



**Universitat Autònoma
de Barcelona**

POSTGRAU EN ECONOMIA SOCIAL I SOLIDÀRIA

TREBALL FINAL

**UN MODELO DE GOBERNANZA
PARA L'EGARENCA**

Joan Pi Gonzalez

Curso académico 2018/19

Fecha de presentación de la memoria: 15 de julio de 2019

Revisión e introducción entrevista Landare: 4 julio 2020

Tutora del Treball: Rosa Garcia Hernandez

Resumen Ejecutivo

Aquest treball intenta acompanyar el procés intern de participació que definirà un model de governança democràtica per a l'Egarenca, ecobotiga cooperativa de Terrassa. Desenvolupa teòricament el concepte de governança aplicada a les empreses de l'economia social i solidària. Empíricament s'han realitzat entrevistes a projectes similars, supermercats cooperatius, sobre la seva governança.

Paraules clau: Governança, Democràcia, Supermercats cooperatius, Participació

Este trabajo intenta acompañar el proceso interno de participación que definirá un modelo de gobernanza democrática para La Egarenca, ecotienda cooperativa de Terrassa. Desarrolla teóricamente el concepto de gobernanza aplicada a las empresas de la economía social y solidaria. Empíricamente se han realizado entrevistas a proyectos similares, supermercados cooperativos, sobre su gobernanza.

Palabras clave: Gobernanza, Democracia, Supermercados cooperativos, Participación

This paper attempts to accompany the internal process of participation that will define a model of democratic governance for l' Egarenca, cooperative supermarket from Terrassa. It develops theoretically the concept of governance applied to companies in the social and solidarity economy. Empirically interviews have been carried out on similar projects, cooperative supermarkets, on their governance.

Key words: Governance, Democracy, Cooperative Supermarkets, Participation

Índice

1. Presentación.....	5
2. Introducción.....	9
La Egarenca: el proceso de conversión de un grupo de consumo ecológico en un pequeño supermercado cooperativo.....	9
¿Cooperativa de consumo o asociación?.....	9
¿Participación obligatoria o voluntaria?.....	10
Los límites del modelo de cestas.....	11
El debate de futuro y la opción de la tienda.....	12
Las redes: XES-Terrassa i PIC Vallès.....	13
Adhesión de nuevas familias, el último apoyo necesario.....	14
La necesidad de un nuevo modelo de gobernanza.....	16
El aumento significativo en el número de socios y la complejidad de la entidad.....	16
La informalidad jurídica y normativa.....	17
La sobrecarga de funciones de los promotores-trabajadores.....	18
3. La gobernanza.....	19
Voluntariedad.....	19
Stakeholders.....	21
Participación.....	23
Gestión democrática.....	25
La Guia per impulsar la Governança Democràtica a les organitzacions del Tercer Sector Social.....	27
4. La gobernanza de los supermercados cooperativos.....	30
Metodología del estudio.....	30
Resultados.....	32
Introducción.....	32
Global-identitarias.....	33
Objetivos.....	34
Trabajo.....	34
5. Una propuesta para la Egarenca.....	36
Cómo decidimos: el proceso participativo.....	36
Qué decidimos: los contenidos de la gobernanza.....	38
Aspectos teóricos a tener en cuenta.....	38
Características de proyectos similares: aprendizajes y buenas prácticas.....	40
6. Conclusiones.....	42

7. Bibliografía.....	44
8. Anexo 1: Modelo de cuestionario para las entrevistas.....	47
9. Anexo 2: Fichas de las entrevistas.....	49

1. Presentación

Elegir una temática para el Trabajo de Fin de Posgrado (TFP) ha estado relativamente fácil. El año 2017 me embarqué en la aventura de la Egarenca. Todavía no sabíamos como se diría pero si que teníamos claro el que queríamos. Estábamos buscando superar el modelo obsoleto de las autodenominadas cooperativas de consumo ecológico. En un contexto de de llegada al gran público del producto ecológico a través de la gran distribución, y de crecimiento de la venta directa por parte de la pequeña producción, las pequeñas cooperativas de consumo no teníamos mucho de sentido.

Reflexionamos sobre nuestro futuro, quisimos conocer diferentes modelos de organización, y poco a poco la idea del supermercado fue tomando fuerza. Nos centramos en las experiencias de supermercados cooperativos existentes. Visitamos, escuchamos y preguntar en la Magrana Vallesana, el Brote, la Ortiga, Landare y La Louve. Los analizamos uno por uno, y elegimos la Magrana como modelo a seguir. La idea de un pequeño supermercado cooperativo, con una rica vida asociativa con diferentes proyectos comunitarios (no solo venta), con trabajadores profesionales pero también donde participan los socios de forma voluntaria, con buenos precios, con los productores participante, con capacidad para reunir dos centenares de familias en su alrededor, nos parecía un cambio de escala razonable después de 17 años del modelo de cestas militante.

La Asociación por el Consumo Responsable y la Sostenibilidad de Terrassa (ACRST) es el nombre formal de la entidad que integraba la autodenominada cooperativa de consumo ecológico. Celebramos un referéndum para pasar en tienda y se ganó por unanimidad. Necesitábamos más familias. Presentamos el proyecto a la ciudadanía y entonces ya vino el “tsunami”. La gente nos empujó hasta hacerlo realidad. El noviembre del 2017 alquilábamos el local, el enero del 2018 ya nos trasladamos e inaugurábamos aquel mismo marzo. La vivencia del proceso ha estado realmente intensa y emotiva, más teniendo en cuenta que el septiembre del 2017 se me habían transferido los poderes para ser el administrador de la entidad. Por lo tanto, no es difícil de imaginar porque he elegido la Egarenca como objeto de mi trabajo de fin de posgrado.

Tenía pero, varias opciones para desarrollar dentro de este objeto de estudio. Una hubiera podido ser el modelo de negocio o el económico-financiero. Horas de ahora, todo y el buen recibimiento por parte de la ciudadanía y de la buena marcha a nivel de familias socias y ventas de la Egarenca, el proyecto se encuentra todavía en viabilidad, y tiene por adelantado encara algunos trimestre y retos. A pesar de todo, había un tema, que me motiva especialmente, y que he estudiado y desarrollado desde las diferentes facetas de mi vida profesional y de activista. Este tema es el de la participación y la gobernanza democrática de las organizaciones.

El proyecto de la Egarenca fue participado ampliamente. La reflexión sobre el nuevo modelo se trabajó dentro y fuera de la entidad a través de jornadas y debates. Se discutió, se votó y se financió entre los socios. Se discutió también con productores y consumidores de la comarca a través de la Red PIC Vallès. Destacar que fruto de estos debates también surgió El Rodal, otra ecotienda cooperativa, a Sabadell (<http://elrodal.coop/>). Se sumaron decenas de nuevas familias, que también entraron a participar del proyecto.

Dicho esto, también es cierto que la entidad atravesaba una etapa de baja participación y actividad que hacía prever su desaparición en un determinado periodo de tiempo. Por eso también la necesidad de cambio de modelo. Y que fuimos dos personas las que lideramos todo el proceso, además, con la intención de autoocuparnos profesionalmente. Por lo tanto, a pesar de que el modelo elegido -el de la Magrana Vallesana- era participativo, uno de los riesgos que tenía el proyecto era la desconexión de los socios respecto al desarrollo del proyecto. Es decir, que a efectos prácticos desapareciera la parte asociativa, y se redujera a un proyecto puramente mercantil.

Dichosamente, esto no ha estado así. La propia movilización que ha implicado la creación del supermercado, junto con la entrada masiva de nuevas familias socias ha reavivado la vida asociativa y la participación de las familias en el proyecto. Este hecho ha sido propiciado como mínimo por tres hechos: Primero, el proyecto de ecotienda cooperativa de la Egarenca ha sido una continuación -no una ruptura- de proyectos de grupos de consumo ecológicos, proyectos que se basan en la participación de las socias, por lo tanto la cultura participativa ha sido desde el primer momento, no se ha tenido que crear de cero; Segundo, la elección del target o público diana del proyecto se ha centrado en personas movilizadas política o socialmente (activistas); Y tercero, lo pase del documental Foodcoop ha insertado en el imaginario colectivo la visión de un supermercado participativo, es aquello que se llama que una imagen vale por mil palabras.

Nos encontramos, por lo tanto, de nuevo en un momento de alta participación, pero sin un modelo de gobernanza que lo acompañe. No solo las personas y la cultura participativa se integran al nuevo proyecto sino también su informalidad. Efectivamente, las autodenominadas cooperativas de consumo ecológico son organizaciones muy horizontales, muy igualitarias, con un número muy limitado de socias y de ingresos, sin casi bien capital social, ni inversión, sin muchos formalismos. La nueva entidad ya solo por el cambio de escala es más complejo. Existe una inversión financiada por los propios socios y con un préstamo. Genera diferentes grupos internos: socias, trabajadoras, colaboradoras, productoras, entre otros. Es evidente que necesita de una formalización mucho más elevada, y en consecuencia, de un modelo de gobernanza propio.

Así pues, teniendo en cuenta esta necesidad, mi intención con este trabajo es **apoyar a este proceso interno**. Por un lado, haciendo investigación y reflexión alrededor del concepto teórico de la gobernanza democrática aplicada a una entidad de la economía social y solidaria (ESS), y de la otra, descubriendo como se gobiernan proyectos similares al nuestro. La voluntad implícita del trabajo es que sea absolutamente **pragmático y aprovechable 100%**. Hay que remarcar, que **no se trata de la definición**

del modelo en sí mismo, puesto que como se verá más adelante este se tiene que desarrollar a través de un proceso participativo.

Este trabajo se estructura en 6 apartados. El primero se trata del prólogo donde se explica la motivación para desarrollar esta temática, la estructuración en apartados del trabajo, y finalmente los agradecimientos. En el segundo apartado encontraremos una introducción que describe ampliamente el paso del grupo de consumo a la tienda cooperativa. Este hilo conductor histórico no solo nos presenta la Egarenca, sino todo un debate de actualidad que se está llevando a cabo en las cooperativas y grupos de consumo catalanas y del resto del Estado. Veremos las reflexiones que condujeron a su creación y sus necesidades actuales que justifican el nuevo modelo de gobernanza.

El punto tercero es donde desarrolla la parte teórica. Empezaremos con una visión general de la gobernanza en el mundo empresarial. Seguimos con uno de los conceptos centrales de la gobernanza, los stakeholders. Veremos la crítica del mainstream económico a la gobernanza de las cooperativas, así como las propuestas de modelos que superan los posibles problemas de gobernanza en empresas de la ESS. Continuaremos con otro concepto central de la gobernanza en las empresas del llamado tercer sector, la participación. Y en último, desarrollo el principio asociativo y cooperativo de la gestión democrática, y mostraremos la guía para impulsar la gobernanza que es uno de los documentos clave de este trabajo.

El cuarto punto se dedica a la parte empírica del trabajo. En primer término, se describe la metodología empleada. Se ha elaborado un cuestionario abierto, y se ha realizado 7 entrevistas a proyectos que gestionan tiendas o supermercados de forma cooperativa similar a la Egarenca. Y en segundo término, se muestran los resultados obtenidos.

En el quinto apartado se volca la información de las fuentes teóricas y empíricas a partir de dos preguntas: cómo decidimos y que decidimos. La forma en que se decidirá es mediante un proceso participativo. En este sentido se propone una hoja de ruta, que de hecho ya empezó a finales de marzo. En última instancia, se detalla el estado del proceso al cierre del trabajo. Y en último término, las conclusiones, donde trato de explicitar los aprendizajes de todo el proceso de elaboración del trabajo, así como las reflexiones que se plantean una vez finalizado.

No quiero cerrar este apartado sin agradecer a todas las personas que me han dado un golpe de mano en este trabajo. En primer término agradecer a *Simona* su apoyo en la evaluación del cuestionario y sus reflexiones y recomendaciones alrededor del proceso participativo. A *Gemma*, por el diálogo constante y la reflexión alrededor de los supermercados cooperativos, y por el contacto con El Rebot. Agradecimiento general a todo el grupo de alumnos del posgrado, y a sus coordinadores, con el cual he podido fruir y aprender en un debate constante y diverso sobre la esencia de la ESS. Especial agradecimiento para *Rosa Garcia*, tutora de este trabajo, con quien he compartido desplazamientos intensos y profundos alrededor del posgrado, la Egarenca, la XES, la *SS y la situación política en

general. Agradecerte el espaldarazo y la difícil tarea de mantener la presión, absolutamente necesaria para que en este periodo de tiempo tan limitado puedan finalizarse trabajos con garantías.

Quiero agradecer también a todas las personas entrevistadas su tiempo, su paciencia (no era un cuestionario corto!) así como la voluntad de compartir sus experiencias y su pericia. *Tasio*, eskerrik asko por tu acogida en Labore, por tu tiempo y dedicación a la entrevista. *Laura y Cómic*, gracias por encontrar un agujero donde hacer la entrevista, por bajar las sillas del piso de arriba, por vuestro tiempo y por ser tan buena gente. *Mercè*, gracias por encontrar un agujero en tan poco tiempo, no conocía vuestro proyecto, pero me ha encantado, espero veniros a conocer este verano. *Carme*, a la primera no pudo ser pero a la segunda sí, sois el proyecto pionero del Estado siempre es un placer hablar con vosotros, agradecer vuestra predisposición a compartir datos y reflexiones. *Alejandro*, muchísimas gracias por atenderme durante tus vacaciones, era muy importante para mí conseguir la entrevista de vuestro proyecto, uno de nuestros referentes preferidos en el Estado Español, espero que tu estancia en Galicia haya sido fenomenal. *Victor*, gracias por tu tiempo, realmente fue difícil empezar y acabar la entrevista, suerte del manos libres, hablar con vosotros siempre es fuente de ideas, de conocimientos y de frescura, un placer compartir con vosotros pensamientos y reflexiones, espero que a partir de septiembre estemos más próximos los dos proyectos. *Maidier*, muchísimas gracias por tu amabilidad y por tu tiempo, eskerrik asko, espero que el parto y la maternidad vayan fenomenal.

Agradecer también a *Nuria Vega* y al proyecto FoodCoopBcn compartir los datos de su estudio sobre supermercados cooperativos. Vuestro trabajo está siendo increíble, tanto por el que hace referencia a la difusión del cambio de escala, como popularización de los supermercados cooperativos. Espero que bien pronto vuestro proyecto de Food Coop en Barcelona sea una realidad. Y en último término, agradecer a *Fèlix Pardo* sus comentarios alrededor de la parte teórica. Muchísimas gracias por tan buenas aportaciones en un tiempo récord.

2. Introducción.

2.1. La Egarenca: el proceso de conversión de un grupo de consumo ecológico en un pequeño supermercado cooperativo.

La Egarenca proviene de una de las cooperativas de consumo ecológico pioneras en Cataluña. La llamada popularmente como coopecandela nace en 2001 como un proyecto de l'Ateneo Candela. Este grupo pionero del consumo ecológico inicia su actividad comprando cestas de fruta y verduras cerrada de un campesino ecológico pionero, con huerta en Ullastrell.

Años después, la coopecandela conjuntamente con el resto de proyectos del Ateneo Candela se traslada al actual espacio de la calle de Montserrat. Esta ubicación comporta un aumento considerable de espacio para el Ateneo y sus proyectos. La coopecandela tiene un espacio propio de unos 25m2 donde podrá desarrollar una parte de stock para completar las cestas de fruta y verdura.

2.1.1. ¿Cooperativa de consumo o asociación?

Los grupos de consumo como la coopecandela se autodenominan cooperativa a pesar de que su forma jurídica no sea la de cooperativa. El uso del término cooperativa hay que verlo a nivel simbólico y a nivel de prácticas. Estas *coopces practican los valores de las cooperativas, y tienen la voluntad de constituirse en cooperativa en el futuro, pero no es una prioridad. La informalidad, más que la formalidad, es uno de sus rasgos definatorios.

Por el que hace la sede ideario, así se define la coopecandela a su blog:

“Por **cooperativa de consumo** entendemos un grupo de personas que se unen para llevar a cabo un consumo crítico, comprometido y coherente con un conjunto de criterios de compra acordados por tot@s así como para crear un proyecto transformador que reflexione y rompa las lógicas de producción-distribución-consumo del actual sistema económico y social.

En nuestras ciudades se ha pasado a vivir totalmente de espaldas en el mundo rural y en la tierra. Otro de los objetivos importantes es también pues restablecer una nueva mirada hacia el campo, trabajando en el consumo local, haciendo posible una alternativa real y digna al mundo rural.

Por eso, apostamos por una relación directa con el productores, rompiendo con los intermediarios, y a la vez intentando apoyar iniciativas que realicen proyectos con criterios sociales y ambientales.”

El año 2010 se crea la Asociación por el Consumo Responsable y la Sostenibilidad de Terrassa (*ACRST) para dar cobertura jurídica al grupo de consumo que hasta entonces no tenía, y depende orgánicamente de la forma jurídica del Ateneo Candela. Este hecho posee de manifiesto primero la voluntad de tener una personalidad propia por un lado, y de la otra cierta distanciaci3n del proyecto madre.

2.1.2. ¿Participaci3n obligatoria o voluntaria?

En cuanto al funcionamiento, la *coopecandela durante la mayor parte de su existencia ha tenido en la participaci3n obligatoria de los socios uno de sus rasgos característicos. Hacerse socio de la entidad implicaba la participaci3n directa en el desarrollo de las tareas, que se repartían equitativamente. La asamblea es el máximo 3rgano decisorio y de ella emanan comisiones y grupos de trabajo. La asistencia a las asambleas es obligatoria. Este modelo que podemos considerar autogestionario puro o militante es muy exigente, y poco a poco, desgastador. Un buen ejemplo de este desgaste son la periodificaci3n de las asambleas, que fueron expandiéndose en el tiempo, de semanales, a quincenales, a mensuales, a bimensuales, a trimestrales o cuatrimestrales, a las actuales semestrales.

Sobre los suyo funcionamiento su web dice:

“Cuál es la organizaci3n de la *coope?”

En cuanto a la organizaci3n de la cooperativa, es entre tot@s que asumimos los trabajos del proyecto, desde la economía a la elige de productos y productores, hasta las tareas más cotidianas.

El 3rgano de decisi3n de la cooperativa es la Asamblea, que se reúne de forma bimensual en sábado a las 10.*30h de la mañana.

Por otro lado, para gestionar el día a día de la cooperativa hay la junta y las comisiones que se encargan de tareas específicas. Actualmente funcionan 3 comisiones: gesti3n, proveedores, y comunicaci3n y dinamizaci3n. Las comisiones de trabajo se *autoorganizan y no tienen fecha de reuni3n fija.

Cada semana se hacen pedidos que se recogen mi3rcoles. Todas las unidades de consumo pueden participar en la preparaci3n de las cestas. Esta participaci3n es voluntaria, pero resulta muy interesante sobre todo por los nuevos miembros de la cooperativa puesto que así se pueden familiarizar con esta tarea, entrar en contacto con otros miembros de la entidad o con los proveedores.”

La coopecandela se planteó por primera vez un cambio de modelo en 2012. En aquel momento se cogió la cooperativa El Cabàs de Sant Cugat como modelo. Esta cooperativa había liberado a una persona para la gesti3n cotidiana de la actividad, siguiendo con el modelo de cestas semanales. Este proyecto había conseguido ciertos éxitos: un aumento de familias importante (hasta 100), un aumento de la calidad de los productos y ya disponía en aquel momento de 2 trabajadores.

El debate giró alrededor si se liberaba a alguien para hacer las tareas de gestión más rutinarias (pedir los pedidos, hacer las cestas, control del stock, pagar proveedores). Esta liberación se tenía que financiar a través de un aumento de las cuotas y de la introducción de un reducido margen sobre el precio de compra. Esto implicaba relajar la participación en la gestión del proyecto, y convertirla en voluntaria. Se creó un banco del tiempo para incentivar la participación. El cambio implicaba romper con un modelo organizativo que había estado vigente durante una década, y hubo un grupo importante de familias que eran contrarias al cambio. Aun así, el octubre de 2012 inició su actividad una “colaboradora remunerada”. Y la participación en el proyecto pasó a ser voluntaria tal como se especifica en el blog.¹

2.1.3. Los límites del modelo de cestas

El nuevo modelo con liberada necesitaba 40 familias para ser viable. En el momento en que se inicia la transformación la cooperativa no llega a las 30 familias. Si bien se gana en incidencia social que era uno de los objetivos perseguidos (las socias podríamos dedicarnos a hacer proselitismo si se nos liberaba de las horas de gestión), no se consigue nunca llegar a las 40 familias a pesar de los esfuerzos (ferias, puertas abiertas, actividades...) y una logística preparada para absorber mucho más consumo. Se consigue un aumento en el número de productos disponibles, pero no se consigue incidir en la calidad, ni siquiera existe un aumento consumo total. A pesar de llegar a 35 familias el consumo medio disminuye, cosa que hace que no aumenten los ingresos por consumo, y que por lo tanto finalmente, se tenga que incrementar la cantidad que se paga de cuota mensual.

Por qué nuestra cooperativa no consigue los éxitos del Capazo? Podemos observar diferentes motivos. En primer término, el momento. Unos años antes hubo un boom de las cooperativas de cestas. En el periodo entre 2007 y 2010, nuestra cooperativa tuvo primero lista de espera y después dos grupos funcionando. Pero el boom se fue acabando empujado por el aumento de la distribución de ecológica. Las cooperativas de consumo ecológico provienen de este momento en que el ecológico es raro y difícil de encontrar, pero al irse difundiendo el ecológico, estas van perdiendo una de sus razones de ser. Si la transformación se hubiera producido antes seguramente habiéramos podido aprovechar el boom para crecer. El cambio llegaba tarde.

En segundo término, el espacio. La *oopecandela se encontraba ubicada en una sala del Ateneo Candela. Detrás la barra de la cafetería, compartiendo espacio con la cocina. El espacio no era el ideal por el proyecto. No tenía acceso independiente, no era visible desde el exterior, daba directamente el sol por la mañana, ... Al ser un espacio compartido no era fácil tampoco plantear reformas. Teníamos un espacio

1 Podem veure la següent presentació procedent d'una assemblea de 2014 on es detallen les funcions de les comissions existents i l'estructura organitzativa de la coopecandela http://prezi.com/e0pnss0mb0wl/cooperativa-de-consum-responsable-candela/?utm_campaign=share&utm_medium=copy#

funcional, pero poco apto y atractivo para el público general. No se existían las condiciones para un crecimiento más importante.

Y tercero, las personas liberadas. Las características del profesional elegido son importantes a todos los niveles. Tanto en el rol de intermediación con la producción y distribución, y por tanto, en la elección, calidad y precio del producto final. Cómo en el trato hacia los consumidores, se tiene que generar confianza, se tienen que sentir atendidos y en manos de profesionales. Los y las profesionales liberados/das tienen un rol clave en la visión colectiva del proyecto. Hay una proyección hacia el futuro. Por todos estos motivos es diferente una persona que quiere convertir esta liberación en su puesto de trabajo, a alguien que coge la plaza temporalmente por razones puramente de militancia y económicas. La proyección hacia el futuro es completamente diferente y la iniciativa y los riesgos que se toman también. Durante 5 años, la coopecandela tuvo 4 liberadas, siempre con una consideración laboral de tarea temporal. Este hecho mantuvo el lugar fuera de la profesionalización y de la energía o ambición suficiente para desarrollar un cambio en el espacio, y una adaptación a los nuevos tiempos.

2.1.4. El debate de futuro y la opción de la tienda

Desde 2014, el proyecto muestra síntomas evidentes de agotamiento, a la vez que se denota la dificultad para conseguir llegar a las 40 familias a pesar de los esfuerzos. Se empieza a plantear un nuevo debate sobre el futuro que irá cogiendo bastante a partir de 2016. El artículo “El futuro de las cooperativas de consumo ecológico” (Pi, 2016) muestra la apertura del debate. Realmente nos planteábamos o plegar o apostar por un proyecto más ambicioso.

En el artículo, no se analizaban las debilidades internas tal como hemos hecho en el apartado anterior, pero se evidencia una necesidad vital de cambio. Se inicia con un análisis histórico de la satisfacción de las necesidades de las cooperativas de consumo ecológico. Hace treinta años el ecológico era residual, las *coopes nacen en este entorno, facilitan un bien escaso a un público militante. Pero treinta años después el ecológico no para de crecer y bien pronto empezará a ser habitual incluso a las grandes cadenas de distribución. El ecológico ya es fácil de encontrar, entonces las *coopes hemos perdido la razón de ser? Qué opciones nos quedan? Según el artículo, las siguientes:

“1. La cooperativa de consumo como acto político. Muchas de las cooperativas, probablemente las más gordas, las más antiguas o los enjarjes a centros sociales alternativos, consideran que su existencia y mantenimiento te a ver con un modelo de consumo alternativo y en sintonía con su ideología. En este sentido no tienen porque haber excesivos cambios a pesar de la llegada de la gran distribución eco. (P.e. Germinal, Red de Consumo Solidario,...)

2. Profesionalización. Las demandas de los propios socios de mayor calidad y servicio van conduciendo a un modelo de gestión profesionalizado que convive con la parte asociativa con más o menos éxito. (P.e. El Capazo de Sant Cugat que presentaron el proyecto a la

asamblea hace aproximadamente 5 años). Se observan diferentes niveles de profesionalización (P.e. nosotros mismos, Removiendo las cerezas de Sabadell, El economato de Barcelona). Fuera de Cataluña, tenemos ejemplos de cooperativas profesionalizadas con gran número de socios.

3. Desaparición. Muchas pequeñas *coopes no aguantarán este en torno a facilidad de encontrar productos eco. El esfuerzo para salir adelante la *coope es demasiado grande como para ser alternativa. En algunas *coopes puede transferirse la gestión a alguno de los proyectos próximos, y continuar como grupo con algún tipo de objetivo tipo consumo crítico, economía solidaria...

4. Agrupaciones con productores o proyectos de producción y consumo. En algunos lugares, las cooperativas han promovido proyectos mixtas consumidores-productores. Sería una variante de la profesionalización. (p.e. La Magrana Vallesana de Granollers, presentaron el proyecto a la última Feria agroecológica). O también, las *coopes o proyectos de huerta promueven proyectos mixtas de producción y consumo (P.e. *BAH de Madrid). Tenemos diferente nivel de participación de la producción y el consumo en los proyectos: desde colaboración y entendimiento hasta ser jurídicamente una sola cosa.

5. «*Súpers cooperativos». Tiendas gestionadas colectivamente con una parte de trabajo voluntario por parte de los socios (P.e. Cooperativas alimentarias). Podría ser una evolución natural de las *coopes si se dan las circunstancias adecuadas. No existe que sepa ningún proyecto en Cataluña, pero teniendo en cuenta que Europa va pleno llegará en un momento u otro.”

El abanico de posibilidades es amplio, y la decisión es abierta. La idea de tienda irá apareciendo y cogiendo bastante gradualmente, y es ya una propuesta deseable en abril del 2017, cuando se celebran las jornadas “Consumimos cooperativamente, hacia donde vayamos?”² con la presencia del Capazo de Sant Cugat, del AMAP La Paca y La Ortiga de Sevilla. El modelo de cooperativa de consumo que presenta La Ortiga es lo más valorado por parte del público, formado básicamente por familias cooperativistas.

Queda claro que el modelo de tienda es el deseable, todo el mundo querría tener una Ortiga en Terrassa. Pero como desarrollar un proyecto de tal dimensión en una entidad en horas bajas. La respuesta a esta cuestión solo fue posible por el apoyo mutuo generado por las dos redes en las que la coopecandela participaba. Una la Red Local *terrassena de la Red de Economía Solidaria (XES-Terrassa)¹, y la otra, la más importante para el desarrollo del proyecto del *Egarenca, la Red de Producción y Consumo del Vallès (PICOVallès)²

2.1.5. Las redes: XES-Terrassa i PIC Vallès

El grupo local de Terrassa de la XES se crea durante el 2014 a partir de la necesidad de crear red entre una serie de proyectos de la nueva economía solidaria (Grupo local de Som Energía, de Fiare Banca Etica,

² <http://picvalles.pangea.org/>

Malarrassa y la Coopecandela). El grupo promotor somos personas socias de la Coopecandela. El primer acto de la red es 15 octubre 2014 con presentación de la XES al Ateneo Candela. Un año después se presenta formalmente la red local conformada por una veintena de entidades.

La XES como tal no tiene un papel destacado en el desarrollo del proyecto de la Egarenca, pero si en la creación de un ecosistema que posibilita este desarrollo. Esta red juega un claro papel de facilitador del proceso de creación y consolidación del proyecto. Grandes entidades como Som Energía o Fiare Banca Etica ejemplifican que otra economía es posible, y que los proyectos de la economía solidaria pueden tener dimensiones superiores.

PIC Vallès nace el 2012 de forma accidental. En una convocatoria abierta a productores/as y consumidores/as ecológicos aparecen más de 50 personas de toda la comarca del Vallès, representando unas veinte cooperativas de consumo y una decena de productores/as. La red evoluciona a partir de grupos de trabajo y asambleas, destacando los núcleos de Sabadell y Terrassa.

Poco a poco van surgiendo resultados palpables del trabajo conjunto: folletín de la tierra al plato, donde por primera vez se elabora un mapa de productores/as y consumidores/as ecológicos en el Vallès Occidental; la página web;... Hay proyectos fallidos como el voluntariado agrícola o la producción de elaborados con aprovechamiento de restos. Al 2015 llegan las ferias agroecológicas, que dan visibilidad y vitalidad en la red, nos damos cuenta que somos capaces de organizar proyectos de más envergadura.

Será a las ferias del 2016, tanto en Terrassa como Sabadell, donde se discute abiertamente sobre el futuro de las cooperativas de consumo, y donde se empieza a entrever el ideal de avanzar hacia el formato de tiendas. En este marco de debate con productores/as y consumidores/as se ve claro que se tiene que avanzar hacia proyectos que nos sean más beneficiosos a ambos. La producción quiere más concentración de venta; el consumo necesita opciones más facilitadoras con más servicio; ambos más volumen para tener más capacidad transformadora.

Esta será la semilla que hará germinar El Rodal a Sabadell y la Egarenca en Terrassa. Con las organizaciones de consumidores encabezando la transformación, y con la producción siguiéndonos de cerca y apoyando a los nuevos proyectos. ¿Hubiera sido posible un proyecto con la participación más grande de la producción? Si, pero ellos/as mismos/as denegaron la oferta. Prefirieron que fuéramos las entidades de consumo quien realizáramos el cambio.

2.1.6. Adhesión de nuevas familias, el último apoyo necesario

Desde el núcleo de PIC Vallès se empieza a desarrollar un plan de empresa para crear una cooperativa de consumo en formato tienda. Se duda entre Terrassa y Sabadell para ubicar el proyecto. Finalmente, se

elaboran dos proyectos. Uno en Terrassa, a partir de la reconversión de la coopecandela. Y la otra, a Sabadell a partir de la unión de diferentes grupos interesados.

En Terrassa, somos dos personas las que preparamos y promovemos el proyecto. Un primer documento se presenta a la asamblea de la *coopecandela y se acuerda celebrar un referéndum vinculante entre las socias para tomar la decisión de pasar en tienda o no.

El día 28 de junio de 2017 se realiza el referéndum. La cuestión es la siguiente: “¿Te gustaría que la *COOPE se convirtiera en una tienda siguiendo el modelo de LA ORTIGA o de LA MAGRANA VALLESANA?” El resultado es clamoroso a favor de la transformación en tienda: 23 votos a favor y 2 abstenciones. Se inicia así el camino hacia la Egarenca.

Pero las 35 familias de la coopecandela no su suficientes para soportar el proyecto inicialmente. Necesitábamos que más familias nos acompañaran. Durante junio, julio y septiembre se realizan presentaciones públicas del proyecto en diferentes puntos de la ciudad^{3,4}:

- 5 junio: Ateneu Terrassenc
- 5 julio: Ateneu Candela
- 6 julio: Kopikua
- 10 julio: Restaurant Damunt un cel de fil
- 18 septiembre: Restaurant Damunt un cel de fil
- 20 septiembre: Ateneu Candela

El 20 de julio se celebra la asamblea fundacional del nuevo proyecto. 45 familias apoyan el proyecto. Número que se elevará hasta 55 en septiembre.

3 <https://malarrassa.cat/2017/06/04/una-ecobotiga-cooperativa-el-debat-al-dilluns-de-less-el-dia-5/>

4 http://malarrassa.cat/2017/07/04/assemblees-informatives-per-una-nova-ecobotiga-cooperativa-a-la-ciutat/?fbclid=IwAR2nGewR3seJeTdDMvYh49U8_K488B3XKDIV-hSE7OeTB0MZSd1Gp1cjuiU



La investigación de local se alarga hasta noviembre, en diciembre se contratan los dos primeros trabajadores, y empiezan las obras de rehabilitación del espacio. En enero se realiza el traslado a nuevo local de la calle del Norte, se abandona por lo tanto el Ateneo Candela después de 17 años de convivencia. Y finalmente, el 5 de marzo se inaugura el la ecotienda.

2.2. La necesidad de un nuevo modelo de gobernanza.

Los razonamientos para iniciar un proceso participativo que defina la gobernanza de la Egarenca son básicamente tres:

- El aumento significativo del número de socios y de la complejidad de la entidad
- La informalidad jurídica y normativa
- La sobrecarga de funciones en los promotores-trabajadores

2.2.1. El aumento significativo en el número de socios y la complejidad de la entidad

La ACRST es la asociación que gestiona la Egarenca. En poco más de un año hemos pasado de ser 30 familias socias a 130, de tener un colaborador remunerado a tener 3 trabajadores, y de facturar 30.000€ en el año a facturar 200.000. La nueva situación requiere de un nuevo modelo de gobernanza.

La ACRST es una entidad con 18 años de historia, que ha ido atravesando diferentes etapas, pero nunca había tenido grandes crecimientos. El núcleo llevar de la entidad ha sido repartido entre unas veinte familias *empoderadas que son las que han ido consolidando el proyecto a lo largo del años, y las que han elaborado la cultura organizativa, así como las normas de funcionamiento no escritas. Con el nuevo

proyecto han entrado muchísimas nuevas familias, que a pesar de una parte importante de ellas quieran participar e integrarse con fuerza al proyecto, todavía no se sienten empoderadas para desarrollar funciones, por la toma de decisiones autónomas.

Además, la Egarenca se basa en el valor de la profesionalización. Aparecen los roles de los trabajadores, que toman decisiones de forma autónoma, especialmente los promotores. Pero a la vez se quiere ser una entidad participativa en la que los y las socios participen en las decisiones. Hay en funcionamiento 9 comisiones o grupos de trabajo, se reúne la Junta de la entidad periódicamente y se celebran asambleas semestrales. Entonces, **¿quien decide qué? ¿cómo nos repartimos las funciones de gestión?** Estas son algunas de las preguntas que necesitan de un proceso de definición de la gobernanza.

2.2.2. La informalidad jurídica y normativa

El rasgo más característico a nivel organizativo de las autodenominadas “cooperativas de consumo” o de los grupos de consumo ecológico es su informalidad. A menudo no tienen forma jurídica, o si la tienen, esta se ha determinado sin mucho debate, los estatutos son estándares y no existe documentación o normativa complementaria, como un reglamento de régimen interno.

Los órganos de gobierno también son informales, los cargos no son reales, no existe una Junta o es abierta a la participación de todos los socios. El órgano decisorio acostumbra a ser una asamblea periódica, donde se tratan la mayoría de temas, con dificultades para establecer y comunicar un orden del día, o para redactar actas y hacer el seguimiento de las decisiones. Y en último término, un número de comisiones o grupos de trabajo sin una definición clara de su tarea, y con dificultades similares de comunicación y seguimiento de las decisiones.

El *Egarenca hereda esta informalidad de los antiguos grupos de consumo. Tenemos unos estatutos estándares y un reglamento de régimen interno sin redactar completamente (a pesar de que si que hay desarrolladas algunas partes). Una Junta abierta formada por 9 miembros, que se reúne periódicamente pero con cierta resistencia por parte de sus miembros para asumir funciones y tomar decisiones. Las decisiones se han delegado mayoritariamente al administrador, uno de los trabajadores a quienes se le han transmitido poderes notariales amplios.

La informalidad se convierte en inseguridad en el momento en que se desarrolla un proyecto abierto al público, y se consigue un número elevado de familias socias. Nos topamos con extensas normativas de seguridad, del trabajo, de asociaciones, contables, tributos, protección de datos, prevención de riesgos laborales y un largo etcétera, a las cuales tenemos que hacer frente, y que son de difícil cumplimiento en el segmento de las pequeñas empresas.

La definición de la gobernanza a través de un proceso participativo tendría que obligar a **una reflexión más profunda sobre qué tipo de entidad jurídica nos conviene, sobre que tienen que contener los**

estatutos, y el reglamento de régimen interno. Este proceso necesario de formalización nos ayudaría a soportar de forma más segura todo este avalancha normativo legal.

2.2.3. La sobrecarga de funciones de los promotores-trabajadores

La definición de los principales rasgos del proyecto de la Egarenca, la realizaron el dos promotores, que después han acontecidos trabajadores. El proyecto globalmente fue discutido y ratificado en diferentes asambleas. Las familias socias hicieron confianza en los promotores para desarrollar el proyecto.

Las tareas relacionadas con la tienda han recaído sobre uno de los promotores, y la administración y la dinamización de socios en la otra. El volumen de trabajo relacionado con el proyecto ha estado y es colosal. Hay un verdadero riesgo de que estas personas se quemem si no hay un reparto de tareas. En este sentido, se hace necesario dotar a las comisiones y a la Junta de funciones claras, que equilibren la carga del proyecto. A la vegada, que las socias participantes tienen que *empoderar-se para asumir funciones y tomar decisiones autónomamente.

El proceso participativo de definición de la gobernanza **puede ser una oportunidad, un proceso constitutivo en el cual un grupo elevado de socios nuevos se empodere.** Es cierto que un grosor importante de las familias están *empoderades o están en proceso hacerlo, ya sea porque provienen de los antiguos proyectos de grupos de consumo, o porque han empezado a participar, pero hay un grosor importante de familias nuevas ajenas mayoritariamente a esta cultura cooperativa, que a través de este proceso pueden empezar a participar.

3. La gobernanza

3.1. Voluntariedad

Como ocurre habitualmente con cualquier concepto social no existe un consenso académico en la definición de gobernanza. Se trata por lo tanto de un concepto complejo, con diferentes aproximaciones posibles y a menudo difícil de delimitar.

Desde el propio sentido común, la gobernanza se refiere a la forma en que se toman y ejecutan decisiones. A menudo se utiliza el término gobernanza relacionado con la gestión o gobierno de diferentes contextos. En este trabajo me limitaré a hablar de gobernanza en el entorno de las organizaciones, obviando el resto. Utilizaré el término gobernanza como sinónimo de gobernanza corporativa. Por lo tanto, focalizaremos en cómo se toman y ejecutan las decisiones en una corporación, en cómo se estructuran los procesos de decisión y ejecución en las organizaciones.

El enfoque neoclásico, que es el dominante a nivel económico, reduce los objetivos de una empresa a la maximización del beneficio. Se considera que el objetivo de los directivos tiene que ser única y exclusivamente la obtención de beneficio por los accionistas (shareholder approach). Por eso en las escuelas de negocios es habitual que se hable ampliamente del llamado problema de la agencia .

El problema de la agencia emerge cuando las partes que cooperan tienen intereses y expectativas diferentes, y resulta muy costoso para la parte principal conocer en todo momento el que hace el agente o parte secundaria (Ross, 1973). Esto es el que pasaría en las grandes emprendidas capitalistas, los propietarios (parte principal) son los accionistas, mientras que los directivos y la gerencia son agentes contratados por los primeros para gestionar la empresa. Tanto propietarios, como gestores esperan un rendimiento muy alto para su dinero o por su trabajo. Y a menudo los accionistas desconocen que hacen o dejan de hacer sus gerentes. La solución a este problema pasaba, entre otros, para asociar el sueldo de los gestores a los resultados (Eisenhardt, 1989). Entonces, según esta visión egocéntrica del ser humano, los intereses de ambos van en consonancia.

La dificultad para resolver el problema de la agencia se constató a principios del nuevo siglo. El año 2001 tuvo lugar la mayor quiebra hasta el momento de una empresa propiedad de accionistas. La mala gestión y la falta de ética de sus directivos llevó a Enron, la mayor compañía energética del Estado Unidos, a la quiebra. Se perdieron 27.000 puestos de trabajo y 6.3 billones de dólares en acciones (Birchall, 2017).

Tanto el episodio de sobrevaloración de activos en la llamada “burbuja de las puntocom”, como la estafa multimillonaria de Enron obligan en gobiernos e instituciones a impulsar conceptos como el de ética empresarial, o el de gobernanza o buen gobierno. En el Estado Español, la CNMV ha desarrollado diferentes iniciativas sobre gobernanza para las empresas cotizadas: Comisión Olivencia (1998), Comisión Aldama (2003), Código unificado del buen gobierno de las sociedades cotizadas (2006, 2013 y 2015) y la Guía técnica de buenas prácticas (2016). Paralelamente, el 2011, la Comisión Europea aprueba el libro verde - normativa de gobierno corporativo en la UE.

Es importante remarcar que la Ley de Sociedades de Capital de 2010 obliga a las sociedades cotizadas españolas a elaborar un informe anual de gobierno corporativo, pero en ningún caso prevé sanciones si se incumplen algunos preceptos de buen gobierno. En todo momento se habla de recomendaciones, y de sujeción a primeros de “cumplir o explicar”, a pesar de los informes técnicos aprecian deficiencias en la calidad de las explicaciones cuando no se siguen, total o parcialmente, los códigos de buen gobierno (CNMV, 2016).

Esta combinación de legislación y normas de cariz no vinculante (soft law) que se aplica en los países de la Unión Europea (UE) respecto la gobernanza se refiere únicamente a las empresas cotizadas. Por eso, este paralelismo entre los abusos y escándalos aparecidos en este tipo de empresa con la exigencia -aunque sea débil- de buen gobierno. Por el que hace referencia al resto de empresas, a pesar de que los diferentes documentos técnicos de la UE o de la Estado Español se comenta que se tendría que empezar a trabajar, no tienen ninguna obligación respecto su gobernanza.

Por lo tanto, si tenemos que definir una primera característica sobre la gobernanza corporativa, esta será su voluntariedad. Solo desarrollarán programas concretos de mejora del gobierno corporativo, aquellas organizaciones que estén interesadas. Tampoco existe ningún tipo de línea de incentivos en nivel general para promover cambios en este sentido. Hay que decir pero, que esto las políticas de promoción de la economía social y solidaria (ESS) serían una excepción.

Las cooperativas y las organizaciones sin ánimo de lucro no están exentas de estafas y escándalos. La necesidad de una buena gobernanza vendría dada también por este hecho. Curiosamente encontramos que cuando una empresa capitalista quiebra por una mala gestión, el que se tiene que mejorar es la gobernanza. En cambio, cuando es una cooperativa la que sufre una mala gestión entonces el problema es la forma jurídica (Birchall, 2017).

Existe un prejuicio claro desde la teoría económica dominante respecto todo el que se aparta de sus coordenadas. La limitación por el que hace referencia a derechos de propiedad (un socio un voto) y la poca o nula rentabilidad haría que, desde su punto de vista, los socios tengan pocos incentivos para controlar a los directivos. Por lo tanto, el fraude en estas organizaciones sería más probable (O’Sullivan and Diacon 2003). Olvidan por ejemplo, el incentivo que puede tener un socio trabajador es la conservación de su propio trabajo. Si que es cierto pero, que en determinadas cooperativas, como por

ejemplo las de consumo, es puede dar una baja participación de los socios, que permite que las direcciones operen sin oposición. El caso más fragante en nuestro país en este sentido ha sido lo de las Cajas de Ahorros. En todo caso la sugerencia en estos casos sería hacer efectivo de alguna manera el control sobre la dirección (Cornforth, 2004).

Sobre la supuesta ineficiencia de las cooperativas respecto las empresas capitalistas, Salazar y Górriz (2007), en un estudio en que se compara la eficiencia entre ambos tipos de empresas concluyen que “la definición de los derechos de propiedad no afecta a la eficiencia en que los recursos son asignados en las organizaciones”. Además, afirman que si bien por un lado, la forma jurídica cooperativa puede generar algunas ineficiencias, estas se ven compensadas por las ventajas que también genera.

3.2. Stakeholders

La definición más ampliamente utilizada sobre gobernanza es la de la Organización por la Cooperación y el Desarrollo Económico. Esta organización realizó una primera edición de sus Principios de Gobernanza Corporativa en 1999, y ha realizado dos revisiones al de 2004 y la 2015. La definición de gobernanza pero, no se ha visto afectada:

“El gobierno corporativo implica un conjunto de relaciones entre la dirección de la compañía, su consejo de administración, sus accionistas y otros *stakeholders*. La gobernanza corporativa también proporciona la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa y se determinan los medios para lograr estos objetivos y controlar el rendimiento.” (OCDE, 2015)

No he traducido la palabra *stakeholders* intencionadamente. Su traducción al catalán o al castellano es compleja y compuesta: grupos, actores, grupos de interés, actores interesados, grupos afectados... A menudo se acepta la misma palabra en inglés como neologismo relacionado con la gestión de empresas. El importado pero, no es como se escribe sino su significado, que vendría a ratificar que las organizaciones están conformadas por grupos con objetivos e intereses diferentes.

Así pues, las organizaciones están conformadas por grupos o actores de interés, *stakeholders* en inglés. Este término lo va popularizado R. Edward Freeman a partir de los años 80s, a través de su teoría de los *stakeholders*. En cierto modo, la visión desde los *stakeholders* se contrapone a la visión mainstream de los *shareholders* o *stockholders* (accionistas). Siguiendo el ideario de la teoría de los *stakeholders*, la gestión empresarial ya no solo tendrá en cuenta los intereses de los accionistas, sino que intentará complacer todos los grupos de interés. La aceptación del modelo *stakeholders* es el cimiento de los movimientos de ética empresarial y de responsabilidad social corporativa.

Los Principios de Gobernanza de la OCDE son conscientes de sus limitaciones. En primer término, se centran en empresas cotizadas, por lo tanto, en grandes empresas, a pesar de que consideran que algunas de sus recomendaciones pueden servir de ejemplo también a pequeñas empresas o no cotizadas. Por otro lado, hace recomendaciones solo 3 stakeholders, a pesar de que valoran la aportación de los trabajadores y otros grupos al éxito de las empresas a largo plazo (OCDE, 2015).

En cooperativas podemos igualmente encontrar enfoques que priorizan alguno de los grupos que integran la organización. La pregunta es la misma que en organizaciones capitalistas, quienes es el propietario? O a quien queremos beneficiar? Así por ejemplo, en una cooperativa de trabajo, mandan sus trabajadores, o en una cooperativa de consumo se quiere dar servicio a los consumidores. El economista indio Tushaar Shah ha desarrollado un **modelo centrado en los miembros principales de las cooperativas**. El éxito de una cooperativa depende de con qué eficacia sirva los propósitos centrales de su miembro principal (Shah, 1995).

Con este modelo, Shah intenta responder a los principales problemas detectados en la gobernanza cooperativa. Sus principales características serían las siguientes:

- Enfatiza positivamente el hecho de la propiedad y lo utiliza por fidelizar los socios;
- Replantea la organización para que sea más participativa, y lo incentiva a todos niveles
- Obliga a los gestores a presentar la datos necesarios para un seguimiento eficiente de la organización;
- Alinea los intereses de las diferentes partes;
- Elabora un modelo de negocio basado en aspectos sociales y económicos que aporten valor añadido de los miembros principales.

La principal alternativa al modelo centrado en los miembros principales es el modelo multi-stakeholder. Según este modelo, las cooperativas trascienden los intereses de un solo grupo, aunque sea el propietario. Se tendría que gobernar en nombre de todas las partes interesadas, incluyendo empleados, proveedores, clientes, la comunidad en general, el medio ambiente y las generaciones futuras (Birchall, 2017).

El modelo multe-stakeholder se ajusta más a las asociaciones sin ánimos de lucro. Un modelo donde las diferentes partes implicadas persiguen objetivos comunes (Freeman, 2007) tiene más a ver con una asociación, que está diseñada en base a unos objetivos comunes sin propietarios, que no una cooperativa, que se define a partir de la existencia de un stakeholder prioritario. En este sentido, el modelo multe-stakeholder solo se podría aplicar a las cooperativas conjuntamente con el modelo centrado en el miembro principal, y en segundo término una vez establecido este (Birchall, 2017).

3.3. Participación

Una de las principales limitaciones para desarrollar un modelo de gobernanza multi-stakeholder es la baja participación de alguno de estos grupos. Hemos hablado del problema de la baja participación de algunos grupos de interés desde el punto de vista de la agencia, hecho que podría producir una carencia de control de las decisiones de la dirección, y que por lo tanto, podría hacer más probable una estafa o una quiebra. Desde el punto de vista multi-stakeholder, la baja o nula participación de alguno de los grupos hace que este modelo pierda sentido, y los proyectos una parte de su esencia. En este sentido, la Alianza Cooperativa Internacional recomienda tomar acciones para revitalizar la participación de los miembros (Lees and Volkers, 1996).

Mora y Juan (2006) han recogido en un documento las razones por las cuales la participación puede ser baja a las entidades del tercer sector. Las más relevantes a efectos de este trabajo serían:

- Problemas de comunicación interna que hace que muchos asociados y voluntarios no sepan los mecanismos de que disponen para participar.
- Carencia de compromiso de los asociados y voluntarios.
- Excesiva rotación de los asociados y voluntarios que dificulta la permanencia del conocimiento a la entidad y la identificación con la misma.
- Dificultades de la asociación para transmitir la importancia de la participación.
- Carencia de tiempo para participar. La mayoría de socios solo aportan sus cuotas y donativos.
- Carencia de tiempo de los órganos de gobierno para planificar espacios de participación.
- Modelo de gestión de las asociaciones que ha consolidado una gestión orientada a la eficiencia y al aumento de la profesionalización de las personas participantes.
- Carencia de un protocolo de incorporación a la asociación que dificulta la integración real y activa de los nuevos y potenciales asociados.

Estos mismos autores proponen una serie de acciones para mejorar la participación en las entidades del tercer sector. Algunas de estas serían:

- Informar internamente de los proyectos, actividades, asambleas y reuniones mediante varios instrumentos de comunicación (boletines, intranet, cartas, informes, etc.).
- Actividades lúdicas a la misma asociación o externas que ayudan a fidelizar y dar sensación de pertenencia a los socios y voluntarios: cenas, fiestas, presentación de proyectos, etc.
- Reuniones informativas periódicas.
- Charlas y conferencias formativas.
- Formación en los grupos de trabajo para que los asociados y voluntarios adquieran responsabilidades y autonomía en el seno de la asociación.
- Espacios de debate interno sobre el seguimiento de los proyectos.
- Participación activa de los socios y voluntarios en los procesos de planificación estratégica.

La gobernanza también es una estructura en la cual las personas toman decisiones sobre el que se quiere que la empresa haga y sobre cómo se quiere que se haga, y se analiza si se ha tenido o no éxito (Birchall, 2017). En este punto no importa tanto como se relacionan los diferentes actores, sino como se organiza la entidad para tomar decisiones. En último término, la gobernanza son personas que toman decisiones y personas ejecutándolas. Por lo tanto, en cualquier modelo de gobernanza siempre habrá implícito un modelo de **participación**. Quién toma las decisiones y como se toman, estará relacionado con quién y como participa o puede participar en las decisiones.

A menudo los análisis sobre participación corporativa se reducen al voto. En las empresas de la economía social y solidaria habitualmente la participación en asambleas, por lo tanto el voto, es directo: un socio, un voto. En grandes empresas con miles de socios, podemos encontrar voto indirecto, a partir de representantes, dada la imposibilidad de espacio de reunión para todos los miembros con derecho de voto. Actualmente, algunas grandes empresas están aprovechando el mundo digital (streaming, sistemas de voto digital...) para poder conservar la participación directa.

De todas formas, en este trabajo cuando hablamos de participación lo haremos en un sentido más amplio y radical. Socios y otros grupos podrán participar en grupos de trabajo, en actividades, en debates, en órganos de gobierno... Esta visión de la participación parecería enlazar más con el mundo asociativo, que no con el cooperativo. Aun así, el Informe del Mercado Social 2018 contradice esta afirmación:

“Al grupo formado por cooperativas de trabajo y sociedades laborales es donde encontramos los porcentajes más altos de participación respecto al total de base social –el 20% de la base social participó en la aprobación de presupuestos y planes de gestión. Los niveles de transparencia son de media del 83%, y el mínimo lo situamos al grupo de las asociaciones y fundaciones, donde el 30% de las organizaciones no hace públicos los salarios internamente.”

Los defensores de esta visión amplia y radical de la participación en el sí de las organizaciones argumentan de la siguiente forma:

“La participación aporta beneficios a la entidad, a nuestro proyecto y, sobre todo, a las personas, favoreciendo una vinculación, motivación y sentimiento de pertenencia más grandes con las acciones que se llevan a cabo. Para las personas que se implican en los asuntos de la entidad, la participación comporta colaborar, expresarse libremente, tomar decisiones y, en definitiva convertirse en protagonistas activos. Por otro lado, la entidad resulta beneficiada porque consolida su coherencia con los principios del hecho asociativo, toma decisiones estratégicas de manera consensuada, mejora su organización y potencia su funcionamiento. La participación de calidad facilita la generación de inteligencia colectiva.” (Fundación Pere Tarres, 2018)

3.4. Gestión democrática

La gestión democrática es uno de los principios tanto de las cooperativas como de las asociaciones. Su desarrollo más tímido hace referencia únicamente al voto a la asamblea. Dichosamente diferentes iniciativas en Cataluña intentan darle un contenido más extenso.

La primera iniciativa proviene de la Federación de Cooperativas de Trabajo (FCTC). El año 2016 publica un estudio sobre gestión democrática, transparencia, igualdad de género y conciliación en las cooperativas de trabajo catalana. Acompaña el estudio con un documento sobre “Medidas, recursos y buenas prácticas sobre gestión democrática, transparencia, igualdad de género y conciliación a las cooperativas de trabajo”.

“La gestión democrática hace referencia a la manera en que las personas socias toman decisiones y reparten el poder de forma colectiva, a través de los espacios y los órganos societarios, la elección de cargos, los sistemas de participación o la gestión compartida.”
(*FCTC, 2016)

Los defensores de la gestión democrática argumentan que :

- Se trata de una fortaleza para las organizaciones puesto que facilita la capacidad de implicación de las personas en el proyecto.
- En un entorno socioeconómico cambiante e imprevisible, la excesiva jerarquía de la empresa tradicional puede ser fuente de ineficiencia.
- Las compañías más avanzadas están impulsando cuotas de participación de los trabajadores para aprovechar el capital humano como fuente de innovación.
- Aporta ventaja competitiva, a través de un compromiso más alto de las personas y un incremento de las capacidades de colaboración y de cooperación a la organización. (FCTC, 2016)

A pesar de todo, en el discurso dominante en el mundo empresarial la gestión democrática no está muy vista. Las universidades y las escuelas de negocios han creado expertos en administración y dirección de empresas. Se considera necesario que las organizaciones sean conducidas por expertos en gestión. La democracia simplemente no se considera.

Las empresas de la ESS, especialmente las que tienen que operar en condiciones de mercado sufren una triple tensión: quién gobierna, con qué reglas, con qué relación se mantendrá con la dirección (Cornforth, 2004). La primera obedece a si tiene que gobernar la dirección, que usualmente serán expertos, o si tiene que gobernar la Junta o Consejo Rector, que puede poseer miembros no expertos. Si se quiere una gestión democrática cualquier persona tendría que poder ser miembro de los órganos de gobierno. Pero, realmente podemos permitirnos el lujo de tener personas inexpertas comandando nuestras empresas? Estamos ante un dilema donde parece que estemos obligados a elegir entre eficiencia y democracia. Algunas vías de

resolución del dilema pueden ser intentar mejorar la calidad del miembros, o mejorar el apoyo y la formación interna de los socios.

La segunda tensión te a ver con los criterios y las reglas para tomar decisiones. Tiene que gobernar el interés de los socios, o se tienen que tomar las mejores decisiones posibles para que la organización sea más fuerte? Estamos ante un nuevo dilema. La posible solución es salomónica, intentar mantener siempre los dos intereses. Y finalmente, la tercera tensión está relacionada con la relación con la dirección. La relación con la dirección tiene que ser de apoyo o de control? En este caso, la respuesta es más simple, los dos tipos de relación no son excluyentes, podemos mantener las dos relaciones a la vez a lo largo del tiempo dependiente de las diferentes situaciones que se nos planteen.

Desde el punto de vista de los valores de las personas, también se han hecho investigaciones sobre las tensiones ideológicas que genera el cooperativismo (Rossell, 2018). Entre ellas encontramos el que denomina democracia interna irreal, y que *expresa que la gestión democrática tiene complicaciones a causa de dilemas como si la democracia es o no compatible con la eficiencia y la priorización de este valor, y por los roles de poder que se enmascaran.

Un otra iniciativa en la mejora de la gestión democrática de las organizaciones de la ESS procede del discurso de la economía feminista. Esta corriente, que ha arraigado con fuerza en Cataluña, combina la crítica desde la democracia radical y la observación de las relaciones de género. El resultado es que no somos tan democráticos como nos podríamos pensar, y las decisiones que se toman continúan siendo demasiado masculinas.

Un ejemplo de la aportación de la economía feminista sería el documento (y página web) “Sembrando curas por cultiva cambios. Perspectiva feminista y ética de la cura. Guía de autodiagnosi para organizaciones” elaborado por lafede.cat el 2018. En referencia a participación y democracia detectan los siguientes déficits en las cooperativas catalanas:

“La desigual distribución de los tiempos de intervención a las reuniones; la desigual legitimidad que se da a la opinión de hombres y mujeres (o maneras que se adaptan o no al patrón androcéntrico); la limitación que supone para muchas personas el hecho que los principales espacios de debate y decisión sean orales (hecho que implica dominar unas determinadas habilidades e inteligencias); una circulación intermitente o desigual de la información; la situación de desamparo y desinformación en que se encuentran las personas que se acaban de incorporar (no conocer debates previos, relaciones de poder o dinámicas establecidas, hecho que los reduce la capacidad de participar plenamente y en igualdad de condiciones); la desigual participación de hombres y mujeres en actos públicos, y la *invisibilizació, poco reconocimiento y desigual distribución de las tareas invisibles que permiten una participación de calidad (facilitación de los debates y

conflictos, tareas previas como la preparación del espacio o el orden del día, la cohesión y cura de los equipos o la celebración de los pequeños éxitos cotidianos).”

Y en último término, la iniciativa que impulsa la Confederación Empresarial del Tercer Sector Social de Cataluña conjuntamente con la Generalitat de Cataluña. Por un lado, el 2017 han elaborado la Guía para impulsar la Gobernanza Democrática a las organizaciones del Tercer Sector Social. Por otro lado, han organizado talleres y formaciones basados en la guía. En los apartados siguientes veremos con más profundidad esta guía.

En el mismo marco de trabajo, la Sub-dirección General de Calidad Democrática del Departamento de Acción Exterior, Relaciones Institucionales y Transparencia de la Generalitat de Cataluña ha hecho una convocatoria de ayudas en especie de mejora de la participación interna a las entidades sin ánimo de lucro de Cataluña para el año 2019. La ACRST se ha presentado a la convocatoria y se le ha concedido esta ayuda, que consta del apoyo de una entidad para elaborar un proceso participativo de mejora de la gobernanza de la entidad.

3.5. La Guia per impulsar la Governança Democràtica a les organitzacions del Tercer Sector Social

Teniendo en cuenta que la ACRST ha conseguido la ayuda de la Generalitat para desarrollar un proceso participativo para definir el modelo la gobernanza de la entidad, es importante que revisemos algunos de los materiales que ha elaborado la propia Generalitat en esta línea de trabajo. Me estoy refiriendo concretamente a la **Guía para impulsar la Gobernanza Democrática a las organizaciones del Tercer Sector Social**, elaborada por La Confederación Empresarial del Tercer Sector Social de Cataluña (a partir de ahora La Confederación). Usaremos esta guía como referente tanto en la propuesta de proceso participativo, como en la estructuración del contenido de la gobernanza.

Segundo la Guía de La Confederación, el gobierno de una organización incluye la toma de decisiones respecto a cuestiones que se pueden agrupar de la siguiente manera:

Global - societarias	Objetivos: ¿qué se realizará?	Trabajo: ¿cómo se realizará?
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Identidad</u> Finalidades y principios. Misión y valores. ➤ <u>Estatutos/normativa</u> Disposiciones en los estatutos y normas de funcionamiento. ➤ <u>Elección de órganos de gobierno</u> Fórmula para elegir las personas que tienen que ocupar los órganos de gobierno. ➤ <u>Aprobación de cuentas</u> Forma y circuito para aprobar las cuentas anuales. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Reflexión estratégica</u> Determinación del futuro deseado para la entidad. Visión compartida a largo plazo. ➤ <u>Pla de gestión y presupuesto</u> Planos de acción a corto plazo, para el año siguiente. Incluye la previsión de: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Ventas/ingresos ◦ Gastos/costes ◦ Resultado/excedente 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Estructura organizativa</u> Definición de las áreas y equipos de trabajo, su dirección y coordinación y las fórmulas de relación entre ellos. ➤ <u>Autonomía de los equipos</u> Capacitado de autoorganización de los equipos, y de las decisiones que toman en la gestión diaria de su trabajo. ➤ <u>Autoregulación de las personas</u> Grado de decisión de las personas sobre la gestión diaria del trabajo.
<p><u>Cohesión y conocimiento mutuo</u> Participación en la vida social de la organización, de forma que se favorezca el conocimiento mutuo, la empatía y el sentido de pertenencia.</p>		

Tabla 1: Mapa de cuestiones de gobierno de una organización. Fuente: La Confederación (2017)

Esta tabla-resumen ve el gobierno de una organización como una combinación de elementos formales (principalmente global-societarios), que tienen que ver con la forma jurídica y los objetivos definidos, y otros de culturales (principalmente los definidos a las columnas de objetivos y trabajo), que tienen que ver con su historia, su organización y su talante.

Así mismo se ven los individuos como integrantes de una “agrupación natural” (stakeholders), que integran voces diferentes, y que pueden ser:

- Los órganos de gobierno: La asamblea general de una asociación o cooperativa y el patronato de una fundación son sus órganos soberanos. A las cooperativas hay que incluir también en el consejo rector; y a las asociaciones, la junta directiva, que son los máximo órgano de decisión entre asambleas.

- Gerencia/equipo directivo/responsables. Tienen, de forma colegiada o unipersonal, la responsabilidad de administrar y de gestionar la organización bajo la autoridad, los acuerdos y directivos indicados por los órganos de gobierno.
- Socias. Conforman la base social de la organización, con derechos y deberes.
- Trabajadoras. Aportan su trabajo y reciben una compensación económica de forma que conforman una relación laboral.
- Usuarias. Se benefician o utilizan los servicios ofrecidos por las organizaciones.
- Voluntarias. De manera libre y altruista dedican tiempo y esfuerzo al servicio de los objetivos de las organizaciones. El compromiso mutuo puede ser formalizado o simplemente basado en una relación de confianza.

En definitiva, según esta Guía, el objetivo del desarrollo de la gobernanza democrática es que la voz de cada persona, expresada desde el grupo al cual pertenece de forma natural, decida tanto sobre aquello que afecta a todo el mundo (democracia poder) como aquello que la une a la organización o que es responsabilidad suya directa (democracia acción).

4. La gobernanza de los supermercados cooperativos

4.1. Metodología del estudio

El objetivo de este estudio es plantear un modelo de gobernanza para la Egarenca. En el apartado anterior se ha realizado una investigación bibliográfica sobre la gobernanza en las empresas sociales. Es evidente que una de las fuentes de conocimiento para conseguir el objetivo de este estudio será el debate teórico. Otra fuente, también indiscutible, provendrá del conocimiento de experiencias similares a las de la Egarenca. Este propósito conforma el presente capítulo.

La información que queríamos conseguir de experiencias similares era una visión general de la gobernanza de los diferentes proyectos, que permitiera reconocer a los grupos de interés, identificar aspectos clave de la gobernanza, así como descubrir problemáticas, buenas prácticas y todo aquello que pueda ayudar en el proceso de la Egarenca.

El método empleado para conseguir extraer esta información otras tiendas o supermercados cooperativos ha sido una **entrevista** corta a partir de un **cuestionario abierto** sobre aspectos clave de la gobernanza de una organización social. He considerado que este tipo de instrumento era lo más apropiado dada la finalidad de la investigación. Por un lado, métodos más cuantitativos quedaron descartados puesto que se apartaban del objeto de estudio. Por otro lado, la posibilidad de un cuestionario cerrado también se descartó por el reducido número de proyectos a entrevistar, para poder profundizar en aspectos que considerara interesantes, y por la voluntad y el interés al mantener un diálogo con mis entrevistados.

El cuestionario (ver el anexo 1) se ha elaborado teniendo en cuenta el mapa de cuestiones de gobierno de una organización de la Guía para impulsar la Gobernanza Democrática a las organizaciones del Tercer Sector Social, que ya hemos expuesto la Tabla 1. Las preguntas se han dividido en 4 apartados:

- **Introducción:** Donde se hacen preguntas sobre la historia y situación actual de la entidad, se pide que se describa brevemente el organigrama y los órganos de gobierno. Finalmente preguntamos por los diferentes grupos de interés y sus características.
- **Global-identitarios:** Preguntas sobre los objetivos generales de la organización, sobre la elección de los criterios de compra, y documentación formal (estatutos, reglamento de régimen interno, otros). Además, nos interesamos por la elección de órganos de gobierno, el proceso para hacerse socio, y la aprobación de cuentas.

- **Objetivos:** Cuestiones relacionadas con la reflexión estratégica y los cambios organizativos, así como con la planificación de la gestión y el presupuesto.
- **Trabajo:** Se pregunta sobre la estructura organizativa laboral, los cauces de comunicación, sobre la autonomía del equipos y la autoregulación de las personas y la gestión de conflictos.

El cuestionario fue testado en la primera entrevista realizada al supermercado cooperativo de Bilbao, Laboro, a principios de mayo de 2019. Se introdujeron pequeñas modificaciones. Por un lado se añadió una pregunta sobre la descripción del organigrama, y por otro lado, se introdujo la pregunta sobre canales de comunicación. Posteriormente, se elaboró el modelo definitivo de cuestionario que podéis observar en el anexo 1.

Los criterios para la elección de los proyectos a entrevistar han estado, en primer término, el del mayor número posible. Igualmente, era deseable cierta diversidad a partir de criterios relacionados con el tamaño (proyectos pequeños y grandes), el territorio (proyectos catalanes y del resto del Estado) o la forma jurídica (cooperativas y asociaciones). Respeto el criterio de antigüedad, interesaba especialmente que los proyectos acumularan años de trayectoria, más que no que fueran reciente creados, puesto que justamente el que buscábamos era la experiencia. Se ha limitado la investigación a proyectos de tiendas cooperativas agroecológicas, se ha descartado proyectos de supermercado cooperativo tipo Park Slope Food Coop, por un lado por su novedad, y de la otra, por qué hasta cierto punto se aparta de las coordenadas de la Egarenca.

La concreción final ha estado subjetiva y posibilista, en el sentido que había organizaciones que personalmente quería entrevistar dada su representatividad, y otros que simplemente ha estado posible. Ciertamente, se hubiera podido utilizar métodos de elección más aleatorios, pero teniendo en cuenta que no se buscaba representatividad cuantitativa, realmente no era necesario. Finalmente, el número de proyectos entrevistados ha estado de 7 (ver fichas al anexo 2):

- Labore de Bilbao
- El Rodal de Sabadell
- El Rebot de Girona
- Landare de Pamplona⁵
- El Brot de Reus
- La Ortiga de Sevilla
- La Magrana Vallesana de Granollers

5 . La entrevista a Landare se realiza 2020, mientras que el resto se realiza al 2019

	Tamaño	Territori	Forma jurídica	Antiguitat
Criterio (Número de proyectos)	Varias tiendas (2)	Cataluña (4)	Asociación (3)	< 2 años (2)
	Una tienda (5)	Resto del Estado (3)	Cooperativa (4)	> 10 años (5)

Tabla 2: Características de los proyectos entrevistados. Fuente: Elaboración propia

La duración de las entrevistas ha variado entre 45 y 150 minutos. Esta variabilidad se a ver con fluidez del diálogo, la confianza que se establece con el entrevistado, y el interés que despierta en él o ella. El medio habitual ha sido la llamada telefónica concertada previamente, con la excepción de Labore y El Rodal que se ha realizado personalmente a la misma tienda. Los entrevistados son personas que sus respectivas organizaciones consideran las más válidas para responder cuestiones sobre gobernanza. El periodo de entrevistas ha estado entre mayo y julio de 2019, con la excepción de Landare, que fue al 2020.

4.2. Resultados

4.2.1. Introducción

Estamos ante 7 proyectos que proceden de procesos de fuerte implicación militante, críticos con la situación medioambiental y económica de nuestra sociedad. Las tiendas se perciben como herramientas al servicio de la transformación social.

Los organigramas son bastante parecidos: Asamblea, Junta o Consejo Rector, y Comisiones. Si bien es cierto que no en todos los proyectos las comisiones funcionen, en todos se intenta incentivar la participación de los socios por esta vía.

El gobierno de los proyectos se sitúa alrededor de la Junta o Consejo Rector con el apoyo de los cuerpo de trabajadores, o a la inversa, en el cuerpo de trabajadores con el apoyo de miembros de la Junta o Consejo Rector. En todos lo proyectos se verbaliza una relación de apoyo entre trabajadores y miembros de la Junta o Consejo Rector. No se han explicitado conflictos entre ambos grupos.

Igualmente, en todos los proyectos hay voluntarios. En algunos la participación en el proyecto es obligatoria, en otros voluntaria. En todos se intenta incentivar. Los socios voluntarios conforman un segundo círculo concéntrico a nivel de gobernanza, después del núcleo duro conformado por trabajadores y Junta o Consejo Rector.

Todas las organizaciones intentan integrar a algunos de sus productores, especialmente campesinos. En la mayoría de proyectos se integran como socio consumidor. Solo a La Ortiga tienen un trato diferenciado como socios colaboradores.

En 4 de los proyectos los socios son familias o unidades de consumo, mientras que al resto son personas físicas. No existen diferencias a nivel de proyectos, respeto la igualdad en el derecho de voto de los socios.

3 de los proyectos no vienen a no socios, mientras que el resto vienen a todo el mundo. La diferencia entre socios y no socios se encuentra en el precio de venta. Los socios tienen precios mejores.

Todos los entrevistados tienen personal contratado. Todos tienen algún trabajador a tiempo parcial. Las cooperativas acostumbran a convertirlos en socios de trabajo.

4.2.2. Global-identitarias

En general, las organizaciones definieron sus objetivos generales, estatutos, reglamento de régimen interno al inicio de su existencia, y al largo *delaa suya historia se han revista en contadas ocasiones.

El grado de formalización es bajo en todas las entidades, tanto si son asociación como sí son cooperativa. Los estatutos son estándares, a menudo no existe un reglamento de régimen interno, y poca o ninguno otra documentación escrita. La excepción más interesante es el sistema participativo de garantía andaluz en el que participa La Ortiga.

Los miembros de los órganos de gobierno se eligen a la asamblea y normalmente ya asistían a las reuniones del órgano porque es abierto o ya participaban activamente en comisiones.

La selección de trabajadores se hace prioritariamente entre los socios. Se abre un proceso de selección, se presentan las candidaturas y son valoradas por un grupo formado por trabajadores y miembros de los órganos de gobierno. Ninguno proyecto tiene este procedimiento escrito. En Landare existe una bolsa de trabajo.

La forma para hacerse socio en la mayoría de las organizaciones es por la vía rápida, llenas formulario, pagas y automáticamente ya eres socio. Solo El Brot y Landare se diferencian. El Brot mantiene una acogida obligatoria donde se piden tres requisitos: aceptación formal de los estatutos, la aportación de capital, la obligatoriedad de asistencia a asambleas, y se los pregunta el tipo de trabajo que pueden hacer para la cooperativa. Para entrar como socio/a en Landare se tiene que ir a una charla grupal que da el trabajador/a que se encarga de socios.

La aprobación de cuentas se realiza a la asamblea. Usualmente una comisión económica se la que prepara los documentos. Destacar que dos entidades tienen reconocida una o varias figuras de interventor o censor de cuentas, que ocupan socios que no son miembros de los órganos de gobierno, y que son elegidos directamente por la asamblea.

4.2.3. Objetivos

En términos generales, no existe una cultura organizativa de gestión estratégica. Los cambios y las nuevas ideas aparecen más por la vía informal, dentro del debate cotidiano del núcleo de gobierno. No hay establecidos mecanismos de planificación estratégica. Destacar las jornadas anuales que años atrás se habían realizado en La Magrana Vallesana. Solo se cuenta con alguna planificación sencilla para el año siguiente, con mecanismos de previsión de ventas semanales o mensual. Únicamente una entidad elabora un presupuesto.

4.2.4. Trabajo

Aparecen diferentes estructuras organizativas del trabajo. En la mayoría de casos el trabajo remunerado comparte tareas con el trabajo voluntario de las socias. Haría falta un análisis más detallado, aun así se adivinan estructuras muy horizontales y funcionales, con un trabajo en equipo mucho muy coordinado entre iguales.

Por norma general, los trabajadores y trabajadoras tienen autonomía plena, con algunas excepciones, decisiones que afectan a todo el colectivo o que necesitan de presupuesto extraordinario.

Igualdad absoluta entre todas las socias a la asamblea, y entre todos los miembros a la Junta o Consejo Rector. Como ideas creativas han salido la preparación que hace El Rodal de las asambleas para que las conduzcan socios ajenos al núcleo de gobierno, o la forma de votación con tarjetas de colores que hace La Magrana Vallesana (verde -de acuerdo-, amarillo -abstención-, rojo -desacuerdo-, gris -de acuerdo pero ...-).

Los canales de comunicación son los habituales. Los directos a través de carteles en la tienda, y los masivos, a través de correos electrónicos, Whatsapp o Telegram y redes sociales.

Los canales de participación son la asamblea, la Junta o Consejo Rector, las comisiones y el apoyo a tienda.

No existen mecanismos formales de resolución de conflictos, ni de curas. En general se habla de mecanismos informales relacionados con el diálogo entre las partes con algún miembro del órgano de

gobierno como mediador. Curiosamente todos los conflictos reportados en este estudio son con o entre trabajadores.

5. Una propuesta para la Egarencia

5.1. Cómo decidimos: el proceso participativo

5.1.1. La propuesta de hoja de ruta de la Guía

Existe abundante bibliografía sobre procesos participativos en diferentes contextos o sobre la elaboración de planes estratégicos corporativos. No es la intención de este estudio profundizar más en esta cuestión. De entrada aceptamos la hoja de ruta que nos ofrece la Guía de La Confederación, sabiendo que puede ser modificada total o parcialmente en el momento en que empieza el proceso participativo.

La hoja de ruta propuesta a la Guía de La Confederación es el siguiente:

	Paso	Participan	Resultados
1	Alineamiento de la voluntad organizativa verso la democracia participativa	Patronato, consejo rector, junta directiva, gerencia y equipo directivo	Documento de la toma de decisión
2	Creación del equipo transversal	Personas de todas las voces	Equipo en buena posición para definir la situación de las voces.
La implicación de las personas de los órganos de gobierno al equipo tiene que ser patente. Hace falta una representación importante. Es el mismo en cuanto a la gerencia y al equipo directivo.			
3	¿Dónde estamos?	Equipo transversal	La situación de cada voz resta definida
<p>El equipo tiene que definir:</p> <ol style="list-style-type: none"> Las voces presentes y “que tienen que contar” dentro de la Gobernanza Democrática a la organización. La situación de cada voz “que cuenta” respecto a cada cuestión de gobierno. <ol style="list-style-type: none"> Ni participa ni decide. Participa y no decide. Decide. 			
4	¿Dónde estamos?	Equipo transversal	Decidir donde tiene que llegar

			cada voz
<p>Para cada voz gritada a ejercer la Gobernanza Democrática y respecto a cada cuestión de gobierno, hay que definir el estado futuro de la voz. Este estado puede ser el mismo que tiene ahora, o bien decidir si pasa al nivel de participación o decisión. La decisión se tiene que hacer al mismo tiempo que una observación de los elementos facilitadores y de si se podrán aportar los necesarios. Es también un momento para la creatividad, que aporte soluciones a los posibles problemas que se detecten. Es necesario marcar un primer calendario. El tiempo que tardará la voz a lograr su nuevo estado en cada caso.</p>			
5	Planificar	Equipo transversal reforzado por miembros de las voces implicadas	Establecer un plan de impulso de la Gobernanza Democrática
<p>Hay que establecer un plan integrado con los objetivos relativos a las voces y, para cada objetivo, asociar las acciones necesarias. Es interesante que en la confección del plan participen más personas de las voces implicadas.</p>			
6	Apoyando el plan	Equipo transversal i experto internos o externos	Favorecer el éxito del plan
<p>Resulta interesante que alguna persona del equipo transversal reciba formación sobre Gobernanza Democrática. También es posible generar la figura de una persona responsable del plan de impulso que vele especialmente por su desarrollo. En todo momento hay que tener presente que la información que reciban las personas sea útil, es decir, realmente las facilite y prepare para participar o decidir. Patronatos, consejo rectores y juntas directivas tienen una especial responsabilidad: son los impulsores.</p>			

Tabla 3: Hoja de ruta de la Guía para impulsar la Gobernanza Democrática a las organizaciones del Tercer Sector Social. Fuente: La Confederación

5.1.2. El estado de la cuestión en la Egarenca

El proceso de definición de la gobernanza a la Egarenca se inició el 30 de marzo de 2019 con la aprobación por parte de la Asamblea de socias de iniciar un proceso participativo para definir la forma jurídica y la gobernanza en un plazo de 2 años. Por lo tanto, el primer paso de la hoja de ruta, de alineamiento de la voluntad organizativa verso la democracia participativa, está realizado. En este caso ha sido la asamblea de la entidad la que ha ratificado el acuerdo de iniciar el proceso participativo.

La reunión de la Junta de 26 de junio de 2019 trató un punto al orden del día que consistía en la creación de un grupo motor o coordinador. Este grupo tendrá como finalidad definir las acciones y el calendario del proceso participativo. Tendría que estar compuesto por entre 5 y 8 miembros, tendría que ser un grupo paritario, plural y transversal, con una presencia notable de miembros de la Junta y de los trabajadores,

pero también otras socias que participan en comisiones, o que tienen trayectoria en grupos de consumo ecológico. Se valora positivamente que tengan experiencia en procesos similares.

Este primer debate a la Junta sobre la creación del grupo motor inicia el segundo paso de la hoja de ruta, de creación del equipo transversal. Hay un gran interés e implicación entre los miembros de la Junta, factor absolutamente necesario para desarrollar un proceso con éxito. Justamente por eso se pide más información sobre el proceso participativo y la gobernanza. Ninguno de los miembros de la Junta ha participado nunca en un proceso participativo, por lo tanto piden formación para poder decidir con más criterio.

La formación está planteada en forma de taller sobre procesos participativos y gobernanza para finales de septiembre. Se invitará a todas las socias al taller, pero especialmente, a las personas el nombre de las cuales ha salido como posible miembro del grupo coordinador. Al final del taller se intentará crear el grupo entre los y las asistentes y hacer una primera convocatoria.

En el debate sobre la composición del grupo motor se han empezado a identificar los principales grupos de interés de la Egarenca:

- Miembros de la Junta Directiva.
- Trabajadores.
- Socias participantes en comisiones.
- Socias con larga trayectoria en grupos de consumo ecológico.

5.2 Qué decidimos: los contenidos de la gobernanza

5.2.1. Aspectos teóricos a tener en cuenta

En el apartado tercero hemos analizado la gobernanza desde un punto de vista teórico. Hemos visto diferentes características y problemas relacionados con la gobernanza de las entidades de la economía social y solidaria. También hemos tratado algunas de las soluciones que aportan varios autores. En este punto vayamos a hacer una revisión de la parte teórica, de forma que podamos extraer todo aquello que puede ser de interés para el proceso de la Egarenca.

Un hecho que ha quedado patente es la **voluntariedad** de iniciar mejoras en la gobernanza. No existe ninguna normativa, ni ley que nos obligue a revisar nuestro gobierno. Se trata de una decisión voluntaria basada en la asunción radical del principio de la gobernanza democrática, y la democracia participativa.

Es posible que los socios de grandes cooperativas de consumo no valoren el hecho de formar parte, y muestren cierto desinterés por la entidad. En una cooperativa pequeña es más difícil que esto pase. Es más fácil que los pase a socios de Abacus o de Consum, que no a socias de la Egarenca. A pesar de todo, tal como dice el modelo basado en el stakeholder principal, que a la Egarenca sería la familia socia consumidora, habría que apostar para **enfatizar** el hecho de **la pertenencia**, incluso como forma de **fidelización**. Además habría que continuar promoviendo activamente la participación de las socias a la entidad como herramienta de transformación social, movilizándolo a los colectivos más militantes.

El problema de la agencia, y de los supuestos pocos incentivos para controlar a los gestores en las cooperativas y asociaciones, tiene relativa fácil solución. Se trata de apostar por una **Junta fuerte**, por unas **socias empoderadas** y por el **rendimiento de cuentas**. Habría que definir con precisión qué es la información que tienen que traspasar obligatoriamente los responsables laborales a la Junta, y a la Asamblea.

Habría que prevenir la baja participación de los socios y otros stakeholders con medidas creativas y apostando por la **participación** como uno de los valores de la organización.

Probablemente, el modelo de gobernanza que más se adapta a la Egarenca, ya sea como asociación de consumidores, o como cooperativa de consumo, es el **modelo centrado en el actor principal**. Es evidente que en primer término somos una asociación de familias consumidoras. Esto no saca que podamos combinar este modelo **con tintes del modelo multi-stakeholder**. Nos interesará también defender a nuestros campesinos y productores, y participar en los procesos locales de transición hacia la sostenibilidad medioambiental y hacia la economía social y solidaria. Además, esta sería la vía para alinear los intereses de todos los grupos de interés de la organización, con la propia organización.

Quizás el reto más importado que tenemos delante, es como podemos ser participativos, gestionar democráticamente y no perder eficiencia. La respuesta que se ha dado hasta el momento ha sido una combinación de **profesionalidad** y de **confianza** en los profesionales por parte de las socias. Tenemos que conseguir la viabilidad económica en un contexto de mercado sin perder nuestros valores de democracia radical.

Finalmente, hay que tener en cuenta las carencias que se nos resisten. Habría que adaptar los espacios de participación para que sean lo más inclusivo posibles, y asegurar que la **información y comunicación** sobre gestión llega a los socios.

5.2.2. Características de proyectos similares: apredizajes y buenas prácticas

El principal núcleo de decisión de los proyectos se sitúa en el grupo humano formado por los trabajadores y la Junta o Consejo Rector. El gobierno de las entidades se basa en el apoyo y confianza entre estos dos grupos. Una segunda anilla de gobierno es la formada por las personas que participan en comisiones o apoyando a las tareas de la tienda. La fortaleza de este segundo grupo es la que define el grado de participación. Acostumbra también a ser un grupo humano que se incorpora a la Junta permitiendo la rotación en los cargos. Esta conexión entre las partes también se adivina en la selección de personal. Habitualmente se seleccionarán personas o perfiles próximos a los propios trabajadores y órganos de gobierno.

La diferencia en la forma jurídica, asociación o cooperativa, no implica necesariamente otras diferencias a nivel de gobernanza. Las diferencias entre proyectos se explica mejor por el hecho cultural.

Los proyectos no han desarrollado excesiva diferenciación de tipologías de socios a nivel formal. El stakeholder principal es el socio de consumo, y a menudo tanto productores, como trabajadores también lo son. En algunos casos con alguna peculiaridad propia. Por ejemplo, al Brote los trabajadores tienen que hacer una aportación en el capital social superior para ser socios de trabajo, o La Ortiga, los productores socios colaboradores tienen un pequeño descuento. Por el resto son iguales a los socios de consumo.

Una parte de la participación se basa en el que podríamos denominar voluntariado o activismo. Algunas organizaciones tienen establecida una participación obligatoria de 2 o 3 horas el año, que si no se cumple puede tener una penalización económica o no. El Brote es el único proyecto que incentiva la participación a través del consumo (cada socio tiene unos objetivos de consumo anuales).

Todos los proyectos tienen o intentan tener algún tipo de relación especial con los productores más próximos y de más confianza.

El grado de formalización de las organizaciones es bajo. Únicamente encontramos por escrito la documentación legal obligatoria. Difícilmente existe otra documentación escrita sobre la cual se hagan revisiones. La excepción más interesante es el sistema participativo de garantía andaluz en el que participa La Ortiga. Este hecho posiblemente tiene que ver con el tamaño (número de trabajadores) de las empresas, y también con la cultura organizativa, probablemente no se considera necesario.

El automatismo en el hecho de hacerse socio responde seguramente a una necesidad de eliminar una barrera de entrada. No se tiene mucho en cuenta el proceso de acogida y de incorporación de la socia al colectivo.

Los mecanismos de elaboración y aprobación de cuentas son estándares y obligados por ley. Hay que destacar la figura de los interventores, en el caso del Brot, y del censor, en el caso de La Magrana

Vallesana. Socios no miembros de los órganos de gobierno, elegidos directamente por la asamblea, que revisan de forma interna e independiente las cuentas presentadas.

En términos generales, no existe una cultura organizativa de gestión estratégica. Los cambios y las nuevas ideas aparecen más por la vía informal, dentro del debate cotidiano del núcleo de gobierno. No hay establecidos mecanismos de planificación estratégica. Destacar las jornadas anuales que años atrás se habían realizado en La Magrana Vallesana.

Las estructuras de organización del trabajo son muy horizontales y funcionales, con un trabajo en equipo mucho muy coordinado entre iguales. Todos los proyectos comparten trabajo remunerado y voluntario o activista. La autonomía de las trabajadoras es muy elevada.

Todas las socias son iguales ante la asamblea, y todos los miembros tienen el mismo peso en los órganos de gobierno. Destacar la creatividad de algunas entidades: la preparación que hace El Rodal de las asambleas para que las conduzcan socios ajenos al núcleo de gobierno, o la forma de votación con tarjetas de colores que hace La Magrana Vallesana (verde -de acuerdo-, amarillo -abstención-, rojo -desacuerdo-, gris -de acuerdo pero ...-).

No existen mecanismos formales de resolución de conflictos, ni de curas. Se utilizan más bien mecanismos informales cuando han aparecido. Hay que prestar especial atención al contexto laboral como fuente de posibles conflictos.

6. Conclusiones

El objetivo de este trabajo es apoyar al proceso interno iniciado por la Egarenca de mejora de su gobernanza democrática. Por un lado, haciendo investigación y reflexión alrededor del concepto teórico de la gobernanza democrática aplicada a una entidad de la ESS, y de la otra, descubriendo como se gobiernan proyectos similares al nuestro.

Respeto la vertiente teórica, hay que decir que falta mucha investigación en el campo de las organizaciones de la ESS. El grosor de la bibliografía procede de la empresa capitalista, y por tanto está influenciada por esta visión egocéntrica, individualista y utilitarista de los negocios. Este discurso dominante en el mundo empresarial no voz con buen ojos formas jurídicas como la cooperativa, o conceptos como la gobernanza democrática. Las lecturas sobre gobernanza a la empresa social o cooperativa dedican buena parte de su espacio a rebatir los argumentos negativos procedentes del discurso dominante. Este hecho no té porque ser negativo, el debate siempre es bueno y estimulante. Pero si que considero cierta pérdida de tiempo intentar demostrar teóricamente la superioridad de una u otra opción, cuando la elección es evidentemente ideológica. La vigencia del cooperativismo o de la gobernanza democrática están avalados por la propia realidad. Una realidad donde cooperativas, asociaciones y otras formas jurídicas de la ESS tienen que convivir con las empresas mercantiles. La existencia de esta pluralidad de formas jurídicas, que a la vegada son visiones de la economía y de la sociedad conforma nuestra realidad.

De la última crisis económica y financiera, la gobernanza corporativa ha salido demasiado muy parada. Después del que hemos tenido que sufrir debido a la mala gestión de las grandes empresas de algunos sectores, es ciertamente vergonzante que los Estado los dé miedo intervenir en la gobernanza de las empresas privadas. Y que dejen el buen gobierno corporativo de las empresas capitalistas al laissez faire. Por suerte, las empresas de la ESS sí que queremos mejorar nuestra gobernanza, como es el caso del *Egarenca.

El debate sobre los modelo de gobernanza aplicables a las empresas de la ESS es lo más enriquecedor de este apartado. El modelo centrado en los miembros principales, propuesto por el economista indio Tushaar Shah, es el que más se adapta a la Egarenca. Somos una entidad con un grupo de interés principal, que son las socias de consumo. Por lo tanto, este modelo nos encaja perfectamente. Aun así, se pueden añadir retoques del modelo multi-stakeholder para incorporar las voces de la producción ecológica, y de las organizaciones con las que estamos participando en redes.

La otra gran punto en este apartado, es el de la relevancia de la participación. Si queremos conseguir un modelo de gobernanza democrática real, la participación tiene que ser una prioridad. Este es el punto esencial, como incentivaremos la participación, como nos organizaremos para conseguirlo.

Respeto la vertiente empírica, ha sido un placer poder conversar con representantes de tantos proyectos que son referentes para la Egarenca. Evidentemente cada proyecto es diferente, pero me ha repentino las pocas diferencias que tienen a nivel de gobernanza.

De esta forma, en todos los proyectos el núcleo de gobierno está concentrado en una decena de personas compuestas por trabajadores y miembros de los órganos de gobierno. Una de las problemáticas que presentaba desde la vertiente teórica era el conflicto entre trabajo y órganos de gobierno. Nada más lejos de la realidad, aparentemente estos dos grupos se apoyan mutuamente, y gobiernan plegados en todos los proyectos.

Importando también, la existencia de comisiones y voluntarios que apoyan a la tarea de la tienda. Esta será la fuente de rotación de los miembros de los órganos de decisión, y la fuente principal de donde salen las nuevas incorporaciones laborales.

Otra característica común es la poca formalización. Desde mi punto de vista, esto es un déficit. Hay que darle relevancia a la documentación escrita y a las formas de revisión. Igualmente negativa es la carencia de reflexión estratégica. Este es el otro elemento fundamental, junto con la participación, de una gobernanza democrática. Finalmente, hay que decir que faltan mecanismos formales de resolución de conflictos, y de curules de todos los miembros.

Para finalizar la revisión, me gustaría valorar como elementos positivos, la horizontalidad organizativa y la autonomía de trabajo. Los proyectos me han parecido muy auténticos en este sentido. Y en último término, el enorme grado de creatividad y de innovación social que comportan estos proyectos de la economía solidaria, nunca bastante valorados socialmente.

La voluntad implícita del trabajo es que fuera absolutamente pragmático y aprovechable. En este sentido, creo que lo he conseguido. Pero si he de ser autocrítico tengo que decir que me ha faltado tiempo para digerir mejor la ingesta de toda la información acumulada en unas pocas semanas. El trabajo continuará en paralelo con el proceso participativo de la Egarenca, pero por razones de calendario académico, tengo que hacer un corte en este punto.

7. Bibliografia

Ali (2015) Governance and Good Governance: A Conceptual Perspective .The Dialogue Vol 75 ume X Number 1 pp. 65-77.

http://www.qurtuba.edu.pk/thedialogue/The%20Dialogue/10_1/Dialogue_January_March2015_65-77.pdf

Birchall, J and Sacchetti, S (2017) 'The comparative advantages of single and multi-stakeholder co-operatives', paper for the International Cooperatives Research Conference, Stirling University, June

Birchall, J. (2017) "The Governance of Large Co-operative Businesses" Co-operatives UK.

https://www.uk.coop/sites/default/files/uploads/attachments/governance-report_2017_final_web.pdf

Canyelles, Josep Maria (2007). Planificació estratègica de les Organitzacions No Lucratives. A Educació Social num. 37. Barcelona: Fundació Pere Tarrés. Escola de l'Esplai.

<http://www.raco.cat/index.php/educaciosocial/article/viewFile/165578/241150>

Comissió Europea (2011). Libro Verde. La normativa de gobierno corporativo de la UE. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0164:FIN:ES:PDF>

Comissió Nacional del Mercat de Valors (2015). Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas.

https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/Codigo_buen_gobierno.pdf

Comissió Nacional del Mercat de Valors (2016). Guía técnica de buenas prácticas para la aplicación del principio «cumplir o explicar».

<https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/GuiaCumplirExplicar.pdf>

Confederació Empresarial del Tercer Sector Social de Catalunya (2017). Guia per impulsar la Governança Democràtica a les organitzacions del Tercer Sector Social. Barcelona: La Confederació.

http://www.laconfederacio.org/wp-content/uploads/2017/11/GuiaGovernDemocratica_WEB.pdf

Cornforth, C. (2004), The Governance of cooperatives and mutual associations: a paradox perspective. Annals of Public and Cooperative Economics, 75: 11-32. doi:[10.1111/j.1467-8292.2004.00241.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2004.00241.x)

Eisenhardt, K. (1988). «Agency and institutional explanations of compensation in retail sales-». En:Academy of Management Journal, 31, pp.488-511.

Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya (2016). Estudi sobre gestió democràtica, transparència, igualtat de gènere i conciliació a les cooperatives de treball. https://www.cooperativest treball.coop/sites/default/files/materials/estudi_descriptiu.pdf

Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya (2016). Mesures, recursos i bones pràctiques sobre gestió democràtica, transparència, igualtat de gènere i conciliació a les cooperatives de treball. https://www.cooperativest treball.coop/sites/default/files/materials/d_2n_inf_mrbb_gdtgc.pdf

Freeman, R.E (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge University Press

Freeman, R, Harrison, J, Wicks, A (2007) Managing for Stakeholders, New Haven: Yale University Press

Fundació Pere Tarrés (2018). Guia per a millorar la participació interna de les entitats. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Departament d'Afers i Relacions Institucionals i Exteriors i Transparència. http://governobert.gencat.cat/web/.content/30_ParticipacioCiudadana/04_Difusio_i_recerca/guies_breus_de_participacio_ciudadana/Guia_participaciointerna_entitats/Guies_breus_09_millora-participacio-interna.pdf

Lafede.cat (2018). Sembrant cures per cultiva canvis. Perspectiva feminista i ètica de la cura. Guia d'autodiagnosi per a organitzacions. <http://lafede.cat/eticadelacura/>

Lees M. and Volkers R. (1996), 'General trends, findings and recommendations', Review of International Co-operation, 89, 4, 37–49.

Marín Idárraga, D. A. (2012). Teoría de agencia y costos de transacción: una observación teórica de sus postulados. Revista Mutis, 2(1), 61-81. <https://doi.org/10.21789/22561498.362>

Martí, Joel (2006). Eines per a la participació ciutadana: Tècniques participatives per al debat grupal. Barcelona: Diputació de Barcelona. Papers de participació ciutadana 17. <http://www1.diba.cat/llibreria/pdf/35701.pdf>

Mora, Pere i Juan, Mireia (2006). La participació interna a les entitats; dèficits i propostes

Organization for Economic Co-Operation and Development (2015). G20/OECD Principles of Corporate Governance. <https://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-ENG.pdf>

O'Sullivan N. and Diacon S.R. (2003), 'Board composition and performance in life insurance companies' British Journal of Management, 14, 115–129.

Pi, Joan (2016) “El futur de les cooperatives de consum ecològic”. <https://lacoopecandela.wordpress.com/2016/06/20/el-futur-de-les-cooperatives-de-consum-ecologic/>

Ross, S. (1973). «The economic theory of agency: the principal’s problem». En: American Economic Review, 63, pp.134-139

Rosell, G. (2018). “Les tensions ideològiques en la pràctica del cooperativisme”. A: Nexes, quaderns d’autogestió i economia cooperativa, 43, desembre 2018.

Salazar Terreros, Idana & Górriz, Carmen. (2007). Empresa cooperativa versus capitalista: ¿afecta la forma organizativa a la eficiencia productiva?. Conocimiento, innovación y emprendedores : camino al futuro, 2007-01-01, ISBN 84-690-3573-8.

Shah, T (1995) Making Farmer Co-operatives Work, New Delhi: Sage

Vidal, P. i Simon, C. Idees per associacions participatives. Utils pràctics, 20. Direcció De Serveis De Participació i Associacionisme Serveis Associatius Torre Jussana.

Xarxa d’Economia Solidària (2018). Informe del mercat social 2018. Àrea de Mercat Social. Barcelona http://mercatsocial.xes.cat/wp-content/uploads/sites/2/2016/04/informe-mercatsocial-2018_final.pdf

Anexo 1: Modelo de cuestionario para las entrevistas

Nom del projecte. Ciutat. Entrevista a Nom entrevistat/da Data	
Introducció	<p><i>Breu història i situació actual del projecte:</i></p> <p><i>Forma jurídica:</i></p> <p><i>Organigrama:</i></p> <p><i>Stakeholders:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Òrgans de govern (Assemblea, Junta Directiva/Consell Rector) ● Gerència /Equips de treball /Responsables /Administrador /caps de botiga/ Coordinador treball /Comissions -> Organigrama ● Sòcies ● Voluntàries ● Usuaris ● Proveïdors (pagesos?, Elaboradors?..) <p>Relació amb altres projectes de l'ESS o amb xarxes</p>
Global-identitaris	<ul style="list-style-type: none"> ● Identitat, finalitats i principis. Missió i valors: <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu definits uns objectius generals, finalitats, principis, missió i valors? Com s'ha decidit? (Forma i circuit de la decisió) ○ Teniu definits criteris de compra? Com els heu decidit? ○ Teniu estatuts? Són estandars? Vau adaptar algun article? Com es va decidir? ○ Teniu Reglament de Règim Intern? ○ Quines altres normatives teniu redactades? ● Elecció dels òrgans de govern <ul style="list-style-type: none"> ○ Com s'elegeixen els membres de la Junta? ○ Com s'elegeixen els treballadors/es o als càrrecs? ○ Teniu pensada com fer la rotació en grups informals (com

	<p>comissions)?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Com et pots fer soci? ○ Existeix acollida? Qui la fa? Com l'heu definida? <ul style="list-style-type: none"> ● Aprovació de comptes <ul style="list-style-type: none"> ○ Forma i circuit de l'aprovació de comptes. Qui els fa? On es presenten? Com s'aproven?
Objectius	<ul style="list-style-type: none"> ● Reflexió Estratègica <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu ideada alguna fòrmula de planificació estratègica? (forma i circuit) ○ Com es decideixen els punts de l'ordre del dia a les assemblees o a les Juntes? ○ Com es plantegen els canvis? ● Pla de gestió i pressupost <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu algun pla de gestió o teniu definits uns objectius de vendes o treball? Com s'han establert? ○ Teniu elaborat un pressupost? Com s'estableix? ○ Teniu previsió de vendes o ingressos despeses/costos? ○ Que feu amb els beneficis? Com es decideix?
Treball	<ul style="list-style-type: none"> ● Estructura organitzativa <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu equips de treball? Com els organitzeu? Existeixen coordinadors d'àrea? Com es relacionen els diferents equips? ○ Comunicació: com es comunica als diferents stakeholders? ● Autonomia dels equips <ul style="list-style-type: none"> ○ Son autònoms els equips? Quines decisions poden prendre, quines no? ● Autoregulació de les persones <ul style="list-style-type: none"> ○ % de vots en l'assemblea d'stakeholders ○ Com es vota a les assemblees? ○ Teniu vots daurats? ○ % de vots a la Junta? ○ Quins canals de participació teniu? ○ Com poden participar els socis en les decisions? I els altres stakeholders (usuaris, proveïdors...)? ○ Teniu algun mecanisme de gestió de conflictes? ○ Heu pensat en el tema de les cures?

Anexo 2: Fichas de las entrevistas

Labore. Bilbao. Entrevista a Tasio Erkizia 3/5/19	
Introducció	<p><i>Breu història i situació actual del projecte:</i></p> <p>L'origen el situa en una xarxa de foment de l'euskera que volen millorar la relació amb la Ribera de Navarra i pensen en intercanviar euskera per aliments. A Bilbao s'ajunten varies persones que volen treballar la sobirania alimentària i els il·lusiona el projecte de Landare.</p> <p>L'objectiu del projecte és portar a la realitat la sobirania alimentària, crear un circuit alternatiu ampli, no només per militants.</p> <p>S'ha inaugurat fa aproximadament un any i mig.</p> <p><i>Forma jurídica:</i> Associació</p> <p><i>Organigrama:</i></p> <p>Assemblea>Comissió dinamitzadora>Grups de treball</p> <p><i>Stakeholders:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Òrgans de govern. Tenen un parell d'assemblees l'any. Existeix un òrgan dinamitzador format per 8-10 persones que es reuneix cada 15 dies. ● Comissions. Tenen grups de treball: tenda, comunicació, relacions socials, treball comunitari. ● Sòcies. Només es ven a socis, que són unitats de consum. 450. ● Voluntàries. La participació dels socis es voluntària. 50 socis participant ● Proveïdors. Labore s'encarrega d'ajuntar als consumidors, però també te productors socis. Normalment fan una assemblea anual amb productors. Tenen 105 proveïdors, dels quals 30 son socis. ● Treballadors: Tenen 3 treballadors (1 a jornada completa i 2 a mitja), que es reparteixen 3 funcions: compres, administració i comptabilitat, i tenda. <p>Relació amb altres projectes de l'ESS o amb xarxes</p> <p>Tenen relació amb REAS Mundubak, sindicat agrari ENE, Goiener i Fiare.</p>
Global-identitaris	<ul style="list-style-type: none"> ● Identitat, finalitats i principis. Missió i valors: <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu definits uns objectius generals, finalitats, principis, missió i valors? Com s'ha decidit? (Forma i circuit de la decisió). Els objectius generals els va treballar un grup dinamitzador i es van presentar a l'assemblea. ○ Teniu definits criteris de compra? Com els heu decidit? El grup de treball de botiga es qui decideix a qui es compra a partir

	<p>d'uns criteris</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu estatuts? Són estandars? Tenen uns estatuts estàndard ○ Teniu Reglament de Règim Intern? tenen pendent realitzar un reglament de règim intern. I poca cosa està per escrit. ○ Quines altres normatives teniu redactades? Tenen un document de funcions de l'Associació, del gestor i dels grups de treball. <ul style="list-style-type: none"> ● Elecció dels òrgans de govern <ul style="list-style-type: none"> ○ Com s'elegeixen els membres de la Junta? Els membres del grup coordinador són voluntaris. És una reunió oberta als socis. Els treballadors han de ser-hi, però no obligatòriament. ○ Com s'elegeixen els treballadors/es? Per seleccionar als treballadors el grup dinamitzador va elaborar uns criteris, va fer entrevistes i l'elecció. ○ Com et pots fer soci? Per fer-te soci, s'omple un formulari, es paga una quota d'entrada de 20€, i 60€ a l'any. ● Aprovació de comptes <ul style="list-style-type: none"> ○ Forma i circuit de l'aprovació de comptes. Qui els fa? On es presenten? Com s'aproven? S'aproven els comptes a l'assemblea.
Objectius	<ul style="list-style-type: none"> ● Reflexió Estratègica <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu ideada alguna fórmula de planificació estratègica? (forma i circuit) No hi ha planificació estratègica, tot i que hi ha la voluntat de fer cada tres mesos un grup dinamitzador ampliat per fer seguiment dels objectius. ○ Com es decideixen els punts de l'ordre del dia a les assemblees o a les Juntes? Grup dinamitzador ● Pla de gestió i pressupost <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu algun pla de gestió o teniu definits uns objectius de vendes o treball? Com s'han establert? No tenen objectius específics concret, fins ara la revisió del pla de viabilitat d'empresa. ○ Que feu amb els beneficis? Com es decideix? No beneficis
Treball	<ul style="list-style-type: none"> ● Estructura organitzativa <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu equips de treball? Com els organitzeu? Existeixen coordinadors d'àrea? Com es relacionen els diferents equips? Els socis poden fer funcions de neteja i reposició i altres tasques de suport als treballadors de la tenda. 3 dies 2h 2 persones per torn. I ara estan preparant formació per poder cobrar a la botiga.

	<p>Una persona del grup dinamitzador és el responsable dels grups de treball.</p> <ul style="list-style-type: none">● Autoregulació de les persones<ul style="list-style-type: none">○ % de vots en l'assemblea.. Tothom igual. 1 soci 1 vot○ Quins canals de participació teniu? Han fet alguna enquesta sobre productes, què els sembla el projecte, serveis...○ Teniu algun mecanisme de gestió de conflictes? No han tingut conflictes
--	--

<p>Introducció</p>	<p><i>Breu història i situació actual del projecte:</i> Procés de reflexió paral·lel a L'Egarenca. Van obrir la botiga fa una mica més d'un any.</p> <p><i>Forma jurídica:</i> Cooperativa de Consum</p> <p><i>Organigrama:</i> Assemblea>Consell Rector>Comissions</p> <p><i>Stakeholders:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Òrgans de govern. Tenen Consell Rector amb 6 membres. ● Comissions. S'articulen a partir de 3 comissions: activitats, proveïdors i economia. ● Sòcies. Hi ha dos tipologies bàsiques de socis, els que anomenen quotaires, que paguen quota mensualment, i els no quotaires, que només han ficat capital social. Els socis quotaires tenen dret a descompte en els preus. ● Voluntàries. Hi ha una forta presència d'hores fixes que realitzen com activisme principalment els membres del Consell Rector colze a colze amb els treballadors. És un suport directe als treballadors. ● Usuaris. Venen a no socis ● Proveïdors. Han intentat fer socis als proveïdors però encara ho tenen pendent. Venen a no socis. ● Treballadors: Hi ha 2 treballadors a temps parcial, un d'ells està al Consell Rector. <p>Relació amb altres projectes de l'ESS o amb xarxes. Tenen relació amb la XES, la Federació de Cooperatives de Consum, PIC Vallès, Més opcions i altres.</p>
<p>Global-identitaris</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Identitat, finalitats i principis. Missió i valors: <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu definits uns objectius generals, finalitats, principis, missió i valors? Com s'ha decidit? Els objectius generals els va treballar el grup impulsor, que després esdevindrà Consell Rector. Aprovats per assemblea. ○ Teniu definits criteris de compra? Com els heu decidit? No tenen uns criteris de compra específics, sinó que estan relacionats amb els objectius generals. ○ Teniu estatuts? Són estàndars? Vau adaptar algun article? Com es va decidir?Els estatuts són estàndard en un 50%, es van canviar varies coses, per exemple que les convocatòries

	<p>poguessin fer-se per mitjans digitals, no només analògiques, o en el llenguatge no sexista.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu Reglament de Règim Intern? No tenen reglament de règim intern escrit ni d'altres normatives. ○ Quines altres normatives teniu redactades? ● Elecció dels òrgans de govern <ul style="list-style-type: none"> ○ Com s'elegeixen els membres de la Junta? El 6 membres del Consell Rector provenen del grup impulsor (5), amb l'excepció d'una persona que va entrar a l'assemblea. És un grup d'afinitat amb funcions "naturals" determinades per a cadascun d'ells. Van ser elegits a l'assemblea. ○ Com s'elegeixen els treballadors/es o als càrrecs? El primer treballador formava part també del grup impulsor. No hi va haver procés de selecció. Quan hi va haver la necessitat s'hi va presentar. El segon treballador se li va fer una proposta directa que va acceptar. No tenen un procés d'acollida estipulat per als nous socis. ○ Com et pots fer soci? Et fas soci omplint un formulari web i fent el corresponent pagament. ● Aprovació de comptes <ul style="list-style-type: none"> ○ Forma i circuit de l'aprovació de comptes. Qui els fa? On es presenten? Com s'aproven? Els proveïdors i productes els trien des de la comissió de proveïdores, i els comptes des de la comissió d'economia que els porta a l'assemblea anualment.
Objectius	<ul style="list-style-type: none"> ● Reflexió Estratègica <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu ideada alguna fòrmula de planificació estratègica? (forma i circuit)No existeix una planificació estratègica com a tal. Hi ha un pla d'empresa que es el que es va seguir inicialment. ○ Com es decideixen els punts de l'ordre del dia a les assemblees o a les Juntes? L'ordre del dia d'una assemblea l'estableix el Consell Rector. Els punts són presentats per socis que no pertanyen al Consell Rector, i als quals se'ls ha preparat per presentar els punts. Amb aquest plantejament es vol difuminar el lideratge entre tots els socis. ● Pla de gestió i pressupost <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu algun pla de gestió o teniu definits uns objectius de vendes o treball? Com s'han establert? Els objectius de vendes han estat la viabilitat, una gestoria els va fer un pla de viabilitat. ○ Teniu elaborat un pressupost? Com s'estableix?No existeix un

	<p>pressupost, però si que van actualitzant la previsió de vendes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu previsió de vendes o ingressos despeses/costos?
<p>Treball</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Estructura organitzativa <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu equips de treball? Com els organitzeu? Existeixen coordinadors d'àrea? Com es relacionen els diferents equips? L'organització del treball es basa en l'activisme (remunerat o no). Tots els participants (bàsicament els membres del Consell Rector) es consideren activistes tinguin contracte laboral o no. ○ Comunicació: com es comunica als diferents stakeholders? Els canals de comunicació que posseeixen son: un canal Telegram, Instagram, Facebook i llistes de correu ● Autonomia dels equips <ul style="list-style-type: none"> ○ Son autònoms els equips? Quines decisions poden prendre, quines no? El treball és majoritàriament autònom i intenten no prendre mai decisions importants soles. ● Autoregulació de les persones <ul style="list-style-type: none"> ○ % de vots en l'assemblea d'stakeholders Tots els socis tenen el mateix pes (1 vot). ○ Com es vota a les assemblees? ○ % de vots a la Junta? Tothom mateix pes. Usualment no es vota. En cas d'empat desempataria la Presidenta. ○ Quins canals de participació teniu? Com poden participar els socis en les decisions? I els altres stakeholders (usuaris, proveïdors...)? Els socis poden participar a partir de l'assemblea o de les comissions. Si per exemple volen un nou producte ho transmetrien de veu als encarregats que trobessin a la botiga. ○ Teniu algun mecanisme de gestió de conflictes? No tenen un mecanisme de resolució de conflictes, tot i que informalment una membre del Consell Rector fa aquesta funció.

<p>Introducció</p>	<p><i>Breu història i situació actual del projecte:</i> L'origen és fa 30 anys, en un grup de consum ecològic. Anys més tard van començar a créixer i van decidir obrir i vendre socis i no socis unes hores a la tarda. Varis canvis de local. Fa 7 anys fan el canvi actual (300m2).</p> <p><i>Forma jurídica:</i> Cooperativa de consum</p> <p><i>Organigrama:</i> Assemblea> Consell Rector</p> <p><i>Stakeholders:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Òrgans de govern. Assemblea ordinària any. Aproven comptes bàsicament. I extraordinàries per altres qüestions importants. Han fet 2 assemblees al 2018. Consell Rector (CR). 7 membres. ● Coordinador treball. Hi ha un coordinador que fa de pont amb el CR. ● Comissions. Intenten formar comissions però costa molt. El grup més actiu són els treballadors i el consell rector, però costa la participació del CR i dels demès. ● Sòcies. 530 famílies sòcies consumidores, que tenen el preu més ajustat (30% més barat). S'organitzen activitats diverses. ● Voluntàries. Fan crida a participació general (neteja...) funciona però es va refredant. Tenen socis col·laborant a la botiga, hi ho estant regulant de forma que si un voluntari ve tot l'any de forma regular no se li gira la quota. Els voluntaris fan reposició, posen i treuen verdures i fresc, envasar a granel i neteja. Soci voluntari omple butlleta, no tenen contracte voluntariat. ● Usuaris. Venen no socis ● Proveïdors Hi ha socis productors, que son iguals que els consumidors. ● Treballadors: 5 treballadors que son socis de treball. Paguen 5 vegades el capital social (180€) i no es paga quota. Dos perfils: equip de fresc i equip de sec. <p>Relació amb altres projectes de l'ESS o amb xarxes Ateneus Cooperatius Girona</p>
<p>Global-identitaris</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Identitat, finalitats i principis. Missió i valors: <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu definits uns objectius generals, finalitats, principis, missió i valors? Com s'ha decidit? Objectius generals als estatuts. Es van constituir com a cooperativa quan van obrir botiga (20-25 anys enrere).

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu definits criteris de compra? Com els heu decidit? Criteris de compra: proximitat, petit productor, temporada. Els tenen clars però no escrits. En els darrers 5 o 6 anys ha canviat el CR i han començat a canviar coses: més èmfasi en criteris de petit productor i temporada; participació... La decisió de compra és entre treballadors i CR sense protocol, però es busca consens, es parla. ○ Teniu estatuts? Són estàndars? Vau adaptar algun article? Com es va decidir? Estatuts i RRI son els del principis. Si que volen revisar-los ara. No existeix més documentació o normativa escrita. ○ Teniu Reglament de Règim Intern? ○ Quines altres normatives teniu redactades? ● Elecció dels òrgans de govern <ul style="list-style-type: none"> ○ Com s'elegeixen els membres del CR? Els membres del CR s'elegeixen per assemblea. Hi ha rotació. ○ Com s'elegeixen els treballadors/es o als càrrecs? Per elegir els treballadors, es fa una crida dins la cooperativa, porten el cv i es fa entrevista, es valora que sigui soci i que hagi fet voluntariat. Entrevista la fa el CR i un representant dels treballadors. Es pren la decisió entre el CR i els treballadors. No protocol escrit ni criteris puntuació. ○ Com et pots fer soci? Per fer-te soci has d'omplir una fulla i pagues capital social 36€ retornables i quota 60€/anual. ● Aprovació de comptes <ul style="list-style-type: none"> ○ Forma i circuit de l'aprovació de comptes. Qui els fa? On es presenten? Com s'aproven? Els comptes ho fa una gestoria externa i els presenta a l'assemblea el President.
Objectius	<ul style="list-style-type: none"> ● Reflexió Estratègica <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu ideada alguna fòrmula de planificació estratègica? (forma i circuit) ○ Com es plantegen els canvis? Idees, es parla a la gestora i es porta a l'assemblea. ● Pla de gestió i pressupost <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu algun pla de gestió o teniu definits uns objectius de vendes o treball? Com s'han establert? Hi ha una una planificació bàsica a un any presentat a l'assemblea. No inclou vendes (no publicitat, no volen vendre més)

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu elaborat un pressupost? Com s'estableix? No elaboren un pressupost per a l'any següent. ○ Teniu previsió de vendes o ingressos despeses/costos? Si que fan previsió de vendes/ingressos. ○ Que feu amb els beneficis? Com es decideix? No tenen beneficis. I quan n'han tingut van a reserva, pel propis projecte
Treball	<ul style="list-style-type: none"> ● Estructura organitzativa <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu equips de treball? Com els organitzeu? Existeixen coordinadors d'àrea? Com es relacionen els diferents equips? Hi ha els equips de fresc i sec. Els torns estan relacionats amb els dos equips. A la botiga sempre hi ha algú de fresc i algú de sec. Els voluntaris hi van quan poden. Estan elaborant horaris, ho volen formalitzar, per poder fer previsions de feina. Coordinador de treballadors, pont amb el CR, si hi ha problemes o queixes, coordinar vacances, ... De tant en tant reunió coordinació. Els equips de fresc i sec son més perfils de treball però no fan reunions, la transmissió d'informació es fa en el dia a dia. ○ Comunicació: com es comunica als diferents stakeholders? Canals comunicació amb els socis consumidors: email, informació en cartells a la cooperativa. CR i treballadors tenen llista de correu i whatsapp pròpia. ● Autonomia dels equips <ul style="list-style-type: none"> ○ Son autònoms els equips? Quines decisions poden prendre, quines no? Els treballadors són totalment autònoms sobre la feina que desenvolupen a la botiga. Les coses que impliquen despesa si que passen pel CR. ● Autoregulació de les persones <ul style="list-style-type: none"> ○ % de vots en l'assemblea d'stakeholders. Tots els vots valen igual. President desempata. ○ % de vots a la Junta? ○ Teniu algun mecanisme de gestió de conflictes? No disposen de cap mecanisme de gestió de conflictes. Els conflictes que hi poden haver els resoldria el CR parlant.

<p>Introducció</p>	<p><i>Breu història i situació actual del projecte:</i> Neix al 1979, arran de les protestes contra la petroquímica de Tarragona, i nuclears comencen a sensibilitzar-se sobre el tema agroecològic. Al principi grup de consum en precari, passen a tenir local i botiga al 1981. Sempre obert socis i no socis <i>Forma jurídica:</i> Cooperativa de consum. <i>Organigrama:</i> Assemblea>Consell Rector(7). Durant un cert temps hi va haver comissions més àmpliament. Ara tenen la comissió de qualitat i compra-venda (tots els treballadors + 4 socis (2CR + 2no) òrgan coordinador del dia a dia de la botiga com a comerç, i la comissió econòmica, i fluctua el grup de voluntariat (donen suport a activitats i tasques extrabotiga) <i>Stakeholders:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Òrgans de govern (Assemblea, Junta Directiva/Consell Rector). Consell Rector ha anat canviant, te rotació. Molt d'activisme. ● Coordinació botiga -> Comissió qualitat i compra-venda ● Sòcies. (85) No entitats només persones físiques. Cada soci te uns 3 beneficiaris de mitjana (10 limit). Socis beneficiaris (300) tenen preu soci. No paguen quota els socis des de fa uns anys. El compromís ha de ser amb el consum. El soci col·laborador si que haurà de pagar quota en un futur. ● Voluntàries. Hi ha voluntaris que treballen a botiga i d'altres que ajuden comissions i activitats extra ● Usuaris. No socis ● Proveïdors. Intercooperació amb cooperatives. Pagesos no socis més llunyans, i els que son socis, no tenen diferència. S'havien reunit amb els pagesos 2 cops l'any fins fa 5 o 6 anys. Ara la tecnologia ja fa que no calgui reunir-se. ● Treballadors 5. Poden fer-se si volen socis de treball (3) . Fa una aportació de capital superior (900€) al soci consumidor (90€). Al Consell econòmic hi ha 3 interventores (1 sòcia de treball) <p>Relació amb altres projectes de l'ESS o amb xarxes Coord. Coop Consum FCUC transgènics, Consell persones consumidores, CCPAE, activisme sud Catalunya</p>
<p>Global-identitaris</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Identitat, finalitats i principis. Missió i valors: <ul style="list-style-type: none"> ○ Revisió estatuts per la llei 2011. Els objectius són els mateixos

	<p>de l'inici, es van reafirmar. Van actualitzar el RRI, on han introduït la part laboral, mantenen 7 persones al CR...</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Quines altres normatives teniu redactades? Protocols de qualitat, temes de botiga que s'han anat deixant amb programaris, protecció dades ● Elecció dels òrgans de govern <ul style="list-style-type: none"> ○ Com s'elegeixen els membres del CR? Assemblea, s'elegeixen també suplent. Càrrecs: Presi, Secre, Tressorer, Vocals. S'elegeixen també 3 interventors que no poden ser del CR. 3 Assemblees anys: aprovació de comptes (càlcul del consum que li pertocaria a cada soci) ○ Com s'elegeixen els treballadors/es? La darrera van passar directament perquè era la voluntària que més participava, 2009 es va fer un anunci i grup de selecció de 7 (barreja un treballador, 3CR i 3socs). ○ Teniu pensada com fer la rotació en grups informals (com comissions)? ○ Com et pots fer soci? La gent que compra acaba preguntant perquè veuen els dos preus. Llavors fan l'acollida: tres mínims: acceptació estatuts, aportació 90€ capital, assistència assemblees i quin tipus de feina poden fer per la cooperativa. Omplen formulari. ○ Existeix acollida? Qui la fa? Com l'heu definida? Qualsevol de les 12 persones que estan a la botiga 5Treb + 7 voluntaris ● Aprovació de comptes <ul style="list-style-type: none"> ○ Forma i circuit de l'aprovació de comptes. Qui els fa? On es presenten? Com s'aproven? Els elaboren la comissió econòmica (3 interventors) 1 treballador-administrador fora de la comissió; 1 treballador fiscalitzadora comptabilitat (és interventora) + 2 socis no CR elegits cada tres anys.
Objectius	<ul style="list-style-type: none"> ● Reflexió Estratègica <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu ideada alguna fórmula de planificació estratègica? (forma i circuit) Ara estan rebaixant deute -inversió càmeres-, hi ha la proposta de consum als socis. Han fet el crèdit de forma interna el tenien amb Coop57 ○ Com es decideixen els punts de l'ordre del dia a les assemblees o a les Juntes? ○ Com es plantegen els canvis? Assemblea + dia a dia botiga (16 persones)

	<ul style="list-style-type: none"> ● Pla de gestió i pressupost <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu algun pla de gestió o teniu definits uns objectius de vendes o treball? Com s'han establert? Consum mínim de viabilitat. ○ Teniu elaborat un pressupost? Com s'estableix? Mínim viabilitat ○ Teniu previsió de vendes o ingressos despeses/costos? ○ Que feu amb els beneficis? Com es decideix? Pèrdues, tenen el pes de la inversió en càmeres.
Treball	<ul style="list-style-type: none"> ● Estructura organitzativa <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu equips de treball? Com els organitzeu? Existeixen coordinadors d'àrea? Com es relacionen els diferents equips? Equip (5)treb + (7)voluntaris. Totes les tasques repartides. ○ Comunicació: com es comunica als diferents stakeholders? Whatsapp socis, correu socis, tendència cap al whatsapp, cartells botiga Al whatsapp hi ha socis i no socis, Facebook i Instagram Whatsapp comissió qualitat ● Autonomia dels equips <ul style="list-style-type: none"> ○ Son autònoms els equips? Quines decisions poden prendre, quines no? 99% autònomes, l'altre es pregunta. Moviments bancaris son 3 (2 signatures) ○ Un proveïdor nou o producte comissió compra-venda. Arròs Rietvell no el tenen a la vista, per la contaminació de Flix. ○ Autoregulació de les persones ○ % de vots en l'assemblea d'stakeholders = ○ Com es vota a les assemblees? No acostumen ○ Quins canals de participació teniu? Voluntariat, comissions... ○ Com poden participar els socis en les decisions? I els altres stakeholders (usuaris, proveïdors...)? ○ Teniu algun mecanisme de gestió de conflictes? Es parla. Els conflictes han sortit gestió botiga, es parla a la comissió compra-venda. Han tingut algun conflicte laboral amb difícil solució. ○ Heu pensat en el tema de les cures?

<p>Introducció</p>	<p><i>Breu història i situació actual del projecte:</i> Moviment als anys 80 relacionat amb l'agroecologia, inicis 90 es creen les primeres associacions de consumidors a Andalusia, La ortiga es crea al 93. Tenda oberta al públic professionalitzada al 98. 2008 es crea la segona tenda.</p> <p><i>Forma jurídica:</i> Cooperativa de consum des de 2001</p> <p><i>Organigrama:</i> Asamblea 2 any juliol i desembre>Consejo Rector 7 Vocalia de calidad y compra > vocalia comunicacion, actividades relacionadas con grupos de trabajo. Molta rotació</p> <p><i>Stakeholders:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Asamblea: 2 a l'any: juliol i desembre ● Consell Rector: 7 membres ● Vocalia de qualitat i compra, de comunicació i d'activitats ● Sòcies consum: 750 persones físiques, 8 o 9 pers jurídica. 350 reals (han consumit en el darrer any). Capital social 70€ quota anual 50€ ● Voluntàries només a vocalies, no participen gestió botiga ● Usuaris. Es ven a no socis (10% diferencia preu). Són el 15% del consum. ● Proveïdors (pagesos?, Elaboradors?...). Socis col·laboradors 7 pagesos. Descompte del 5% sobre preu soci. Cap soc 70€ (igual), tenen que col·laborar en alguna activitat ● Treballadors 6, 3 Socis de treball. Han de fiar un capital social de 70€ (igual). Hi ha un coord treb no reconegut.
<p>Global-identitaris</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Identitat, finalitats i principis. Missió i valors: <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu definits uns objectius generals, finalitats, principis, missió i valors? Com s'ha decidit? (Forma i circuit de la decisió) Asamblea, es van decidir en el seu temps i no s'han tingut que tocar. ○ Teniu definits criteris de compra? Com els heu decidit? Els tenen. Sistema participatiu de garantia a nivell andalús des del 98 aprox, amb aquest nom al 2000, tenen protocols comuns de valoració dels productors. Similar a un segell. 3 entitats que porten el sistema, tot i que a la Federació hi ha més entitats. Ells ho porten des de la vocalia qualitat. ○ Teniu estatuts? Són estàndars? Vau adaptar algun article? Com es va decidir? Es van aprovar per l'assemblea al constituir-se.

	<p>Al 2001 canvis per adaptació a la llei. També han anat retocant cosetes de funcionament.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu Reglament de Règim Intern? No. A nivell laboral es segueix el conveni. ○ Quines altres normatives teniu redactades? El Sistema de garantia principalment. ● Elecció dels òrgans de govern <ul style="list-style-type: none"> ○ Com s'elegeixen els membres de CR? Assemblea, rotació cada 3 anys, fa 2 setmanes han entrat 2 noves per voluntat pròpia. Hi ha hagut de tot gent veterana, gent nova. ○ Com s'elegeixen els treballadors/es o als càrrecs? Es forma comissió es fan els criteris es fa una oferta pública i es tria. La darrera selecció van integrar la comissió 2 persones 1CR + treb(coord) ○ Com et pots fer soci? Omple un formulari es presenta tenda o Online, fa aportació i ja està. Formalment passa per CR ○ Existeix acollida? Qui la fa? Com l'heu definida? N'hi ha hagut durant molts anys, però ara fa molts anys que no, i ara hi volen tornar. L'han integrat habitualment voluntaris. ● Aprovació de comptes <ul style="list-style-type: none"> ○ Forma i circuit de l'aprovació de comptes. Qui els fa? On es presenten? Com s'aproven? Els comptes els elabora un sol treballador que és l'encarregat de la comptabilitat.
Objectius	<ul style="list-style-type: none"> ● Reflexió Estratègica <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu ideada alguna fórmula de planificació estratègica? (forma i circuit). No existeix una metodologia concreta, en funció del que s'ha de decidir s'articula d'una manera o d'una altra. Per exemple, per a la creació de la segona botiga es va crear una comissió per desenvolupar el projecte i es va aprovar per l'assemblea. ● Pla de gestió i pressupost <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu elaborat un pressupost? Com s'estableix? No ○ Teniu previsió de vendes o ingressos despeses/costos? Existeix un seguiment setmanal de vendes. ○ Que feu amb els beneficis? Com es decideix? Normalment eixuguen pèrdues anteriors.
Treball	<ul style="list-style-type: none"> ● Estructura organitzativa <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu equips de treball? Com els organitzeu? Existeixen

	<p>coordinadors d'àrea? Com es relacionen els diferents equips? Existeix una organització del treball: Marcos coordinador, comptable; perfil compres sec i fresc; botiga i reposició...</p> <ul style="list-style-type: none">○ Comunicació: com es comunica als diferents stakeholders? A nivell de socis es fa servir correu i Facebook; Els Treballadors estan al CR.● Autonomia dels equips<ul style="list-style-type: none">○ Son autònoms els equips? Quines decisions poden prendre, quines no? Reunió coordinació ho fa Marcos, durant un temps ho va assumir presidència.● Autoregulació de les persones<ul style="list-style-type: none">○ % de vots en l'assemblea d'stakeholders. Tots igual○ Quins canals de participació teniu? Els socis participen a partir de les comissions.○ Teniu algun mecanisme de gestió de conflictes? No regulat, la presidència a vegades ha fet de mediadora. Parla de diferents conflictes dins la part laboral.
--	--

<p>Introducció</p>	<p><i>Breu història i situació actual del projecte:</i> La Magrana va iniciar el seu camí al novembre de 2010 amb 45 socis. Ara son 330 famílies. <i>Forma jurídica:</i> Associació. <i>Organigrama:</i> Assemblea Junta oberta als socis amb 9 membres. Bastanta rotació. Comissions: Participació (Grup Hort Social, Espai Social,...), Economia, Relacions Exteriors i Comunicació, i Botiga compra venda. Hi ha un representant de la Junta a cada comissió. I treballadors sobretot a Botiga (2) i un a Relacions Exteriors i Comunicació <i>Stakeholders:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Sòcies Consumidors. Són famílies. Quota trimestral (21€) + compromís 2h de treball voluntària anual ● Voluntàries: participen comissions i botiga ● Usuaris: No venen a no socis ● Proveïdors (pagesos?, Elaboradors?...). Socis Productors (10), Igual condicions que socis consumidors ● Treballadors (5). 3 entre setmana i 2 cap de setmana. Tots socis consumidors.
<p>Global-identitaris</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Identitat, finalitats i principis. Missió i valors: <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu definits uns objectius generals, finalitats, principis, missió i valors? Com s'ha decidit? (Forma i circuit de la decisió) Es van definir a l'inici. Darrerament s'ha introduït l'ecofeminisme. ○ Teniu definits criteris de compra? Com els heu decidit? Existeix un document sobre criteris de compra. Compren els treballadors amb el suport de la comissió de botiga. ○ Teniu estatuts? Són estandars? Vau adaptar algun article? Com es va decidir? Son els estatuts inicials copiat d'una AMPA. No s'han revisat, ara ho volen fer. ○ Teniu Reglament de Règim Intern? No ○ Quines altres normatives teniu redactades? A part del criteris de compra, hi ha redactat un document sobre l'organització del treball i un esquema de funcions de les comissions.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Elecció dels òrgans de govern <ul style="list-style-type: none"> ○ Com s'elegeixen els membres de la Junta? A l'assemblea, normalment socis que ja hi participen (és oberta). ○ Com s'elegeixen els treballadors/es o als càrrecs? Prioritat socis, selecció amb CV i carta motivació i selecció a partir proposta treballadors, que normalment Junta ratifica. ○ Com et pots fer soci? Pagar quota i omple una fitxa ○ Existeix acollida? Qui la fa? Com l'heu definida? Des dels treballadors se li explica com funciona tot, i el tema de les 2h de compromís anual. Ara tenen una comissió que està fent un nou protocol d'acollida ● Aprovació de comptes <ul style="list-style-type: none"> ○ Forma i circuit de l'aprovació de comptes. Qui els fa? On es presenten? Com s'aproven? Hi ha el Tresorer de la Junta que porta la comptabilitat i la gestoria, i un censor de comptes, que és un soci extern a la Junta que revisa que les comptes siguin correctes (normalment amb formació comptabilitat) elegit per l'Assemblea.
Objectius	<ul style="list-style-type: none"> ● Reflexió Estratègica <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu ideada alguna fórmula de planificació estratègica? (forma i circuit) Junta normalment. A tota Junta hi ha d'haver treballadors de la botiga. Per exemple, es va decidir servir a petites cooperatives de la ciutat o d'altres ciutats properes es va presentar una proposta, s'ha fet un pla pilot i ara s'executa. Els quatre primers anys es van fer jornades per saber cap on s'anava. La darrera 2015. Ara estan acomodats una mica. ○ Com es decideixen els punts de l'ordre del dia a les assemblees o a les Juntes? Junta, es comuniquen 15 dies abans i els socis poden proposar canvis ● Pla de gestió i pressupost <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu elaborat un pressupost? Com s'estableix? Si pressupost anual. El fa el tresorer i el censor de comptes el verifica ○ Teniu previsió de vendes o ingressos despeses/costos? Si conjuntament amb el pressupost ○ Que feu amb els beneficis? Com es decideix? Revertir en l'entitat i sobretot en la millora de les condicions de treball
Treball	<ul style="list-style-type: none"> ● Estructura organitzativa <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu equips de treball? Com els organitzeu? Existeixen

	<p>coordinadors d'àrea? Com es relacionen els diferents equips? 3 treballadors entre setmana i 2 cap de setmana. Tasques amb responsable i corresponsable.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Comunicació: com es comunica als diferents stakeholders? <ul style="list-style-type: none"> ■ Als socis: <ul style="list-style-type: none"> ● Llista correu mailchimp. Dimarts productes i dijous activitats ● Facebook i Twitter ■ Junta grup whatsapp on hi ha els treballadors i llista correu ídem ■ Comissions whatsapp ● Autonomia dels equips <ul style="list-style-type: none"> ○ Son autònoms els equips? Quines decisions poden prendre, quines no? Depèn, dia a dia autònom i decisions que afecten entitat Junta ● Autoregulació de les persones <ul style="list-style-type: none"> ○ % de vots en l'assemblea d'stakeholders. Tothom igual. ○ Com es vota a les assemblees?verd (acord), groc (abstenció), vermell (desacord), gris (acord però ... per puntualitzar). Es vota i parlen primer les minories ○ Quins canals de participació teniu? comissions , junta, projecte engrana la magrana (gestió de les 2h anuals de participació), ajuden a botiga ○ Com poden participar els socis en les decisions? I els altres stakeholders (usuaris, proveïdors...)? Reunió amb productors anual ○ Teniu algun mecanisme de gestió de conflictes? No, laborals
--	--

Introducció

Breu història i situació actual del projecte:

Landare compleix 25 anys. Va començar amb cistelles i voluntariat, després va ser una botiga i ara ja en son dues, 25 treballadors i 4000 unitats de consum.

Forma jurídica:

Associació

Organigrama:

La part associativa hi ha la Junta Directiva, i a la part professional han tingut un gerent fins fa poc, i ara estan fent la selecció d'un coordinador. La part professional s'estructura en equips de treball amb un o varis responsables: Encarregat de participació, Encarregat de Fresc, Encarregat de tenda, Encarregat de producte, Administració.

No hi ha comissions de socis permanents. Ara mateix es crea una comissió per valorar la qüestió de l'envasat. Al llarg de la història han tingut múltiples comissions, fins i tot havien gestionat un hort, on hi feien cursos, comissió d'etiquetat...

Stakeholders:

- Òrgans de govern: Assemblea, Junta Directiva.
- Treballadors/es: Coordinador /Equips de treball /Responsables d'àrea (caps de botiga/ producte, fresc, participació, administració). Hi ha dos tipologies de treballadors: botiga i oficina. Els segons cobren una mica més que els primers.
- Sòcies. Un vot per unitat de consum. No hi ha limit de composició de la unitat de consum. Productors i voluntaris no tenen cap estatus diferenciat.
- Voluntàries. Tots els socis han de fer 2h anuals obligatòries (col·laboració tenda, formació, xerrades...). Si no les fan es paguen 20€ més de quota. Participen uns 1000 socis aproximadament.
- No tenen usuaris. No venen a no socis. No hi ha diner, ni targetes a botiga, per tant ningú que no sigui soci no pot pagar.
- Proveïdors (pagesos?, Elaboradors?...)

Relació amb altres projectes de l'ESS o amb xarxes:

REAS i col·laboracions diverses

Global-identitaris	<ul style="list-style-type: none"> ● Identitat, finalitats i principis. Missió i valors: <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu definits uns objectius generals, finalitats, principis, missió i valors? Com s'ha decidit? (Forma i circuit de la decisió). Estan definits de molts anys enrere. Ara mateix estan en un procés de redefinició amb el suport d'una entitat externa. La necessitat es va veure a l'assemblea, i l'entitat externa l'ha contractada la Junta Directiva. ○ Teniu definits criteris de compra? Com els heu decidit? Hi ha uns criteris de compra decidits per la Junta o l'assemblea, però no consten per escrit. Les compres depenen de l'equip tècnic encarregat. ○ Teniu estatuts? Són estàndars? Vau adaptar algun article? Com es va decidir? Els estatuts són vells, ara, amb el procés de debat, potser es veu la necessitat de retocar-los. Li pregunto si han tingut pressions per canviar la forma jurídica d'associació a cooperativa, però no li consten. ○ Teniu Reglament de Règim Intern? No li consten ○ Quines altres normatives teniu redactades? Hi ha alguna documentació i protocols redactats. ● Elecció dels òrgans de govern <ul style="list-style-type: none"> ○ Com s'elegeixen els membres de la Junta? Assemblea, lliure elecció. ○ Com s'elegeixen els treballadors/es o als càrrecs? Hi ha una borsa de treball de socis, d'on s'agafen les persones treballadores. Es crea un grup de selecció de personal entre l'equip tècnic, diferent per cada selecció. No hi ha escrit el protocol, però hi ha aquesta costum. ○ Teniu pensada com fer la rotació en grups informals (com comissions)? No són fixes ○ Com et pots fer soci? Tots els socis han d'assistir a una xerrada informativa, on s'explica el funcionament de les compres i de la participació a l'entitat. Se'n fa una a la setmana. Després ja poden omplir els paper, pagar. 42€ la inscripció (no retornables, però perdurables -pots marxar i tornar, sense haver de tornar a pagar-) i 36€ de quota anuals. ○ Existeix acollida? Qui la fa? Com l'heu definida? L'acollida és la xerrada en grup i la fa l'equip tècnic. ● Aprovació de comptes <ul style="list-style-type: none"> ○ Forma i circuit de l'aprovació de comptes. Qui els fa? On es
--------------------	---

	<p>presenten? Com s'aproven? La Junta (el tresorer) ho presenta a l'assemblea. Existeix un interventor i una gestoria externa.</p>
<p>Objectius</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Reflexió Estratègica <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu ideada alguna fòrmula de planificació estratègica? (forma i circuit). De la darrera planificació estratègica en fa 6 o 7 anys. ○ Com es decideixen els punts de l'ordre del dia a les assemblees o a les Juntes? La Junta s'ocupa de les assemblees. ○ Com es plantegen els canvis? S'han plantejat en assemblees o en la Junta ● Pla de gestió i pressupost <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu algun pla de gestió o teniu definits uns objectius de vendes o treball? Com s'han establert? No ○ Teniu elaborat un pressupost? Com s'estableix? No ○ Teniu previsió de vendes o ingressos despeses/costos? En principi no, però si que l'antic gerent tenia establert algun tipus de control. ○ Que feu amb els beneficis? Com es decideix? Tot a reinversió. En tot el creixement de l'entitat no s'han demanat mai diners de forma externa, tot prové de recursos propis.
<p>Treball</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Estructura organitzativa <ul style="list-style-type: none"> ○ Teniu equips de treball? Com els organitzeu? Existeixen coordinadors d'àrea? Com es relacionen els diferents equips? Existeixen diferents responsables d'equips (tenda 1, tenda 2, fresc, administració i producte). Cada 15 dies hi ha reunions de pilotatge (coordinació) ○ Comunicació: com es comunica als diferents stakeholders? Socis per correu electrònic, i entre treballadors amb whatsapp i correu electrònic. ● Autonomia dels equips <ul style="list-style-type: none"> ○ Son autònoms els equips? Quines decisions poden prendre, quines no? Els equips són autònoms en el dia a dia. Les qüestions més important poden passar a un nivell superior. ● Autoregulació de les persones <ul style="list-style-type: none"> ○ % de vots en l'assemblea d'stakeholders. 1 vot=1 unitat de consum ○ Com es vota a les assemblees? - ○ Teniu vots daurats? No ○ % de vots a la Junta? Tots els membres igual

	<ul style="list-style-type: none">○ Quins canals de participació teniu? -○ Com poden participar els socis en les decisions? I els altres stakeholders (usuaris, proveïdors...)? -○ Teniu algun mecanisme de gestió de conflictes? No. Hi ha hagut conflictes de tot tipus. Els conflictes al llarg de tot la història s'han resolt com han pogut, internament o amb suport extern.○ Heu pensat en el tema de les cures? No
--	---