o evaluar los proyectos concretos de organizaciones particulares, sino en entender y aprender de las lógicas de intervención de proyectos y programas con enfoque de ESS, esperamos que estas tres miradas contribuyan a complementar e ilustrar las temáticas y cuestiones asociadas a cada uno de los debates.

Una última cuestión antes de abordar el análisis de los resultados se refiere al estilo utilizado para presentar la evidencia en el texto. Dado que nuestro trabajo se fundamenta principalmente en las opiniones expresadas en las entrevistas, hemos entendido importante dar voz a las personas participantes en el estudio. De esta manera, cada uno de los temas está ilustrado por citas literales entresacadas de las transcripciones. Obviamente no hubiera tenido sentido incluir todas las opiniones vertidas sobre todos los temas, así que las seleccionadas son aquellas que entendemos mejor ilustran el asunto que nos ocupa en cada momento. Por otra parte, y para ser lo más fieles posible a la literalidad contenida en cada entrevista, hemos decidido incluir las citas en el idioma en el que cada persona eligió ser entrevistada.

El resto de este capítulo se estructura ofreciendo un epígrafe a cada uno de los debates, desagregados a su vez en apartados sobre temas específicos. Los principales debates identificados son: (i) Debates sobre la organización interna de las iniciativas productivas; (ii) Debates organizativos de carácter externo y de articulación comunitaria; (iii) Debates en torno a la comercialización; (iv) Debates sobre la aplicación de cuestiones feministas y de género en los proyectos; (v) Debates sobre el entorno natural y la defensa del territorio; (vi) Debates en torno a la relación con las instituciones financiadoras.

4.1. Debates sobre la organización interna de las iniciativas productivas

Las organizaciones de ESS, en tanto que son entidades formadas por personas y que desarrollan una actividad económica, no están exentas de debates y conflictos organizativos que afectan a sus decisiones internas. Y es que, al ser personas socias quienes deciden democráticamente cómo organizar su trabajo, cómo interactuar con su entorno y cómo repartir los posibles excedentes generados por dicha actividad económica, pueden surgir diferentes conflictos derivados de estas mismas decisiones (García-Jané et al., 2006). Estos criterios sociales y democráticos son los que, en opinión de Laville y García-Jané (2009), otorgan a la ESS mayor potencial

transformador. Pero también son, como se ha podido identificar en las entrevistas, dos aspectos críticos que pueden generar conflictos internos en las organizaciones.

En este primer apartado, se abordarán estos y otros debates de naturaleza interna en las organizaciones. En concreto, se incidirá sobre la forma de abordar la formación y capacitación que traen consigo los proyectos; sobre las formas de abordar la necesaria compatibilidad entre el impacto económico-financiero y el impacto social de las organizaciones; y sobre la cuestión de los modos de participación y toma de decisiones en las organizaciones y proyectos.

4.1.1. Formación y capacitación

Uno de los aspectos centrales en los proyectos, es la capacitación y formación de las personas que forman las cooperativas en cuestiones técnicas, en gestión, en estrategia empresarial y política de empresa, organizativa, contable, jurídica, política etc. De hecho, todas las ONGD entrevistadas inciden en la necesidad de destinar parte de la financiación de los proyectos para formar o capacitar a las personas que después van a llevar a cabo las actividades económico-productivas. Sin embargo, no todas coinciden en el tipo de formación a llevar a cabo.

“Una cooperativa sin acceso a formación (...) no funcionaría. O funcionaría si se crean lazos de dependencia, pero para nosotras eso no es funcionar bien” (E.5).

“...las iniciativas productivas siempre van acompañadas de formación, porque si no hay una formación de base es muy complicado que una iniciativa cuando ya no esté ese acompañamiento pueda seguir adelante” (E.3).

Por lo general, suele ser necesaria la capacitación técnica sobre la actividad productiva, la mejora de la eficiencia en el uso y cuidado de los recursos naturales, así como en materia organizativa. Como es lógico, la capacitación técnica varía en cuestión del tipo de actividad y el contexto natural en el que se inserta la actividad. Evidentemente, no se lleva a cabo el mismo proceso de capacitación en actividades agrícolas, ganaderas o artesanales, de la misma forma que no son aplicables las mismas técnicas en contextos húmedos o secos, en la montaña o en la sabana, o sobre un producto u otro. En este sentido, también afecta la tradición de cada territorio.

Además de en la formación técnica, las ONGD entrevistadas inciden también en otros dos ámbitos formativos muy relevantes para sus proyectos: la formación en materia organizativa o en el fortalecimiento de las capacidades organizativas, y la formación política intrínsecamente vinculada al compromiso de la ESS con los

valores que la caracterizan (i.e. principios cooperativos, principios de la ESS) y a su compromiso con la transformación social.

Sin embargo, en estos dos últimos ámbitos mencionados se pueden identificar ciertas diferencias, que entendemos pueden estar vinculadas, en parte, a las diferentes miradas o visiones sobre la ESS que hemos presentado anteriormente. Estas diferencias se manifiestan en las prioridades que se establecen sobre los tipos de formación/capacitación, y sobre los temas que se consideran más relevantes. La siguiente tabla ofrece un resumen de las mismas.

Tabla 4.1. Tipologías de formación/capacitación en función de las visiones sobre la ESS			
	Tipo de Visión/Mirada sobre la ESS		
	<i>Coop-Empresarial</i>	<i>Coop-Comunitaria</i>	<i>Coop-Instrumental</i>
Formación técnica	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación técnica sobre la actividad productiva o la mejora de la eficiencia de gestión de recursos naturales. - Varía con el tipo de actividad y el contexto natural en el que se inserta la actividad. 		
Formación organizativa	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión cooperativa. - Política de empresa. - Democracia interna. - Mirada hacia el interior. 	<ul style="list-style-type: none"> - Participación, cohesión y gestión de conflictos. - Articulación y empoderamiento comunitario. - Fortalecimiento organizativo. - Mirada hacia el exterior. - Generación de redes de cooperativas o con la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contable. - Jurídica. - Instrumentos y técnica de gestión.
Formación política	<ul style="list-style-type: none"> - No se prioriza la formación política en los proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formación política en ESS. - Formación política sobre la cadena global de producción y las vías de comercialización. - Formación política en derechos (humanos, de los pueblos indígenas, de las mujeres...). 	<ul style="list-style-type: none"> - Formación política vinculadas al objetivo de la ONGD.

Fuente: Elaboración propia.

En consonancia con los matices señalados en la introducción de este capítulo, cabe señalar que la tabla nos ofrece un esquema simplificado y visual, pero también presenta una clasificación excesivamente rígida de una realidad que muestra fronteras mucho más flexibles en las que se incluyen posiciones intermedias que no pueden mostrarse mediante una tabla. Así, la tabla se construye sobre aquellas cuestiones en las que cada proyecto ha incidido más. Esto no significa que sólo realizan aquellos tipos de formaciones que se ajustan a su visión, sino que son los que mayor predominancia tienen para cada tipo de proyecto.

En cualquier caso, y comenzado por las posiciones que se distinguen en torno a la formación en materia organizativa, las citas que presentamos a continuación ilustran las tres principales posiciones que se recogen en la tabla. Así, por una parte, estarían las posiciones que desde una *visión cooperativo-empresarial* resaltan la importancia de formar en torno a instrumentos de organización centrados en la gestión eficiente y eficaz de los recursos disponibles, sin perder de vista la formación en cooperativismo y valores cooperativos de las personas socias.

“Gu ahalegintzen gara formakuntza logika horretan txertatzen guk dugun kooperatibaren ikuspegian... Eta ez da erreza oreka hori mantentzea baina bueno hor mugitu behar gara, uztartzea hori: zelan gestionatu efizientziaz enpresa bat eta aldi berean balio kooperatiboak zelan txertatu”. (E.2)

“Asistentzia teknikoa ematen diegu kudeaketan eta kudeaketa teknikoaz bereiz, sozialari ere. Hau da, enpresa modeloa eta kontzeptua. Zer da enpresa bat guretzat? Nondik nora doan... Barne elementuak, kudeaketa, antolaketa eta hori guztia... eta pertzepzioa ere bai..., zer den? Eta barne elementuetan, diagnostiko bat egiten da... beraiekin egoten gara, in situ egoten gara...”(E.11)

En segundo lugar, estarían aquellas posiciones que se centran más en las necesidades de formación organizativa desde una *visión cooperativo-comunitaria*. En este caso, y sin obviar los aspectos necesarios de gestión, la formación incide particularmente en las relaciones interpersonales de las personas socias, pero también en trasladar una mirada hacia afuera, hacia la articulación exterior, el trabajo en red y en las relaciones con otras cooperativas o la comunidad.

“Siempre la iniciativa productiva va acompañada de formación. (...) [Primero se trabajan los derechos individuales de las mujeres, y posteriormente] se empiezan a trabajar los derechos colectivos. Que tienen que ver más con el fortalecimiento organizativo [de la ESS], de trabajo en red, de derechos de los pueblos indígenas (...)”. (E.3)

“Hay que ayudar a formar técnicamente a la gente (...). Luego también suelen requerir gestión de conflictos porque lo cierto es que son personas; o sea que se llevan bien o se llevan regular. Entonces o ayudas también a que la parte organizativa fluya o se atasca todo, ¿no?” (E.6)

“(...) se busca una máxima articulación entre la gente con la que estábamos trabajando. Y para eso también yo creo que apoyan muchísimo los procesos de formación. ... A veces hay gente que le gusta como que sea muy centralizado ¿no? Tres días en mi organización. Para mí los diplomados más largos donde se junta la gente de diferentes organizaciones, facilitan muchísimo la articulación posterior”. (E.1)

Por otro lado, y aunque sea un aspecto que se abordará cuando se traten las cuestiones de las redes y los mercados, esta mirada hacia afuera también se manifiesta en la puesta en marcha de formaciones que tienen que ver con las vías de comercialización, o la creación, fortalecimiento y consolidación de redes.

“Y luego también procuras, cuando la gente está empezando y las iniciativas son muy pequeñas, la asistencia técnica procura orientarlas hacia los mercados locales. Estamos hablando por ejemplo del tema del café (...). Era una iniciativa que prácticamente empezaba de cero. Entonces claro que querían exportar. Pero es que eso ni desde un punto de vista meramente económico eso era posible. Empieza por el mercado local, mira a ver como funcionas y cuando crezcas ya veremos..”. (E.1)

En tercer lugar, desde la visión que hemos denominado *cooperativo-instrumental*, nos encontramos con proyectos en los que la ESS no vertebraba la lógica de las intervenciones si no que las estructuras económico-productivas de la ESS son vehículos facilitadores para otro tipo de objetivos. En este sentido, dado que no se esperan resultados concretos desde la perspectiva de la ESS, se centran los procesos formativos en aquellos aspectos e instrumentos que permitan sobrevivir a la iniciativa. Es decir, se centrarían en aquellas herramientas que permitan a la cooperativa reproducirse (gestión empresarial, contabilidad etc.) y no tanto en otras más vinculadas con el trabajo colectivo, la democracia interna, o la toma de decisiones económicas. Además, las formaciones en materia de gestión estarían acompañadas de otros tipos de formaciones temáticas vinculadas con el objetivo último del proyecto que, en la mayoría de los casos estudiados, están relacionados con profundizar en torno a derechos económicos para las mujeres, o derechos humanos en contextos de violencia.

“Tenemos tres tipos de formaciones. Tenemos una formación más técnica de la actividad generadora de ingresos que vayan a desarrollar: marketing, producción

etc. Otro ya más de gestión de la cooperativa, llevar los números de cuentas etc. Y tenemos otra parte que son normalmente dos o tres talleres que están abiertos a la comunidad y que son sobre derechos de las mujeres, derechos humanos etc". (E.4).

En lo referente a la formación política, si bien en muchos casos se considera imprescindible incluirla en los proyectos, ocurre algo similar a lo que acabamos de ilustrar en cuanto al fortalecimiento de las capacidades organizativas. Así, dependiendo de la visión en torno a la ESS que cada ONGD adopte en sus proyectos, la formación en este ámbito puede variar.

Por un lado, desde la visión *cooperativa-empresarial*, no se considera este un ámbito de formación prioritario puesto que el tipo de socio local con el que suelen trabajar las organizaciones que se posicionan desde esta mirada, tienden a ser sujetos y agentes claramente politizados. En este sentido, se argumenta que no es necesario este tipo de formaciones cuando existe un sujeto político establecido y con un discurso propio, requisito que desde esta visión se considera, además, necesario e imprescindible para poder impulsar un proyecto en clave de ESS. Si estas condiciones no se dan, se argumenta que es mejor adoptar otro tipo de lógicas de proyecto. Por lo tanto, y en coherencia con esta visión, se entiende que su labor en la cooperación es contribuir a capacitar a las cooperativas en gestión, en estrategia empresarial y en política de empresa.

[...] empresa politikan formatzen ditugu, politikoki beraiek formatzen gaituzte gu" (E.11)

En el caso de las otras dos miradas, la *cooperativo-comunitaria* y la *cooperativo-instrumental*, la formación política sí que ocupa un lugar central en el apartado formativo de los proyectos. En el caso de la primera, esta suele incidir en torno al proyecto político que supone la propia ESS: la democracia participativa como principio rector de las actividades económicas, la acción colectiva, la autogestión, la ayuda mutua, la justicia social etc. Estos aspectos suelen ir acompañados de otros temas transversales como el feminismo, el ecologismo, la agroecología, la soberanía alimentaria, el comercio justo etc. Además, en determinados contextos, puede ser necesario incluir formaciones sobre derechos de las mujeres, derechos indígenas, derechos humanos etc.

"Y luego un tema que sí se trabaja que es el tema de la formación política. Y que además es una demanda local. (...). O sea, cuando se organizan los cursos de formación, no únicamente es formación técnica, sino se incluye también formación política; por lo menos en el sentido de trabajar los principios. Luego la gente se los puede creer más o menos, pero en la formación se plantea también esa parte de

formación política. Por lo menos que existan los debates. O sea que se promueve ese debate”. (E.1)

“Muchas veces esa formación es a nivel individual y a nivel colectivo. Y normalmente en los proyectos que nosotras llevamos la formación tiene que ver con los derechos. Se trabajan los derechos individuales de las mujeres, es decir, que las mujeres se vean sujetos de derecho, porque en los entornos en los que se está trabajando las mujeres no se ven sujetas de derecho y no se ven capaces de tener una autonomía económica. (...) Y una vez que las compañeras tienen ya más conocimientos sobre los derechos de las mujeres, el derecho a una vida libre de violencia, a autonomía económica... se empiezan a trabajar los derechos colectivos. (...) A nivel de formación sí que hay una formación política de: esto es la economía social y solidaria y esto es lo que queremos hacer, ¿no? Eso se mete en las formaciones siempre, siempre”. (E.3)

En el caso de los proyectos que adoptan la ESS de forma más instrumental, dependiendo del contexto y/o el socio local, suelen tener objetivos políticos no vinculados con el proyecto político que la ESS representa. Es por ello que suelen incidir, también, en aspectos como los derechos de las mujeres, derechos indígenas o derechos humanos, pero sin haber realizado una lectura previa del sistema económico, de la importancia de la iniciativa colectiva, de las cadenas de producción donde se insertan, o de la democracia económica.

“Nuestra lógica de creación de proyectos siempre tiene como objetivo la participación de mujeres de una forma más activa, digamos, ¿no? Entonces siempre partiendo de esa base. Luego cada contexto hace que tus intervenciones sean de una manera o de otra” (E.5)

Para finalizar este apartado dedicado a la formación, y a modo de corolario de lo presentado, parece claro que tanto la formación política, como los procesos formativos vinculados a cuestiones organizativa y de gestión de personas, los talleres de trabajo colectivo, liderazgo, funcionamiento interno, gestión de conflictos, y mejora de la autoestima toman un cariz diferente dependiendo del proyecto, pero también de la visión de ESS que se adopte.

En nuestro caso, y aunque el número de organizaciones incluidas en la muestra no permite hacer generalizaciones y extrapolar resultados a otros contextos, podemos indicar que la mirada más habitual entre las ONGD entrevistadas es la *cooperativo-comunitaria*, que ha sido la más mencionada en el caso de 7 organizaciones, mientras que a las otras dos miradas podrían asociarse más claramente 2 organizaciones.

Más allá del enfoque que se priorice en cada caso, entendemos que tendría sentido plantear en los proyectos una posición más explícita sobre el tipo de visión de ESS que pretende adoptarse, y de las razones para ello. Obviamente esta posición estaría condicionada por las necesidades y posicionamiento de las contrapartes y de las personas protagonistas del proyecto. Acordar y explicitar esta cuestión en la lógica de intervención contribuiría a una mayor coherencia del proyecto, una mejor gestión de las expectativas en cuanto a actividades, outputs y resultados que tienen las diferentes partes implicadas (personas protagonistas, ONGD implicada, y las organizaciones que financian la intervención). La medición de resultados, así como una mayor capacidad para evaluar los impactos esperados y los límites de las intervenciones, también se beneficiaría de esta mayor claridad en la lógica del proyecto de ESS.

4.1.2. Gestión del equilibrio entre el impacto económico y social de los proyectos

En este apartado nos referimos a uno de los debates clásicos sobre la ESS. Y es que, en coherencia con las lógicas y principios de la ESS, a las que nos hemos referido en la introducción de este trabajo, abordar un proyecto con lógica de ESS supone repensar lo económico como un instrumento al servicio de las lógicas sociales en las que se inserta, y como señala Askunze (2007), los resultados económicos se entienden no como un fin, sino como una herramienta.

Sin embargo, poner “la vida en el centro” plantea retos para la gestión de proyectos productivo-empresariales que tratan de combinar la viabilidad económica de los emprendimientos con una visión social de la empresa: *“Uztartzea hori: zelan gestionatu efizientziaz enpresa bat eta aldi berean balio kooperatiboak zelan txertatu”* (E2). Además de las cuestiones vinculadas al liderazgo, la participación y la toma de decisiones en los propios emprendimientos, aspectos que trataremos en el siguiente apartado, hemos identificado entre las ONGD entrevistadas diferentes lógicas a la hora de abordar el necesario equilibrio entre el impacto económico y social de los proyectos. Así, se observan diferencias entre aquellas que entienden que los proyectos tienen que tener mayor énfasis sobre el impacto social, y las que entienden que hay que poner mayor énfasis en conseguir una mayor eficiencia económica de los emprendimientos.

El tipo de mirada o visión de la ESS con la que se aborda el proyecto es una vez más relevante para entender las diferencias encontradas. La tabla 4.2 resume las principales cuestiones planteadas a este respecto.

Tabla 4.2. Equilibrio entre impacto económico y social de los proyectos

	Tipo de Visión/Mirada sobre la ESS		
	<i>Coop-Empresarial</i>	<i>Coop-Comunitaria</i>	<i>Coop-Instrumental</i>
Enfoque general	<ul style="list-style-type: none"> - Construir cooperativismo como centro del proyecto. - Instalar capacidades e instrumentos de gestión en lógica cooperativa. - Búsqueda de eficiencia, impacto, rentabilidad y sostenibilidad de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar procesos comunitarios y territoriales con base ESS. - Mayor peso del apoyo a los procesos sociales y comunitarios en la matriz del proyecto. - Búsqueda de viabilidad que permita la reproducción del proyecto de ESS. 	<ul style="list-style-type: none"> - La ESS y su reproducción no es el centro del proyecto. - Los emprendimientos de ESS como instrumento de empoderamiento en otros ámbitos - Menos relevancia de lo productivo-empresarial en la matriz del proyecto.
Contexto en el que surge el proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Asociacionismo fuerte. - Trayectoria colectiva y política existente. - Necesidad de apoyo empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidad de articulación territorial / redes. - Vinculación con conceptos afines (soberanía alimentaria, comercio justo...). 	<ul style="list-style-type: none"> - Vinculadas a temas específicos. - Lo económico como instrumento.

Fuente: Elaboración propia.

Cuando el proyecto se orienta desde una *visión cooperativo-empresarial*, se entiende que el potencial transformador que ofrece la ESS está intrínsecamente ligado al desarrollo de los aspectos empresariales del mismo, y al logro de una mayor eficiencia económica en coherencia con los principios cooperativos. Desde este punto de vista, la transformación social es intrínseca al cooperativismo en tanto que ofrece empleo estable de calidad que permite a sus socios vivir dignamente participando, además, de la propiedad y de las decisiones de la cooperativa. Las ONGD que se vinculan a esta lógica ponen el foco en la búsqueda de modelos organizativos fuertemente impregnados en la lógica cooperativa y sus valores; en el despliegue de estrategias y políticas empresariales que busquen la eficiencia y rentabilidad; y que desarrollen el potencial del emprendimiento y garanticen su viabilidad.

Dado el énfasis que se le otorga al ámbito productivo-empresarial del proyecto, y cuestionados por cómo garantizar que estos proyectos aborden su impacto social y

se inserten en las dinámicas sociales transformadoras que pretenden impulsar, las personas entrevistadas apuntaron a una cuestión muy interesante vinculada a las condiciones en las que, desde esta perspectiva, cabría o no impulsar un proyecto de cooperación con lógica de ESS.

“Norantza politikoa mugimenduak ipintzen du eta formatzen du”. (E.11)

“Mugimendu sozialik Afrikar nekazal guneetan ezagutzen da? (...) Ez zegoen prozesu propiorik, gu ahalegindu ginen prozesua sortzen. Hor dago errorea... gure errorea da guk bultzatzea. Ez baldin badago, ez dago. (...) Mozambiquen ez dira ematen kondizioak. (...) Han bizi izan genuen pertsonak ikusi genuen: hau ez da irtetzen. Eta beste bide bat. Eta nekazariekin beste interbentzio batzuk egin ziren”. (E.11)

Desde esta mirada se plantea que sólo es viable impulsar proyectos de cooperación de ESS en contextos en los que exista una base social fuerte, con organizaciones asentadas que trabajen en una dirección transformadora en línea con la ESS. En este sentido, para conseguir el impacto social buscado, el proyecto y sus actividades deben insertarse con coherencia en el marco de estas dinámicas. Por lo tanto, y siguiendo el mismo razonamiento, cuando el contexto propiciatorio no está presente, conviene preguntarse si intervenir en clave de ESS es apropiado o no. Algunas personas entrevistadas dudan de la viabilidad real de proyectos de ESS que se impulsan en contextos con bases sociales débiles. En su opinión, en estos casos es quizá mejor rebajar las expectativas y, si se quiere trabajar en la zona, abordar otro tipo de intervenciones con lógicas de emprendimiento menos sistémicas y que generen un sustrato para futuras dinámicas de ESS. Más allá de la opinión y experiencia que cada organización tiene en este sentido, entendemos que el debate sobre las condiciones necesarias para abordar proyectos de ESS y las expectativas que se tenga sobre la misma es muy relevante y volverá a aparecer en otros debates posteriores.

En el caso de proyectos planteados desde una *visión cooperativo-comunitaria*, el enfoque de la economía solidaria se suele vincular a otros conceptos afines como la soberanía alimentaria, la agroecología o el comercio justo, y esto a su vez refuerza con mayor vehemencia los aspectos que buscan un mayor impacto social y político de los emprendimientos. En este sentido, se hace una mayor incidencia sobre las vías de comercialización, el compromiso con su entorno, la igualdad de género, el impacto ambiental o la incidencia política. Desde esta óptica, el objetivo de los emprendimientos sería garantizar un trabajo digno para las personas socias mientras que tratan de aumentar su incidencia social y política en torno a una propuesta por otra economía.

“La parte política, ¿no? O sea que no sólo los números que den, que tienen que dar. Sino toda esa parte política del fortalecimiento político de las organizaciones y de las mujeres que están participando, ¿no? Y que luego toda esa parte que va desde sus grupos o cooperativas a hacer incidencia en las políticas públicas”. (E.3)

En tercer lugar, en el caso de proyectos abordados desde *una visión cooperativo-instrumental*, y que no tienen objetivos explícitos en torno a la ESS, la utilizan para llevar a cabo iniciativas económicas que les permitan conseguir otros objetivos de carácter social. Estos proyectos no tienen como objetivo principal lograr una transformación del sistema económico, sino que sus objetivos se centran en garantizar derechos para ciertos colectivos (indígenas, mujeres...) o derechos humanos en determinados contextos de conflicto. Por tanto, para estas ONGD, los emprendimientos productivos son mecanismos accesorios que, aun siendo de gran utilidad y reconociendo la necesidad de buscar su sostenibilidad, no obligan a que el proyecto priorice los aspectos económico productivos.

“Nuestro objetivo es acabar con las vulnerabilidades de las mujeres [no la supervivencia de la cooperativa]” (E.5)

“Nuestro sentido no es aumentar los recursos de un grupo de personas. Es que esas personas tengan una vida digna. Y es cierto que a veces se necesita de unos mínimos recursos para poder llevarse a cabo. Pero el objetivo final no es que tengan unos ingresos X o éxito financiero. (...) Nosotras siendo proyectos de cooperativas, raramente lo planteamos como proyectos productivos. Son proyectos de fortalecimiento de capacidades, tanto económicas como técnicas y de empoderamiento social. (...) Nuestro objetivo no es la parte productiva”. (E.4)

4.1.3. Participación, liderazgos y toma de decisiones

Otra de las cuestiones principales que aparecen, tanto en la literatura habitual en torno a la ESS como en las entrevistas realizadas para este estudio, son aquellas relacionadas con la participación, los liderazgos y la toma de decisiones en estas organizaciones y procesos.

Por lo general, las ONGD indican que suelen trabajar en contextos donde existen carencias evidentes en torno a la gestión organizativa, tanto en las organizaciones aliadas (logística, planificación, seguimiento etc.) como en las iniciativas productivas (gestión financiera, organización, gestión de conflictos y del poder interno, escisiones, procesos de tomas de decisiones no democráticos etc.). Por ello, en todos los casos, e independientemente del enfoque de ESS que tenga el proyecto, consideran crucial

trabajar aspectos como la confianza, el compromiso, la comunicación, el trabajo conjunto y cooperativo, en mecanismos para la resolución de conflictos, etc. Parece lógico que estos aspectos sean relevantes en todos los casos ya que, de acuerdo con la planteado por el economista chileno Luis Razeto (2005), forman parte del llamado “factor C” (cooperación, colaboración, comunicación, comunidad, compartir, colectividad..., conceptos nombrados con palabras que empiezan por la letra C.) que tienen las organizaciones de ESS y que, según argumenta el autor, podría llegar a suplir carencias en otros tipos de factores productivos que estas organizaciones puedan tener (Pérez de Mendiguren y Etxezarreta, 2016). Según indican la mayoría de las ONGD, los factores técnicos por si solos no garantizan el éxito de las iniciativas, y serían necesarias unas condiciones intangibles previas como la confianza, el compromiso o la capacidad para trabajar en conjunto. En muchas ocasiones, estas son más difíciles de desarrollar que los propios factores técnico-productivos de los proyectos. Y como se observa en la siguiente cita, aparece de nuevo el debate sobre la factibilidad de promover estos procesos en contextos en los que, por las razones que sea, no están presentes.

“Faktore teknikoak oso inportanteak dira, baina faktore teknikoek bakarrik ez dute bermatzen proiektu baten arrakasta, hori da kontua. Ez badago aurre baldintza horiek... konfiantza hori, elkartasun hori... “intangible” guzti horiek... eta gero teknikoa dator. Baina batzuetan teknikoa errazagoa da, beste hori guztia baino. (...) Eta uste dut autogestio logikatik hitz egiten duzunean... autogestio prozesuak dira asko... gero dira konpetentzia zehatzak... baina asko dira “intangibleak”. Intangibleak dira zelan garatzen duzun lehenengo pertsonak gero autogestioan aritzeko edukitzea ikuspegi hori, enpoderamentu hori, gogo hori... zelan lortzen duzun interkooperaziorako konfiantza hori garatzea... gauza asko eta asko dira “intangibleak” eta ez direnak ikusten, eta gainera, denbora asko behar duzuna lortzeko. (...) Eta gero harreman horizontalagoak garatzea, uste dut hori basikoa dela.(...) eta hori ez da egiten esateagatik bakarrik”. (E.2)

De entre todas estas cuestiones, el tema de los liderazgos, el estilo de los mismos, y la forma en que se plantea la toma de decisiones, se menciona de forma regular en todas las entrevistas. La mayoría de personas entrevistadas apuntan a la importancia de generar liderazgos claros y establecer, de forma participativa y democrática, las funciones concretas que éstos han de asumir en los proyectos. Además, algunas de las ONGD han incidido en la necesidad de rotar estos tipos de cargos para evitar cismas entre la dirección y la base de las organizaciones, el ansia de poder o las escisiones.

“Como gestionar el poder, ¿no? El ansia que algunas personas tienen por el poder e intentar ser horizontal. Hay organizaciones que tienen que trabajar más eso.

(...) Lo que nos trasladan las organizaciones es que suele haber problemas. O que no hayan sido exitosos [las dinámicas de gestión de liderazgos] o que de repente se han ido personas... y es por tema de conflictos internos de temas de poder. (...) Últimamente estamos metiendo un montón en los proyectos el tema de gestión de conflictos por que ha sido un problema y es un problema. La toma de decisiones... quién y cómo toma las decisiones". (E.3)

"Y, por otro lado, que tengan un acuerdo organizativo interno muy claro ¿no? Por ejemplo, la cooperativa como tal tuvo unas dificultades, estuvo con riesgo de escisión ¿no? Y entonces, también porque son nuevos, llevan 3 años, no tienen clara (...) la importancia de la claridad de quién hace qué, y qué decir quién decide sobre qué ¿Quién es organización económica y quién es organización social? ¿A dónde irían los bienes y la organización económica se disuelve? ¿Quién tiene que tomar qué decisiones?". (E.1)

Plantear modelos de liderazgo que eviten la excesiva concentración de poder organizativo en unas pocas manos aparece como una cuestión central. Los modelos de liderazgo personalistas y carismáticos que en muchas ocasiones emergen en organizaciones de ESS tanto del norte como del sur global (Guridi et al 2011), aparece como un problema habitual en los proyectos analizados. Y es que, en ocasiones, se ponen al frente de las iniciativas productivas a líderes con una gran trayectoria y reconocimiento social o político, pero que no son capaces de gestionar la viabilidad del emprendimiento, y viceversa.

"¿Quién hace qué? Creo que ahí también es muy importante trabajarlo. Porque es muy fácil que alguien de la organización social, que tenga un puesto de liderazgo y no sé qué... pero que no tenga ni idea de lo económico, te venga a tomar decisiones al gerente de la iniciativa y te la lía. Y al revés. O sea, gente de la iniciativa productiva tiene que tener una supervisión política para que eso no se desmande". (E.1)

"Lidergo sozial edo politikoa eta lidergo ekonomikoaren artean, batzuetan enpatea zaila da. Ze igual pertsona bat izan dezake ibilbide bat oso luzea borrokan eta da lidergo... borrokarako. Baina igual gero pertsona hori jartzen dute kooperatiba bateko arduradun eta igual ez da horretako egokia. Ze horretarako beharrezkoak dira beste konpetentzia batzuk". (E.2)

Este tipo de liderazgos tienen la ventaja de funcionar como poderosos elementos de cohesión organizativa, además de mantener un alto grado de legitimidad interna para tomar decisiones con respecto a asuntos conflictivos, y externa en su relación con otros agentes sociales. Sin embargo, también puede presentar el inconveniente

de actuar como freno para los procesos de aprendizaje colectivo y la asunción de responsabilidades.

De la misma forma, y como se refleja en la literatura sobre gestión de organizaciones de ESS (Pérez de Mendiguren y Etxezarreta, 2016) la concentración de poder en pocas manos puede acabar derivando en lógicas excesivamente gerenciales o tecnocráticas, y consolidando estructuras jerárquicas en la toma de decisiones y asignación de recursos, que pueden socavar la calidad democrática interna, generar conflictos y acabar destruyendo el factor C.

En nuestras entrevistas, las estrategias que más se han mencionado como clave para abordar muchas de estas cuestiones tienen que ver entre otra con: establecer mecanismos de rotación en las responsabilidades y cargos organizativos, plantear prácticas de gestión que ayuden a generar confianza entre las personas socias, desarrollar mecanismos de transparencia y rendición de cuentas, así como establecer protocolos para la gestión de conflictos.

“Yo creo que puede ser muy interesante para aplicar el tema de la transparencia en la rendición de cuentas. O sea, eso es muy importante, porque cuando entra dinero es muy fácil que luego eso genere conflicto. En cambio, si trabajas la transparencia en la rendición de cuentas, la confianza de las personas tesoreras o contables que lleven eso...pues eso ayuda muchísimo”. (E.1)

“Durante la formación de gestión cooperativa se adquieren compromisos de transparencia, de reparto de beneficios equitativamente, de pago de microcréditos, de participación en otras formaciones (alfabetización y derechos de las mujeres) y de la responsabilidad sobre los requisitos de ser cooperativista para evitar conflictos con los ingresos”. (E.5)

También se ha destacado la importancia de establecer normas o acuerdos compartidos en torno al uso y asignación de los excedentes que puedan derivarse de la actividad económica emprendida. Aun así, y a pesar de que se establezca estos mecanismos, se insiste en que es clave gestionar adecuadamente los conflictos entre las visiones más políticas y las económicamente más pragmáticas que pueden coexistir en una misma organización o movimiento. Y es que tal y como se ha recogido, aunque desde una visión empresarial lo más eficiente pudiera ser reinvertir los excedentes en la actividad productiva, los liderazgos sociales inciden en fortalecer el movimiento social (o la red de ESS) mediante los mismos.

“Ez da erreza eta batzuetan logikak diferenteak dira. Ze adibidez, daude emaitza positibo batzuk ez dakit non. Emaitza horiek, enpresa logikatik logikoena izango zen:

goazen reinbertitzera enpresan, aktibitatea hobetzeko, inbertsioak egiteko, eraikin bat egiteko, jendea formatzeko edo dena delakoa. Negozio ikuspegitik, negozioa indartzeko. Edo egon daiteke, behar sozialak asetzeko, mugimendua elikatzeko... orduan zein hartzen duzu? Zein erabakitzen duzu? Batzuetan bi logikak ez dator bat". (E.2)

Para finalizar con este apartado nos gustaría señalar algunos de los principales riesgos y retos que las ONGD entrevistadas señalan con respecto al tema que nos ocupa. El abordaje y gestión de estos riesgos puede ser clave para la viabilidad y sostenibilidad de los proyectos.

La primera reflexión en este sentido tiene que ver con los incentivos para fomentar la participación en este tipo de proyectos, y con las estrategias de mitigación de los riesgos para las personas que puede generar la participación en los mismos. Y es que, en la medida en que la ESS se asocia con propuestas de transformación social que proponen cambios en la base de estructuras e instituciones socio-económica y culturales, involucrarse en las mismas genera riesgos de diferentes tipos que deben ser considerados, anticipados y gestionados en el marco de los proyectos.

Algunos de estos riesgos tienen que ver directamente con violencias que se generan por las desigualdades de género que caracterizan a nuestras sociedades contemporáneas. Aunque haremos una breve mención a las mismas al final de este apartado, las cuestiones que tienen que ver con género y feminismos se abordan como un debate central en un epígrafe específico de este trabajo. Conviene no perder de vista que todos y cada uno de los debates del texto están, como no podían ser de otra forma, atravesados por las desigualdades estructurales de género (e interseccionadas a su vez con otras discriminaciones por cuestiones de raza, cultura y origen social ente otras. Estas interseccionalidades no han sido abordadas más que de una manera muy somera en este trabajo, pero plantean retos particulares que los proyectos de ESS no pueden dejar de lado).

Además, en las entrevistas se señala recurrentemente la importancia de gestionar los riesgos para la integridad física de las personas participan en proyectos de ESS. Se asumen prácticas de defensa de la vida, defensa del territorio en contextos de violencia política generada por la actividad de diferentes grupos armados, o incluso del propio Estado. Estos riesgos también serán analizados en un apartado de este trabajo.

En este epígrafe vamos a centrarnos principalmente en la identificación de los riesgos derivados de participar en actividades productivo-empresarial que buscan sostenerse y perdurar en el tiempo (i.e. no son intervenciones en actividades puntuales) y que,

como en cualquier actividad empresarial, generan riesgos patrimoniales y financieros para las personas que las emprenden.

“Yo creo que donde no hay riesgo físico, el riesgo tiene que ver más con la sostenibilidad de la iniciativa. O sea, en qué jaleo se ha metido la gente y que eso luego le salga mal, porque al final hay mucho trabajo invertido”. (E.1)

En el caso de las organizaciones del estudio, la forma de mitigar estos riesgos pasa por mutualizarlos en el contexto de organizaciones cooperativas, y por aportar capital semilla a fondo perdido para el arranque o consolidación de la iniciativa. Aunque algunas ONGD ofrecen toda la financiación necesaria, también es habitual solicitar algún tipo de aportación colectiva que puede ser en forma dineraria o de trabajo valorizado.

“Las personas que entran... quien entra recibe formación, recibe conocimientos, recibe material... recibe todo lo que necesita para desarrollar el proyecto. El riesgo es el que comentábamos, pues que es un proceso más lento de producción. (...) No hay costes de entrada financieros en estas organizaciones”. (E.8)

“No, no se les suele exigir ningún tipo de riesgo financiero”. (E.3)

En cualquier caso, en este tipo de proyectos no se solicitan aportaciones financieras de carácter individual, y las aportaciones colectivas buscan garantizar que el proyecto es realista y que existe un compromiso claro por parte de quien asume ese riesgo. Y es que, desde esta posición se entiende que, si un grupo está dispuesto a asumir un cierto riesgo financiero, es porque existe un compromiso previo y un plan de negocio diseñado y consensuado colectivamente por parte de las personas que van a llevar a cabo esa iniciativa productiva.

“Gu ahalegintzen gara beti... muxu truke ez dugu ezer ematen. O sea, badago subentzio bat hasieran... Brasilen MSTarekin egon garenean beti ahalegindu gara beraiek zerbait pagatzen. Porque beraiek badaukate errekurtoak. Edo bestela konprometitzen gauzak betetzen... hitzarmen bat egiten duzu. Zuk nahi duzu? Nik ere bai zurekin. Zer konpromiso egiten dugu? Bale. Parte ekonomiko txiki bat egoten da eta kubritzen duzu” (E.11)

“Algo que hicimos en (...), fue pedirles que pusieran de su dinero. O sea, que, si el proyecto era de 80.000, que el 10% en valorizado o efectivo lo pusiera la organización. Porque así la organización valora hasta dónde es capaz de meterse. Hasta donde tiene la capacidad (...). Entonces tiene que haber un plan de negocio que te permita cierta viabilidad, porque si no estás metiendo gente con dificultades

donde la dificultad puede ser mayor. ¿Entonces, dejar lo que están haciendo para meterse en un programa de cooperación que no tenga ciertos visos”. (E.1)

Esta misma lógica de responsabilidad colectiva se aplica en el caso de que ONGD que trabajan con microcréditos y fondos rotatorios. Se busca garantizar el acceso al crédito imprescindible para sostener los emprendimientos en contextos complejos, y con prácticas productivas como las agroecológicas, que son coherentes con la filosofía de la ESS, pero que tiene periodos de maduración más largos. Por lo tanto, un elemento clave a tener en cuenta en los proyectos de ESS tiene que ver con poner en marcha mecanismos de financiación que tengan capacidad de sostenerse en el tiempo, ofreciendo productos crediticios adecuados al contexto, y con capacidad de generar el impacto buscado, pero evitando el sobreendeudamiento individual y colectivo de las personas protagonistas de los emprendimientos.

“El compromiso es colectivo, nunca es individual. Se hace un compromiso grupal para la devolución. Se hacen grupos o en diferentes cooperativas pequeñas, sí, sí”. (E.7)

“¿Estamos generando personas empoderadas o personas agobiadas por el endeudamiento?” (E. 7)

Un segundo grupo de riesgos y retos vinculados con la participación de las personas en estos proyectos, tiene que ver con la capacidad de generar los incentivos adecuados para lograr compromisos a largo plazo con las iniciativas de ESS. Aparece así la cuestión sobre cómo retener el talento y la capacidad de gestión que se genera en el interior de las iniciativas. Algunas ONGD indican que, en muchas ocasiones, personas clave de las organizaciones reciben ofertas de otras entidades y/o empresas que tratan de captar talento ofertando mejores salarios y condiciones que las ofrecidas en los proyectos. Aunque esto es una cuestión normal y en cierta forma inevitable, parece claro que es importante generar incentivos adecuados y de diversos tipos, que sean compatibles con la filosofía de la organización en particular, pero que hagan los proyectos atractivos en el largo plazo. Conseguir un equilibrio en este ámbito no es un aspecto sencillo como ilustra en la siguiente cita:

“[La relación salarial] Es 1 – 3 ¿no?, pues es 1-3. No es 1-7, los sueldos ¿no? (...) Se te va gente buena y tienes que asumirlo (...). Ahí está también el compromiso ¿no? estamos por esto, luchamos por esto, es un sueldo muy digno para vivir aquí... si quieres ser millonario pues te vas a otro lado. (...) Pero no va a entrar [la organización X] a por una persona por muy buena que sea... porque no es competitivo, no puede competir...rompes lo que son, es decir no puedes romper lo

que tú eres para retener a alguien” (E.8)

Generar expectativas de futuro en el marco de las iniciativas es particularmente relevante para abordar uno de los problemas mencionados en la mayoría de entrevistas, y que se refiere a la brecha generacional existente en muchos de los proyectos. Y es que, en numerosas ocasiones, estas iniciativas encuentran grandes dificultades para involucrar a personas jóvenes, garantizando que se produzcan los necesarios relevos generacionales. Existen múltiples razones que explicarían una problemática compleja, y que requeriría de un análisis particular en cada caso. Aun así, las ONGD vascas de nuestra muestra apuntan a algunos asuntos que suelen ser compartidos en diferentes contextos.

Por un lado, algunas ONGD identifican que la menor politización, o cuanto menos, el menor arraigo o compromiso con este tipo de proyectos colectivos por parte de las personas más jóvenes tiene que ver tanto con una creciente hegemonía de la cultura individualista que se da en muchos de los entornos en los que trabajan. Esto se acrecienta con el hecho de que muchos de los proyectos ocurren en entornos rurales y están habitualmente vinculados a actividades agrícolas o ganaderas que no siempre son atractivas para las personas jóvenes. El atractivo de la cultura urbana para las generaciones actuales, y los imaginarios de vida desvinculados del campo y de la producción agrícola o ganaderas no pueden ser desconocidos por los proyectos, si quieren ilusionar a personas jóvenes.

“Batez ere ematen diren gatazkak dira generazionalak, eta ematen dira asko. Adibidez (...) ba jada urte askotako lidergoak eta egon direnak gainera hor borrokan... eta gero igual da beste generazio bat jaio dena igual asentamentuetan, gazteak direla, beste zera batzuk dituztenak... eta hor gatazka bat sortzen da adibidez.”(E.2)

Pero, por otra parte, también se apunta a que la necesidad de buscarse una solución digna y adecuada a sus expectativas vitales, a veces no es compatible con la mayor lentitud para obtener resultados en este tipo de proyectos. Se argumenta que, al ser procesos largos, hay quien no aguanta en ellos, ya que no ven beneficios a corto plazo y/o no son capaces de mantener el compromiso necesario en el tiempo.

“Son procesos largos, procesos de años y la gente en ese tiempo hay quien puede aguantar o no puede aguantar o quien no quiere aguantar y quiere ir a... Producir agroecológicamente es más lento. Es mejor a futuro, a largo plazo. Y se ve, y los resultados están ahí, pero a corto plazo, no. Y hay gente que no aguanta ese tiempo”. (E.8)

“Yo creo que el riesgo de la sostenibilidad de las personas en la iniciativa, por ejemplo, ¿no? Que aquí es diferente. Aquí tenemos un trabajo y estamos ¿no? y estamos años. Allí no, allí puedes estar un tiempo y dejarlo y cambiar, y te viene otro y tal y... por lo que sea, por los motivos que sea. Esa sostenibilidad de la iniciativa como tal...”. (E.1)

En cualquier caso, parece claro que, como se apunta en varias de las citas anteriores, esta cuestión del relevo generacional está a su vez atravesada por desigualdades estructurales de género. En este sentido, el debate que nos ocupa no puede desconocer que las cuestiones de liderazgo, democracia, y acceso a la toma de decisiones de las mujeres (jóvenes o no) en los proyectos plantea retos ineludibles.

“A nivel organizacional de las cooperativas es un tema más de equidad de género, de democracia interna, de rotación de puestos, de que haya relevos generacionales... o sea, eso es lo que yo diría que últimamente en las formulaciones toma más peso”. (E.10)

Como forma de abordar estas cuestiones, y de tratar de mitigar los riesgos que hemos planteado, algunas ONGD han comenzado a vincular talleres de género y nuevas masculinidades destinados a jóvenes con el trabajo agrícola. En otros casos, sin embargo, se ha buscado perfilar profesionalmente ciertas tareas más centradas en temas como la comercialización de productos, que podrían ser más atractivas para las personas más jóvenes.

“Una de las líneas de [la organización] es trabajar con mujeres y jóvenes, por dos realidades. Por la realidad de género, porque el futuro está ahí. Quiero decir, quien va a mover... Cada vez es más difícil los que tenemos ya cuarenta y tantos que movamos ciertas estructuras mentales. Pero los que son más jóvenes que todavía te estás formando... Y segundo, porque la agricultura se va perdiendo. Entonces, pues bueno que la gente joven vea que ahí hay una salida digna para una vida que puedes desarrollarla... Entonces está bien trabajar en ese aspecto con juventud”. (E.8)

Parece por lo tanto claro, que desde el mismo proceso de inepción de los proyectos se necesita poner en marcha una lógica compartida de reflexión y diseño que busque identificar tareas, procesos y lugares organizativos que ofrezcan incentivos a personas jóvenes. Pero también es necesario asegurar que los mecanismos, instrumentos y lógicas de liderazgo, democracia organizativa y toma de decisiones estén atravesadas de origen por un análisis interseccional que contribuya a eliminar, y/o evite reproducir lógicas organizativas discriminatorias por razones de género, edad, raza y origen social entre otras.

4.2. Debates organizativos de carácter externo y de articulación comunitaria

El segundo grupo de debates gira en torno a la organización externa de los emprendimientos y a su articulación con la comunidad. Es decir, a las relaciones que desarrollan con otros emprendimientos, con redes de ESS, movimientos sociales, grupos comunitarios etc.

Estos aspectos que definen las relaciones externas de un emprendimiento, también han sido ampliamente estudiados a lo largo de la literatura sobre la ESS. Y es que, además de incluirse, entre otros, en los principios de la ICA²⁸ (1995), las publicaciones de referencia de la Economía Social (Monzón y Chaves, 2012) y la carta de principios de la Economía Solidaria (REAS, 2022), elementos como las redes (García et al., 2006; Mance, 2008), la intercooperación (Arrillaga y Etxezarreta, 2022), los ecosistemas territoriales (Arcos y Morandeira, 2020), la vinculación con movimientos sociales transformadores o con organizaciones de desarrollo local (Soto et al., 2021; Arrillaga, 2021a) y comunitario (Favreau, 1997), explican el comportamiento externo de las organizaciones de ESS.

De acuerdo a los resultados obtenidos durante el proceso de entrevistas, este apartado se dividirá en dos sub-apartados que recogerán los debates y las aportaciones en torno al arraigo comunitario y a la generación de redes.

4.2.1. Arraigo territorial y comunitario

Algo en lo que todas las ONGD entrevistadas están de acuerdo es en la importancia que tiene arraigar los proyectos, y todos los resultados que derivan de ellos (emprendimientos, redes, talleres...), en la comunidad y en el territorio donde se insertan, vinculándolos con las necesidades e intereses locales y favoreciendo el desarrollo local. Y es que, según las ONGD, el arraigo al territorio y el sentido comunitario otorgan estabilidad, continuidad y sentido de pertenencia al proceso y a las diferentes organizaciones que de ahí puedan surgir.

En este sentido, la ESS plantea una lógica de lo económico de carácter eminentemente endógeno, ya que surge a partir de la iniciativa colectiva de un grupo de personas que

28 Los principios cooperativos 6 y 7 recogidos en la *International Co-operative Alliance* (www.ica.coop), hacen referencia a la cooperación entre cooperativas (nº 6) y a el interés por la comunidad (nº 7).

viven y se relacionan en el territorio, quienes para satisfacer sus necesidades o las de la comunidad, movilizan recursos, inversión y capacidades locales. Estas iniciativas asociativas, en tanto que han nacido del territorio, surgen plenamente vinculadas a él y a su realidad. Por ello, la ESS muestra una mayor facilidad para adaptar su actividad económica a las necesidades locales. Además, la forma de propiedad colectiva que adoptan las organizaciones de ESS, las vincula formalmente con el territorio en tanto que son las personas que las forman quienes trabajan y dirigen los emprendimientos (Arrillaga, 2021b).

La gestión democrática y participativa propia de la ESS ofrece, a su vez, un inestimable potencial de empoderamiento y vinculación para con las comunidades. En definitiva, son los propios habitantes del territorio quienes se asocian para responder a sus necesidades, generando una alternativa digna que pueda evitar, o cuanto menos, ofrecer resistencia a la creciente cooptación y sometimiento de territorios y comunidades, tanto del norte como del sur global, a la lógica maximizadora del gran capital, y a su discurso de potenciales beneficios económicos y sociales que llegan de la mano de la generación de dependencia, depredación y drenaje de los recursos locales, para ponerlos a funcionar en su lógica de acumulación.

“[Kooperatiben errotzearen inguruko garrantziaz] erabateko garrantzia. Eta kooperatibaren ezaugarrietako bat hori da: errotuta egotea. Kooperatiba bat azkenean da instrumentu bat lurralde garapenerako, sortzeko aberastasuna bertan eta banatzeko eta beharrei erantzuteko. Es que, kooperatiba bat izatez hori da”. (E.2)

En coherencia con esta lógica intrínseca de la ESS, los proyectos de ESS parten siempre de dinámicas en la que el arraigo comunitario es un elemento a identificar, sostener y fortalecer. Así, realizar una correcta identificación de las necesidades locales y vincular el proyecto a las potencialidades y prioridades que se expresan en el territorio, resulta imprescindible para este tipo de proyectos. Suele ser la organización u organizaciones que actúan como socio local las que se encargan de garantizar este encaje territorial y, por lo tanto, la mayoría de ONGD inciden en la importancia de conocer bien al socio local, tener sintonía en cuanto a objetivos, y generar una relación de confianza con él. Es por este motivo que la mayoría de las ONGD entrevistadas llevan trabajando con el mismo socio local varios años, o incluso décadas.

“En realidad las propuestas nos las hacen siempre las aliadas, no lo miramos desde aquí. Conocen el territorio, conocen perfectamente la población con la que trabajan... hacen diagnósticos y ahí nos presentan el diagnóstico y ahí entonces valoramos con ellas. (...) Y ahí vemos la viabilidad o no viabilidad, el

sentido o no sentido... donde se enmarca el contexto también, y ver qué fácil o complicado va a ser. (...) De cero hace tiempo que no hemos empezado porque con todas las compañeras con las que trabajamos llevamos una larga trayectoria trabajando”. (E.3)

“Como ya llevamos tiempo trabajando con ellas, pues las organizaciones con las que trabajamos nos señala: pues mira creemos que aquí o allá... Entonces valoramos con los principios que tenemos y vamos para adelante, ¿no?”. (E.7)

Además, se constata cómo, en todos los proyectos analizados, se busca consolidar este arraigo comunitario vinculando explícitamente los resultados obtenidos mediante prácticas de ESS con la mejora de las condiciones de vida del conjunto de las personas de la comunidad de referencia del proyecto.

“Lo primero que hacemos es hacer un pozo (...) Son mujeres de zonas muy rurales, que no tienen acceso a agua, imagínate... No tienen acceso a servicios muy básicos, entonces, si no tienen la formación adecuada o una capacitación básica mínima para que ellas puedan trabajar de manera independiente, dependerían o de los hombres o del soporte de la ONG. Entonces para que la cooperativa sea sostenible, ellas tienen que tener sus necesidades cubiertas y un mínimo de formación”. (E.5)

Otro elemento que facilita el arraigo comunitario de los proyectos, y que aparece habitualmente en las entrevistas, es la socialización de historias de éxito y la construcción de referentes exitosos cercanos. Al fin y al cabo, es mucho más fácil mostrar los elementos positivos que puede traer consigo la ESS si grupos cercanos comparten sus experiencias. Pero, además de experiencias exitosas, en algunos casos, aprender de experiencias de fracaso anteriores también ha sido un elemento facilitador para el desarrollo de nuevas iniciativas productivas.

“Lo que hacemos es poner a las cooperativas entre sí en contacto. Porque además así, cuando una cooperativa empieza siempre el contacto es con una iniciativa exitosa y eso les da también una perspectiva de hasta donde pueden llegar. Y aparte de que es motivante te da otros recursos”. (E.4)

“Entonces, puede ser interesante que la gente haya tenido experiencias de fracaso previas, o experiencias previas. Para también poner en valor las experiencias de fracaso y promover esa reflexión sobre ¿por qué fracasó? ¿Qué pasó? Porque a veces la gente cuando fracasa lo da como fracasado y parece que eso no ha valido para nada. Y en cambio las experiencias de fracaso previas sí que sirven para que luego otras iniciativas vayan mejor”. (E.1)

De igual manera, el arraigo comunitario se trata de consolidar siempre que es posible buscando el apoyo de las autoridades locales. Por ello, muchas de las ONGD buscan insertar sus proyectos en los planes de desarrollo local de los territorios donde pretenden incidir. Y es que, si la autoridad política local se alinea con el proceso, puede mejorar notoriamente la legitimidad de las intervenciones, facilitar el acceso a otros recursos clave, y en general, una mayor estabilidad a largo plazo. Además, podrían evitarse algunos de los riesgos identificados al final de este apartado, y que afectarían negativamente a este tipo de proyectos como, por ejemplo, la contra-incentivación de proyectos no agroecológicos, plantaciones destinadas a la agro-exportación o la permisibilidad ante la entrada de empresas extractivas en el territorio.

“También ver un poco que se enmarque dentro de los planes de desarrollo que haya, no ir a contracorriente. (...) Que esté enmarcado por lo menos en los planes de desarrollo local y que las autoridades locales no sean absolutamente contrarias. Eso en determinadas zonas dificulta porque están navegando a contracorriente. (...) Aun así, aunque haya autoridades que estén cercanas a toda esa transición hacia... bueno a todo ese trabajo hacia la economía social y solidaria y la transición hacia la agroecología... o sea hay dificultades, ¿no? Pero cuando tienen un muro es muchísimo más complicado, vamos”.(E.3).

Este aspecto parece ir ganando importancia en los últimos años en tanto que, cada vez, los gobiernos locales tienen mayor capacidad de inversión. Algunas ONGD señalan cómo dedicar recursos a hacer incidencia política a nivel local, se ha convertido en un aspecto importante de cara a lograr un cierto apoyo en el marco de la colaboración público-cooperativo-comunitaria local.

“Hace 15 años muchos municipios no tenían capacidad de inversión. Ahora la tienen. El rol de nuestra entidad ha cambiado, porque antes teníamos que proveer todos los recursos de inversión y ahora pensamos que tiene más sentido hacer incidencia para que los recursos municipales sean bien utilizados”.(E.6)

“Sí que hay mucho trabajo ya en lo local. Sobre todo, yo te diría que hay mesas de concertación que las llaman. Que ahí convergen público y organización de la sociedad civil y es de donde nacen las propuestas”.(E.10)

Sin embargo, las repuestas obtenidas indican que, aun siendo relevante en todos los casos, la relevancia y características del arraigo comunitario presenta algunos matices en función del enfoque de ESS que prevalezca en cada caso. Evidentemente, todas las ONGD valoran positivamente la existencia en el territorio, tanto de movimientos sociales con tradición cooperativista o que muestren sintonía con los proyectos de ESS, como de instituciones locales que faciliten la implantación

de entidades cooperativas, y/o promuevan políticas públicas que las respalden. Los matices interesantes aparecen en torno a la relevancia que estas cuestiones pueden tener sobre la viabilidad o sostenibilidad de los proyectos.

Así, en el caso de proyectos impulsados desde una lógica *cooperativa instrumental*, las personas entrevistadas plantean que las condiciones de factibilidad del proyecto están asociadas a asegurar que el proyecto productivo contribuya a defender derechos, y abordar necesidades estratégicas o prácticas de colectivos excluidos o que sufren discriminación en las comunidades. La transformación de los procesos económicos que se dan en el territorio, o la construcción de lógicas económicas alternativas mediante el avance de la ESS, son positivamente valorados, pero no constituyen el centro del proyecto. Pese a ello, en ocasiones se produce la paradoja de que los emprendimientos productivos se convierten en un espacio comunitario para las mujeres y/o la comunidad en general donde socializar, formarse, compartir experiencias y participar de la vida social.

En el caso de proyectos con *lógica cooperativo-empresarial*, en los que la transformación de la matriz económico-productiva es una cuestión central, la existencia en el territorio de cultura empresarial, y de procesos de movilización colectiva afines a la lógica del cooperativismo, se plantean como elementos básicos necesarios para que iniciar el proyecto sea factible. Y es que, dado que el énfasis de esta lógica de intervención se pone en la promoción y/o consolidación de empresas cooperativas viables, la existencia de unas mínimas condiciones favorables parece ineludible. Sin embargo, estos proyectos no se centran especialmente en conseguir arraigar las iniciativas productivas en el territorio, sino en lograr estabilidad de los emprendimientos mediante la asistencia técnica ofrecida.

“Normalmente es continuación de procesos que ya se están llevando, es decir, ya hay unos procesos y lo que se va haciendo es ir un poco más allá cada vez que hay un proyecto. Entonces, cada vez ir mejorando, profesionalizando, intentando que los beneficios sean mayores... o sea, intentando abarcar cada vez más”.(E.3)

“Sortu ginenean, lehenengo fasea izan zen: Kooperatibetatik gatoz, kooperatibei lagunduko diegu (...). Eta horra joan ziren pertz”.ak... ba igurea balio behar du!Gu la hostia gara! Eta joan gara, hemengo eredia... eta ahalegindu ginen 5-6 urte...(...) ilusio handiarekin... iluso gehiago ilusioa baino. Iluso moduan joan ginen. Eta hartu genuen hostia. (...) kontestu horretan, tradizionalaki enpresaren kontzeptua, ez ia enpresa sozialarena, enpresaren kontzeptua be, ez da ezagutzen, porque dago Estatuaren aparatu zabal bat (...), pribatua dena da enpresa oso handiak kanpotik etortzen direnak edo merkatari txikiak (...). Kontestu horretan

ez zegoen hummus-ik. Gu ahalegindu ginen, eh! Ez zegoen prozesu propiorik, gu ahalegindu ginen prozesua sortzen. Hor dago errorea... gure errorea da guk bultzatzea. Ez baldin badago, ez dago. [Horregatik, orain,] Guk ez ditugu prozesuak suspertzen, guk egiten duguna da martxan dagoen prozesu bati, pixka bat laguntza bat eman eremu espezifikoko batean”.(E.11)

En el caso de proyectos que parten de una lógica *cooperativo-comunitaria*, la cuestión del arraigo comunitario aparece como un asunto absolutamente clave. Y es que esta mirada suele plantear en sus proyectos de ESS objetivos de corte más sistémicos, y transformaciones en clave territorial, que suponen articular y activar el compromiso de múltiples agentes, tanto privados como públicos. Los compromisos y complicidades requeridos son mucho mayores que en los otros casos y, en consecuencia, nos encontramos con que estos proyectos incluyen actividades y lógicas de intervención que buscan resultados en ámbitos que van más allá de los propios emprendimientos. Como veremos, la generación de redes complejas a diferentes escalas, y con organizaciones diversas y comprometidas con el proyecto de transformación de la ESS, añade otro nivel de complejidad y riesgo a los proyectos. Para estos proyectos, identificar si el caldo de cultivo social previo que respalde políticamente a la ESS es suficiente, o si puede fortalecerse a través de actividades e intervenciones del propio proyecto, es una cuestión clave para generar impacto y su sostenibilidad.

“Y hay un tema que es resolver el día a día que esto de la supervivencia de la economía solidaria en la economía capitalista es un nudo complicado de resolver. Porque para mí es diferente arriesgarme a un proyecto cuando tengo la vida asegurada, que cuando no está asegurada en absoluto”. (E.1)

En estos casos, y como veremos en el siguiente apartado, aparecen retos asociados a la consolidación y sostenimiento de redes complejas de carácter sectorial o territorial cuya operatividad depende de alianzas y equilibrios que en muchos casos son precarios. En parte esto suele tener que ver con la dificultad para generar los suficientes recursos para garantizar una actividad significativa en la propia red. Así, generar legitimidad en el territorio e impulsar políticas públicas que les proporcionen acceso a recursos suficientes suele ser un asunto prioritario. Más allá de la incidencia política esto suele suponer trabajar directamente o, incluso, apoyar el trabajo de autoridades y gobiernos locales. Esto puede añadir a los proyectos, en particular a los enfocados desde una *perspectiva cooperativo-comunitaria* un elemento de volatilidad e incertidumbre por las propias dinámicas del ciclo político de cada territorio, y por los cambios que esto puede suponer respecto a la complicidad con las propuestas de la ESS.

De hecho, en bastantes casos, los proyectos de ESS se encuentran con dinámicas políticas adversas derivadas de que sus intervenciones bien divergen, o bien son directamente incompatibles con otras políticas públicas, o con los intereses de otros actores poderosos presentes en el territorio.

“Tienes políticas públicas de nivel estatal en muchos sitios que están orientadas a la agro-exportación. Grandes producciones de soja, grandes producciones de palma, café, cacao... lo que sea. Entonces, todos los incentivos locales están orientados a eso, todas las asistencias técnicas locales están orientadas a eso... entonces salir de ese circuito es difícil. Y es un problema porque la economía social y solidaria es muy poco compatible con ese modelo de agro-exportación. (...) Entonces cuando hablas de seguridad alimentaria o de soberanía alimentaria de un territorio, o de desarrollo local, no hay respuesta ni recepción por parte de los responsables de eso. Y en ocasiones incluso los propios grupos productores pues [las políticas] desincentivan la producción local de alimentos”. (E.6)

Un caso bastante mencionado en las entrevistas tiene que ver con las políticas públicas que incentivan la actividad de grandes empresas y/o empresas multinacionales en el territorio, y que priorizan criterios de gestión y uso de recursos del territorio con lógicas contrarias a las impulsadas por la ESS. En algunos casos, existe el beneplácito del gobierno estatal y/o local para que entren a los territorios empresas extractivas que generan violencia y destruyen los ecosistemas y la vida en los territorios. Estas situaciones generan violencia directa e indirecta sobre las comunidades que, además, se encuentran indefensas jurídicamente ante estas empresas.

“Han entrado montones de excavadoras, camiones... y están destrozando la Amazonía a una velocidad de espanto. Entonces hay una zona, una comunidad, a la que llegaron las mineras y entraron. En todas las comunidades de alrededor también entraron. Y claro la empresa les ofreció dinero por la posibilidad de sacar materiales y entraron a saco. Y en un año se han echado para atrás. Han dicho que no les compensa el dinero porque están destruyendo su ecosistema. Entonces ahora estamos en otro tema de violencia que esto va a ser... violencia porque claro, hay que regenerar toda una comunidad allá, con todo su ecosistema frente a mineras. Y las mineras no te van a hacer frente de frente, pero te lo van a hacer por detrás. Van a ir a por líderes, lideresas... (...) Queremos recuperar nuestra zona porque no nos compensa, porque destruyen nuestra vida. Y nosotros de aquí a 3 años no tendremos ni minera ni vida”. (E.8)

Volveremos sobre esta cuestión cuando abordemos el debate de la ESS, el medio ambiente y la defensa del territorio, y nos detendremos sobre los riesgos que las ONGD plantean desde esta perspectiva. Pero, en cualquier caso, y para concluir con este apartado señalar que el arraigo comunitario es una cuestión central en los proyectos de ESS. Por una parte, constituye una de las fortalezas y fuentes de legitimidad principales de las que se nutren las intervenciones de ESS, pero, por otra parte, su existencia no se puede dar por sentada. De hecho, este arraigo comunitario y su fortaleza, vis a vis la pertinencia de impulsar un proyecto de ESS en el territorio, es un elemento clave a ser considerado desde la fase de identificación sea cual sea la mirada de ESS con la que se aborden, pero será particularmente relevante para los proyectos con *enfoque cooperativo-comunitario*.

Pero, además, y en el caso de que se decida comenzar un proyecto de ESS en un territorio en concreto, la construcción del arraigo comunitario no se desprende automáticamente de la lógica cooperativa, sino que tiene que ser construida aprovechando las fortalezas y ventajas que la propia ESS ofrece en este sentido. Esto supone dotar de actividades y recursos a esta construcción, y tener en cuenta que es proceso continuado y de largo recorrido, pero que genera riesgos importantes para los proyectos.

La generación de arraigo comunitario no está exenta de los problemas clásicos asociados a la construcción de dinámicas confianza y cooperación, tanto hacia el interior de las organizaciones, como sobre todo hacia el exterior de las mismas. De hecho, las relaciones de confianza y cooperación entre organizaciones se tardan en generar y construir porque son el resultado de experiencias positivas de colaboración continuada y ayuda mutua, así como de la capacidad de gestionar de forma constructiva los conflictos que afloran en las mismas. Sin embargo, en situaciones de conflicto y violencia estas dinámicas pueden resultar dañadas y afectar al funcionamiento de las redes territoriales en torno a la ESS. La puesta en marcha de mecanismos para su protección y sostenimiento son, por lo tanto, actividades clave para los proyectos. En el siguiente apartado abordamos en detalle la cuestión de las redes.

Tabla 4.3. Arraigo territorial y comunitario de los proyectos

	Tipo de Visión/Mirada sobre la ESS		
	<i>Coop-Empresarial</i>	<i>Coop-Comunitaria</i>	<i>Coop-Instrumental</i>
Características principales	<ul style="list-style-type: none"> - La búsqueda de arraigo no es un objetivo explícito del proyecto y es tarea del movimiento social de referencia generar el arraigo. - La cultura empresarial y procesos de movilización colectiva, son elementos necesarios para iniciar el proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> - La búsqueda de arraigo comunitario y territorial es un objetivo explícito y prioritario del proyecto. - El proyecto debe contribuir a arraigar la ESS y sus valores en las dinámicas comunitarias y territoriales. 	<ul style="list-style-type: none"> - El proyecto debe contribuir a defender derechos, abordar necesidades estratégicas o prácticas de colectivos excluidos o que sufren discriminación en las comunidades. - La cooperativa como un espacio de encuentro comunitario.

Fuente: Elaboración propia.

4.2.2. Redes

Como ya se ha comentado, las redes suponen una cuestión frecuentemente abordada tanto en la literatura sobre la ESS, como en su práctica. De hecho, García et al. (2006, pp. 200), señalan que la ESS “debe estar abierta al entorno, porque es de éste de donde puede extraer la energía que le permitirá regenerarse de forma continua y frenar la tendencia inevitable a la degradación, propia de cualquier sistema. Por eso decimos que podemos concebir la cooperativa como una red difusa que agrupa también a clientes, proveedores, colaboradores etc.”. Las organizaciones de ESS, por tanto, tienden a crear redes de diferentes tipos y niveles de integración que les fortalecen, les otorgan mayor resiliencia y les permiten crecer conjuntamente (Arrillaga y Etxezarreta, 2022). Así, el trabajo en red y la generación de redes entre organizaciones puede ser considerada una característica intrínseca a la propia ESS.

Todas las ONGD participantes en el trabajo coincidieron en la importancia de las redes para sus proyectos, aunque pronto quedó claro que el concepto “red”. era

utilizado por las personas entrevistadas de una forma genérica para referirse a una gran diversidad de lógicas de colaboración estable entre personas y organizaciones. De hecho, para tratar de centrar los debates se pidió a las personas entrevistadas que se centraran en aquellas redes que consideraban más relevantes para sus proyectos de ESS. Esta relevancia podía deberse tanto a que se identificara algún tipo o lógica de red como una condición necesaria para poner en marcha el proyecto, o porque el propio proyecto en sus actividades tratase de impulsar la creación o sostener algún tipo de red particular.

Tras el análisis de las experiencias, hemos identificado que existe una gran diversidad de redes que varían en cuanto: al nivel de formalidad con el que están constituidas (de redes informales a redes con identidad y personalidad jurídica propia); en cuanto al tipo de actividades o servicios que se gestionan en su seno (desde el simple intercambio de recursos, experiencias y conocimientos entre las personas socias, a redes que ofertan servicios complejos a las entidades asociadas, incluidos insumos, servicios de comercialización y acceso a mercados, financiación, o capacidad de incidencia política e interlocución); en cuanto al nivel territorial en el que operan (desde redes puramente locales a redes internacionales); en cuanto al grado de vinculación con la ESS (desde redes formadas por organizaciones que se vinculan en torno a la propia ESS, hasta redes con otras miradas y temáticas en las que la ESS está incluida pero no es el tema central); en cuanto a su experiencia y recorrido (desde redes fuertemente consolidadas y con gran experiencia, hasta redes de creación muy reciente y con poco recorrido).

La casuística encontrada es bastante amplia y, definitivamente, el tema de las redes y su papel ameritaría un trabajo más detallado sobre casuísticas y situaciones particulares que excede a las posibilidades de este trabajo. En cualquier caso, hemos agrupado las respuestas obtenidas para identificar al menos cuatro tipos diferentes de redes que pueden darse simultáneamente, o no, en un mismo contexto. La tabla 4.4 ofrece un resumen de los diferentes tipos de redes que describiremos a continuación.

Tabla 4.4. Resumen de los principales tipos de red, sus características y debilidades			
Denominación	Ámbito	Características	Debilidades
Apoyo mutuo para la producción	Local	<ul style="list-style-type: none"> - Muy informal. - Requiere de poco trabajo y compromiso. - Comparte recursos básicos para facilitar la producción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Escasa oferta de servicios. - Impacto muy localizado.
Cooperación ampliada	Local	<ul style="list-style-type: none"> - Informal - Requiere de coordinación. - Comparte recursos básicos para facilitar la producción. - Agrupa productores, facilita comercialización, formación, compartir experiencias, incidencia política local etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Impacto muy localizado. - Dificultad de sostenerse económicamente. - Depende de financiación de los proyectos.
Comercialización	Nacional/ Internacional	<ul style="list-style-type: none"> - Formal - Comercializa productos de productores asociados - Escala nacional e internacional. - Comparte recursos como capacitación, formación, asesoramiento, crédito etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Necesita de homogenizar calidades y productos. - Circuitos competitivos. - Escasa ayuda en la creación de nuevos emprendimientos.
Representación	Nacional (provincial)	<ul style="list-style-type: none"> - Formal. - Otorga legitimidad y espacio común a las organ. de ESS. - Comparte recursos como formación, asesoramiento etc. - Incidencia política. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificultad para sostenerse. - Depende de las fuerzas de las organizaciones asociadas. - Depende de la sintonía política del gobierno.

Fuente: Elaboración propia.

Con el término de *redes de apoyo mutuo para la producción* nos referimos a aquellas redes locales que agrupan a personas productoras y que buscan, principalmente, compartir recursos como materias primas (semillas...), herramientas, maquinaria, y algunas prácticas, experiencias y conocimiento. Estas redes están presentes en prácticamente

todos los casos analizados, ya que suponen un tipo de red que podríamos calificar como débil, ya que necesita escaso compromiso para su funcionamiento y, en numerosas ocasiones, se configura como una red de carácter meramente informal. En muchos casos estas redes se crean en torno a actividades propias del proyecto y tienen su funcionamiento y fortaleza acotados a la lógica del proyecto.

“Nekazarien ingresoak hobetzeko, teknologia oso basikoekin... monokultiboak, ureztatzerik ez dago, haziak ez dituzten maneiatzten... (...) Orduan egin genuena izan zen, Mozambiquen bertan, implementatuta zeuden aurrerakuntzak, ahalegindu implementatzen atzeratuagoak zeuden erregioetan. Bertako nekazariak aurreratuen zeuden nekazariei kontratazio tekniko bezala eta beraien kideei erakutsiz”. (E.11)

“Hay cooperativas que se ayudan entre sí. Pues si a algún grupo de mujeres les falta una fotocopiadora o les falta la máquina de exprimir el zumo de tomate pues se la prestan o la intercambian o tal. Y esos procesos, y esa riqueza, no la tiene el emprendimiento individual. (...) No les ofrecen ningún servicio específico más a las cooperativas. Son más redes de contacto entre cooperativas”. (E.4)

El segundo tipo de red, que hemos llamado *redes de cooperación ampliada*, es también de carácter local e informal, pero requiere de mayor coordinación para su funcionamiento. Este segundo tipo incluiría a aquellas redes que agrupan a productores locales para, además de compartir recursos básicos, comercializar conjuntamente y lograr una mayor capacidad de negociación ante empresas de mayor tamaño, recibir asesoramiento jurídico, compartir experiencias, aprendizajes y pequeñas formaciones, generar dinámicas para la fomentar relaciones de intercambio entre cooperativas, o incluso, para incidir sobre la política pública local. Además, suele generar relaciones con otras redes locales que trabajan en otros ámbitos (redes de mujeres, redes agroecológicas etc.). Sin embargo, pese a que se consideren de gran importancia para los emprendimientos, este tipo de red tendría un impacto económico, social y político muy localizado.

“Siempre en red. Aunque sea en pequeñas comunidades (...), cuando ya están saliendo iniciativas económicas, que normalmente tienen que ver con temas agropecuarios principalmente, ya se van tejiendo redes a nivel municipal y de un municipio con otro municipio. Y se habla con la municipalidad: vamos a hacer un mercado semanal. Y ya se van organizando entre ellas. (...) En los proyectos sí que solemos meter apoyo para el fortalecimiento de red. (...) No es una red como REAS que tiene personal liberado, no. Son diferentes grupos que se juntan y conforman una red, pero no con personal liberado o con CIF propio ni nada. Sino porque consideran que trabajar en red les aporta mucho y les conviene. Pero claro,

depende de la zona y depende del país o de la ciudad donde estemos trabajando y con quien estemos trabajando. (...) Yo diría que las redes no traen recursos, sería al revés, se ponen recursos para que esa red se fortalezca. Por ejemplo, se destinan recursos para que pueda haber encuentros entre organizaciones de las redes, haya formación para las integrantes de la red, para que tengan reuniones, puede haber formación para constituir un órgano que vele por el bien hacer de la red... o sea esas cosas se enmarcan dentro de los proyectos. Generalmente en las redes en las que trabajamos con las compañeras, enmarcarte en una red, normalmente ya va vinculado a hacer fuerza para la incidencia. Luego los espacios de la red se utilizan para la intercooperación en el sentido de: vamos a ver que están haciendo otros para aprender. O sea, esos espacios de intercambio dentro de las redes se hacen muchísimo y favorecen muchísimo. Yo creo que en muchos países se busca estar en red para eso: a mira como están haciendo las del municipio de al lado para nosotras replicar. Y eso se mete en los proyectos porque lo piden y porque posibilita todos esos cruces, ¿no?”. (E.3)

“Si tú no trabajas en red, no consigues ni tener relevancia a nivel de municipio ni propiamente que la economía social que estas impulsando tenga algún impacto sobre la vida de las personas. Porque serían grupos muy autónomos. Eso de entrada. Luego, en algunos casos, hay ventajas que son inmediatas. Por ejemplo, el único modo de conseguir precios de venta de productos un poco apañados, es teniendo una central de venta que aglutine en red a varios productores. O el único modo de conseguir compras a buenos precios pues es tener una central de compras que aglutine a productores. O en otros sitios, pues la inversión pública sólo se produce... por ejemplo, una traída de aguas o la compra de una maquinaria que pueda servir al conjunto de la gente si existe previamente una organización de red que esté detrás de eso”. (E.6)

“Behin taldea indartuz gero, bai saiatzen gavela harremanetan jartzen. Esperientziak banatzeko edo posiblea baldin bada salmentarako indar gehio izateko. Eta gero, sare propioak ere sortu izan ditugu. Beraien ingurukoak edo departamentu mailako ekonomia sozial eta solidarioaren ingurukoak. Eta gero, estatu mailan dauden sareetan parte-hartzea ere sustatzen dugu. Emakumeen ingurukoak edo ingurumenaren ingurukoak edo esangura handia duten sareetan parte-hartzen da. (...) Mota askotako sareak daude”. (E.9)

En tercer lugar, nos encontramos con *redes de comercialización* de mayor tamaño. Estas redes que trascienden lo local y se articulan a nivel nacional y/o internacional, funcionan como comercializadoras de gran tamaño y ofrecen productos producidos por cooperativas de diferentes territorios. A escala nacional tienen presencia en diferentes puntos de venta, ya sean propios (por ejemplo, pequeñas tiendas gestionadas por la

propia red) o convencionales (por ejemplo, supermercados), y, a escala internacional, suelen trabajar con certificaciones de comercio justo o agroecológicas. Este tipo de red se constituye formalmente bajo diversas formas jurídicas y, a su vez, agrupa a organizaciones campesinas de primer o segundo grado que trabajan en lógica de ESS. Además, debido a su tamaño, suelen ofrecer otros servicios a sus asociados.

En este sentido, uno de los casos más representativos es la Fundación Maquita²⁹ en Ecuador. En la actualidad, Maquita supone una red de gran tamaño que, además de ofrecer una vía de comercialización alternativa y solidaria para los productos producidos por sus organizaciones asociadas, ofrece, entre otros, asesoramiento, formación, capacitación, fortalecimiento organizativo y un fondo solidario accesible para estas organizaciones. Sin embargo, cabe señalar que en la mayoría de los casos analizados no existe una red del tamaño, fortaleza y estabilidad que tiene Maquita.

“Normalmente a lo que vamos es a población agrícola... campesinado, pequeños productores y pequeñas productoras. Entonces, crean las cooperativas o asociaciones lo que corresponda en cada lugar, pero Maquita no está ahí. Es decir, maquita acompaña ayuda en el proceso, pero bueno... ellos deben caminar por sí mismos. Una vez se crea eso, adquieres el compromiso con Maquita de: bueno os vamos a acompañar en todo el tema de capacitación para mejorar la producción que tenéis. (...) Muchas formaciones son en comunidades vecinas. Muchas formaciones son vamos al huerto de Pepe que ha montado esto o de Manuela que ha montado esta producción. Y ahí a ellos se les proporcionan los medios y los materiales para poder desarrollar esa nueva forma de trabajar y luego se les ayuda a crear la cooperativa como tal. Entonces se juntan ahí asociaciones de varios lugares y entregan ahí su producción. De manera que juntos comercializan y sacan un precio bueno para todos. (...) Maquita tiene una agroexportadora, vende en Italia en España en Estados Unidos... saca pasta de cacao (...), venden mango deshidratado, otros muchos productos... todo eso no tiene ánimo de lucro. Maquita agroexportadora no es una empresa, es una empresa de economía solidaria que todo eso revierte en propio circuito”. (E.8)

También podríamos incluir en este tercer bloque algunas grandes organizaciones vinculadas a las finanzas éticas que trabajan a nivel nacional. Es decir, cumplirían la misma función que las comercializadoras, pero en el ámbito financiero. Estas organizaciones agrupan a agricultores excluidos del sistema bancario tradicional y les ofrecen créditos en condiciones más ventajosas para poder llevar a cabo su actividad productiva dentro de la ESS.

29 Fundación Maquita: <https://maquita.com.ec>

Finalmente, nos encontraríamos con las *redes de representación* donde se articula la ESS en cada país (en ocasiones con divisiones de carácter provincial o regional); aunque también podríamos incluir aquí a algunos grandes movimientos sociales como el MST en Brasil o la Vía Campesina. Estas redes agrupan organizaciones e iniciativas de ESS y las articulan en torno al proyecto político que supone la ESS o el movimiento social. Una de sus principales aportaciones es la de otorgar legitimidad a las organizaciones que las componen y, además, generan un espacio donde (re)conocerse, crear y ampliar la comunidad de la ESS, compartir experiencias y aprendizajes, debatir, producir valores contra hegemónicos, generar espacios para la participación popular. Por ello, muchas de estas redes tienen también como objetivo incidir sobre las políticas públicas nacionales.

“MST-ren kasuan, baliabideetara irisgarritasun hori, normalean izaten da estrukturaren bat diru-laguntzak eskuratzeko edo bideratzeko, bestetik aholkularitzarako ere bai... kooperatiba batean egiten da lana... kooperatiba horrek beste kooperatiba bateri lagundu diezaioke lan horretan... esperientzia beste batzuei transferitzeko. Brasilen ere kooperatiben artean bat da finantza kooperatiba ... (...) Eta gero ere bai negozioazio kapazitate handiagoa izateko (...) interlokuziorako indar handiagoa izateko”(E.2).

Si nos centramos ahora en los principales debates y aprendizajes que han surgido en torno a la cuestión de las redes, una de las primeras cuestiones que llaman la atención es que a pesar de que las ONGD entienden que las redes de diferentes tipos son fundamentales para la supervivencia y sostenibilidad de los emprendimientos que promueven, tan solo seis de las once ONGD que participaron en el estudio destinan recursos para la creación o el fortalecimiento de redes en sus proyectos.

Las razones que explican esta aparente paradoja son varias. Por un lado, nos encontramos con el tipo de visión predominante en cada proyecto. De esta manera, los proyectos planteados desde un *enfoque cooperativo-instrumental* no suelen concentrar sus esfuerzos en la creación y fortalecimiento de redes de ESS en sus proyectos. Si existe trabajo en red, está más vinculada a la temática particular que articule el proyecto en cuestión, y en el caso de que hagan trabajo en red en torno a la ESS, estas son de la del primer tipo descrito, es decir, más informales y vinculadas a actividades específicas que se ejecutan en el proyecto y que no requieren de tantos recursos.

En el caso del *enfoque cooperativo-empresarial*, la posibilidad de vincularse a algún tipo de red de representación consolidada y con capacidad de financiación propia, puede permitir que el proyecto priorice su esfuerzo en el apoyo a emprendimientos

y organizaciones particulares, dejando que sea la red quien se auto sostenga con sus propios recursos. En el caso del *enfoque cooperativo-comunitario*, aunque pueden concurrir circunstancias similares, es mucho menos habitual que este tipo de enfoques no incluyan algún tipo de apoyo a redes, particularmente del tipo de red de cooperación ampliada, ya que son fundamentales para la articulación territorial que caracteriza este enfoque.

Sin embargo, más allá de las diferencias de enfoque, una de las razones por las que no se destinan recursos a la creación y fortalecimiento de redes tiene que ver con las dificultades para obtener financiación significativa y regular para sostenerlas en el tiempo. En estos casos las organizaciones se ven en la necesidad de priorizar.

“Guri gustatuko litzaiguke [kontraparteak] eskatzen diguten estatu guztietara joatea. (...) Negoziazioa egiten duzu nazionalean baina federazio bat edo... oso autonomoak dira estatuak be. Eta etortzen zaizu constantemente: etorri mesedez. Guk ezin dugu etorri, nahiz eta borondatea edukiko genuen laguntzeko. Eta ezin dugu lagundu... 6tik 10 era pasa gaitezke orain, diru-laguntzarekin edo 15era. Baina ez dugu bermatzen gero hori jarraitzea. Eta sare batek orain egingo du, bai... baina bermatu behar du kontinuidade bat epe luzera. Proiektu publiko gabe, hemengoa izan edo hangoa izan ez dute aguantatzen. Kooperatibak oraindik... kooperatibak bai dira gai aguantatzeko lehen gradukoak, beraien eskemak... baina bigarren gradura ez dira heltzen ez baldin badago hormonarik. Eta hormona da dirua. Orduan pertsona horiek egiten dutena izaten da hori desintegratzen da eta kooperatibetara bueltatu. (...) Saretzea badago, sareetan kapazidadeak instalatuta uztea da guk ditugun zailtasunak” (E.11)

Y es que en muchos casos no es sencillo obtener los recursos regulares necesarios para sostener estas redes a medio o largo plazo, especialmente en las del segundo tipo, y a veces las del cuarto tipo (el primer tipo de red no necesita demasiados recursos y el tercer tipo se articula en torno a grandes organizaciones ya muy asentadas y con una actividad económica que les permite sostenerse). Y es que, estos tipos de redes no suelen tener un modelo de negocio propio que permita autofinanciar los salarios y gastos de funcionamiento asociados a la dinamización regular de las actividades. Las organizaciones que las conforman son pequeñas y muchas veces no tienen capacidad para destinar recursos monetarios o liberar tiempo de trabajo para el sustento de la red.

“Hacen como muchas organizaciones y redes cuando empiezas, pues si hay financiamiento sigo y cuando no hay pues trabajar y trabajar y por el amor... intentar sacar las actividades y sacar todo lo que se pueda”. (E.3)

“Sare lokalagoak garrantzitsuak dira beraien artean esku bat botatzeko, salmentak edo erosketak bertan negoziatzeko... eta nazio mailako sareak borroka aldetik, politika aldetik eragin politiko aldetik garrantzitsuak dira. Baina egia da gure elkarte xumeetako emakume gehienentzat karga handia dela horietan parte-hartzea eta horien erritmoa jarraitzea”. (E.9)

En cuanto a las posibilidades de financiación pública, no suele existir una política pública que destine recursos para el sostenimiento de estas redes. De hecho, el apoyo público a este tipo de redes de carácter más político fluctúa dependiendo, en muchos casos, del color político del gobierno de cada país.

“Ahí hay un elemento que es la debilidad que tienen las redes de Economía Solidaria allá ¿no? Entonces pueden tener el discurso, pueden participar en las asambleas de RIPPES o en otras así, pero no tienen un apoyo institucional del gobierno en cuanto a política pública. Son organizaciones que funcionan con el voluntariado. La red como tal de voluntariado de todas esas organizaciones, pero no tienen fondos y entonces es bastante difícil, tienen muchas dificultades en medio”. (E.1)

“Hay que tener en cuenta una cosa. Que aquí, además siempre te lo dicen los de allí: Allí tenéis subvenciones. Entonces REAS funciona porque tiene subvenciones y entonces tiene un equipo de 2-3-4 personas, que está todo el día en eso y está moviendo, impulsando y mandando correos e información y organizando actividades. (...) No tienen subvenciones. (...) lo ideal sería poder tener a una persona liberada dinamizando eso. ¿Pero de dónde sacan ese dinero? (...) ¿unas cuotas de las organizaciones? Yo creo que se llegará a eso. En función de que esa plataforma pueda realmente atender las demandas de ese conjunto de organizaciones”. (E.1)

“Eta MST-ari pasatzen zaio. Bitaminak eduki edo ez eduki da kilometro biko sarea edo 500 metroko sarea. Lula gobernuan zegoenean, zen 8 kilometroko sarea... Bolsonaro sartu zenean 500 metroko sarea bilakatu zen. Sarea diodanean da indarra... Sarea beti da sare, baina indarra, konexioa, pertsonak sarearen barruan lanean. Kapazidade teknikoa eta teknikoa eta gero ejekuziokoa proiektuetan.”(E.11)

Por otra parte, la financiación que proviene de la cooperación internacional no siempre es muy proclive a aportar fondos para financiar la actividad de este tipo de redes, ya que, en muchos casos, su actividad se escapa de la lógica habitual del proyecto y su tipo de enfoque financiero. Por una parte, el tipo de actividad de facilitación de redes no suelen tener resultados medibles en el corto plazo y, por otra

parte, la duración limitada de los proyectos obliga a encadenar proyectos y corre el peligro de generar fatiga en el financiador.

En los casos en los que sí se apoyan las redes, el sostenimiento de la red puede llegar a depender en exceso de la financiación de los proyectos. Así, aunque los elementos políticos e identitarios de las redes puedan mantenerse sin financiación externa (ya que dependen en mayor parte de trabajo voluntario), para generar recursos materiales, compartir elementos técnicos u ofrecer formaciones suele ser necesaria una financiación que, en muchos casos, se agota con el fin del proyecto. De hecho, algunas ONGD indican que, por estos motivos, se echen en falta para sus proyectos redes referentes fuertes para la ESS a nivel nacional.

“Lo que sí que echo en falta es referentes de redes más a nivel nacional que tengan fuerza. (...) A nivel regional y local sí que hay como más mesas y más red, más trabajo en red. (...) Ha habido algún intento como el de Perú, de tener una red, seguramente muy apoyada desde afuera, y al final cuando la cosa no ha surgido tan de dentro y tan de abajo, pues cuando se va el apoyo de fuera pues se cae. Lo cual no quiere decir que no haya que apoyar, ¿eh? Pero que las cosas a veces queremos que vayan más rápidas de lo que van. Es un proceso social y llevará su tiempo el que llegue a ser una cosa nacida y vivida desde abajo y yo creo que llevará su tiempo”. (E.10)

En cualquier caso, la financiación no es el único problema que se ha identificado con respecto de las redes. Por ejemplo, en el caso de las redes de corte más local, la falta de complementariedad en el tipo de producción generada dificulta los procesos de intercooperación entre las organizaciones de la red que, a veces, identifican a otras cooperativas del entorno más como competidoras que como aliadas.

“Comercializar entre cooperativas es complicado, a no ser que haya dos cooperativas diferentes en el mismo pueblo. Pero eso también es complicado, porque, por ejemplo, si no hay agua no puede haber una cooperativa agrícola, entonces suele haber en la misma zona más de una cooperativa ganadera. Entonces que comercialicen entre ellas es imposible, ¿no? Son competencia que digamos. Luego las distancias son tan grandes que una cooperativa ganadera de una provincia le compre el forraje a una cooperativa agrícola es muy complicado. Lo que sí que intentamos, pero el contexto impide a veces que se pueda colaborar entre cooperativas”. (E.5)

En otros casos en los que la violencia política, y los conflictos históricos entre actores del territorio por acceso a tierra, agua u otros recursos naturales, han generado desconfianza mutua, la reconstrucción de visiones compartidas del territorio y la reparación del daño causado son procesos complejos y lentos que puede poner en

solfa la viabilidad de las redes de ESS. En este sentido, y como se ha indicado en el anterior apartado, la puesta en marcha de mecanismos e instrumentos que protejan a la red, sus organizaciones y sus personas, son elementos clave para el sostenimiento de las redes.

Con todo, las ONGD siguen considerando las redes como elementos facilitadores para sus proyectos de cooperación y procesos de transformación social. Su experiencia ofrece algunos factores facilitadores que, al margen de la financiación, pueden ayudar a sostener las redes a largo plazo. Estos incluyen mostrar experiencias de éxito sobre intercooperación que puedan generar un mayor clima de confianza entre productores; vincular la red a un movimiento social; apoyar e impulsar la creación y consolidación para posteriormente ir retirando apoyo económico a la red a medida que las organizaciones productivas se van consolidando; tratar de instalar capacidades en las redes dirigiendo la asistencia ofrecida a éstas en vez de a los emprendimientos productivos, y que para que sea desde ahí desde donde se traslade a las cooperativas; articular mecanismos de gestión de conflictos en el seno de las redes; generar mecanismos de defensa colectivos de las organizaciones y las personas que conforman la red.

4.3. Iniciativas de ESS y comercialización

El debate que nos ocupa en este epígrafe tiene que ver con la relación de las organizaciones de ESS con los mercados en los que operan. Y es que este es otro de los aspectos nucleares de la narrativa de la ESS, que suele hacer una lectura crítica de las cadenas de producción tradicionales y las vías y lógicas de comercialización capitalistas. Nos encontramos, sin duda, ante un aspecto diferenciador de la ESS en su aportación para la construcción de otra economía. Y es que actuar en el mercado genera tensiones y contradicciones que las organizaciones de ESS tienen que gestionar continuamente para no perder su perspectiva transformadora. En este sentido, son varios los autores que señalan que parte de la ESS habría sufrido procesos de isomorfismo derivados de su actividad mercantil (Pérez de Mendiguren y Etxezarreta, 2015; Etxezarreta y Pérez de Mendiguren, 2018), generando un “desacople” (Heras, 2014) entre sus principios y sus prácticas.

Es por ello que desde las visiones más transformadoras de la ESS se incide sobre la necesidad de “cerrar ciclos productivos al margen del mercado capitalista priorizando la satisfacción de necesidades, la utilidad social de sus productos y servicios y la democratización y el acceso a ellos desde un punto de vista social y medioambientalmente más sostenible”. (Arrillaga y Etxezarreta, (2022, pp. 285). Es decir, las cuestiones sobre el cómo y qué producir, se trasladan al resto de procesos

económicos integrantes de la cadena global de producción (producción, distribución, consumo y financiación).

De esta forma, la ESS ha ido construyendo un discurso crítico y generando, al menos teóricamente, unas pautas de comportamiento de cara a la comercialización de sus productos. Entre ellas, priorizar los circuitos cortos de comercialización y generar alternativas como cooperativas de consumo, asociaciones de consumidores o grupos de consumo en el ámbito local y vincularse a circuitos de comercio justo en el ámbito internacional. Sin embargo, la realidad analizada en el ámbito de la cooperación internacional nos muestra una situación mucho más compleja, llena de debates, conflictos y contradicciones.

En el caso de los proyectos impulsados por las ONGD participantes en el estudio, nos encontramos con que en su mayoría son emprendimientos agropecuarios (agrícolas, ganaderos, apicultores, o de cría de aves). También se han recogido experiencias, mucho más minoritarias, con iniciativas en sectores como artesanía y carpintería, o diversos servicios y turismo comunitario. Generalmente, aunque de forma más explícita en los proyectos llevados a cabo por las ONGD con mayor sintonía política con la propuesta de la soberanía alimentaria, el primer objetivo es asegurar una dieta variada y saludable para las personas productoras, y garantizar su seguridad alimentaria. Las cuestiones sobre comercialización son posteriores en muchos estos casos.

“Siempre hay un primer momento de “hay que garantizar la soberanía y la seguridad alimentaria de las personas”; no vamos a dedicarnos a hacer un proceso de transformación o comercialización si la familia no tiene asegurada su dieta diversificada básica”. (E.10)

En el caso de proyectos en los que los aspectos económico-empresariales son relevantes, se observa que la mayor parte de las ONGD no establecen ningún tipo de criterio que busque orientar en un sentido u otro las decisiones de comercialización de los emprendimientos. Y es que varias de las ONGD entrevistadas consideran que no tienen la legitimidad necesaria para incidir sobre estas cuestiones. Al fin y al cabo, quien se arriesga con los emprendimientos son las personas productoras, y a ellas y a sus organizaciones de referencia les corresponde la decisión de establecer las lógicas y canales adecuados para sus productos.

“Azkenean erabaki hori euren da. Euren ikusi behar dute aliantza horrek zer ekarriko dien: Ze onurak, arrisku... Gure egitekoa ez da esatea hor zer egin behar den, ez? (...) Baina bai uste dut merkatuaren logikatik gauza batzuk izan daitezkeela onak garatzeko kooperatiba” (E.2)

En muchos de los proyectos se opta por la opción más pragmática que resulta en que por razones de facilidad, cercanía, cantidad producida o logística, la mayoría de los productos se comercializan en mercados locales. Son pocos los casos en que estas decisiones derivan de una lectura crítica sobre cómo las diferentes posibilidades de comercialización afectan al nivel de compromiso de las organizaciones con los principios y objetivos de la ESS.

“Nosotras no les damos indicaciones sobre donde comercializar sus productos, son ellas las que deciden. (...) Lo que sí que hacemos es, antes de crear la cooperativa, ver si el producto que van a comercializar las mujeres se va a comercializar a nivel local. Porque sí que es verdad que hacerlo fuera de la comunidad, para ellas es mucho más complicado. Entonces intentamos ver que la venta de productos en el mercado local está garantizada. Luego ellas son las que deciden”. (E.5)

En otros casos, la formación que acompaña a los proyectos incide sobre la importancia de producir para el mercado local y/o social, e incita a comercializar en este ámbito, sin que esto suponga ninguna regla de obligado cumplimiento o prerrequisito para la participación en el proyecto.

“Nosotras priorizamos el movimiento de comercio justo (...). Y cuando llamamos comercio justo, no sólo es norte-sur, sino sur-sur y norte-norte. Y eso es una apuesta nuestra. A la hora de imponer a las organizaciones aliadas... ellas conocen esto, pero no imponemos. Igual que una organización aliada su banco sea el BBVA, por ejemplo. En algunos casos lo vemos... y conocen, pero no imponemos. O sea, conocen nuestra postura, nuestra opinión, pero... (...) La formación que está dentro de nuestros proyectos sí que va en esa línea de comercialización en circuitos de economía social y solidaria”. (E.3)

Por otro lado, también se han documentado casos en los que la decisión de algunas redes de cooperativas de priorizar circuitos comerciales controlados por grandes empresas capitalistas orientadas a los mercados nacionales e internacionales, han tenido consecuencias a la hora de priorizar actividades de los proyectos. En este caso, la ONGD implicada ha decidido priorizar otros emprendimientos que sí comercializan en lógicas de ESS, detrayendo financiación que se había inicialmente previsto destinar a las estas cooperativas.

“Esas discusiones sí que están. A ver, si tienes el proyecto de esa visión [Soberanía Alimentaria] o [otro grupo de cooperativas] comercializando para exportación, pues dices: bueno, pues apoyo un poco más el proyecto primero. (...) Realmente no estamos trabajando con [los segundos]. Y en el marco de la plataforma [en la que participan ambas organizaciones] están un poco enfadados porque nuestro

proyecto no les ha beneficiado con ninguna iniciativa productiva. (...) ¿Qué hacer en este contexto cuando eres una organización con un discurso de Economía Solidaria? ¿qué haces ante eso?”. (E.1)

Finalmente, también existen casos en los que son las organizaciones que hacen el papel de socio local quienes, por razones de pertenencia a redes u organizaciones con orientaciones políticas determinadas, deciden no trabajar con proyectos dedicados a la exportación (ni siquiera los de Comercio Justo). Como resultado, las ONGD que trabajan con estas organizaciones sólo estarían financiando proyectos de autoconsumo o comercio local.

“Nosotros como trabajamos con organizaciones de la Vía Campesina... agroecología, soberanía alimentaria... ahí hay lucha política. No hay posibilidad de esto [de producir para la exportación]. Nuestro compromiso es político, es un proceso de transformación más que nada política, también económica... parte de unas premisas muy básicas y ahí sería difícil salir. Ni nos lo han planteado. (...) lo que hemos trabajado hasta ahora en cooperación ha sido agroecología, soberanía alimentaria”. (E.7)

Como se puede apreciar, y más allá de contextos en los que impera el pragmatismo asociado a la falta de opciones reales más allá de la comercialización local, existe cierto debate en torno a las lógicas de comercialización que se entienden más apropiadas y coherentes con los valores y objetivos de la ESS. Y una vez más nos encontramos con que el tipo de enfoque sobre la ESS que adopta el proyecto puede arrojar cierta luz sobre las diferentes posiciones.

En el caso de la *visión cooperativo-instrumental*, nos encontramos con que el debate que aquí abordamos apenas está presente en los proyectos. Si existen excedentes productivos suelen orientarse al mercado local por cercanía, logística y facilidad, y no suelen plantarse debates en este sentido. Las opciones políticas se centran en otros asuntos de proyectos para los que la lógica de ESS y sus debates son en cierta medida accesorios.

En el caso de proyectos con *visión cooperativo-empresarial* la cuestión es diferente. Y es que se puede decir que este enfoque tiende a no establecer ninguna limitación a la comercialización, a no ser que la organización socia establezca criterios propios que vayan en una u otra dirección. Se asume que este debate político pertenece principalmente a las entidades socias locales, y se suele considerar que el impacto social de la ESS ya se ha producido durante el proceso de producción (condiciones laborales dignas, toma de decisiones democráticas, respeto de los

ecosistemas etc.). En este sentido no suele haber problemas para combinar las diferentes escalas de comercialización disponibles (local, nacional, internacional...), independientemente de que se traten de circuitos capitalistas o solidarios. Incluso en algunos casos, la exportación o la comercialización con grandes empresas es un objetivo que se plantea como deseable ya que se entiende como un elemento positivo para el crecimiento de los emprendimientos.

“Enpresa ikuspegitik kriston ahalegina egin bada horretarako eta, gainera, mantentzen da inpaktu soziala, ze daukate euren langileak, euren zera... klaro, azkenean enpresak bitarteko bat dira bizimodua hobetzeko eta orduan, hori lortzen badute modu justu batean... (...) *Zaila delako bestelako merkatuetara salto egitea, beraz naturala da hasieran bertan egotea (...) naturala da hasieran merkatu lokalean egotea. Baina horrek ez du esan nahi hortik ateratzen bada, por sistema txarra denik, zergatik?*” (E.2)

Sin embargo, y aunque esta pueda parecer una visión más pragmática, en tanto que no existen restricciones, también existen dificultades asociadas al escalado de la comercialización y a la entrada en mercados nacionales/internacionales. Y es que, se tratan de mercados mucho más competitivos, con un mayor grado de especialización donde ciertas iniciativas de la ESS podrían tener dificultades para subsistir. En este sentido, el mismo sentido del pragmatismo ha llevado a que alguna ONGD haya seguido el camino inverso. Partiendo de una posición en la que no se realizaba una lectura especialmente crítica en torno a las vías de comercialización, han empezado a comercializar más en mercados sociales locales ya que de esta forma se han simplificado los estudios de mercado que incluían en los proyectos. Mientras que anteriormente se centraban en el estudio de la mejor variedad y forma de transformación para mejorar la calidad del producto, la obtención de certificaciones para la exportación, o el análisis de mercado, ahora se centran en la posibilidad de articular grupos de consumo, comedores escolares o restaurantes locales. Se reconoce además que este cambio ha tenido la virtud de fortalecer dinámicas comunitarias de los proyectos.

“De ahí en la identificación ha habido un primer momento en el que se giraba mucho en las identificaciones de mercado a productos con potencial exportador dijéramos, o con potencial de salir del territorio, no tenía por qué ser salir del país, pero sí del territorio. Y ahora estamos en un momento en el que estamos girando mucho más hacia el concepto de mercado social o mercado de cercanía. Entonces se está mirando más los nichos de mercado directamente dentro de los territorios. Entonces eso ha cambiado, antes hacíamos más estudios de mercado... pues qué calidad de café, qué calidad de cacao nos

requiere el mercado internacional o qué certificaciones. Y ahora estamos girando más hacia nichos de mercado sobre qué tanta posibilidad hay de hacer un grupo de consumidores locales que sean fidelizados, para que consuman de continuo... qué posibilidades hay de acceder a nichos de mercado como pueden ser comedores escolares, o como pueden ser comercios de la zona, bares y restaurantes de la zona... entonces ha habido un cambio en la forma de proponer las cosas, ¿no?”. (E.10)

Finalmente, en el caso de los proyectos con *un enfoque cooperativo-comunitario*, nos encontramos como una tendencia más clara a establecer algún criterio normativo que limita u orienta, total o parcialmente, la comercialización a circuitos locales y/o sociales. En coherencia con las lecturas que abogan por reforzar el compromiso transformador de la ESS, se argumenta que las dinámicas comunitarias pueden ayudar a recuperar los mercados locales tradicionales, y que estos, a su vez, ayudan a generar lógicas de comercialización alternativas para la ESS. Además, consideran que una mayor diversificación productiva facilita una mejor gestión de la tierra, requiere una menor especialización, y garantiza la cobertura de las necesidades alimentarias de productores y comunidad. Se entiende que generar este tipo de lógicas en los proyectos es fundamental para ofrecer alternativas en lugares en los que se lleva décadas imponiendo una lógica comercial dedicada a la agro-exportación masiva, que condiciona la vida en el territorio, y que pone en jaque la seguridad alimentaria de su población.

“También otro factor es, por ejemplo, ocurre mucho en las plantaciones de caña, que las labores en la zafra son tan intensivas que mueven mucha población. O sea, demandan mucha mano de obra puntualmente 3 o 4 meses, y todo eso desestructura el trabajo en las zonas rurales que requiere de una situación más estable”. (E.6)

“Llegó la pandemia del Covid y los territorios no tenían alimentos para poder suplir sus necesidades. (...) Nos hemos dedicado a vender muy buen café fuera, pero resulta que nos encierran y no tenemos ni para comer nosotros, ¿no? Entonces yo creo que ha cambiado un poco un cambio de paradigma, un cambio de tendencia. Decir ‘ostras’ pues igual tenemos que volver a mirar para adentro, ¿no? Y asegurar primero, no solo mi familia, sino que mi municipio o mi región tenga los suficientes alimentos y luego ya si eso exportaremos cosas”. (E.10)

En cualquier caso, conviene no perder de vista que las diferencias en enfoque, no deben restar relevancia a las posiciones intermedias que muchas organizaciones adoptan en muchos casos. Así, si bien la mayor diversificación productiva que

habitualmente se asocia con las lógicas agroecológicas pueden contribuir, en parte, a reducir la saturación del mercado local, es habitual que no toda la producción tenga salida en circuitos de proximidad. Además, en contextos geográficos despoblados o con gran dispersión demográfica, también es habitual que surjan dificultades para la comercialización local. Así que muchas veces las organizaciones se ven abocadas a optar por vías intermedias: comercio local y exportación (normalmente, aunque no siempre, por circuitos de comercio justo).

“No todas las cooperativas (...) tienen salida todo su producto, a través [nombra una empresa], ¿no?, de circuito de economía social y solidaria. Y sí que es un debate que tenemos que tener”. (E.3)

“Nos pasa con la quinoa, el estudio que se hizo con todos los productores era que o había una orientación... por lo menos el 50% de la producción tenía que estar orientada al mercado exterior. El mercado interior era incapaz de consumir aquello. Mientras que el otro 50% estaba orientado al mercado local” (E.6)

“No lo vivimos como un blanco y negro entre las dos visiones. Las dos visiones tienen que convivir. Puedes tener una finca en la que la mitad de la finca la tengas en café para la exportación. Y la otra mitad de la finca la puedes tener diversificada para consumo local o mercado local. O sea, no hay que elegir entre las dos. Incluso a nivel agroecológico lo interesante es mezclar. Y luego cada territorio tiene sus singularidades. Por ejemplo, ahora en Colombia estamos en una zona indígena y ahí es seguridad y soberanía alimentaria olvídate de... Y en Perú hay una zona que no, que han avanzado mucho con el cacao y ahí es... vale cacao, pero acuérdate de tu huerta y de tus alimentos para que no te falte de eso tampoco. Pero bueno le damos al cacao y lo transformamos y vamos a mercados internacionales [generalmente vía comercio justo]”. (E.10)

“Una cosa es que tu exportes un producto y otra es la economía de agro-exportación. Donde tu buscas homogeneizar la producción de cien grupos de productores que te permitan tener un volumen para tener una venta y el otro son grandes empresas que compran miles de hectáreas de terreno para la producción del mismo producto. Son dos cosas distintas. Las dos van para la exportación, pero unos son cultivos extensivos de agro-exportación y los otros son la exportación de un producto local con un valor añadido especial”. (E.6)

Es interesante notar que varias organizaciones de nuestro estudio reflejan las críticas que llevan algunos años aflorando con respecto a los circuitos largos y el comercio justo, principal propuesta de la ESS en el marco de la exportación. El comercio justo, consta de un sistema de certificación para la obtención del sello que

les permita a los y las productoras comercializar en estas redes. Sin embargo, se ha identificado que, en algunos casos, las personas productoras han empezado a huir de estas certificaciones. Y es que, en la práctica, lograr la certificación no les genera una mejora en la producción y se ha convertido en un elemento burocrático que dificulta su actividad, además de generar un negocio en torno al certificado, que no ayuda a las producciones a mejorar en ninguna dirección.

“Ellos nos dicen que quieren huir de esos sellos porque se han convertido en un supernegocio. Y al final no es tanto que te ayuden a mejorar en una dirección, sino que es: pago, me das el sello y ya. Esán creando más alianzas con empresa concretas que lo que pagan es más... aunque no tenga sello, que sea agroecológico y que sea calidad. (...) Y se viven más como una auditoría externa para tener un click, click, click, pero realmente no me está ayudando a mi como cooperativa a mejorar. Entonces si no me está ayudando a mejorar no sabemos que tanto sentido tiene esto. (...) En ocasiones el mercado les exige el sello. Entonces bueno, si para venderte a ti necesito el sello, pues voy y lo paso, pero no lo viven como un proceso que les ayude a reflexionar internamente. (E.10)”

Para ir concluyendo con esta sección, la tabla 4.5 presenta un resumen de las diferentes posiciones analizadas. Y es que, según indican varias de las ONGD entrevistadas, las cuestiones sobre mercados y comercialización es un debate vivo en el mundo de la cooperación con lógica de ESS. Los dilemas que se plantean, y las contradicciones a gestionar, son objeto de controversia y posiciones encontradas en el interior de las organizaciones tanto del norte como del sur global. En este sentido, parece necesario que desde su propia incepción los proyectos planteen abiertamente la cuestión, y generen criterios compartidos que puedan orientar la toma de decisiones en concordancia al enfoque ESS con el que se quieren trabajar. La realidad y las condiciones marcarán posteriormente el nivel de coherencia que se es capaz de asumir, pero al menos los proyectos tendrán una dirección compartida hacia la que transitar. En este sentido, la elaboración de planes de negocio participativos que establezcan claramente el nicho de mercado que se ha de buscar, y la realización de estudios de viabilidad incidiendo en las fases de comercialización y distribución, pueden ser de gran utilidad para orientar la lógica de generación de impacto que el proyecto persiga.

Tabla 4.5. Visiones principales sobre la comercialización en proyectos con lógica de ESS

	Tipo de Visión/Mirada sobre la ESS		
	<i>Coop-Empresarial</i>	<i>Coop-Comunitaria</i>	<i>Coop-Instrumental</i>
Características principales	<ul style="list-style-type: none"> - Sin criterios que limiten la comercialización. - Comercialización local y para exportación. - Comercialización en circuitos solidarios y capitalistas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Criterios que limitan u orientan la comercialización. - Prioridad a la comercialización local. - Exportación por vías de comercio justo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sin criterios que limiten la comercialización. - Habitual la comercialización local (mayor facilidad). - Comercialización en circuitos solidarios y capitalistas.
Argumentos principales	<ul style="list-style-type: none"> - Es tarea de los y las productoras decidir dónde comercializar. - Establecer criterios restrictivos limita la comercialización. - Comercializar con grandes empresas es un objetivo a conseguir puesto que aumenta la eficiencia empresarial. Los aspectos sociales vienen garantizados por la figura de la cooperativa/ asociación. - Los mercados locales y/o sociales se saturan con mayor rapidez. 	<ul style="list-style-type: none"> - La ONGD expone sus posicionamientos críticos sobre este tema y lo incluye en la formación. Posteriormente los y las productoras eligen donde comercializar. - En algunos casos, se retira la financiación a iniciativas que no cumplen con determinados criterios y se redirige hacia otras iniciativas que sí actúan en lógica de ESS. - Producir en mercados mayores y más competitivos puede dificultar la comercialización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Es tarea de los y las productoras decidir dónde comercializar. - Producir en mercados mayores y más competitivos puede dificultar la comercialización. - Las opciones políticas se centran en otros asuntos de proyectos para los que la lógica de ESS y sus debates son en cierta medida accesorios.

	Tipo de Visión/Mirada sobre la ESS		
	<i>Coop-Empresarial</i>	<i>Coop-Comunitaria</i>	<i>Coop-Instrumental</i>
Comportamiento ante posiciones intermedias	- Comercializar en circuitos locales e internacionales y en mercados solidarios y capitalistas amplia las opciones de la iniciativa productiva.	- Comercializar en circuitos locales e internacionales y en mercados solidarios y capitalistas genera contradicciones internas.	- Se busca la facilitación de la comercialización, para poder destinar mayor tiempo y recursos a los objetivos sociales del proyecto.

Fuente: Elaboración propia.

4.4. Enfoque de género y aplicación de la agenda feminista en los proyectos de cooperación en ESS

Los vínculos entre la ESS y el feminismo existen, tanto en lo que respecta a una crítica a la economía ortodoxa y al sistema económico dominante, como en lo que respecta a los principios y prácticas para la construcción de otra economía (Jubeto y Larrañaga, 2014). En este sentido, cuestiones centrales para el feminismo y la economía feminista como la desigualdad entre hombres y mujeres, los cuidados y la esfera reproductiva, la sostenibilidad de la vida, el bienestar y el bien común, los espacios económicos no mercantiles, la reorganización de tiempos y trabajos, o la eliminación del sesgo androcéntrico en políticas e indicadores, también lo son para la ESS.

Estos vínculos entre feminismo y ESS pueden, también, observarse en las experiencias recogidas para este estudio. Y es que, todas la ONGD analizadas manifiestan aplicar un enfoque de género en sus proyectos, priorizando o prestando una especial atención a la situación de las mujeres en el territorio donde se realiza la intervención, o incluso trabajando exclusivamente con grupos de mujeres. Además, en algunos casos, el enfoque de género ha sido superado por un enfoque abiertamente feminista.

“Toda la parte esa de enfoque de género y luego dependiendo de la organización en algunos casos estamos hablando ya de enfoque feminista”. (E.3)

“Más allá de la equidad de género, tomar ya conceptos de economía feminista para ver como los puedes integrar en una cooperativa”. (E.10)

Más allá del enfoque de la propia ONGD, son los emprendimientos productivos, es decir, las cooperativas que surgen de los proyectos, las que aspiran a configurarse como espacios seguros donde las mujeres creen redes sororas para la ayuda mutua, y se organicen para lograr aumentar sus derechos económicos, e ir ganando progresivamente cuotas de independencia económica. Dicho de otra forma, un elemento diferencial del trabajo asociado, y, por tanto, de la ESS, es que ofrece opciones y facilita el empoderamiento individual y colectivo de las mujeres.

“Para una mujer que forma parte de una cooperativa, en un periodo muy corto de tiempo, tiene un cambio abismal en su propia autopercepción, por ejemplo. Son mujeres que no se ven capaces de hacer nada. O sea, como que su sociedad, su comunidad les ha enseñado que como son mujeres, lo único que pueden hacer en la vida es encargarse del rol reproductivo y del trabajo reproductivo doméstico exclusivamente. Y ellas se lo creen porque es como el único relato social que hay. Entonces, de repente, formar parte de un grupo de mujeres que entre ellas se retroalimentan para empoderarse, que ven que tienen éxito, que consiguen dinero, que los hombres les dicen: ¡oh qué bien! En su propia comunidad (...) O sea, el cambio es tan brutal que yo no tengo ninguna duda de que la cooperativa funciona como una herramienta de empoderamiento para las mujeres buenísima”. (E.5)

“En las cooperativas se han sentido más respaldadas, más seguras... han ido incorporando nuevas capacidades (...). Entonces han percibido las ventajas del trabajo agrupado y han perdido el miedo, que es uno de las principales limitantes en este sentido”. (E.6)

“[¿Cómo integrar criterios de economía feminista en las cooperativas?] Hemos hecho, algunos instrumentos recientemente de la mano de REAS también, como de auto diagnóstico organizacional... de ver qué tendrías que ir cambiando, qué tendrías que ir viendo o no... esto son procesos lentos”. (E. 10)

“O sea, esa parte de los excedentes tienen que ir para la mejora de las mujeres y para que tengan un pequeño aporte económico, pero para la asociación de mujeres, para la cooperativa, para... o sea, esa parte de bien para la comunidad y para el grupo que lo esté impulsando que en este caso son mujeres... grupos de mujeres, asociaciones... a veces sin CIF y a veces con CIF” (E.3)

“(...) Las cooperativas crean un ambiente de sororidad entre las propias mujeres. Y eso en las cooperativas de mujeres, pero ya si hablamos de las cooperativas mixtas, las mujeres tienen un papel activo que también apoyamos... (...) Y ahí lo que ves es que las mujeres se empoderan no solo económicamente, sino también socialmente porque ese generar ingresos les permite estar a la par en la discusión, que no

siempre es a la par porque bueno, culturalmente es más complejo, pero sí que les da herramientas para estar a la par de los hombres de la cooperativa y como mujeres se crean redes de solidaridad muy grandes. De hecho, dentro de los proyectos, nosotras solemos hacer visitas de intercambio de las propias mujeres con otras cooperativas para ampliar estas redes de apoyo y solidaridad". (E.4)

Sin embargo, y a pesar de que la ESS está cada vez más atravesada por los feminismos y los instrumentos analíticos y prácticos impulsados desde la economía feminista, no puede desconocerse que también las propuestas cooperativistas y de la ESS, en cuanto que procesos organizacionales, están condicionados por relaciones de género y estructuras patriarcales. Como se señaló en el capítulo introductorio siguiendo la argumentación de Piris (2019), también las organizaciones que trabajan (tanto en el norte como en el sur global) por construir una sociedad más justa e igualitaria, mantienen prácticas concretas (toma de decisiones, asignación de roles, acceso a espacios de conocimiento y comunicación, acceso a puesto de responsabilidad), y sistemas de valores, creencias, y estructuras que están atravesadas por múltiples desigualdades que se reproducen de una manera estructural en su propia actividad.

En este contexto, las cooperativas y organizaciones de ESS podrían proporcionar un espacio seguro para trabajar desde una perspectiva feminista. Siguiendo el razonamiento de Pajares (2018) sobre la gestión de las resistencias al género en las ONGD, esto cabría entenderse como que este tipo de organizaciones ofrecen condiciones de pre-resistencia que contribuirían a minimizar el surgimiento de resistencias al género en las ONGD. Sin embargo, en ausencia de cambios estructurales del estilo de los cambios organizaciones pro equidad de género presentados en Bascuas et al (2019), las resistencias al género, tanto de carácter personal como las de carácter organizativo, entrarían en acción en favor de la preservación del estatus quo e impidiendo sistemáticamente el cambio (Pajares, 2017 y 2018).

De hecho, y como ilustraremos a continuación, las entrevistas con las ONG apuntan a que los logros y avances en cuestiones de igualdad de género ilustrados por las citas anteriormente presentadas, tienen su contrapunto en importantes resistencias. Estas resistencias tienen que ver, tanto con cuestiones que se vinculan con las condiciones del entorno cultural y social en que se insertan los proyectos, como con dinámicas vinculadas a los proyectos y a las organizaciones que los ponen en marcha. Además, estas resistencias no son neutrales ya que en algunos casos entrañan riesgos para las mujeres protagonistas de este tipo de proyectos.

Sin nos centramos primero en las resistencias que se asocian al entorno social y cultural, las organizaciones entrevistadas refieren situaciones en las que los proyectos de ESS

con enfoque feminista, o de igualdad de género, se desarrollan en contextos que son caracterizados como globalmente muy machistas, muy tradicionales, o en los que los cambios hacia la equidad de género van muy despacio o son directamente rechazados.

“Hay zonas también. Hay zonas donde el machismo está mucho más imperante y aceptado y otras en las que, no digo que se haya superado, pero sí que hay un proceso bastante más largo y hay un reparto bastante equitativo de tareas y un respeto hacia el trabajo de la pareja, ¿no? Y otras zonas en las que es muy complicado... (...) hay procesos de todo tipo. Son procesos, es que yo creo que son procesos, hay zonas que lo han trabajado más y han evolucionado más y otras en las que todavía no se ha dado el paso de aceptar eso. Es que es un tema también social... tú lo impulsas o lo motivas con ciertas acciones, pero luego es un proceso social y en algunos sitios está costando más. Pero se está, se analiza y se acompaña”. (E.8)

“Cada organización va a su ritmo, o sea, por ejemplo, en el caso de Perú, vamos mucho más lentos... entonces estamos todavía en el tema de: oye a lo mejor las mujeres hacen trabajos que no se pagan... o, a lo mejor hay pocas mujeres en el liderazgo... estamos ahí. Y, sin embargo, en el caso de Colombia están en otro nivel ya de cuando hablamos en público ellas realmente ¿hablan lo que quieren, no hablan lo que quieren?... más allá de estar presentes, ¿ejercen, no ejercen?... ¿están de espectadoras? La visión más de cuidados... ¿las emociones se traen a los espacios? O ¿es algo que se tiene que dejar en casa? O podemos ser emocionales todos y todas aquí con tranquilidad. Tenemos que ir al ritmo que vayan las organizaciones (...) es acompañar el proceso”. (E.10)

En otros casos se indica que los proyectos con intención de transformación feminista generan alteraciones o chocan directamente con lo que es referido como “los valores culturales”, “la cultura”, o “las tradiciones” del territorio, o de las comunidades en el las que se inserta.

“En ocasiones para las mujeres el empoderamiento económico puede ser una situación de riesgo. Porque bueno, no es bien visto por el poder establecido. Entonces en ocasiones no está bien visto porque no pertenece a la tradición cultural de ese grupo. Las mujeres nunca han estado así y entonces el análisis que se hace es que ese cambio está afectando a principios culturales propios que son inamovibles. O en ocasiones es mucho más sencillo: se trata de personas que eso les supone una limitación del poder que ejercen sobre una persona en concreto”. (E.6)

Es interesante notar como estas cuestiones de encaje cultural o social de las propuestas feministas o de igualdad de género pueden generar algunas paradojas que creemos pertinente señalar. Las resistencias a las lógicas de emancipación feminista que se

argumentan desde el carácter cultural o tradicional de ciertos tipos de desigualdades son muy poderosas y sugerentes. Mediante la apelación a la cuestión de la diferencia cultural, se articula un argumento que utiliza el indiscutible derecho a mantener y defender la cultura y valores propios frente a conceptos, valores e instrumentos que, a lo largo de la historia de la cooperación internacional, se han intentado imponer desde una pretendida modernidad (el valor superior de la cultura occidental propia de los financiadores). Apelando a este argumento, la defensa del poder y privilegios que el patriarcado otorga a los hombres adquiere un carácter esencialista que, en ocasiones, puede hasta presentarse revestido de cierta perspectiva anticolonial.

Esto contrasta con el ya ampliamente comentado carácter transformador intrínseco a la ESS. En muchos otros asuntos, desde posiciones de ESS no se duda en cuestionar, o directamente contestar, los intereses de grupos privilegiados de carácter empresarial y corporativo, que ponen sus intereses de beneficio privado y acumulación por encima del derecho a la vida y el bienestar de pueblos y comunidades. Sin embargo, cuando se abordan las desigualdades estructurales de género, la actitud parece ser otra. Con este argumento no estamos poniendo en duda el compromiso con la agenda de transformación feminista, o con la de igualdad de género, de las ONGD. Somos conscientes de que este discurso es asumido por todas las organizaciones participantes en el estudio. Tampoco pretendemos ser simplistas o maniqueístas, y minimizar las dificultades asociadas a transformar dinámicas estructurales mediante intervenciones de cooperación.

Tan solo pretendemos notar que, en algunos casos, la falta de estrategias claras para avanzar significativamente en estos ámbitos, o la no priorización real de estas medidas en los proyectos se justifican desde las ONGD haciendo suyos argumentos relacionados con la falta de encaje cultural o social de las propuestas feministas en sus entornos de trabajo. Si analizamos estos argumentos desde la óptica de los estudios de las resistencias al género en las ONGD, podríamos clasificarlos como un ejemplo de resistencia mediante evaporación. Estos se dan cuando se trata de justificar que las buenas intenciones políticas no se llevan a cabo en la práctica por razones políticas u organizativas que impiden su puesta en marcha desconectando las dimensiones políticas o ideológicas del proceso de desarrollo, y justificando la falta de avance y resultados en este ámbito. (Longwe, 1977; Moser, 2004 y San Miguel, 2009; citadas en Pajares, 2018).

“El tema de género, es cierto que nace poco desde allí y uno tiene que ir poniéndolo sobre la mesa todo el rato. Pero no lo puedes forzar, forzarlo es absurdo porque entonces haremos unos papeles maravillosos que no salen del papel. (...) Las cosas tienen que ir al ritmo que tienen que ir, porque si no, cuando se va el proyecto se acaba el proceso”.(E.10).

“A veces lo que para nosotras desde aquí nos parece un paso muy pequeño, allí es un gran cambio”. (E.4)

“[El enfoque de género] De hecho, pixka bat bultzatzen dugu eta hori hemengo inertzia bat da... Eta Kubako gobernuak nire aurrean esan zion Eusko Jaurlaritzari: Zuek generoa ikusten duzuen modua eta guk ikusten dugun modua ezberdina da, eh? Eta egia da, oso ezberdina da. Normalean prozesuetan bai sartzen dugula, eta prozesuetan sartzen duguna sinesten duguna da, eta proiektuetan idazten dugu (...) beraiek ipintzen dutena... eta ez da izaten nahikoa. Eta generoaren inguruan daukagun kritika hori da: Niri me repatea los... tartekari bezala esatea ‘hori ez da nahikoa’. Bale, ez da nahikoa, da beraiena”. (E.11)

De hecho, este debate tiene una derivada adicional que, a su vez, está conectada con el debate sobre la relación que tienen las ONGD con las instituciones públicas que financian sus proyectos (en los casos analizados: AVCD, diputaciones forales y ayuntamientos) y que será objeto de análisis en el último de los epígrafes de este capítulo.

Y es que algunas ONGD plantean que la introducción del enfoque de género en los proyectos suele ser un criterio impulsado desde las ONGD del norte, y que, además, se valora muy positivamente por parte de las administraciones públicas a la hora de conceder financiación para el desarrollo de los proyectos; llegando a ser, en algunos casos, decisivo. Se indica que, para lograr una mayor puntuación en las propuestas presentadas a financiación, se tiende a establecer objetivos demasiado ambiciosos en este ámbito. Por ello, varias ONGD advierten de que, al imponer los criterios desde la mirada del norte, o bien no se muestra toda la realidad sobre los resultados obtenidos para lograr cumplir con los objetivos establecidos en la redacción del proyecto, o si se muestran los objetivos realmente obtenidos, no alcanzan las pretensiones establecidas.

“Yo tiendo a no querer poner cosas que sé que no voy a cumplir; yo ya sé que el papel todo lo aguanta, pero decir cosas que sé que no vamos a cumplir no me sale muy bien. Sobre todo, en temas de género en el que ahí la agencia vasca es como muy puntera... pero a veces yo creo que se es muy poco realista con los contextos en los que estamos”. (E.10)

“Hemen dago diskurtso bat oso potentea dena teorikoki eta praktikan gero duda daukagu jendeak diskurtso hori norarte ari den gauzatzen” (E.11)

El debate sobre el tipo de incentivos que generan las lógicas de puntuación utilizadas para valorar las propuestas, y en qué medida estas influyen a la hora de plantear

objetivos factibles para los proyectos, es sin duda relevante. Sin embargo, de la argumentación utilizada se desprende un matiz que, a nuestro entender, da lugar al mismo tipo de lectura sobre las resistencias al género que acabamos de realizar. La resistencia mediante evaporación se justifica en este caso por las deficiencias de los instrumentos técnicos de valoración de las agencias financiadoras.

Pero continuemos nuestra discusión centrándonos ahora en el análisis de las resistencias organizativas que tiene origen en el ámbito interno de los propios proyectos. En este ámbito, las ONGD mencionan resistencias a que, guiados por la lógica del proyecto, se plantee como necesario que las mujeres asuman roles significativos en la gestión, dirección y representación, en cooperativas de carácter mixto.

“De hecho nosotras ponemos como condición cuando apoyamos a unas mujeres de una cooperativa mixta que las mujeres tienen que tener un papel activo y real en el comité de dirección de la cooperativa”. (E.4)

“Las mujeres que lideran la cooperativa son claves. Hay algunas cooperativas que están promovidas por debajo por los maridos de las mujeres, para que tengan un ingreso, que no suelen funcionar”. (E.4)

En estos casos las ONGD suelen optar por dos tipos de estrategias para posibilitar estos procesos. Algunas deciden trabajar sólo con cooperativas formadas por mujeres, mientras que, en otros casos, se opta por mantener la lógica de cooperativas mixtas exigiendo que las mujeres tengan una parte activa y sustancial en la dirección y toma de decisiones estratégicas de la organización. Pese a esto, en muchas cooperativas mixtas, las mujeres siguen realizando tareas de contabilidad, comercialización o gestión y no se les permite participar de tareas de producción. Y cuando participan de estas tareas, las mujeres dedican su trabajo a la parte de la producción dedicada a la seguridad alimentaria (producción para el consumo doméstico), mientras que los hombres dedican su trabajo a la parte de producción orientada al mercado. Por ello, para las mujeres resulta mucho más complicado incidir sobre la economía monetizada en la familia.

“Lo que nos trasladan las compañeras es que suele haber problemas. (...) Trabajamos con grupos de mujeres específicos o cooperativas de mujeres porque los espacios mixtos son muy problemáticos para las mujeres. Y eso es un problema, porque no tienen un espacio donde poder decidir, donde poder hablar o... siempre acaban diciendo los hombres todo, ¿no? Eso ha sido un problema, y claro, se crean espacios propios, muy bien, pero a la vez, la vida son espacios mixtos, ¿no? Entonces eso también hay que gestionarlo y hay que aprender a seguir gestionándolo y no siempre va tan bien como nos gustaría, la verdad”. (E.3)

“Hemos tenido algún fracaso, siendo francas, en que apoyábamos a las mujeres pero que había oposición de los hombres y el proyecto cerró a los pocos meses de abrir por la oposición de los hombres. (...) Ellos consideraban que no les daban suficientes ingresos y que para que iban a ‘prestar’ a sus mujeres si no les daban suficientes ingresos eso que estaban haciendo” (E.4)

Se indica también que, en ocasiones, las resistencias iniciales a la implicación y protagonismo de las mujeres en los emprendimientos se supera cuando los ingresos generados por las mujeres en las cooperativas comienzan a repercutir sobre la economía familiar. Aunque no siempre es así.

“Puede haber alguna resistencia inicial, pero efectivamente, en muchos de los sitios donde ven que el trabajo de las mujeres tiene una repercusión en la calidad de vida de la familia, pues una vez vencida la resistencia inicial, terminan aplaudiendo esa situación o dando todo el apoyo. Y también tienes lo contrario. Personas que a pesar de que lo vean, no están dispuestos a renunciar a ‘aquí soy yo el que manda’, ¿no?”. (E.6)

Complementariamente algunos proyectos fuerzan la presencia de las mujeres en los emprendimientos, indicando que, solo se acometerán las inversiones vinculadas a los proyectos, en el caso de que haya prueba real de que los contratos que se hagan en la cooperativa sean de mujeres, o que ciertos activos, o la propia tierra, se escrituren en nombre de mujeres.

“La aceptación se mueve por el dinero. Desde aquí se exige que las que sean las receptoras de los materiales, si hay tierras, que las tierras estén a nombre de las mujeres, si se contrata, que se contrate a las mujeres de las cooperativas... entonces al final, todo eso son garantías para que la mujer participe. No siempre sale bien. Pero en su mayoría cuando le dices a una cooperativa: solo vamos a dar dinero si las mujeres tienen presencia real, al final por muy tradicionales que sean, terminan aceptando”. (E.4)

Otra estrategia que ha sido mencionada por varias organizaciones se refiere a que incluyen en sus proyectos, además de formaciones y trabajo en torno a los derechos de las mujeres, formaciones y talleres sobre masculinidades con los hombres de las comunidades. En algunos casos estas dinámicas buscan incidir especialmente sobre los líderes sociales y religiosos.

“Yo creo que involucrar a los hombres en todos estos procesos es primordial. Primero para que no funcionen como barrera, para que no sean una resistencia, para que

no se generen otros problemas a raíz del empoderamiento de las mujeres, ¿no? Por ejemplo, en una comunidad en la que las mujeres han tenido siempre un rol pasivo en la toma de decisiones y de repente empiezan a participar, a alzar la voz... Ahí normalmente se crea una resistencia muy fuerte por parte de los hombres. Entonces lo que nosotras hacemos es trabajar con los líderes comunitarios y con los líderes religiosos. Porque al final, aunque sean hombres, son los que hacen que la comunidad vaya cambiando poco a poco, ¿no? Si un líder tradicional dice que no se puede mutilar a las mujeres porque está mal, la comunidad le va a hacer caso. Entonces nosotras trabajamos con ellos para que luego ellos trabajen con los hombres de la comunidad".(E.5)

"Es algo que en los últimos años se ha ido incluyendo, que se veía que estaba siendo una amenaza (...). Bueno pues vamos a trabajar también con hombres para que vean que esto no es una amenaza, para que vean que esto es para el bien de las mujeres, pero también para el bien de todo el mundo". (E.3)

"Entramos con mucho cuidado en las comunidades y entonces nuestra tendencia es a buscar el apoyo de líderes religiosos y líderes comunitarios hombres. Para crear espacios de encuentro con las mujeres de las cooperativas. Y eso nos ayuda un poco, cuando nos ayudan". (E.4)

"[La organización] tiene siempre trabajo en el tema de genero... y siempre se trabaja con hombres y con mujeres. Es que tampoco yo lo entiendo de otra manera, quiero decir, sino no funciona. Si se trabaja solo con mujeres no tienes acceso a cambiar la otra realidad. Entonces tienes que trabajar a la vez" (E.8)

Pese a lo anterior, los talleres de derechos, igualdad o masculinidades requieren una cantidad de tiempo que muchas veces hace inviable invertir recursos en estos aspectos del proyecto desde un punto de vista económico-productivo; menos aun si el proyecto dura únicamente un par de años. Además, algunas entidades indican que cuando los talleres se imparten fuera del horario de trabajo, en horario de tarde, suele ser importante destinar recursos económicos para facilitar la conciliación y para garantizar la seguridad personal de las mujeres en los desplazamientos a estos talleres o asambleas.

En cualquier caso, y a pesar de las estrategias puestas en marcha para garantizar que las mujeres sean protagonistas centrales de los emprendimientos de ESS, se indica que las mujeres siguen corriendo riesgos derivados de la participación en estas actividades, y que los proyectos tienen, en algunos casos, dificultades para identificarlos y mitigarlos.

La cuestión de las dobles o triples jornadas que sufren las mujeres al empezar a trabajar en una cooperativa, y que derivan del nulo o escaso reparto de trabajos domésticos y de cuidados entre hombres y mujeres, es mencionado en varias ocasiones. Pese a que algunas ONGD incluyen ciertas acciones para la mitigación de estos riesgos (como servicio de guarderías, o facilidades para los desplazamientos), por lo general el efecto es muy pequeño, ya que incidir desde los proyectos en el ámbito privado de las familias es complicado. Parece de mayor utilidad la socialización de historias reales de éxito en la que los hombres de alguna familia empiezan a participar más en tareas domésticas y de cuidados, para que las mujeres puedan acudir a reuniones, y participar políticamente.

“Sí que es cierto que el gran problema de trabajar con las cooperativas, y que es muy difícil de controlar es el sobrecargo del trabajo de las mujeres. Y ese es un riesgo que muchas veces asumimos y asumen ellas porque les convence el resultado que van a tener. Pero es un riesgo que muchas veces tienden a sufrir. Y es algo que nos cuesta mucho minimizarlo. Solemos meter en los proyectos servicios de guardería para intentar aliviarles un poco el trabajo de cuidados pero, aun así, nos cuesta. La sobrecarga la llevan y es algo que asumen”. (E.4)

También se indica que no siempre queda claro quien ejerce realmente el control sobre los ingresos que las mujeres derivan de su trabajo en los emprendimientos de la ESS. Pese a que el trabajo de las mujeres tiene una repercusión en la renta familiar, y a que esto puede ayudar a una mayor aceptación de la actividad desarrollada por las mujeres, en muchos casos, el control de estos ingresos lo siguen ejerciendo los hombres. Obviamente, la violencia física ejercida contra mujeres por participar en los proyectos, tampoco puede ser eliminada de la ecuación.

“El riesgo de que llegue a casa y su marido se apropia de su pasta. Ese es el clásico. ¿no? el de siempre. Ella al final hace todo, todo... hasta lleva la pasta para luego no disfrutarla. Además de estar en casa, limpiar, hacer todo... además les llevamos a que saquen pasta que luego es para el hombre...”. (E.7)

“Sí que se dan los casos de duplicidad de jornada, subyugación al marido en un montón de cosas o que desaparecen de repente”. (E.8)

Algunas hacen hincapié sobre la necesidad de buscar indicadores que puedan capturar de una manera adecuada el nivel del empoderamiento de las mujeres de una determinada comunidad y su repercusión sobre el ámbito familiar. Este es un asunto interesante y complicado a la vez ya que insta a pensar los instrumentos de medición de impacto de los proyectos desde una perspectiva feminista. Volveremos sobre esta cuestión en un apartado posterior, pero a modo de ejemplo, algunas organizaciones

proponen el uso de indicadores como el incremento del número de divorcios en la zona, que, si bien no explica todas las cuestiones mencionadas en el párrafo anterior, puede contribuir a generar debates interesantes en el marco del proceso de monitoreo de la gestión y evaluación de los proyectos.

4.5. Entorno natural y defensa del territorio

El cuidado del medio ambiente y la conciencia ecológica es otro aspecto habitual en la narrativa de la ESS. Ante una crisis ecológica cada día más evidente, la ESS propone un modelo que “asume los límites biofísicos del planeta, promueve el sostenimiento de los ecosistemas y se compromete con su cuidado. En este sentido, considera la sostenibilidad ecológica como un principio central en su compromiso con la salud del planeta y con la sostenibilidad de la vida, asumiendo la necesidad de asegurar la supervivencia de todos los seres vivos”. (REAS, 2022).

Este vínculo entre la conciencia ecológica y la ESS puede observarse, también, en la mayoría de los proyectos de las ONGD analizadas³⁰. Y es que, como ya se ha señalado anteriormente, la gran mayoría de los emprendimientos productivos que nacen a partir de los proyectos, se sitúan en sectores agropecuarios (agrícolas, ganaderos o de cría de aves) y se rigen por los principios de la agroecología y la soberanía alimentaria.

“Nuestra base agroecológica es o es. Ahí no... además no tiene fin”. (E.10)

“En Nuestros proyectos de cooperación se trabaja con comunidades campesinas para desarrollar productos agroecológicos desde la visión de la economía social y solidaria”. (E8)

“Es una apuesta por que toda la parte de la producción y el consumo de bienes y servicios estén engarzados en lo que tiene que ver con lo local, con el comercio justo, con la agroecología, con las finanzas éticas... O sea, en ese paraguas de lo que es la economía social y solidaria”. (E.3)

30 Los aspectos vinculados al entorno natural y la defensa del territorio dependen en mayor medida del contexto en el que se sitúa la intervención que del tipo de proyecto. Por este motivo, en este ámbito, no se han identificado características sustancialmente diferentes entre las diferentes miradas de los proyectos, y sí ciertas cuestiones comunes que se detallarán a continuación.

Y es que, según se desprende de las entrevistas, las ONGD entienden que la cercanía conceptual entre la ESS y la agroecología o la soberanía alimentaria, permite generar sinergias en este ámbito que otro tipo de proyectos no generarían. Por ejemplo, en proyectos de cooperación que parten desde la lógica del desarrollo económico local, es decir, en aquellos proyectos en los que se persigue la inserción de pequeños productores individuales en cadenas productivas globales para exportar en las mejores condiciones posibles la mayor cantidad de producto, no se tienen en cuenta aspectos como la diversificación productiva o la capacidad de reproducción de los ecosistemas. Mientras que en proyectos que siguen las lógicas de la ESS, y que, por tanto, priman el cuidado del medio ambiente y los circuitos cortos y solidarios, es más fácil incorporar estos criterios de la agroecología y la soberanía alimentaria.

“Porque en su momento, cuando os comentaba que a la hora de identificar veías si el enfoque era producto o multiproducto, esto de aumentar la capacidad de negociación era lo que se trabajaba desde el enfoque del desarrollo económico local con el enfoque de cadena productiva. (...) O sea, que hubiera alianza dentro de la cadena, para que esa cadena fuera competitiva con otros. Entonces cuando empezamos con la economía solidaria, lo que empezamos a ver era, por ejemplo, pasar de ese enfoque de producto a un enfoque multiproducto que es lo que propone la agroecología y en lugar de relacionarte dentro de la propia cadena para competir con otros, digamos relacionarte con los consumidores responsables etc. de forma que el circuito económico solidario se fortaleciera en competencia con la economía capitalista”. (E.1)

Sin embargo, el vínculo con el medio ambiente y su cuidado va más allá de los propios proyectos. Y es que, se percibe que la ESS permite abordar con especial sintonía las cosmovisiones estrechamente ligadas con el entorno natural y con la defensa del medioambiente que tienen los colectivos y comunidades con las que trabajan las ONGD. De hecho, y a diferencia de lo que a veces ocurre con la perspectiva feminista, se percibe que, en muchos de los casos analizados, son los agentes locales los que demandan que los emprendimientos productivos que se impulsan incluyan explícitamente mecanismos que aseguren una inserción armónica con el entorno natural (y social) en el que se insertan.

“Ellas hacen su propio esquema de: vamos a priorizar los proyectos que cuiden la vida, ¿no? Entonces, por ejemplo, unas compañeras que tenemos en Guatemala han creado una red de la vida, un esquema, en el que ellas ponen los elementos que crean importantes a la hora de valorar un emprendimiento. Entonces ellas son Mayas la mayoría y tienen la vida en el centro. Alrededor, lo siguiente que ellas miran es como estos emprendimientos interactúan con los elementos que ellas

crean que son importantes como el agua, la tierra, el cielo, el sol... Alrededor de eso hacen otro círculo en el que ellas van viendo cómo interactúan con otros elementos clave como pueden ser las tareas que tienen que hacer...(...). Parte de lo que las compañeras sientan que es importante para ellas. Entonces ellas lo presentan y se enmarcan ahí esos emprendimientos”. (E.3)

“A ver es que habitualmente hay una necesidad que parte de ahí. La transición hacia la agroecología es algo que se promueve. (...) Porque una reflexión que sí existe es la pérdida de productividad de las tierras, el tema general de la alimentación, el no tener control sobre lo que se come y lo que se compra... O sea, todo lo que tiene que ver con soberanía alimentaria. O sea, esas discusiones sí que están”. (E.1)

Es habitual encontrar que las principales acciones destinadas a mitigar aspectos nocivos sobre el medio ambiente se centran en establecer mecanismos de prevención ante circunstancias ambientales extremas (sequía, inundaciones...), la gestión responsable y el cuidado de los recursos disponibles, el control de plagas y, en muchos casos, en tratar de mitigar los efectos ambientales perniciosos derivados de la presencia de grandes empresas extractivas en los territorios.

Así, los proyectos suelen incluir formaciones sobre gestión de residuos y reciclaje, de técnicas de optimización de recursos hídricos, o herramientas organizativas para implantar economía circular en las cooperativas. Por otra parte, algunas ONGD indican que tratan de incluir en los proyectos indicadores de gestión que tengan en cuenta datos sobre el nivel de deterioro de los diferentes recursos naturales del territorio, de los usos de la tierra y el agua, y de la calidad del aire, el agua etc. Y es que, una mejora en estos aspectos, además de reflejarse en la calidad de vida en los territorios, es un elemento muy motivador por el vínculo especial que muchas comunidades, y particularmente los pueblos originarios con los que se trabajan en algunos territorios, tienen con respecto al cuidado de su entorno natural.

Pero hay un asunto que aparece en muchas entrevistas, y que es motivo de preocupación en los diferentes territorios: la inseguridad personal y los riesgos para la integridad física que sufren las personas y colectivos que trabajan en pro de la defensa y cuidado del territorio. No es que esta sea una situación nueva. De hecho, la violencia que el capitalismo y su lógica extractivista ejerce sobre muchos de los territorios en los que trabajan las ONGD vascas tiene un carácter estructural, y se viene soportando desde siglos atrás. Evidentemente, la presencia de actores armados y/o empresas extractivas que mediante la violencia directa o indirecta amenazan a las comunidades no es consecuencia de los proyectos de cooperación en lógica de ESS.

Sin embargo, lo que aquí queremos destacar tiene que ver con que, según se deduce de las entrevistas, la apuesta por la transformación social, y las prácticas colectivas de la ESS se traducen en procesos que tienen repercusión sobre la forma en que las comunidades quieren gestionar los recursos y capacidades de los territorios. Y esto muchas veces choca con los intereses de agentes y actores territoriales poderosos que, en muchos casos, tiene respuestas violentas dirigidas sobre las personas protagonistas de estos procesos, su entorno, o sobre las actividades de los proyectos y sus activos materiales y recursos. Este riesgo personal es particularmente relevante en el caso de las personas que ejercen papeles de liderazgo, y representación en las organizaciones y los proyectos puestos en marcha.

“Normalmente en estos proyectos que llevan consigo una defensa del territorio, de la naturaleza, de los derechos de las mujeres... entonces una vez que hay personas o colectivos que despuntan en esos ámbitos corren riesgos en el sistema”. (E.3)

Pero además de los riesgos físicos, también existen otros tipos de riesgos sociales y materiales asociados a la presencia de actores armados. En este sentido se han identificado riesgos como: el robo de vehículos, apropiación de tierras, reducción de la producción, desestructuración del mercado local o la integración de jóvenes en estos grupos.

“Ahora tenemos un problema en la zona costera con Colombia. Hay gente que se ha retirado por miedos... (...) No es gente de la zona, es gente que pasa por ahí y pasa un coche y se lo pillan, punto pelota”. (E.8)

“Tratamos de fomentar la agroecología y sobre todo el trabajo con la juventud, ¿no? En El Salvador sabemos que tienen muy fácil que, si no tienen un trabajo que les de facilidades para acabar en otros lados que no son los convenientes”. (E.7)

“Y por ejemplo en el mismo caso de Colombia pues de un año a otro en cada territorio hemos tenido una invasión de actores armados que nos han desalojado dos comunidades indígenas, nos han desplazado a 1.200 personas y nos han destrozado toda la base productiva en la que veníamos trabajando los últimos años. Ahora, ante eso, lo único que puedes hacer es retirarte prudentemente con la gente. O incluso tienes que llegar a situaciones en las que tienes que reducir tu actividad, pero te permiten estar en el territorio, que también nos pasa. (...) Nos pasa en Nigeria también, en distintas zonas, pues a veces la presión de los grupos islamistas del ISIS en este caso, pues es muy fuerte y es muy repentina”. (E.6)

El tipo de actores que ejercen violencia directa contra las personas o los proyectos incluye bandas organizadas en torno a la producción y comercialización de cultivos

ilegales en los territorios de los proyectos, bandas criminales paramilitares que actúan como sicarios de otras organizaciones con intereses divergentes con los de los proyectos (empresas nacionales o multinacionales de los sectores agroexportador o extractivo), guerrillas en conflicto en los estados, y en muchas ocasiones los propio estados y su ejército.

Un caso paradigmático que ilustra esto último se refiere a organizaciones que trabajan en el contexto palestino de los territorios ocupados por Israel. Además de la violencia directa e indiscriminada contra la población palestina, en el ámbito productivo existen riesgos como la confiscación de la maquinaria por parte de las autoridades israelíes o que no siempre hay acceso abierto a sus propias tierras (puertas de control), poniendo en riesgo el riego o el cultivo de las tierras. Además, Israel ha puesto en marcha instrumentos para anexionarse aquellas tierras Palestinas que no son cultivadas durante un cierto tiempo, por lo que mediante las cooperativas “lo que hacemos con las cooperativas es hacer las tierras productivas para quitarles excusas para anexionar estas tierras”. (E.4).

Pese a lo anterior, son todavía pocas las ONGD que incluyen mecanismos para la mitigación de este tipo de riesgos. Y es que no todas han experimentado esta problemática, y para las que lo habían sufrido es algo que está generando preocupación y todavía no han sabido cómo abordarlo.

“Estamos viviendo ahora, esto está siendo en los últimos 6 meses (...). A [nombra una organización] no se le había tocado nunca en estas zonas y ahora se le está tocando...no tienen perspectiva (...) Aquí había una paz absoluta... Ecuador es un país muy pacífico (...) Esto ya es otro grado de delincuencia esto es grupos armados organizados y sin ningún tipo de escrúpulos. Entonces esto es como: espera un poquito que esto está viniendo muy rápido. Entonces ahora hay miedo. (...) [¿Se ha previsto incluir algún tipo de acción para mitigar estos riesgos?] Con total sinceridad, no. Esto está pasando y a ver (...) No contábamos con que esa violencia iba a llegar de esta forma a Ecuador. O sea, es una zona fronteriza con cierto riesgo y tal, donde la gente está abandonada por el gobierno... pues bueno vamos a fortalecerles organizativamente y económicamente. Pero es que ahora lo que está pasando no es eso. Ahora, están tan abandonados que han entrado desde Colombia ahí todas estas mafias y campan a sus anchas. (...) Nosotros nunca hemos trabajado en esos ámbitos y en ese tipo de violencia tan grande... ¿cómo gestionar esto? Pues no lo sé”. (E.8)

Otras ONGD, sin embargo, ya han comenzado a incluir presupuestos, actividades y recursos para financiar esquemas de seguridad personal o colectiva, guardas

comunitarias, o talleres de auto defensa colectiva en sus proyectos.

“Depende un poco del país. En Colombia está el riesgo físico. Ese es un riesgo... Y en el proyecto nuestro sí que ha habido... por ejemplo, nosotros hemos llegado a cambiar casi un proyecto, con todo una parte de ejecución y tal, para poder abordar las cuestiones de seguridad personal ¿no? Que son muy relevantes en este caso ¿no?”. (E.1)

“En todos los sitios donde hay condiciones de inseguridad fuertes por actores armados de distinto pelaje (...) Existen planes de seguridad para el personal” (E.6).

Finalmente, cabe destacar que en ocasiones se han identificado, también, conflictos más o menos violentos entre las propias comunidades por el acceso a recursos en circunstancias de crisis o escasez (principalmente sequías).

“Está habiendo bastante aumento de los conflictos entre clanes. (...) Hay rencillas entre ellos por el acceso a los recursos. Porque ahora no hay agua. Entonces, la falta de agua afecta mucho a las cooperativas agrícolas. También hay hambruna, están en nivel rojo de hambruna. Todo está conectado. Entonces lo que estamos intentando para que las cooperativas agrícolas sobrevivan y ayuden un poco a mitigar los riesgos asociados a la hambruna lo que hacemos es producir forraje [crecimiento más rápido y menor uso del agua]. Se cultiva forraje para que se lo puedan vender a la gente que tenga animales y así los animales no mueren y se garantiza la seguridad alimentaria de la comunidad y las cooperativas agrícolas siguen funcionando”. (E.5)

A la vista de lo anterior, parece claro que además de localizar sus actividades en zonas que, en muchos casos, están expuestas a situaciones de violencia estructural, los proyectos de ESS pueden contribuir a aumentar el riesgo de sufrir violencia por parte de las personas, organizaciones, y/o recursos físicos e infraestructura de los proyectos. Indudablemente, estas cuestiones deben ser tenidas en cuenta desde la propia identificación de los proyectos, y parece claro que existe una necesidad de generar, establecer y compartir entre ONGD, contrapartes y actores locales, mecanismos e instrumentos para abordar estas cuestiones. Algunos instrumentos que pueden resultar de utilidad podrían incluir: Instrumentos efectivos de alerta temprana a nivel comunitario o a nivel organizativo que permitan detectar deterioros de la situación de seguridad, y activar protocolos para prevenir violencias; mecanismos de defensa individual y colectiva; redes y esquemas de seguridad; redes de denuncia y protección de personas; reestructuración y rediseño de intervenciones y actividades de los proyectos para garantizar y/o mejorar seguridad de todas las personas; mecanismos de flexibilidad en los instrumentos de financiación que permitan abordar situaciones

imprevistas; y en su caso, la retirada del proyecto si se considera que el riesgo que corren las personas excede ciertos niveles.

4.6. Relaciones con las instituciones financiadoras

En este apartado, se incidirá sobre los debates generados en torno a la relación con las instituciones. Sin embargo, y dado que el estudio se ha limitado a recoger las aportaciones de las ONGD vascas y no ha recogido las aportaciones de las contrapartes en el sur, las líneas que siguen girarán en torno a los debates surgidos entre las ONGD y las instituciones públicas financiadoras, especialmente en lo que respecta a los criterios de baremación de los proyectos, sus plazos y tiempos, y la medición de sus resultados. Aun así, en los debates anteriormente analizados se han incluido referencias al importante papel de las instituciones locales en los contextos donde se sitúan los proyectos que se pretenden acometer. Este último es un tema de gran calado que podría ser objeto de estudios posteriores.

Antes de comenzar con el análisis de las opiniones recogidas en las entrevistas, creemos importante plantear un par de cuestiones previas que permitan enmarcar el análisis. La primera tiene que ver con las instituciones que, de manera principal, financian los proyectos de las ONGD vascas. Y es que, además de los recursos propios que cada organización pueda aportar en la ejecución de sus proyectos, la mayoría de la financiación para los mismos se obtiene vía convocatorias competitivas de diferentes administraciones públicas. Nos referimos principalmente, a fondos asignados a la cooperación al desarrollo en los presupuestarios de ayuntamientos, diputaciones y Gobierno Vasco. Algunas ONGD han conseguido fondos para proyectos de ESS en convocatorias del Gobierno de España, o en convocatorias financiadas por diversas instituciones europeas, sin embargo, la mayoría de los proyectos analizados se refieren a instituciones vascas. En cualquier caso, y dado que el objetivo de nuestro trabajo no pasa por analizar los procesos de asignación, seguimiento y evaluación de proyectos de una u otra administración pública, y sus procesos particulares, el término administraciones públicas o instituciones financiadoras, se referirá indistintamente a todas ellas.

La segunda cuestión plantea un comentario general sobre las tensiones que se generan entre la agenda, necesidades y expectativas de las entidades financiadoras, y la realidad de los proyectos. Esto no es exclusivo de los proyectos en ESS y es conocido en el mundo de los proyectos de cooperación en general. Y es que no podemos abstraernos de que las entidades financiadoras establecen criterios para la adjudicación, seguimiento y evaluación de proyectos que les son necesarios dadas las

lógicas competitivas que se utilizan a la hora de adjudicar financiación, la necesidad de transparencia sobre asignación y uso de los fondos, así como la rendición de cuentas y justificación de resultados obtenidos. De otro lado, desde la perspectiva de las ONGD que trabajan sobre el terreno, estos requisitos y criterios pueden ser percibidos en muchos casos como corsés inflexibles que impiden adaptarse a la cambiante y volátil realidad a la que se enfrentan los proyectos, o que generan incentivos perversos a la hora de priorizar cierto tipo de actividades y reportar los propios resultados.

Por otra parte, además de las cuestiones sobre el grado de flexibilidad adecuado, las lógicas presupuestarias a las que tienen que atender las instituciones financiadoras hace que, en muchos casos, se prime el encadenamiento de proyectos de corta duración frente las lógicas financiadoras con compromisos a largo plazo. Esto genera incertidumbre financiera para las ONGD que se embarcan en procesos de largo plazo, y que ven como estos pueden quedar afectados en caso de que no se consiga financiación en la siguiente convocatoria. La capacidad de las ONGD para atender a los compromisos con las personas y organizaciones con las que trabajan sobre el terreno, y su propia legitimidad quedarían en cuestión en estos casos.

Como quedará reflejado en el análisis que presentamos a continuación, los proyectos con lógica de ESS no son ajenos a estas tensiones. No hay soluciones mágicas que permitan solventar estas tensiones de una manera sencilla, y, por lo tanto, nuestro estudio no pretende aportar soluciones simples a problemas complejos. Nuestra intención en este debate parte de reconocer las necesidades que tienen tanto las administraciones como las ONGD, ilustrar qué elementos son particularmente relevantes en el caso de los proyectos de ESS, y poner encima de la mesa algunos aspectos sobre los que se pueda abrir un diálogo que permita encontrar mecanismos de mejora útiles para ambas partes.

4.6.1. Debate sobre los criterios de puntuación de los proyectos

Una de las primeras cuestiones surgidas de las entrevistas tiene que ver con los criterios de valoración de las propuestas que se presentan a las instituciones financiadoras. Varias ONGD han insistido en que la cantidad de criterios que un proyecto ha de reunir para lograr una buena puntuación puede, en muchas ocasiones, generar proyectos ilógicos o incoherentes. La posibilidad de obtener resultados significativos en todas las áreas que se pretenden abordar se pone en cuestión. Pero además esta dispersión de esfuerzo y recursos es vista como un impedimento para lograr resultados significativos en áreas clave del proyecto.

“Las baremaciones muchas veces son un corsé para muchos proyectos que siendo importantes y que tú sabiendo que van a tener un gran impacto luego no entran en ese corsé. (...) Por ejemplo, [se menciona una institución específica] las últimas baremaciones nos daban puntos si el proyecto estaba inserto en educación formal, si tenía un componente sanitario, un componente médico, un componente de medio ambiente... Y al final era un Frankenstein tan grande, que si hacías un proyecto para conseguir la baremación máxima salía algo muy raro. Porque tenía que ser un proyecto sanitario, de educación, de economía social y empoderamiento de mujeres. Y muchas veces es que es imposible y tenemos que tender a simplificar las ideas para que los proyectos puedan tener la profundidad necesaria, porque si no... Si hacemos un proyecto de todo, no vamos a llegar a nada. Son demasiado dispersos en demasiado poco tiempo y con bastantes pocos fondos; porque si me dices que los fondos son grandes, pues ya verás cómo lo gestionas para hacer todo. Pero, claro, son fondos muy limitados que con menos de 100.000€ tener que hacer 80 cosas en una comunidad y encima llegar a miles de personas... al final no... al final puedes desarrollar las actividades, pero conseguir los impactos no...” (E.4)

“Como hacen discriminación positiva de algunas, muy pocas cosas, si tu no trabajas en esas muy pocas cosas, tu proyecto, aunque sea precioso, no te lo van a aprobar. Entonces, eso lo que termina haciendo es que muchas de las iniciativas sean muy similares o que tengan que tener tantos componentes a la vez para lograr los puntos de cada área, que en el fondo pierdan un poco el norte de lo que ha sido la necesidad local identificada”. (E.6)

Por otra parte, algunas ONGD perciben cierta dificultad para que las instituciones valoren positivamente algunas cuestiones que forman parte central del propio concepto y lógica de la ESS, y que por lo tanto están recogidos de forma implícita en sus propuestas. En este sentido, indican que los criterios de valoración establecen una ponderación excesiva para que exista una manifestación explícita de ciertos elementos discursivos y/o que existan ciertos documentos formales en la realidad de las contrapartes y organizaciones comunitarias con las que trabajan. El caso más citado tiene que ver con las cuestiones de género (y en concreto con la visión feminista) y el medioambiente.

“Yo casi cada vez me encuentro más dificultades para trabajar con [se menciona la contraparte] y las instituciones públicas que antes. Antes la Economía Social y Solidaria era como una línea muy marcada y ahora la visión estratégica de las instituciones va más por el tema de género y el tema medioambiental. La Economía Social y Solidaria siempre entra en esas dos líneas, o sea, desde el minuto

cero han entrado. La Economía Social y Solidaria engloba todo eso al final. Pero la ESS al incorporar muchos más aspectos, pues estos no quedan tan reforzados. Entonces es como que ya los estoy trabajando, pero claro, no es una entidad feminista que trabaja en tal. Es una entidad que trabaja el tema de género desde siempre (...) [se menciona una contraparte] siempre ha trabajado con... no con pesticidas normales sino con pesticidas bio... compatibles. Y hace 15 años también los trabajaba. Género; las cooperativas de mujeres... no es que se trabajen ahora, es un trabajo desde hace 15 años. Es un proceso que lleva más de 15 años, pero claro, ¿ [se menciona la contraparte] es una organización feminista? ¿[se menciona la contraparte] es una organización medioambiental...? No, no lo es. Es una organización de Economía Social y Solidaria y engloba todos esos aspectos". (E.8)

"Beraiek konsziente dira, adibidez [kontraparte]aren kasuan, beraiek konszienteak dira. Eta dituzte politikak eta ekintzak eta guk ere proiektuetan ditugu ze naturalak dira eta generoan daukate kurtsuak urtero urtero ematen dutenak, baina formalismo askorik... Formalismoa esaten dut, ez daukate plan bat... daukatena da liburu bat eta horrekin ibiltzen direnak (...) Adibidez, [kontraparte] genero planik dauka?, ez. Ba ez zaigu balio. Daukan plana [euskal erakunde bat]-entzat nahikoa da? Ez da nahikoa" (E.11)

En el caso del medioambiente, además, algunas ONGD plantean vivir de forma contradictoria el hecho de que las instituciones financiadoras exijan en sus criterios incluir en los proyectos aspectos que no se les exigirían a proyectos en Euskal Herria. Y es que, mientras que desde la cooperación se exige, o al menos, se pondera muy positivamente la orientación de los proyectos hacia la producción agroecológica, la producción agroecológica vasca no se promociona desde las instituciones en esta medida. Se indica, además, que estas exigencias pueden ser difíciles de abordar o que, al menos, tiene costes y problemáticas añadidas que luego no son acordes con los plazos o la financiación disponible. Así, introducirse en iniciativas agroecológicas obliga a pensar en lógicas de largo plazo y hace difícil obtener rendimientos económicos y posicionamiento en el mercado en comparación con otro tipo de iniciativas.

"Por ejemplo con la agroecología. (...) Yo llevo desde 2017... todos mis proyectos de cooperación son para la agroecología. O sea, todos los proyectos son agroecología y soberanía alimentaria en el sur global. Y eso está muy bien, pero la agroecología tiene un proceso detrás que no genera beneficios inmediatos, tiene una duración muy larga, tiene... Y nosotras estamos 'obligando' allí a llevar los procesos a la agroecología a la gente, contra los monocultivos... Y aquí en Euskadi la agroecología muy poquita hacemos (...). Nosotros estamos potenciando allí, impulsando, obligando a nuestros socios locales a hacer agroecología, que les supone que van a

recibir el alimento muchísimo más tarde (...) Y aquí [se menciona una institución vasca] no financia o sea no lo apoya aquí, pero sí en cooperación". (E.7).

A la vista de estas cuestiones, se pueden extraer al menos tres aprendizajes generales que también van a ser relevantes para el resto de secciones en que se estructura este apartado. La primera conclusión tiene que ver con que la relativa indeterminación con la que se usa el término ESS, tanto por parte de las instituciones como por las propias ONGD, puede dar lugar a que existen diferencias importantes en cómo estos agentes entienden los compromisos y expectativas que se derivan de los proyectos de ESS. Y es que como ya hemos analizado en los anteriores debates de este trabajo, es diferente enfocar el proyecto desde una *visión cooperativo-empresarial, cooperativo-comunitaria, o cooperativo instrumental*. Ofrecer mayor claridad sobre cuál de las tres es la visión general que caracteriza al proyecto que se presenta a financiación por parte de una ONGD, contribuiría a generar una mejor justificación de las prioridades que se establecen y de los resultados que pueden esperarse.

De la misma forma, explicitar el tipo de enfoque que la institución quiere impulsar en sus convocatorias permitiría afinar mejor los instrumentos y criterios de valoración de las propuestas, identificar las modalidades de financiación e instrumentos de evaluación más coherentes con las mismas, además de establecer los perfiles de riesgos que suelen asociarse a cada una. Esto ayudaría a enviar los incentivos adecuados para que las ONGD planteen objetivos más realistas en sus proyectos, y evitar formulaciones excesivamente ambiciosas para los recursos disponibles, proyectos incoherentes o excesivamente dispersos.

La segunda conclusión tiene que ver precisamente con lo que une a estas tres visiones de la ESS. Y es que, aunque pueda considerarse como un concepto diverso y plural, que da cabida a diferentes visiones, no parece conveniente estirar y retorcer sus principios para que entren en su marco todo tipo de proyectos. Establecer criterios demasiado laxos contribuiría a vaciar de contenido la propuesta política de la ESS y desvirtuar su poder transformador. En este sentido, el desarrollo y consolidación de los aspectos de gestión democrática, participación, compromiso con la comunidad, y en general los relacionados con el ya mencionado "factor C", que caracteriza a los proyectos de corte cooperativo, pero también el compromiso feminista con la igualdad de género, y el compromiso con el respeto y la preservación del medioambiente, son aspectos centrales para la ESS, independientemente de la visión predominante en el proyecto en concreto.

Por lo tanto, si bien la visión de ESS que se adopte puede resultar en diferentes formas de trabajar y valorar criterios particulares a incluir en los proyectos, y, por ende,

indicadores y fuentes de verificación diferentes para evaluar resultados e impactos, los compromisos centrales de la ESS deberían ser considerados en todos los proyectos. Esto es evidente en el caso de los debates sobre el feminismo y la igualdad de género que se han abordado en este apartado, y también en otros anteriores de este trabajo. El hecho de trabajar con una *visión cooperativo-empresarial* que priorice aspectos de gestión cooperativa en un proyecto no significa que deban desatenderse los temas sobre justicia e igualdad de género, o que el carácter particular de la intervención se convierta en una forma de eludir, posponer o “evaporar” estos ejes prioritarios para cualquier proyecto de ESS. La experiencia del cooperativismo y mutualismo en múltiples entornos nos demuestra que, en ausencia de intervenciones conscientes para abordar las desigualdades por razón de género (al igual que otras formas de desigualdad que interseccionan con el género), el carácter estructural de las mismas garantiza su reproducción también en proyectos con lógica empresarial alternativa.

Así mismo, en el caso de los proyectos con *visión cooperativo-instrumental*, otorgar la centralidad a la igualdad de género o a la visión feminista, no debería llevar a descuidar los aspectos económico productivos del proyecto. De hecho, si bien es un instrumento al servicio del proceso de transformación que se aborda, el propio proceso de emprendizaje, su sostenibilidad financiera, su gestión adecuada, y su encaje económico en el entorno en el que opera son fundamentales, también desde una perspectiva feminista. Por su parte, para los proyectos con *visión cooperativo-comunitaria*, y dada la visión holística y compleja que habitualmente los caracteriza, el encaje natural del enfoque feminista en los mismos no puede convertirse solamente en una cuestión de retórica, y pura coherencia narrativa. Las profundas transformaciones estructurales que se abordan son complejas, y necesitan del impulso y acompañamiento de intervenciones que van a generar conflicto, y en muchos casos resistencias y violencias sobre las protagonistas de los cambios.

El tercer aprendizaje va a dar pie a las cuestiones que se abordarán en el siguiente apartado. Y es que, como es evidente en el caso del feminismo y la igualdad de género, y como se ha señalado para el caso de la agroecología, parece relevante que las instituciones financiadoras asuman la complejidad y la profundidad real de los cambios que se proponen desde el enfoque de las ESS. Esto es así incluso en temas que, en principio, parecen más integrados en las cosmovisiones de muchas de las organizaciones y comunidades con las que las ONGD trabajan. El enfoque agroecológico, o el cuidado de la naturaleza son un buen ejemplo. Como señalan algunas ONGD, impulsar lógicas agroecológicas o de preservación ambiental trae de la mano diversos riesgos, en algunos casos sobre la integridad física de personas y comunidades, y complejidades que conviene no subestimar. De hecho, y como se señala en las entrevistas, no es casualidad que estas mismas instituciones públicas

no tengan tan clara la prioridad de estos enfoques en las políticas que despliegan en sus países de origen. En estos casos, además del acompañamiento de recursos y voluntades políticas para vencer resistencias, a menudo violentas, se requiere tiempo, flexibilidad y una visión de proceso que, como veremos en el siguiente apartado, es un tema que aparece de forma recurrente en las entrevistas.

4.6.2. Debate sobre los plazos y la flexibilidad de los proyectos

Otro aspecto de los proyectos basados en ESS que genera unanimidad entre las ONGD, pero que, desde su punto de vista, contrasta con la realidad de los proyectos actuales son su escasa duración y su poca flexibilidad.

Como ya se ha señalado con anterioridad, la ESS requiere del desarrollo de ciertos aspectos intangibles que le permitan desplegarse. Aspectos a los que las iniciativas productivas de carácter individual no suelen prestar el mismo nivel de atención como, por ejemplo, el desarrollo de la confianza mutua, el compromiso o la capacidad para trabajar en conjunto, y en general el desarrollo de capacidades colectivas, son determinantes en este tipo de proyectos democráticos. Sin embargo, también son aspectos que requieren de tiempo y trabajo para que alcancen un nivel mínimo aceptable y, además, requieren de atención continua, ya que pueden debilitarse rápidamente si no se cuidan debidamente.

Pero además de estas cuestiones previas, los propios procesos de transformación económica y social que se pretenden acometer desde la ESS necesitan también del largo plazo. Dicho de otra forma, de una lógica de proceso y no de proyecto. Y es que aspectos diferenciales de este tipo de proyectos con lógica de ESS como la producción agroecológica, la diversidad de productos, la mejora de la diversidad ambiental, la igualdad de género, la incidencia política etc. requieren de plazos mayores que otros proyectos no (agro)ecológicos, individuales y sin planes de género o ambientales.

“Holako proiektuetan ekonomia sozial solidarioa garatzeko, ezinbestekoa da epe luzeko konpromisoak hartzea. Hori ezin da egin... eta proiektuen logika normalean da urtebete, bi urte... eta logika hori eta beste logika hori ez datoz bat” (E.2).

“Guk proiektu bat planteatzen dugunean... daukagu gure proiektu handia eta daramatzagu han hamar urte eta aldatu egin behar dugu. Aspertu egiten dira. Erakundeak aspertu egiten dira berdina errepikatzen... epe luzera egin behar dugu... baina hori ez da egia. Proiektu berdina 10 aldiz aurkezten duzunean... Zer ari zarete? Ba epe luzeko garapena”. (E.11)

“Un proyecto de un año es: vamos a hacer bienamente lo que podamos. Menos de cinco años es bastante absurdo plantearte un proceso de Economía Solidaria con personas. Entonces hay todavía muchos proyectos de cooperación que son de un año o un año y medio... entonces ahí te va a dar tiempo para poner las bases y hacer una pequeña inversión... pero proceso como tal... difícil”. (E.10)

“Bi urtekako proiektuak izateak, muga handia da. Zer daukazu, bi ekoizpen saioaldi? Eta horrekin lortu behar duzu ez dakit zenbateko ekoizpena, merkaturatzea eta horrek aldi berean emakumeengan eragitea? Oso epe laburreko proiektuak dira” (E.9)

Por todo lo anterior, queda claro que, si se quiere hacer cooperación en lógica de ESS, es necesario que las instituciones financiadoras busquen estrategias para abordar un reto central. Este reto consiste en compaginar la necesidad de las ONGD por asegurar que este tipo de procesos transformadores se financian a largo plazo, con las limitaciones técnicas, jurídicas y/o burocráticas de la administración en materia de contratación pública. Con otras palabras, lo que aquí se plantea consistiría en superar la lógica que busca realizar proyectos, y que a menudo guía a las instituciones financiadoras, y sustituirla por la búsqueda de procesos que demandan las ONGD.

Para tratar de mitigar los problemas causados por este tipo de lógica institucional que consideran limitante, algunas ONGD han puesto en marcha mecanismos independientes que tratan de sostener los procesos incluso en situaciones en las que no se puede conseguir financiación pública. En algunos casos estas estrategias pasan por priorizar el trabajo con contrapartes muy consolidadas y que han conseguido un crecimiento tal que les permite abordar el sostenimiento de los procesos incluso cuando no se encuentra financiación pública.

“Con el tema de la cooperación [menciona una contraparte] lo que de algún modo dice es: Bueno, vamos con estos proyectos que nos los financian las instituciones públicas y nos encajan perfectamente con lo que aquí nosotros estamos desarrollando. (...) Pero si no salen proyectos no va a abandonar a la gente. Si se paralizan, van más lentos, pero sigue habiendo formaciones, acompañamiento y seguimiento de las personas”. (E.8)

Otras estrategias pasan por que la ONGD, se asocie o esté vinculada a donantes privados con compromiso con la ESS, y que les permita contar con suficientes fondos propios como para poder garantizar la continuidad de los procesos al margen de la financiación pública. Así, cuando las instituciones financiadoras habituales han

puesto trabas al proceso de transformación que se estaba llevando a cabo en terreno, lo han financiado mediante fondos propios.

“Finantzaioak berak ez dio erantzuten epe luzeko ikuspegi horri. Guk fortzatu egiten dugu. (...) Gu joaten garenean [kontraparte]-arekin lan egitera, zer egingo dugu guk eta zer [kontraparte]-ak zehazten dugu. Eta ipintzen dugu ez bi urte... hamar edo hogeitaz lagunduko duguna... bultzatu egin behar da komertzializazioa, bultzatu egin behar da... O sea, egiten dugu plantxoa, ba bost urtekoa, baina helburu orokorra da irekia, prozesukoa. (...) Guk daukagun zortetako bat da fondo propio nahikoak ditugula eta horrek ahalbidetzen gaitu gauza horiek egitera. Hori gabe ezin izango genuke. Prozesua ulertzen dugun moduan da, hemen finantziario bat entxufatzen diogu, ez da ondo sartzen ze finantziario borobila izan behar da, eta guretzat borobila dena ez da finantziario, borobila dena da gure prozesua. Prozesua doitzera finantziarioa... joaten dira beti encorsetados. Baina gu ahalegintzen gara eta egiten dugu. Gertatzen dena da prozesu horretan ez daukagula beti finantziario; kanpo finantziarioa. Orduan zer egiten dugu? Ba jarraitzen dugu pertsonen gure finantziarioa daukagulako (...).”(E.11)

De hecho, en esta ONGD indican que esta autonomía financiera les ofrece también la flexibilidad necesaria para, en algunos casos, rechazar proyectos en los que las agencias financiadoras les obligan a añadir aspectos que no consideran oportunos incluir.

“Gu gai gara momentu batean esateko: ez goaz zuekin. Mozambiquen badaramatzagu hamar urte [erakunde publiko bat]-i ez dioguna eskatu... Ez goaz egitera zuk eskatzen diguzuna egiteko: Egin behar duzu hori... Ez dugu sinesten horretan. (...).”(E.11)

Y es que, en este sentido, alguna ONGD ha señalado que las políticas de cooperación son demasiado intervencionistas y alejadas de la realidad del terreno. El argumento es un clásico de la cooperación que esgrime la desconexión de las entidades financiadoras con respecto a la realidad vivida por las ONGD en el terreno. Este argumento se vincula además a que las instituciones apoyan sus políticas y criterios sobre la cooperación en ESS en argumentos desarrollados en el ámbito académico. Consideran que desde estos ámbitos se tiende a generar lógicas coherentes y racionales pero desconectadas de la realidad sobre el terreno. Todo esto puede acabar resultando en intervenciones encorsetadas y con poca flexibilidad que priman la literalidad de los documentos del proyecto sobre lo posible en el terreno.

“[Las políticas de cooperación] Muy intervencionistas y muy poco facilitadoras de lo que hay que hacer. En general, identifiqué un problema de carácter

académico. O sea que son modelos teóricos elaborados en un despacho por gente muy sesuda, pero que no han pisado el terreno o que lo pisó hace treinta años o que cuando lo pisan lo hacen en términos de visita y análisis, pero no de trabajo con las comunidades. Entonces de esa manera se definen políticas, herramientas, prioridades... que son muy coherentes, son académicamente muy ilustradas pero que son serias dificultades para poder atender las necesidades de la gente en terreno. (...) hay un afán intervencionista en la cooperación que quiere limitar la capacidad de las entidades que estamos en terreno, más desde una lógica de seguimiento sistemático de las cosas tal y como están redactadas que de los objetivos que hay que alcanzar”. (E6)

Esta falta de flexibilidad de algunas instituciones financiadoras se manifiesta también ante eventos sobrevenidos que afectan a sus proyectos. Así, varias ONGD argumentan que, una vez aprobados, no es posible modificar los proyectos ante circunstancias imprevisibles que puedan suceder en el terreno. Es decir, ante eventos naturales como sequías, inundaciones, tifones, o incluso aparición de actores armados en el terreno, no es posible —o es muy complicado—, cambiar el proyecto para hacer frente a las consecuencias de estos.

“No [no permiten cambiar de prioridades ante desastres naturales o aparición de actores armados]. Si hay que juzgar a las políticas aquí de cooperación, podríamos decir que son muy poco flexibles y muy poco realistas. (...) Entre muchísimas cosas son inflexibles con muchas cosas. Solamente cuando hay unos desastres de magnitud cósmica como el Covid... pues entonces abren unos procedimientos súper extraordinarios que permiten algunas modificaciones. Pero salvo esos casos, son fuente habitual de problemas en la gestión”. (E6)

“Muchas veces en una inversión que es muy difícil prever en que la vas a necesitar exactamente. O que es muy voluble. Tú piensas que la vas a necesitar no sé qué y en seis meses resulta que no y la tienes que meter en otro lado. Lo cual los proyectos no es que sean muy buenos con esa flexibilidad”. (E.10)

Ante todas estas circunstancias, incluso hay ONGD que señalan que trabajan mejor con la cooperación española que con la vasca porque, entre otras cosas, está presente en el terreno y conoce de primera mano las dificultades que pueden surgir.

“Guk espainolarekin askoz hobeto lan egiten dugu. Pertsonentzako askatasun handiagoa ematen dutelako eta diru gehiago. Eta bigarren, eta seguruenik faktore kritikoa da, bertatik ezagutzen ditugulako. O sea, Euskal kooperazioa hemendik zuzentzen den aktibitate bat da eta Espainiako kooperazioaren zuzendaritza nagusia terrenoan dago; tokian toki. Orduan guk ofizina tekniko horiekin

hurbilean... askoz hobeto moldatzen gara. (...) Hurbiltasun hori dagoenean asko irabazten dugu. Ze guk sinesten dugu gure metodoak nahiko metodo onak direla eta beraiek gai dira ikusteko hurbiletik. Beste diferentzia handienetakoa da, dirua ematen duen erakundea den moduan, ejekutatzailerak ere bada. Hartzen du Europar Batasuneko eta berak dauka jendea... zu ebaluatzen zaituen jendeak dauka ardura batzuk beste proiektu batzuetan, eta terrenoan ikusten gara”. (E.11)

4.6.3. Debate sobre la medición de resultados

Para finalizar nuestro análisis y cerrar el capítulo de resultados, esta sección aborda la cuestión de los indicadores y la forma de abordar la medición de los resultados obtenidos por los proyectos. Entre los aspectos medidos más repetidos, se encuentran aquellos como el nivel de capacitación técnica; la autogestión, auto-organización, resolución de conflictos y otros aspectos relacionados con la organización y democracia interna; la cantidad y calidad de la participación en las cooperativas y comunidad; el cambio en la (auto)percepción y autoestima de las mujeres y la percepción de la propia comunidad con respecto a ellas; acceso a servicios y a la propiedad de la tierra; los impactos sobre el medio ambiente (agua disponible, cobertura vegetal, temperatura en superficie, humedad...), etc.

Sin embargo, en este punto surgen varios problemas. En primer lugar, pese a que los indicadores cuantitativos sean más fáciles de aplicar e incluso sean demandados por parte de las instituciones financiadoras, las ONGD entienden que no son particularmente útiles para medir el impacto real del proyecto. En este sentido, las herramientas vinculadas al marco lógico, que están excesivamente orientadas hacia la medición de resultados, se limitan a mostrar si se han cumplido los compromisos concretos en cuanto a realización de actividades o metas cuantitativas. Por ejemplo, indicadores sobre la producción, las ventas, la capacidad de pago por servicios, el número de formaciones y talleres realizados, la asistencia a esas actividades, el número de intervenciones ante la violencia machista, los censos agropecuarios etc. pueden ser fáciles de medir, pero son indicadores parciales que difícilmente mostrarán el impacto holístico y real del proyecto y otros aspectos intangibles que son imprescindibles en proyectos de ESS.

“El impacto que medimos con la evaluación no deja de ser un... Acaba un proyecto y te vas luego. He hecho lo que te he dicho que iba a hacer. Te he dicho que iba a hacer esto y lo he hecho, te he dicho que iba a hacer esto otro y también, te he dicho que iban a venir cuarenta y han venido cuarenta, te he dicho... Claro un impacto real... decir ¿esto qué impacto ha tenido en la sociedad real? Lo contamos todas las organizaciones, pero esto te lo tendría que decir dentro de tres años”. (E.8)

“Guk aktibitateak neurtzen ditugu. Baina aktibitateak... Ebaluazioa ez zaigu ezertarako balio. Instrumentu bezala oso instrumentu ahulak dira. Baliagarria zaiguna da proiektuaren onuraduna izan diren pertsona horien iritzia jakitea. O sea, saiatzen gara ebaluazioetan iritzi zabal bat barneratzen. (...) Aktibitateak neurtzen ditugu nahiko ondo, oso sistematizatuta dago: Egin dugu hau, egiten dugu formazioa, pertsona hauek parte-hartzen dute... (...) Emaitzak, aktibitate mailan ondo neurtzen dituzu, baina inpaktu mailan ez dira esangarriak (E.11)

“El marco lógico nos sirve para hacernos una idea de que se ha hecho lo que se tenía que hacer, pero no para medir en ningún caso el impacto, que al final es un poco lo que buscamos, ¿no?”. (E.4)

“Uste dut marko logikoa bai ekarri zuela bere garaian ideiak ordenatzeko... egin nahi duzun hori era ordenatu batean eta era arrazional batean antolatzeke ekarri zuela ekarpen bat, baina uste dut gaur egun... batetik ez dituela kontutan hartzen dauden intangible guztiak”. (E.2)

“La estructura relativamente rígida del marco lógico, obliga a plantear los indicadores, que al final es lo que vas a medir, las evaluaciones externas o en el seguimiento... desde una lógica que está muy orientada a los resultados y en general todas esas otras cuestiones inmateriales no están vinculadas a los resultados”.(E.6)

“Pero también las evaluaciones se hacen en un momento dado y acotadas a una serie de factores. Entonces habría que ver si las iniciativas económicas se han sostenido, si eso tiene una repercusión posterior... (...) Pero una batería de indicadores para saber si el proyecto ha sido exitoso... Lo pones en la matriz y más o menos... Yo la percepción que tengo es más cualitativa ¿no? Si hemos conseguido que la gente se organice... Por ejemplo, para mí, en el caso de Loja el grado de organización que se consiguió durante la duración del programa, pues sí que me parece que es significativo; el grado de articulación, que se pudiera elaborar una ordenanza común o el grado de coherencia interna entre los componentes del proyecto. En términos de impacto, pues me gustaría ver que ha pasado años después. Ahí tendría mis dudas en términos de impacto y sostenibilidad”. (E.1)

“¿Cómo valoras el empoderamiento de un grupo de mujeres en un año y medio? ¿Cómo evalúas eso? ¿Se ha empoderado una mujer en un año y medio? ¿Cómo? ¿Por qué ocupa un cargo? Si, ¿y en casa qué hace? ¿Quién se encarga de no sé qué? ¿Quién lleva la economía? ¿Y que ponemos en el informe? ¿Que ocupa un cargo de la directiva una mujer? Ya, ¿Y?”. (E.8)

Por lo que, en muchos casos, la medición de aspectos que sí se consideran imprescindibles para los proyectos, pero que son difícilmente medibles mediante indicadores cuantitativos, se miden únicamente por observación o de acuerdo a las percepciones de las personas beneficiarias.

“[¿Se utilizan indicadores para medir estos aspectos que se consideran más importantes?] *Que va, observación pura y dura. De hecho, lo que hicimos en 2019 fue que como se cumplían cinco años del apoyo continuado de [institución pública vasca], hicimos una visita en la que evaluamos a las cinco cooperativas con las que habíamos trabajado. Pero las evaluábamos de forma más bien observativa. No había ningún indicador específico ni económico ni de ningún tipo. Era vivencial todo*”. (E.4)

“*Inpaktu mailan, objetiboan dauden resultaduak dira pertzepzioak. Han bost kooperatibetan lan egiten duten langileena... Kooperatiba hori ondo doala. Las personas opinan...*” (E.11)

En segundo lugar, parece muy difícil concluir que el impacto generado sobre las comunidades se deba únicamente al proyecto. Más si cabe cuando las mediciones de los resultados se realizan nada más terminar el proyecto, por lo que todavía no se han podido desplegar todas sus potencialidades.

“*Kooperatiba bat zenbat hazten den gu ibili ala ez ibili ez gara gai neurtzeko. Mozambiquen gai izan gara aproximazio bat egiteko. Egin duguna izan da zentso agrokeuarioa. Egiten dena bost – sei urteetan, egiten duguna da konparatu gure distritua gu ez gauden distritu batekin (...). Eta hortik ateratzen ditugu konklusio batzuk, baina dira tangenzialak, eh? (...) Ez gara gai esateko hobeto dauden gurekin edo ez, gara gai esateko gu sartu eta gero, seiehun horietatik hirurehun akzeditzen dute tarifa horietara eta lehen ehun akzeditzen zuten, baina hori ez da nahikoa*” (E.11)

“*Hay una contribución, que, por supuesto no es la de nuestro proyecto, sino del conjunto del ambiente que se ha generado, en el que tú eres una parte que contribuye a eso, ¿no?*”. (E.1)

“*Tenemos claro que el impacto que tú vayas a medir no es debido al proyecto. Sino que el proyecto aportó a lo bueno y a lo malo de ese impacto que tú vayas a medir*”. (E.10)

“*A ver yo creo que el problema es que hacemos la evaluación del proyecto una vez acabado el proyecto. Y una vez acabado el proyecto realmente no puedes conocer el*

impacto que has conseguido. Yo diría que hacen falta un año o dos para conocer el impacto real de un proyecto". (E.4)

"¿Nada más acabar un proyecto te mido el impacto de un proyecto? Pues te lo hago... ¿He conseguido esto? Si, lo he conseguido... Claro, impacto no es... impacto es el de [menciona contraparte] que después de acabar el proyecto sigue trabajando con esa cooperativa diez años más. ¿Cuál es el impacto? Dentro de cinco años cuéntame cómo está esa gente. Ahí está el impacto real". (E.8)

En este punto se vuelve al debate entre proyecto y proceso. Mientras que las agencias financiadoras trabajan en lógica de proyecto, las ONGD trabajan mirando el proceso de transformación social que están llevando a cabo en el terreno. Sin embargo, las evaluaciones de resultados no lo tienen en cuenta. Así, se van encadenando mediciones de resultados parciales que no ofrecen una visión global del proceso porque están respondiendo a los objetivos que se plantearon en un único proyecto. Además, la escasa duración de los proyectos genera que cuando se está redactando un nuevo proyecto, aún no existe la evaluación del primero, por lo que no se corrigen todos los errores, se reproducen los mismos errores o se dejan de financiar aspectos que se identifican más adelante.

"Yo creo que una cosa que no se valora y no se tiene en cuenta y que debería de valorarse es el proceso. Porque nos fijamos mucho en los resultados, que están bien, pero muchas veces el proceso también es enriquecedor y muchas veces tiene más impacto que el propio resultado a nivel social". (E.4)

"Proiektuko txostenak ez du balio ezertarako guretzat. Ez zaigu balio ezertarako balio proiektuaren txostena. Guri prozesuaren txostena balio digu... zenbat kooperatiba egon da? Zeintzuk daude... ez garen egonaldian zeinek egongo litzateke hobeto? Zein inpaktua izango du hango sarreretan? Zenbat gehiago? Zenbat bazkide ditu? Bazkide horiek badaukate pertzepzio hori? Gauza horiek ez ditugu neurtzen. (...) Eusko Jaurlaritza beste maila batean gelditzen da... Guk paperak betetzen ditugu proiektuarena. Niri interesatzen zaidana da prozesuarena, benetako prozesuarena proiektutik kanpo... Zuk egiten duzuna balio du pertsona horiek euren bizitza hobetzeko? Indirektoki". (E.11)

Finalmente, pese a que se hacen esfuerzos por medir aspectos que van más allá del éxito financiero de las iniciativas productivas, algunas ONGD echan en falta una guía de indicadores específicos de los principios de la ESS en el ámbito de la cooperación. Es decir, del análisis de las entrevistas subyace la idea de que en proyectos de ESS se están aplicando las mismas herramientas de medición de resultados que en otro tipo

de proyectos; mientras que los procesos de transformación social que pretende llevar a cabo la ESS requiere de tiempos y formas de trabajo y medición propias.

“Al final ponemos indicadores en base al enfoque del marco lógico que es lo que nos piden (...) Si pudiera haber indicadores que midan desde ahí [desde la ESS] nos vendría de cine, francamente”. (E.3)

“[El desarrollo de indicadores específicos para los proyectos de cooperación en ESS] Sí que creo que pueda ser algo interesante. Lo que pasa es que a veces las cargas de trabajo nos impiden pensar esas cuestiones que son muy importantes”. (E.4)

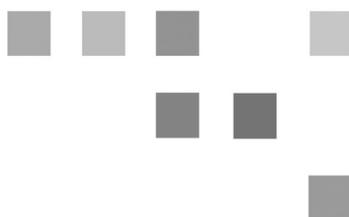
Sin embargo, parece que, aunque la medición de los impactos de estos procesos específicos de ESS sea una demanda más o menos común entre las ONGD, señalan que procesos de recogida de datos para medir los impactos son muy caros y que, si no se cuenta con datos endógenos recogidos por las propias contrapartes, resulta muy difícil de medir.

“REAS-ek atera du liburu oso txukun bat. Oso txukuna, neurketa nola izan daitekeen... Baina gero praktikara... nik praktikan ikusi ditudan neurketak... kuriosoak dira. Baina klaro, hauen datu bilketa endogenoa da, edo bestela kriston papelada gastatzen duzu. Kriston papelada! O sea, inpaktoa neurtzeko ez baldin badaukazu indikadore merkerik... Guk ez dugu Brasilen ehun mila euro gastatuko neurtzeko. Eta Brasilen adibidez, zein da kezka? Brasilen mugimenduak ez du kontrolatzen zein kooperatibak dituen ere ez. O sea, guk eginda daukagu kooperatiben diagnostikorako tresna bat. O sea, herramintak batzuetan egoten dira (...) baina gero prozesuan txertatzea oso zaila da. Jendeak ez du betetzen, zu joan behar zara... O sea, dirua jarri behar duzu”. (E.11)



Capítulo 5.

Conclusiones y aprendizajes



Los proyectos de cooperación internacional en lógica de ESS llevados a cabo por ONGD vascas, y en especial guipuzcoanas, han aumentado notablemente en la última década; tanto en cuanto al número de proyectos llevados a cabo, como en cuanto a la cantidad financiada. Estamos, por tanto, ante un crecimiento de la ESS que parece también reflejarse en cuanto a su (re)conocimiento en la sociedad. Y es que, en los últimos años, las diferentes redes de ESS han vivido un reseñable crecimiento cuantitativo y cualitativo. Ya que, además de las muchas cooperativas, asociaciones, empresas de inserción, etc., que han surgido en los últimos años, los debates que venían desarrollándose dentro de la propia ESS han ido generalizándose paulatinamente. Debates como la transformación feminista de la economía y sociedad, las transiciones eco-sociales, la democracia económica o las formas de producción alternativas ocupan un papel cada vez más importante en el discurso de los diferentes movimientos transformadores.

El mundo de la cooperación internacional no es ajeno a esta realidad y ya se puede observar cómo ha comenzado a participar más activamente en algunos de estos debates. De hecho, mediante este estudio en el que se han analizado 11 ONGD vascas que realizan cooperación internacional en lógica de ESS, se ha podido comprobar cómo estos debates que surgen o adquieren una dimensión mayor a raíz de la aplicación de los principios de la ESS, generan formas diferentes de hacer y entender la cooperación. Es decir, que la incorporación de las lógicas y principios de la ESS en los proyectos de cooperación afecta de forma específica a cuestiones como el ámbito organizativo interno de las iniciativas productivas, a su relación con otras organizaciones y el entorno, a su integración en los mercados, a la aplicación del enfoque de género y la agenda feminista, al cuidado del medio ambiente y la defensa del territorio y a la relación con las instituciones públicas.

5.1. Incorporar lógicas de ESS cambia los proyectos

Como primera conclusión de este estudio planteamos que: La adopción de lógicas de ESS y la aplicación de sus principios, transforma sustancialmente los proyectos de cooperación en tanto que implican otras formas y modos de producción, otras formas de integración económica y de relación con los mercados, otros tiempos, otros parámetros de medición y otros objetivos finales.

Tal y como se ha podido comprobar, gran parte de los proyectos de cooperación intervienen sobre actividades agropecuarias. Sin embargo, los proyectos que giran en torno a la ESS, lo hacen mucho más vinculados a formas de producción agroecológicas y a la propuesta política de la soberanía alimentaria que aquellos

que se basan en enfoques más tradicionales de desarrollo económico local. Esta característica que afecta a la forma de producción, genera que exista una mayor preocupación por el cuidado del ecosistema donde se inserta la actividad, se priorice la seguridad alimentaria basada en una dieta variada y saludable para los productores y productoras, se adopten enfoques que priorizan la diversidad productiva más que la producción especializada y en grandes extensiones, se tengan en cuenta de forma más explícita los impactos que la actividad pueda generar sobre el entorno social y ambiental etc.

Asimismo, las iniciativas basadas en la ESS deberían implicar una forma para avanzar en la superación del modo de producción capitalista, en tanto que suponen la socialización y la gestión democrática de los medios de producción, la priorización de la satisfacción de las necesidades de sus socios y/o comunidad por encima de la obtención de lucro, la incorporación de formas de integración económica plurales y no únicamente subordinadas al mercado capitalista ni a su racionalidad y formas de funcionamiento, la revisión crítica de las cadenas de producción y la priorización de circuitos cortos y justos, el fortalecimiento de dinámicas de (inter)cooperación que generan externalidades positivas que no lo hacen los modelos basados en la competencia, la asunción de que la actividad económica no es una esfera aislada ya que se encuentra inserta en la sociedad y que no ha de superar límites ecológicos etc. (Laville y García-Jané, 2009; Arrillaga, 2021a/b)

Evidentemente estas cuestiones también generan especificidades concretas que los proyectos de cooperación habrían de tener en cuenta. Aspectos como, por ejemplo, la propiedad colectiva de los medios de producción, la toma de decisiones participativa o la adopción de técnicas agroecológicas pueden generar también riesgos o conflictos derivados de las diferentes visiones o sensibilidades existentes en el emprendimiento, mayores riesgos financieros para quienes emprenden, conflictos derivados de los liderazgos que puedan surgir, mayores dificultades en la producción etc. Por ello, la concepción de los proyectos de cooperación basados en ESS debería de tener en cuenta que los procesos de transformación económica y social que se pretenden acometer requieren de una mayor complejidad y un enfoque holístico. Y que, precisamente por este motivo, se generarán también riesgos y conflictos específicos en ellos. Especialmente aquellos riesgos que afectan directamente a la seguridad física de las personas que forman parte de los proyectos.

Como ya se ha señalado, la transformación de estructuras sociales en las que incide la ESS puede generar resistencias al cambio en múltiples sentidos. Se ha documentado cómo la incorporación del enfoque de género o la defensa del entorno y el medio ambiente, aspectos centrales en la narrativa de la ESS, han conllevado reacciones

violentas en algunos contextos. Estas reacciones violentas de los maridos u otros hombres de la comunidad, de empresas extractivas o de grupos paramilitares situados en los territorios son, generalmente, reacciones a la pérdida de privilegios que los proyectos tendrán que abordar con mayor frecuencia. Y es que, a medida que los procesos vayan generando cambios estructurales, surgirán nuevas resistencias que tendrán que abordar.

Los proyectos de cooperación en lógica de ESS también tienen requerimientos específicos que las instituciones financiadoras habrían de tener en cuenta. Por un lado, podría ser necesario establecer ciertos criterios normativos que definieran qué es y qué no es la ESS, sobre todo en lo que respecta a cuestiones que pueden afectar al potencial transformador de la ESS. Al calor del crecimiento y el reconocimiento que está logrando la ESS, existen empresas que, en el marco de los negocios inclusivos, podrían instrumentalizar las organizaciones de ESS insertándolas en sus cadenas de valor y despolitizando el debate. En este sentido, unos criterios normativos mínimos podrían contribuir a definir formas de actuación ante circunstancias delicadas, pero de gran importancia como, por ejemplo, las vías de comercialización.

Por otro lado, se ha identificado que, muy a menudo, la duración de los proyectos, la cantidad financiada y los criterios de medición de resultados son insuficientes para generar el cambio deseado. Ya se ha señalado que la ESS supone una propuesta con una clara vocación por la transformación social, sin embargo, este tipo de procesos transformadores no son procesos lineales y requieren de mayores periodos de tiempo para generar la confianza y la asociatividad necesaria, arraigar y consolidar las iniciativas productivas y comenzar a dar los resultados esperados. Efectivamente no es lo mismo un proyecto centrado en un único producto cuyo objetivo es insertar al productor individual en una cadena de producción global en las mejores condiciones posibles, que otro que busque, además de la cooperativización de los y las productoras, la articulación territorial y comunitaria de la iniciativa, un cambio social que genere el empoderamiento de las comunidades y grupos oprimidos, el fortalecimiento de circuitos cortos y justos, y que todo ello, además, se realice mediante técnicas de producción agroecológicas y ambientalmente sostenibles. Ante diferencias de tal magnitud, aspectos como la duración de los proyectos, la cantidad financiada y los criterios para la medición de resultados deben ajustarse a cada tipología de proyecto. Por ello, sería necesario encontrar el encaje normativo que permitiera que los proyectos garantizaran una mayor coherencia, al menos, respecto a estos tres aspectos señalados.

En conclusión, queda claro que, si el objetivo es hacer cooperación en lógica de ESS, las características de los proyectos serán sustancialmente diferentes a las de otras

lógicas más tradicionales. Por lo que, si cambian los proyectos, tendrían que cambiar también las formas mediante las que se miden sus impactos, así como los criterios que determinen si son, o no, proyectos financiables y su duración.

A continuación, presentamos algunos aprendizajes para aquellos proyectos de cooperación que sigan lógicas de ESS:

- Para evitar conflictos con los ingresos, adquirir compromisos de transparencia y establecer claramente cómo se pagarán las obligaciones crediticias de la cooperativa y cómo se producirá un reparto de beneficios equitativo puede ser un aspecto a trabajar durante la creación de la cooperativa.
- Establecer liderazgos adecuados para cada vertiente de la cooperativa: ámbito político-social y ámbito económico-empresarial. No todos los liderazgos son útiles en todos los ámbitos.
- La rotación de cargos podría contribuir a disminuir la dependencia de ciertas personas y a facilitar el acceso de mujeres a cargos de dirección.
- La creación de puestos de trabajo vinculados con el marketing y las nuevas tecnologías podría ser útil para atraer a jóvenes a la cooperativa.
- En determinados contextos pueden ser necesarias formaciones muy básicas de alfabetización previas a las formaciones en gestión o contabilidad.
- Se ha detectado que, en determinados contextos, la violencia física hacia las personas participantes en los proyectos se ha ido incrementando paulatinamente. Por ello, la elaboración de planes de contingencia específicos para garantizar la seguridad personal en contextos de violencia es un aspecto a tener en cuenta.

5.2. No existe una única forma para incorporar lógicas de ESS en los proyectos

Pese a que la primera conclusión señala las especificidades que aporta la ESS a los proyectos de cooperación, cabe decir que no existe una única forma para incorporar estas lógicas y que en nuestro estudio se han identificado, al menos, tres visiones generales de actuación. Estas visiones que hemos denominado cooperativo-empresarial, cooperativo-comunitaria y cooperativo-instrumental, aun siendo todas ellas visiones donde se siguen lógicas de la ESS, sí que aportarían características diferentes a los proyectos. Por lo tanto, la segunda conclusión obtenida del análisis

de las experiencias sería que no existe una única visión para incorporar las lógicas de la ESS en los proyectos. Existirían al menos tres visiones diferentes que, aunque compartan las características generales de la ESS, aportan cuestiones específicas y ofrecen posicionamientos diferentes sobre algunos aspectos de los proyectos.

Es importante recordar que cada una de estas visiones es aplicable a los proyectos concretos y no tanto a la lógica global de la ONGD. Y es que, aunque la tradición de la ONGD pueda determinar en cierta medida la visión que se adopta en los proyectos, no es el único aspecto que lo determina. El contexto donde se inserta el proyecto, el socio local o el equipo motor determinan en igual o mayor medida la visión que se adopta. Por lo que podríamos encontrar ONGD en las que conviven proyectos que cuentan con visiones diferentes. Además, no ha sido la intención de los autores de este estudio realizar una clasificación excesivamente rígida que no se corresponda del todo con la realidad analizada, ya que ésta muestra fronteras mucho más flexibles y difusas que pueden incluir posiciones intermedias o mixtas. Por lo tanto, la clasificación proporcionada establece tres visiones que cuentan con características y posicionamientos predominantes –que no exclusivos– ante los debates analizados.

Por ello, pretendemos que esta clasificación sea entendida como una herramienta más que como una abstracción teórica. Una herramienta que, por un lado, permita a las ONGD facilitar la identificación de las necesidades, los riesgos y los conflictos específicos que podrían surgir tras la aplicación de un proyecto de cooperación en un contexto determinado. Y, por el otro, a las instituciones financiadoras establecer criterios, plazos y fórmulas para la medición de resultados más ajustadas a las aspiraciones de cada tipo de proyecto. En definitiva, una herramienta que ayude a los agentes implicados a salvar algunas de las dificultades que pueden generarse al llevar a cabo proyectos de cooperación en lógica de ESS.

Siguiendo la doble lógica analítica que ha guiado el estudio, a continuación, presentamos una tabla que resume los aspectos principales y distintivos de cada una de estas visiones para cada uno de los debates identificados:

Tabla 5.1. Comparativa general de las tres visiones identificadas en torno a la forma de abordar los proyectos de cooperación en lógica de ESS

	<i>Coop-Empresarial</i>	<i>Coop-Comunitaria</i>	<i>Coop-Instrumental</i>
Aspectos organizativos internos	<ul style="list-style-type: none"> - Formación sobre instrumentos de organización y gestión cooperativa centrados en un gestión eficiente y eficaz. - Prioridad de los resultados económicos. Las cooperativas garantizan el impacto social de los proyectos en tanto que generan un aumento en la calidad de vida de los socios y socias. - La participación, generación de liderazgos y la toma de decisiones son centrales para el éxito económico y social del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formación sobre dinámicas colectivas y asociativas interpersonales y de articulación exterior con otras cooperativas o la comunidad. Formación política en ESS. - Se han de garantizar unos resultados económicos mínimos que permitan la reproducción de los principios y el proyecto político de la ESS. - La participación, generación de liderazgos y la toma de decisiones se producen siguiendo la máxima de poner la personas y comunidad en el centro del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formación sobre las herramientas más útiles que permitan a la cooperativa reproducirse (gestión empresarial, contabilidad etc.). - Prioridad de los resultados sociales. Los proyectos no se centran en la supervivencia de las organizaciones productivas. - La participación, generación de liderazgos y la toma de decisiones se producen supeditadas a los objetivos sociales del proyecto.
Aspectos organizativos externos y de articulación comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> - La búsqueda de arraigo no es un objetivo explícito del proyecto. - Instalar capacidades e instrumentos de gestión cooperativa en la red. - Fortalecimiento de redes de representación. Principalmente la red que se crea alrededor del movimiento social de referencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - La búsqueda de arraigo comunitario y territorial es un objetivo explícito y prioritario del proyecto. - Redes de comercialización local o de comercio justo. Se trata de generar y fortalecer redes de representación de la ESS, pero son muy frágiles. - Redes con otros agentes territoriales y comunitarios. 	<ul style="list-style-type: none"> - La cooperativa como un espacio de encuentro comunitario. - Redes de cooperativas que exijan el menor compromiso posible, para así poder centrarse en los otros objetivos que sí son prioritarios. - Redes con otros agentes comunitarios vinculados con el objetivo general del proyecto.

	<i>Coop-Empresarial</i>	<i>Coop-Comunitaria</i>	<i>Coop-Instrumental</i>
Mercados	- Sin criterios normativos u orientativos. Se priorizan las opciones más pragmáticas en cada contexto para lograr los objetivos económicos.	- Se establecen criterios limitantes normativos u orientativos. Se priorizan las cadenas cortas y las vías de comercialización solidarias.	- Sin criterios normativos u orientativos. No se realiza una lectura crítica de las cadenas de producción tradicionales y las vías y lógicas de comercialización capitalistas.
Enfoque de género y feminista	- Depende en gran medida del posicionamiento del socio local. - Riesgo de que se diluya al priorizar aspectos empresariales.	- Central en su narrativa. - Riesgo de que esta fuerte narrativa no se vea reflejado en acciones concretas.	- Especialización en este ámbito. - Riesgo de trabajar únicamente aspectos sociales y políticos, pero no materiales.
Entorno natural y defensa del territorio	- Riesgos derivados del entorno natural (sequía, inundaciones, plagas...). - Riesgos personales en contextos de violencia.	- Mayor vínculo con la agroecología y la soberanía alimentaria. - Riesgos derivados del entorno natural (sequía, inundaciones, plagas...). - Riesgos personales en contextos de violencia.	- Riesgos derivados del entorno natural (sequía, inundaciones, plagas...). - Riesgos personales en contextos de violencia.
Relaciones con las instituciones	- Son necesarios proyectos más largos que permitan a los emprendimientos establecerse para ir logrando autonomía. - Son necesarios indicadores que puedan medir el impacto real del proyecto, teniendo en cuenta los aspectos específicos de la ESS en proyectos cooperativo-empresariales.	- Son necesarios proyectos más largos que permitan acometer un proceso de transformación social en el territorio. - Son necesarios indicadores que puedan medir el impacto real del proyecto, teniendo en cuenta los aspectos específicos de la ESS en proyectos cooperativo-comunitarios.	- Son necesarios proyectos más largos que permitan generar cambios en las estructuras sociales. - Son necesarios indicadores que puedan medir el impacto real del proyecto, teniendo en cuenta los aspectos específicos de la ESS en proyectos cooperativo-instrumentales.

Fuente: Elaboración propia.

Como es posible observar en la tabla, cada uno de los debates analizados en este estudio cuenta con características, posicionamientos y riesgos específicos para cada mirada o visión adoptada en el proyecto. A continuación, se resumirán las características y posicionamientos generales y riesgos específicos de cada una de estas tres visiones.

La mirada que hemos denominado *cooperativo-empresarial* parte de una premisa básica: El proyecto de cooperación ha de adoptar una posición técnica que incida sobre la generación de instrumentos empresariales centrados en una organización y gestión cooperativa eficiente y eficaz. Es decir, aspectos como la estrategia empresarial o la política de empresa cobran una especial relevancia en estos proyectos. Bajo esta visión se entiende que la fórmula cooperativa per sé ya genera un valor social diferencial que no generan otros tipos de empresas, por lo que la actitud hacia el impacto de la organización se centra en conseguir mejorar los resultados económicos de la actividad productiva.

Otro aspecto distintivo de estos proyectos es la existencia de un socio local perteneciente a un movimiento social de gran tamaño, trayectoria y reconocimiento social vinculado, o, al menos, cercano a la ESS. Es decir, serían proyectos que se vinculan a un proceso de transformación social en curso, previo al propio proyecto, y liderado por un movimiento que tiene la capacidad de generar un humus socioeconómico en el territorio que potencie la iniciativa colectiva necesaria para poder llevar a cabo la intervención. De esta forma, este tipo de proyectos se centran en ofrecer asistencia técnica, organizativa y en gestión cooperativa a este movimiento social o agente transformador en lo que respecta a la puesta en marcha y el fortalecimiento de iniciativas productivas vinculadas a él. De hecho, de aquí deriva el principal riesgo para este tipo de proyectos. Y es que, se han podido constatar casos en los que se pretendía llevar a cabo este tipo de proyectos en contextos donde no existía este humus socioeconómico previo y que han fracasado teniendo que reconvertirse en otro tipo de proyectos.

Es decir, nos encontramos ante procesos liderados por agentes territoriales vinculados a un movimiento social de referencia que, mediante iniciativas productivas de carácter cooperativo, pretenden sostener el movimiento, generar un cambio socioeconómico y mejorar la calidad de vida de sus socios.

Otra característica de este tipo de proyectos sería que no inciden especialmente en las relaciones de la cooperativa con su entorno social y político. Esto no significa que se configuren como iniciativas ajenas a su comunidad, sino que la generación o el fortalecimiento de estos lazos no es vista como una acción prioritaria para el proyecto. Al existir un movimiento social de referencia que lidera el proceso de transformación

social en el territorio, sería este quien se encargaría de otorgar una dimensión más política y comunitaria al proceso, mientras que, como se ha explicado, los proyectos que se llevan a cabo en este contexto se centrarían en la generación de condiciones para que los emprendimientos productivos vinculados a él prosperen económicamente. Y por ello, la formación vinculada a los proyectos girará, principalmente, sobre estos ámbitos de gestión.

Es por lo anterior que cuestiones como los debates sobre las vías de comercialización, la generación de redes o la aplicación del enfoque de género y la agenda feminista no se tratan de orientar desde este tipo de proyectos. Por lo general, la decisión de producir para mercados locales, circuitos de comercio justo o circuitos capitalistas de comercialización nacional e internacional se realiza desde una posición, a priori, más pragmática que política. La elección de las vías de comercialización suele decantarse por aquellas que generen un mayor rendimiento y/o facilidad a la hora de dar salida a la producción. Por otro lado, la generación o el fortalecimiento de redes tampoco se encuentra entre sus prioridades en tanto que los emprendimientos ya están insertos en la red que surge en torno al movimiento social de referencia. En cuanto a la aplicación del enfoque de género y la agenda feminista, ocurre algo similar. Pese a que este tipo de proyectos evidentemente cumplen con los requisitos mínimos para que los proyectos sean financiables, queda en manos del socio local generar formaciones, talleres y otro tipo de actividades que profundicen en este ámbito; quedando supeditadas a la visión y voluntad del movimiento social de referencia. Por lo tanto, estas intervenciones podrían correr el riesgo de que este tipo de cuestiones, que son centrales en la narrativa de la ESS, se diluyan por priorizar aspectos económico-empresariales ante estos otros.

Existen otros riesgos asociados a este tipo de proyectos. Por un lado, son proyectos que no inciden sobre la formación política de las personas que van a formar las cooperativas. Generalmente esto sucede porque se entiende que, al formar parte de un movimiento social con una importante trayectoria política, este garantiza la politización de sus miembros y una afinidad mínima entre sus integrantes en torno a un mismo proyecto político. Sin embargo, esto no tiene por qué ser siempre así. Se ha documentado como, en ocasiones, algunas personas que recuperaron la tierra que trabajaban gracias al MST en Brasil, acababan abandonando el movimiento por discrepancias políticas. Por otro lado, este pequeño déficit en cuanto a la dimensión política del proyecto, puede también acabar reproduciendo el clásico debate sobre el desacople (Heras, 2014) o isomorfismo de mercado (Pérez de Mendiguren y Etxezarreta, 2016) que sufre la Economía Social. Y es que, entre otras cuestiones, esta visión no suele incluir criterios normativos u orientativos en cuanto a las vías de comercialización, la integración económica y la inserción en cadenas globales

de producción e incluso se pueden llegar a priorizar vías convencionales de comercialización por ofrecer una mayor rentabilidad financiera.

Finalmente, dejamos recogidas algunos aprendizajes que podrían facilitar la puesta en marcha de este tipo de proyectos:

- Los proyectos cooperativo-empresariales ofrecen asistencia técnica en gestión empresarial a las cooperativas que surgen vinculadas a una red o movimiento social. Elegir bien estas alianzas e identificar correctamente las condiciones que ofrece el contexto para el desarrollo de la actividad empresarial parece de gran importancia. Todas las lógicas cooperativistas no encajan en todas las comunidades.
- Es imprescindible contar con un socio local (movimiento social, red de ESS...) con una larga trayectoria en el territorio sobre el que se pretende incidir y que ya haya iniciado un proceso de transformación social con la capacidad de generar un humus socioeconómico que potencie la iniciativa colectiva necesaria para poder llevar a cabo la intervención.
- Pese a que la inercia pueda llevar a prestar asistencia técnica directamente sobre las iniciativas productivas, al contar con un socio local que funciona como una red con gran implantación, formar a la red para dejar las capacidades instaladas en ella, podría multiplicar los resultados.
- Incluir en los proyectos comités de asesores que provienen de la empresa privada podría ayudar a lograr los objetivos de este tipo de proyectos.
- Centrar el proyecto exclusivamente en ámbitos como la gestión, la estrategia y la política de empresa, puede acabar generando que aspectos centrales para la ESS como el enfoque de género, la sostenibilidad ecológica o la revisión crítica de las cadenas de producción y las vías de comercialización se trabajen tangencialmente en momentos concretos y no de forma transversal a la organización.

En cuanto a los proyectos que se llevan a cabo bajo la mirada *cooperativo-comunitaria*, los aspectos territoriales y las dinámicas comunitarias adquieren una mayor centralidad en la planificación de las intervenciones. En estos casos, los proyectos no se entienden únicamente como la asistencia técnica a un grupo de personas que forman una empresa cooperativa en el territorio, sino que es el propio modelo de la ESS el que se pretende arraigar en el territorio extendiendo sus principios y valores sobre las demás dinámicas comunitarias.

Es decir, sería una visión que trataría de enfatizar en el enraizamiento del proyecto en la comunidad, vinculándolo con otros agentes e insertándolo en la vida del territorio. Por ello, la articulación de redes, el impulso y sostenimiento de procesos de empoderamiento personal y colectivo, y la incidencia política de las intervenciones suelen adquirir una relevancia central en la intervención planificada.

Bajo esta lógica, la formación que traen consigo los proyectos incide tanto en ámbitos internos a la organización, como de articulación territorial y comunitaria. Es decir, por un lado, se trabajan aspectos como la asociatividad, la participación, la cohesión y confianza grupal y la gestión de conflictos, y por el otro, la generación de redes de cooperativas y con otros agentes sociales del territorio. Además, es la visión que mayor importancia otorga a la incidencia política en clave de ESS, por lo que la formación política en principios y valores de la ESS ocupa también un lugar central en los proyectos.

Este tipo de proyectos se situaría en una posición intermedia en cuanto a la gestión del equilibrio entre el impacto económico y social. Es decir, frente a la primacía de los objetivos económicos en la visión cooperativo-empresarial y de los objetivos sociales en la visión cooperativo-instrumental, en este caso se trata de repensar lo económico como un instrumento al servicio de las lógicas sociales en las que se inserta; los resultados económicos no se entienden como un fin, sino como una herramienta para lograr el bienestar de las personas y comunidades.

Además, esta mayor preocupación por la generación y participación en dinámicas comunitarias, puede observarse también en cuanto a la organización en redes y a elección de las vías de comercialización preferentes. En estos casos podemos observar los 4 tipos de redes señaladas anteriormente en el análisis; en especial redes de cooperación ampliada, de comercialización nacional e internacional y de representación. Por un lado, la lectura crítica que se realiza desde este enfoque hacia las cadenas de producción largas y las vías de comercialización capitalistas, acaba generando criterios normativos que limitan u orientan a estos proyectos hacia cadenas cortas y vías de comercialización local y/o solidarias. Y por el otro lado, la pretensión por realizar una mayor incidencia política que tienen estos proyectos, les lleva a tratar de generar o fortalecer redes de representación de la ESS a mayor escala que sirvan como aglutinadoras de fuerzas para lograr mayor legitimación, visibilidad y fuerza para el cambio de políticas públicas. Sin embargo, se ha identificado que habitualmente acaban generándose redes muy débiles que no son capaces de subsistir ofreciendo ciertos servicios de calidad a las organizaciones productivas sin la financiación de los proyectos. Por lo que, al contrario de lo que ocurre en los proyectos cooperativo-empresariales que cuentan con un movimiento social

establecido que ha generado un humus socioempresarial en el territorio, cuando un proyecto cooperativo-comunitario se acaba, la red corre el riesgo de debilitarse en exceso.

Además, son también los proyectos que mayor riesgo financiero podrían generar. Por varios motivos: Por un lado, generalmente no cuentan con un movimiento social o red de referencia que pueda hacerse cargo de los riesgos financieros iniciales del proyecto. Por otro lado, porque son los proyectos más abiertamente adoptan los criterios de la agroecología y la soberanía alimentaria, y estos provocan que la rentabilidad de los emprendimientos se dilate más en el tiempo. Además, los criterios limitantes que adoptan ante las vías de comercialización también podrían incrementar el riesgo financiero. Finalmente, son proyectos que, pese a que el emprendimiento productivo adquiere gran importancia, no inciden especialmente en los aspectos más vinculados a la mejora de la eficiencia empresarial como sí lo hacen los proyectos de corte cooperativo-empresarial. Sin embargo, a diferencia de los proyectos que siguen una mirada cooperativo-instrumental, la supervivencia del emprendimiento productivo sí que adquiere gran importancia en tanto que las organizaciones productivas son la base para la construcción de otra economía.

En cuanto a la aplicación del enfoque de género y la agenda feminista, son proyectos que aplican de forma transversal esta narrativa, por lo que está realmente presente en la redacción de los proyectos. Sin embargo, esta no puede convertirse solamente en una cuestión de retórica, y pura coherencia narrativa, deberá verse reflejado en acciones concretas, que, a su vez, removerán estructuras de dominación que generarán resistencias y conflictos ante los proyectos.

A continuación, presentamos algunos aprendizajes para los proyectos de carácter cooperativo-comunitario:

- Al ser los proyectos que mayor riesgo económico pueden generar para quienes participan en ellos, podría ser de utilidad que los grupos que participan muestren su compromiso mediante la aportación de una parte de los recursos necesarios para el proyecto.
- Elaborar planes de negocios participativos que establezcan claramente el nicho de mercado que se pretende buscar y la realización de estudios de viabilidad que incidan en las fases de comercialización y distribución puede ser una forma adecuada para orientar este tipo de proyectos y arraigarlos en el territorio.
- La apuesta por la agroecología y la lectura crítica de las vías de comercialización capitalistas que encontramos principalmente en este tipo de proyectos, genera

cambios que traen ciertos riesgos añadidos. Por lo tanto, estas propuestas para el cambio en la forma de producción y comercialización han de traer consigo una alternativa. La transición a la agroecología es un proceso lento, en el que podría ser interesante ir estableciendo objetivos intermedios. Además, dedicar parte de los recursos del proyecto para generar y/o fortalecer redes puede ser vital, en tanto que facilitan la producción o la comercialización a la vez que facilita el arraigo de los proyectos.

- Los cambios en el tipo o modelo de producción suelen aceptarse mejor después de un fracaso del modelo anterior o de la socialización de historias de éxito vinculadas al modelo que se pretende implantar.

Finalmente, aquellos proyectos que se enmarcan en una posición *cooperativo-instrumental*, utilizan las formas organizativas de la ESS para abordar los aspectos económico-productivos de proyectos que tienen otros objetivos principales. Habitualmente se trata de proyectos cuyo objetivo es el empoderamiento de grupos de mujeres, indígenas u otros colectivos en situación vulnerable o de conflicto, donde el trabajo en torno a los derechos económicos y la generación de ingresos puede ser una de las múltiples dimensiones que recoja el proyecto. Es decir, son proyectos que abordan el ámbito económico-productivo de una manera tangencial como forma de llegar a otro tipo de metas y donde la ESS juega un papel instrumental al constatarse que puede ser una herramienta adecuada para sostener los ingresos necesarios que permitan ayudar a lograr esos otros objetivos en tanto que las cooperativas se configuran como espacios seguros donde se establecen relaciones y redes sororas.

Por esta razón, este tipo de proyectos se centran en ofrecer formación sobre las herramientas más útiles que permitan a la cooperativa reproducirse (capacitación técnica, gestión empresarial, contabilidad etc.), sin prestar excesiva atención a otros elementos que sí que son centrales en las otras dos visiones como son la asociatividad, la organización y participación interna o la gestión cooperativa. Sin embargo, y aunque pueda parecer contradictorio con lo que se acaba de mencionar, para este tipo de proyectos la supervivencia de las organizaciones productivas no es un objetivo en sí mismo; como tampoco lo es la divulgación del proyecto político que la ESS representa. Es decir, pese a que parte de la formación que traen consigo los proyectos gire en torno a aspectos que ayudan al funcionamiento de las cooperativas, el impacto buscado siempre se centra en ámbitos no económicos, o, al menos, no productivos. La mayor incidencia del apartado formativo se realiza sobre derechos de las mujeres, derechos indígenas, derechos humanos etc.

Otros aspectos como la generación de redes también siguen esta lógica instrumental. Y es que, estos proyectos no buscan generar o fortalecer una red de referencia para

la ESS en el territorio. Generalmente crean redes informales de cooperativas que les ayuden a compartir recursos básicos para facilitar la producción. Es decir, al igual que ocurre con la formación, en este tipo de proyectos se busca en las redes una forma de facilitar la reproducción de las cooperativas que exija el menor compromiso posible, para así poder centrarse en los otros objetivos que sí son prioritarios. Por ello, en caso de fomentar algún tipo de red, serán redes que, si bien pueden ser útiles para las cooperativas que las forman, apenas tienen un impacto hacia el exterior en forma de redes de comercialización o de incidencia sobre las políticas públicas en el ámbito de la ESS.

Pese a esto, no podemos decir que estos proyectos no tengan en cuenta la relación con la comunidad. Y es que son proyectos fuertemente vinculados con las comunidades sobre las que pretenden incidir. De hecho, en algunos casos, la cooperativa, más que como un centro de trabajo, es considerada como un espacio seguro donde socializar, formarse, compartir experiencias, participar de la vida social y disponer de ciertos medios para hacer pequeños trabajos e intercambiarlos por otros. Es decir, funcionarían como una suerte de centro social y comunitario difuminando su vertiente más económico-mercantil y, quizás sin pretenderlo, fomentando los polos no mercantiles y, en especial, los no monetarios de la economía.

Además, aunque no se incida sobre la generación de redes de ESS, esto no significa que no se generen otro tipo de redes con, por ejemplo, grupos o asociaciones de mujeres. Y es que, en lo que a la aplicación del enfoque de género y la agenda feminista se refiere, son proyectos especialmente avanzados, ya que, como se ha explicado, habitualmente el empoderamiento de grupos de mujeres y la profundización en sus derechos es uno de los objetivos principales.

Con todo, y al igual que en los casos anteriores, estos proyectos también tienen ciertos riesgos asociados. Por un lado, esta naturaleza más alejada de la ESS y sus principios provoca que, entre otros, frecuentemente no se realice una lectura crítica de las cadenas de producción tradicionales y las vías y lógicas de comercialización capitalistas. Y pese a que muchas veces la comercialización pueda no ser algo especialmente representativo en estos proyectos, puesto que no es su objetivo principal, corren el riesgo de ser cooptadas por lógicas capitalistas a medida que las cooperativas van creciendo y asentándose.

Además, las cuestiones vinculadas a la participación, la organización interna y la generación de liderazgos suele realizarse únicamente desde la lógica principal de estos proyectos. Es decir, en ámbitos mixtos, ya sea en cooperativas u otros ámbitos sociales, se incide para aumentar la participación y el liderazgo de las mujeres.

Mientras que, en otros casos, se fomenta la creación de cooperativas de mujeres. Sin embargo, al contrario de lo que ocurre con los proyectos cooperativo-empresariales, otros aspectos organizativos vinculados a la organización de la producción y la generación de ingresos pueden quedar más desatendidos generando una debilidad para la subsistencia de la cooperativa.

Finalmente, priorizar la intervención en los aspectos sociales sobre los aspectos económico-productivos de forma tan evidente, podría generar el riesgo de, llegado al extremo, no trabajar en torno a los aspectos económicos del empoderamiento de estos grupos de mujeres, indígenas etc. Es decir, se corre el riesgo de centrar excesivamente los proyectos en ámbitos sociales y políticos como la participación en la vida social y política de la comunidad, y dejar de lado otros aspectos de carácter material que perpetúan la desigualdad y la dependencia como el acceso a medios de producción y tierras o el control de los ingresos generados.

Como en los casos anteriores, a continuación, presentamos algunos aprendizajes a tener en cuenta en estos proyectos:

- Presentar este tipo de proyectos no como proyectos productivos sino como proyectos de empoderamiento y fortalecimiento de capacidades. De esta forma se evitan baremos e indicadores pensados para proyectos estrictamente productivos.
- Pese a que no sea el objetivo principal del proyecto, las iniciativas productivas son también necesarias para lograr los objetivos de estos proyectos (no vinculados con la ESS). Los aspectos materiales que pueden desarrollar las cooperativas son esenciales para el empoderamiento de indígenas, mujeres u otros grupos oprimidos.

Bibliografia

1. *Il libro della memoria*, Giuliano Pisani, Feltrinelli, 2011.

2. *Il libro della memoria*, Giuliano Pisani, Feltrinelli, 2011.

3. *Il libro della memoria*, Giuliano Pisani, Feltrinelli, 2011.

4. *Il libro della memoria*, Giuliano Pisani, Feltrinelli, 2011.

5. *Il libro della memoria*, Giuliano Pisani, Feltrinelli, 2011.

6. *Il libro della memoria*, Giuliano Pisani, Feltrinelli, 2011.

7. *Il libro della memoria*, Giuliano Pisani, Feltrinelli, 2011.

8. *Il libro della memoria*, Giuliano Pisani, Feltrinelli, 2011.

9. *Il libro della memoria*, Giuliano Pisani, Feltrinelli, 2011.

10. *Il libro della memoria*, Giuliano Pisani, Feltrinelli, 2011.

11. *Il libro della memoria*, Giuliano Pisani, Feltrinelli, 2011.

12. *Il libro della memoria*, Giuliano Pisani, Feltrinelli, 2011.

13. *Il libro della memoria*, Giuliano Pisani, Feltrinelli, 2011.

14. *Il libro della memoria*, Giuliano Pisani, Feltrinelli, 2011.

15. *Il libro della memoria*, Giuliano Pisani, Feltrinelli, 2011.

16. *Il libro della memoria*, Giuliano Pisani, Feltrinelli, 2011.

17. *Il libro della memoria*, Giuliano Pisani, Feltrinelli, 2011.

18. *Il libro della memoria*, Giuliano Pisani, Feltrinelli, 2011.

19. *Il libro della memoria*, Giuliano Pisani, Feltrinelli, 2011.

20. *Il libro della memoria*, Giuliano Pisani, Feltrinelli, 2011.

- ÁLVAREZ, J.F., y MARCUELLO, C. (ed.) (2020): *Experiencias emergentes de la Economía Social en Iberoamérica*. Ed. CIRIEC-España. Valencia.
- ANTUÑANO, I. (2012): “Las acciones de cooperación al desarrollo impulsadas y ejecutadas por entidades públicas españolas cuyos proyectos se concretan en entidades de economía social”. En *La economía social y la cooperación al desarrollo: una perspectiva internacional* (pp. 175-194). Universitat de València. Servei de Publicacions.
- ARCOS, A., y MORANDEIRA, J. (2020): “Ecosistemas locales de economía social y solidaria en la Comunidad Autónoma Vasca. Una aproximación desde las entidades”, *Revista Iberoamericana de Economía Solidaria e Innovación Socioecológica: RIESISE*, 3, 37-59.
- ARRILLAGA, P. (2021a): *Ekonomia Sozial eta Solidarioan oinarritutako tokiko garapena: Euskal Autonomia Erkidegoaren kasu azterketa*, Tesis doctoral, UPV/EHU, Donostia.
- ARRILLAGA, P. (2021b): “La propuesta del Desarrollo Local Transformador. Aportaciones desde la Economía Social y Solidaria”. *Cuadernos de Trabajo Hegoa*, (88), 1-70.
- ARRILLAGA, P., y ETXEZARRETA, E. (2022): “Mercados sociales e intercooperación en la Economía Social y Solidaria como vía para recuperar soberanías: El caso del Mercado Social de Euskadi”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 105, 263-288.
- ASHLEY, C. (2009): *Harnessing core business for development impact. Evolving ideas and issues for action*. Overseas Development Institute, ODI Background Note. February 2009. Recuperado: <https://cdn.odi.org/media/documents/3566.pdf>
- ASKUNZE, C. (2007): “Economía solidaria”, En: G. Celorio y A. López de Muniain (Coords.): *Diccionario de Educación para el desarrollo*. Ed. Hegoa, Bilbao, 107-113.
- ASKUNZE, C., JUBETO, Y., MARCÓ, L., y PÉREZ, Z. (2020): *Diccionario Feminista para una Economía Solidaria*. REAS Euskadi, Red de Economía Solidaria y Alternativa Euskadi. Bilbao. Recuperado: <https://reaseuskadi.eus/wp-content/uploads/Diccionario-Feminista-2020-cas.pdf>
- AZKARRAGA, J., y ALTUNA, L. (2012): “Cooperativismo, economía solidaria y paradigma ecológico. Una aproximación conceptual”. *Ecología política*, (44): 33-42.
- BANCE, P. (dir.) (2018): *Providing public goods and commons. Towards coproduction and new forms of governance for a revival of public action*, CIRIEC Studies Series –No. 1, Université de Liège, Liège.

- BANCE, P., BOUCHARD, M; GREILING, D. (eds.) (2022): *New perspectives in the co-production of public policies, public services and common goods*, CIRIEC Studies Series – No. 3.
- BASCUAS, M., SANFILIPPO, J., PIRIS, S., CABRERA, M., ORTEGA, N., y PÉREZ, Z. (2019): Construir, cuidar, habitar: prácticas feministas en organizaciones de la economía solidaria. *Papeles de Economía Solidaria*, 6: 1-41.
- BAUBY, P. (2018): “Conditions of convergence between public economy and social economy organisations. From the diversity of models to a successful hybridisation through new governance”. En Bance, P. (dir.): *Providing public goods and commons. Towards coproduction and new forms of governance for a revival of public action*, CIRIEC Studies Series – No. 1, Université de Liège, Liège.
- BIRCHALL, J. (2003): *Rediscovering the cooperative advantage Poverty reduction through self-help*. Cooperative Branch International Labour Office, Geneva.
- BIRCHALL, J. (2004): *Cooperatives and the Millennium Development Goals*. Cooperative Branch International Labour Office, Geneva.
- BLOWFIELD, M., and DOLAN, C. S. (2016). “Business as a development agent: Evidence of possibility and improbability”. *Third World Quarterly*, 35 (1), 22-42.
- BULLOCH, G., JURGENS, C., and LACEY, P. (2011): *Rethinking International Development in a Converging World*, London. Accenture Development Partnerships. Recuperado:
<https://all-digital.org/convergence-economy-rethinking-international-development-in-a-converging-world/>
- CEPES, Confederación Empresarial Española de la Economía Social (2020): *La contribución de la Economía social a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. 4º INFORME sobre la experiencia de las empresas españolas de Economía Social en la Cooperación al desarrollo 2017-2019*. Recuperado:
<https://www.cepes.es/files/publicaciones/117.pdf>
- CHAVEZ, R., y PÉREZ DE URALDE, J.M. (dir.) (2012): *La economía social y la cooperación al desarrollo. Una perspectiva internacional*. Universitat de València. Servei de Publicacions. Valencia.
- COMISION DE ECOLOGÍA DE XES, Red de Economía Solidaria de Catalunya (30 Julio, 2021): Para la transición ecosocial: una economía solidaria y ecológica. Entrada Blog Diario El Salto. Recuperado:
<https://www.elsaltodiario.com/mecambio/para-la-transicion-ecosocial-una-economia-solidaria-y-ecologica>

- CROSS, J. (2019): Selling with prejudice: social enterprise and caste at the bottom of the pyramid in India. *Ethnos*, 84(3): 458-479.
- DEMBEK, K., SINGH, P., and BHAKOO, V. (2016). Literature review of shared value: a theoretical concept or a management buzzword? *Journal of Business Ethics*, 137(2): 231-267.
- DEMBEK, K., SIVASUBRAMANIAM, N., and CHMIELEWSKI, D. A. (2020): A systematic review of the bottom/base of the pyramid literature: Cumulative evidence and future directions. *Journal of Business Ethics*, 165, 365-382.
- DEY, P. and STEYAERT, C., (2010): “The politics of narrating social entrepreneurship”, *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 4, 1, pp. 85-108.
- DUBOIS, A. (2010): “Pensar un futuro para la sociedad global desde la solidaridad creativa”. *Revista Internacional de Estudios Vascos*. Cuaderno 7: 59-905.
- ENJOLRAS, B. (2008): “Régimes de gouvernance et intérêt général” in Enjolras B. (ed.), *Gouvernance et intérêt général dans les services sociaux et de santé*, Collection « Economie sociale et Economie publique » N° 1, Bruxelles, Peter Lang.
- ETXEZARRETA, E., y PÉREZ DE MENDIGUREN, J.C. (2018): “Ekonomia soziala: Ikerketa-objektua eta analisirako lanabesak”, *Hegoak zabalduz*, zk.7, UPV/EHU.
- FAVREAU, L. (1997): “Desarrollo económico comunitario y economía social: el ejemplo canadiense”, *Revista de debate sobre la economía pública, social y cooperativa*, (25), 43-62.
- FEIX, A., FAIVRE-TAVIGNOT, B., DURAND, R., and HUYSENTRUYT, M. (2020): *Inclusive Business. What it is and why it matters*. Society & Organizations Institute, HEC Paris. Recuperado: https://www.b4ig.org/wp-content/uploads/2020/12/RAPPORT-HEC-SO_InclusiveBusiness_Final-dec2020.pdf
- FLYVBJERG, B. (2006): “Five misunderstandings about case-study research”, *Qualitative inquiry*, 12 (2): 219-245.
- FUKUDA-PARR S. (2016): “From the Millennium Development Goals to the Sustainable Development Goals: shifts in purpose, concept, and politics of global goal setting for development”. *Gender & Development*, 24(1), 43-52.
- GARCÍA-JANÉ, J. (2009): “La Economía Solidaria en el Estado Español”. En J.L. Laville y J. García-Jané, *Crisis capitalista y economía solidaria. Una economía que emerge como economía real*, Barcelona: Icaria Antrazyt.

- GARCÍA-JANÉ, J., VÍA, J., y XIRINACS, L.M. (2006): *La dimensión cooperativa: economía solidaria y transformación social*, Icaria Editorial.
- GERRING, J. (2004): “What is a case study and what is it good for?”, *American political science review*, 98 (2): 341-354.
- GIDEON, J., and UNTERHALTER, E. (Eds.): (2020). *Critical reflections on public private partnerships*. Routledge.
- GURIDI L., PÉREZ DE MENDIGUREN J. C.; IAMETTI, A.; DEUX, M.V.; VÁZQUEZ, G. y URIBE, A. (2011): “Experiencias de Economía Social y Solidaria: compartiendo estrategias y aprendizajes”. *Papeles de Economía Solidaria*, 2: 1-77.
- GUTIÉRREZ, J., y HERRERA, A. F. (2021): “ODS 8: El crecimiento económico y su difícil encaje en la Agenda 2030”. *Revista Internacional De Comunicación Y Desarrollo (RICD)*, 3(14), 52-66.
- HALL, D. (2015): *Why public-private partnerships don't work. The many advantages of the public alternative*. Greenwich: PSIRU. Recuperado: <http://www.world-psi.org/en/publication-why-public-private-partnerships-dont-work>
- HART, S., SHARMA, S., and HALME, M. (2016), “Poverty, Business Strategy and Sustainable Development”. *Organization and Environment*, Vol. 29 (4): 401-415.
- HERAS-SAIZARBITORIA, I. (2014): “The ties that bind. Exploring the basic principles of worker-owned organizations in practice” *Organization*, 21(5) 645-665.
- HERAS-SAIZARBITORIA, I., URBIETA, L., and BOIRAL, O. (2022): “Organizations’ engagement with sustainable development goals: from cherry-picking to SDG-washing?” *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(2): 316–328.
- HERRERO, Y. (2014a). Perspectivas ecofeministas para la construcción de una economía compatible con una buena vida. En J. Jubeto, M. Larrañaga, C. Carrasco, M. León, Y. Herrero, C. Salazar de la Torre, C. De la Cruz, et al. *Sostenibilidad de la vida. Aportaciones desde la Economía Solidaria, Feminista y Ecológica* (pp. 56–68). REAS Euskadi.
- HERRERO, Y. (2014a): “Economía ecológica y economía feminista: un diálogo necesario”. En Cristina Carrasco (Ed.), *Con voz propia. La economía feminista como apuesta teórica y política* (pp. 219–237). Madrid: La oveja roja.
- HIPPLE, E., AGOSTINI, M., and BUKSHI, M. (2019): *Inclusive Business Reimagined*. Accenture Development Partnerships. Recuperado: <https://www.accenture.com/us-en/about/accenture-development-partnerships/inclusive-business>

- Inclusive Business Action Network (iBAN), y Business Call to Action (BCtA) (2022): Características de los negocios inclusivos. Recuperado: <https://www.inclusivebusiness.net/es/node/5728>
- ICA, International Co-operative Alliance (1995): *The statement on the co-operative identity*, International Co-operative Alliance. Recuperado: <http://www.gdrc.org/icm/coop-principles.html>
- JENKINS, R. (2005): ‘Globalization, Corporate Social Responsibility and poverty’. *International Affairs*. 81(3): 525-540.
- JUBETO, Y., LARRAÑAGA, M., CARRASCO, C., LEÓN, M., HERRERO, Y., SALAZAR DE LA TORRE, C., DE LA CRUZ, C., et al. (Eds.) (2014): *Sostenibilidad de la vida. Aportaciones desde la Economía Solidaria, Feminista y Ecológica*. Red de Economía Solidaria y Alternativa, REAS Euskadi. Bilbao.
- JUBETO, Y., y LARRAÑAGA, M. (2014): “La economía será solidaria si es feminista. Aportaciones de la economía feminista a la construcción de una economía solidaria En J. Jubeto, M. Larrañaga, C. Carrasco, M. León, Y. Herrero, C. Salazar de la Torre, C. De la Cruz, et al. *Sostenibilidad de la vida. Aportaciones desde la Economía Solidaria, Feminista y Ecológica* (pp. 13– 25). REAS Euskadi.
- LASHITTEW, A., NAYARAN, S., ROSCA, E., and Bals, L. (2022): “Creating social value for the “Base of the Pyramid”: an integrative review and research agenda”. *Journal of Business Ethics*, 178: 445-466.
- LAVILLE, J.L., y GARCÍA-JANÉ, J. (2009): *Crisis capitalista y economía solidaria. Una economía que emerge como alternativa real*, Icaria, Barcelona.
- LEÓN, M. (ed.) (2021): *Economías transformadoras en clave feminista*. Red Latinoamericana Mujeres Transformando la Economía Marcha Mundial de las Mujeres (MMM). La Paz, Bolivia. Recuperado: <https://www.economiasolidaria.org/recursos/economias-transformadoras-en-clave-feminista/>
- LONDON, T., and HART, S. (2011): “Introduction: Creating a fortune with the base of the pyramid”. En London, T. and Hart, S. (Eds). *Next Generation Business Strategies for the Base of the Pyramid: New Approaches for Building Mutual Value*. Upper Saddle River, NJ: FT Press.
- LONGHURST, R. (2003): “Semi-structured interviews and focus groups”, *Key methods in geography*, 3 (2): 143-156.
- NORTON, A., and STUART, E. (2014). *How far down the road: comments on the secretary general’s synthesis Report on Post 2015*. ODI Report, London: ODI.

- MALO, M. C., y VÉZINA, M. (2004): “Governance and Management of Collective User-Based Enterprises: Value-Creation Strategies and Organizational Configurations”. *Annals of public and cooperative economics*, 75(1): 113-137.
- MANCE, E.A. (2008): *La revolución de las redes: la colaboración solidaria como una alternativa pos-capitalista a la globalización actual*. Universidad Autónoma de la ciudad de México y otros, Ciudad de México.
- MARTÍNEZ, A. y ÁLVAREZ, S. (2008): “La economía crítica y solidaria: perspectivas teóricas y experiencias para la construcción de una economía alternativa”. En *La situación del mundo 2008. Innovaciones para una economía sostenible. Informe anual del Worldwatch Institute sobre el Progreso hace una Sociedad Sostenible*, 371-486, Barcelona: CIP-Ecosocial e Icaria.
- MONZÓN, J.L., y CHAVES R. (2012): La economía social en la Unión Europea. Comité Económico y Social Europeo. Recuperado: <https://www.eesc.europa.eu/resources/docs/qe-30-12-790-es-c.pdf>
- MOSER, C. (2005): “Has gender mainstreaming failed? A comment on international development agency experiences in the South”. *International Feminist Journal of Politics*, 7(4): 576-590.
- MUKHOPADHYAY, M. (2016): *Mainstreaming gender or “streaming” gender away: feminists marooned in the development business* (pp. 77-91). Palgrave Macmillan UK.
- NACIONES UNIDAS (2015): Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Resolución aprobada por la Asamblea General el 25 de septiembre de 2015. A/RES/70/1, 21 de octubre.
- NAHI, T. (2018). “Co-creation for sustainable development: The bounds of NGO contributions to inclusive business”. *Business Strategy & Development*, 1(2), 88-102.
- PAJARES, L. (2017): “Las resistencias al género en el desarrollo: brechas entre discursos y prácticas de las ONG de desarrollo”. *Revista española de desarrollo y cooperación*, (39): 67-79.
- PAJARES, L. (2018): “La gestión de las resistencias al género en las ONG de Desarrollo: Un camino por recorrer”. En Comité Organizador Noviembre Feminista 2016 (Comp.), *Hilos Violeta. Nuevas propuestas feministas. Un dialogo abierto* (pp. 217-228). Instituto de Investigaciones Feministas. Universidad Complutense de Madrid.
- PÉREZ, M.J., GONZÁLEZ. T., CASADO, F., LÓPEZ, A.P., SANDBERG, C., GEISSLER, M. (2018): Negocios inclusivos y empresas españolas. El momento

- de no dejar a nadie atrás. Observatorio Empresarial para el Crecimiento Inclusivo. Recuperado:
<https://www.crecimientoinclusivo.org/publicaciones-informe-negocios-inclusivos-y-empresas-espanolas/>
- PÉREZ DE MENDIGUREN, J.C. (2013): “Social enterprise in the development agenda. Opening a new road map or just a new vehicle to travel the same route?” *Social Enterprise Journal*, 9(3): 247-268.
- PÉREZ DE MENDIGUREN, J.C (2014): *Debates conceptuales y aspectos organizativos de la Economía Solidaria: el caso de REAS Euskadi*. Tesis Doctoral. Universidad del País Vasco UPV-EHU.
- PÉREZ DE MENDIGUREN, J.C., y ETXEZARRETA, E. (2015): “Sobre el concepto de economía social y solidaria: aproximaciones desde Europa y América Latina”, *Revista de Economía Mundial*, (40), 123-144.
- PÉREZ DE MENDIGUREN, J.C., y ETXEZARRETA, E. (2016): “Otros modelos de empresa en la economía solidaria: entre la retórica y la práctica”, *Lan Harremanak Revista de Relaciones Laborales*, 227-252.
- PIRIS, S. (2019): “Transitando hacia organizaciones habitables”. En Maisa Bascuas, Josefina Roco et al. : *Construir, cuidar, habitar: prácticas feministas en organizaciones de la economía solidaria* (pp. 15-23). *Papeles de Economía Solidaria*, 6.
- PRAHALAD, C K. (2004): *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits* Pearson Education Inc., Wharton School Publishing, Upper Saddle River, New Jersey.
- RAZETO, L. (2005): “El concepto Solidaridad. Pensamiento Crítico Latinoamericano”, *Conceptos Fundamentales*, 3, 971-985.
- REAS, Red de redes de economía alternativa y solidaria (2022): Carta de principios de la economía solidaria. Recuperado:
<https://www.economiasolidaria.org/carta-de-principios-de-la-economia-solidaria/>
- REAS EUSKADI y ALBOAN (2022): *Manifiesto del Foro Internacional de mujeres de la Economía Solidaria*. Recuperado:
<https://www.economiasolidaria.org/recursos/manifiesto-del-foro-de-mujeres-de-la-economia-solidaria/>
- ROLL, K., DOLAN, C. and RAJAK, D. (2021): “Remote (Dis)engagement: Shifting Corporate Risk to the ‘Bottom of the Pyramid’”. *Development and Change*, 52: 878-901.

- ROMERO, M. J. (2015). *What lies beneath. A critical assessment of PPPs and their impact on sustainable development*. Brussels. Recuperado: https://www.eurodad.org/what_lies_beneath
- SARASUA, J., y UDAONDO, A. (2004): *Autogestión y globalidad: Situar la autogestión económica en el mundo actual*. Lanki Ikertegia, Unibertsitatea.
- SHAW, E., and CARTER, S. (2007): “Social entrepreneurship: Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes”. *Journal of small business and enterprise development*, 14(3): 418-434.
- SOTO, A., ARRILLAGA, P, y ETXEZARRETA, E. (2021): Factores clave para el fomento de la Economía Social desde lo local, *Revista Prisma Social*, Nº 35, pp. 65-90.
- SPEAR, R. (2006): “Social entrepreneurship: a different model?” *International journal of social economics*, 33(5/6): 399-410.
- SCHAWB FOUNDATION FOR SOCIAL ENTREPRENEURSHIP (2022): *Unlocking the Social Economy: Towards an inclusive and resilient society*. Insight Report May 2022. Recuperado: <https://www.weforum.org/reports/unlocking-the-social-economy-towards-an-inclusive-and-resilient-society-davos2022>
- SCHONEVELD, G. C. (2020). “Sustainable business models for inclusive growth: Towards a conceptual foundation of inclusive business”. *Journal of Cleaner Production*, 277, 124062.
- TELLERIA, J. (2017) Power relations? What power relations? The de-politicising conceptualisation of development of the UNDP. *Third World Quarterly*, 38(9):2143-2158.
- TELLERIA, J. (2018) Can we ‘transform our world’ without affecting international relations? A political analysis of the United Nations development agenda. *Globalizations*, 15(5):655-669.
- TFSSE, Grupo de trabajo Interinstitucional sobre Economía Social y Solidaria- (2014): *La Economía Social y Solidaria y el reto del Desarrollo Sostenible*. OIT Ginebra. Recuperado: <http://www.unrisd.org/ssetaskforce-positionpaper-spn>
- TFSSE, Grupo de trabajo Interinstitucional sobre Economía Social y Solidaria- (2022): *Avanzar en la Agenda 2030 a través de la economía social y solidaria*. OIT Ginebra. Recuperado: <https://unsse.org/2022/09/26/avanzar-en-la-agenda-2030-a-traves-de-la-economia-social-y-solidaria/?lang=es>

- TORRES-RAHMAN, Z., BAXTER, G., RIVERA, A., and NELSON, J. (2015). Business and the United Nations: Working together towards the Sustainable Development Goals: A framework for action. *Harvard Kennedy School CSR Initiative and Inspiris Limited: Cambridge, MA, USA*. Recuperado: <https://www.sdgfund.org/business-and-un>
- USAID, United States Agency for International Development (2021): USAID Cooperative Development Program Fact Sheet. Cooperative Development Program Annual Report (October 2020-September 2021). Recuperado: <https://www.usaid.gov/documents/cooperative-development-program-annual-report-october-2020-september-2021>
- UTTING P. (2023): “Contemporary Understandings of the Social and Solidarity Economy”. Edited by Ilcheong Yi et al. *Encyclopedia of the Social and Solidarity Economy*. Cheltenham and Northampton, MA. Edward Elgar Publishing Limited in partnership with United Nations Inter-Agency Task Force on Social and Solidarity Economy (UNTFSSSE).
- BAYLISS, K., and VAN WAEYENBERGE, E. (2018): Unpacking the public private partnership revival. *The Journal of Development Studies*, 54(4): 577-593.
- VAILLANCOURT, Y. (2008): “Social Economy in the co-construction of public policy, La démocratisation des politiques publiques : Une vision canadienne et québécoise”, *Canadian Social Economy Research Partnerships*, Occasional Paper Series, 3.
- VILLALBA-EGUILUZ, U., EGIA-OLAIZOLA, A., and PÉREZ DE MENDIGUREN, J. C. (2020): “Convergences between the social and solidarity economy and sustainable development goals: Case study in the Basque country”. *Sustainability*, 12(13), 5435.
- WACKERNAGEL, M., HANSCOM, L., and LIN., D. (2017): Making the sustainable development goals consistent with sustainability. *Frontiers in Energy Research*, 5:18.

