

# 025

Urteko memoria  
Memoria anual  
Annual report



**FORO  
ASETT**  
1ª EDICIÓN

# 20







**Arizmendiarrieta  
Social Economy  
Think Tank**

Palacio de Miramar  
Paseo Miraconcha, 48  
20007  
Donostia-San Sebastian  
Gipuzkoa

[info@asett.org](mailto:info@asett.org)  
[www.asett.org](http://www.asett.org)

**ASETT** Arizmendiarrieta  
**Social Economy**  
Think Tank

Lege gordailua  
Depósito legal  
Legal deposit  
M-11954-2025

*"The only good idea or word  
is the one that turns into action."*

**José María Arizmendiarieta**



"Ideia edo hitz on bakarra  
ekintza bilakatzen dena da."

"La única buena idea o palabra  
es la que se convierte en acción."



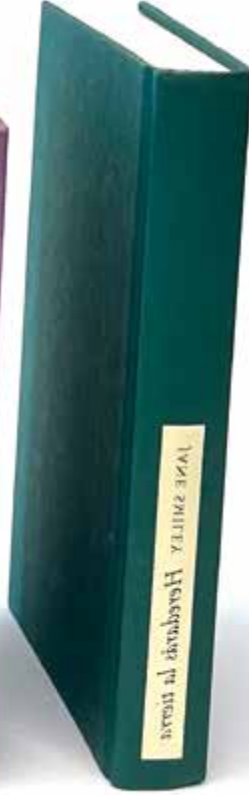
**Arizmendi**

- 22** Orígenes  
Jatorria  
Origins
- 48** A call to action  
Ekintzarako deia  
Llamada a la acción
- 60** ¿Qué es ASETT?  
Zer da ASETT?  
What is ASETT?
- 76** Kokalekua  
Ubicación  
Location
- 86** Arrakasta-kasuak  
Casos de éxito  
Success stories
- 88** Alimer
- 96** Bizikide
- 104** Bogan
- 112** Cadiai
- 120** Comunitat Minera Olesana
- 126** Direxis Tusgsal
- 134** Ekiola
- 142** Emaus y Koopera
- 148** EnAble India
- 156** Eroski
- 164** Fundación Fair Saturday
- 172** Gammes
- 180** Givit y Gestcoop
- 188** Granterre
- 196** Gredos San Diego
- 204** Grupo Cooperativo Quijote
- 210** Grupo SSI
- 218** GSR
- 226** Gureak
- 236** Ilunion Hotels
- 244** Kamacos
- 254** Lok Swasthya Sewa
- 262** Moda Re
- 270** Mubil
- 278** NY & Global Affordable Housing
- 286** Orbik
- 294** Redjar
- 304** Revolusolar
- 314** Scias
- 324** Sercoval
- 332** Serenos de Gijón
- 340** Sostre Cívic
- 350** Suara Serveis
- 358** Talking Wales
- 366** Tazebaez
- 374** Trabensol
- 382** Ulccs
- 392** Urdime
- 400** Internacional Aholku Batzordea  
Consejo Asesor Internacional  
International Advisory Council

# arrieta Social Economy

**Think Tank**





# Project funded by:

# Project executed by:

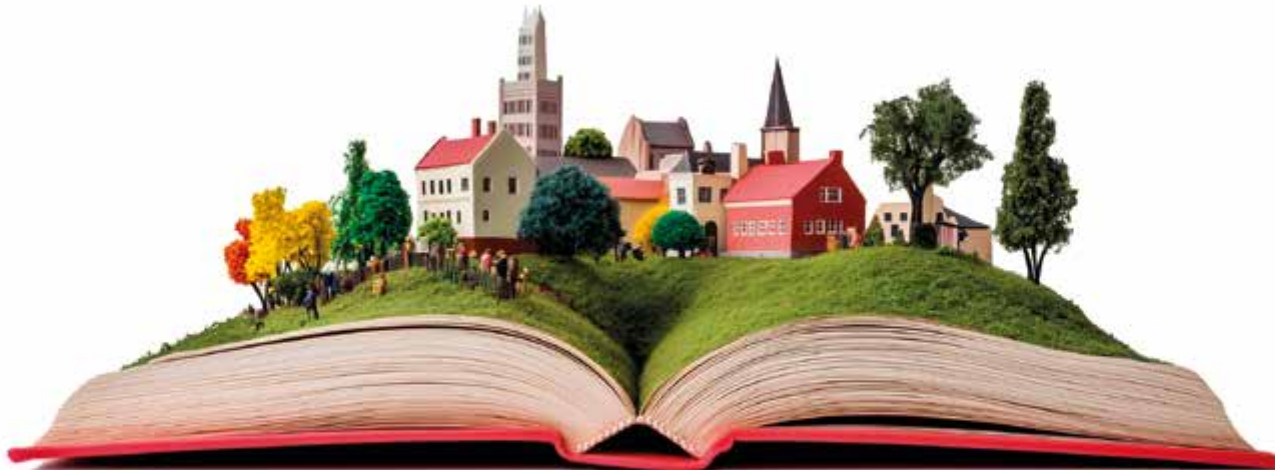
# With the collaboration of:



Proiektuaren finantzatzailea:  
Proiektuaren egilea:  
Laguntzaileak:

Proyecto financiado por:  
Proyecto ejecutado por:  
Con la colaboración de:

# A real **ASSET** for social transformation



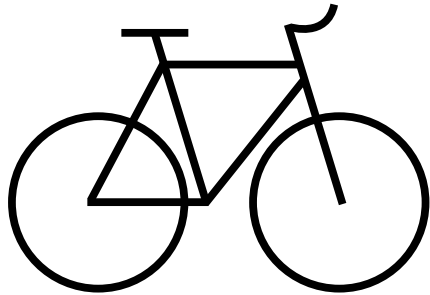
# Orígenes





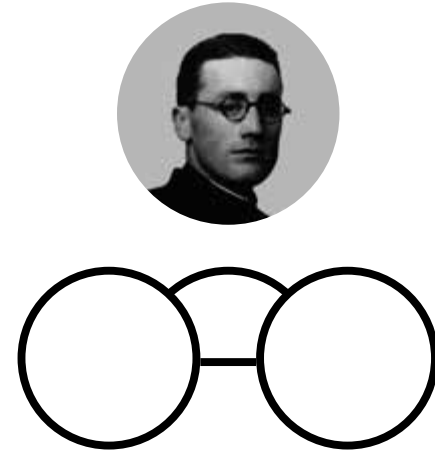
*José María Arizmendarrieta  
Harbe Baserría - Barinaga auzoa  
Markina - Xemein  
Bizkaia*





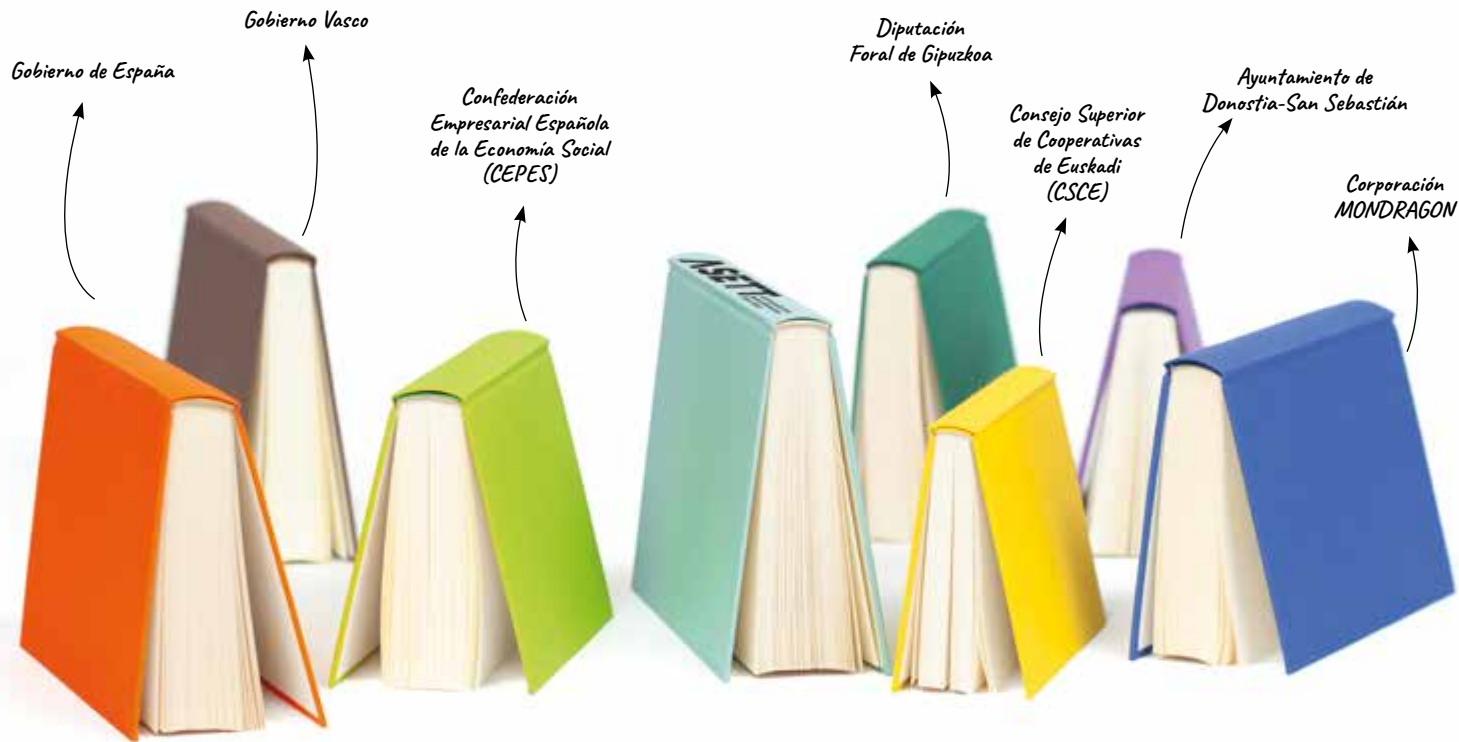
Arizmendiarieta ekonomia sozialaren ameslaria izan zen. Haren ideiek eragina izan dute munduan, **demokrazia ekonomikoa** eta **justizia soziala** konbinatu baititu enpresa-eredu arrakastatsu batean

Arizmendiarieta fue un visionario de la economía social. Sus ideas han influido en el mundo al combinar la **democracia económica** y la **justicia social** en un modelo empresarial de éxito



Arizmendiarieta was a visionary of the social economy. His ideas have influenced the world by combining **economic democracy** and **social justice** into a **successful business model**







### Orígenes

ASETT (Arizmendiarieta Social Economy Think Tank) es una iniciativa creada con el objetivo de convertirse en un hub de vanguardia e innovación en el ámbito de la economía social, tanto a nivel estatal como internacional. Fue promovida inicialmente por el **Ministerio de Trabajo y Economía Social del Gobierno de España**, a través de un convenio firmado con la **Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES)** el 21 de julio de 2023.

Este proyecto se enmarca dentro del **Proyecto Estratégico para la Recuperación y Transformación Económica (PERTE)** de la Economía Social y de los Cuidados. Su finalidad es consolidar un espacio de conocimiento compartido que facilite la transferencia de buenas prácticas, fomente la innovación, la cooperación entre entidades, y contribuya a la adaptación del sector a los grandes retos actuales: la transformación digital, la transición ecológica, la internacionalización y la lucha contra la desigualdad.

Los siete socios fundadores de ASETT son:

1. **Gobierno de España**, representado por el Ministerio de Trabajo y Economía Social.
2. **Gobierno Vasco**, a través del Departamento de Economía, Trabajo y Empleo.
3. **CEPES**, organización empresarial que representa a la economía social en España, integrada por 30 entidades y más de 200 estructuras de apoyo a nivel autonómico.
4. **Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi (Kooperatiben Kontseilua)**, antes CSCE, entidad histórica que desde 1983 impulsa el cooperativismo vasco y participa en foros internacionales.
5. **Diputación Foral de Gipuzkoa**, encargada de políticas sociales, económicas, culturales e igualitarias en el territorio.
6. **Ayuntamiento de Donostia-San Sebastián**, comprometido con el emprendimiento, la innovación y el posicionamiento internacional de la ciudad como hub de conocimiento.
7. **Corporación MONDRAGON**, uno de los mayores referentes mundiales del cooperativismo, que agrupa a 92 cooperativas, 5 centros tecnológicos y 7 unidades de I+D, con presencia en 150 países y más de 70.000 trabajadores.

ASETT tiene como misión consolidarse como un **centro internacional de conocimiento y desarrollo sostenible** para las empresas y entidades de la economía social. Este sector representa aproximadamente el **10% del PIB de España** y el **8% del PIB de la Unión Europea**, integrando más de **74.000 entidades** y **12 millones de personas trabajadoras**.

El modelo de economía social que promueve ASETT se basa en principios de cohesión territorial, transformación económica sostenible, creación de empleo de calidad, equidad de género, impulsando el papel de las mujeres como agentes de cambio, garantizando el bienestar social y el respeto al medio ambiente.

La participación del **Gobierno Vasco** y del **Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi Kooperatiben Kontseilua**, ha sido clave en una segunda fase del proyecto, aportando un enfoque territorial con una de las legislaciones cooperativas más avanzadas de Europa (Ley 11/2019). Por su parte, **MONDRAGON** destaca por su modelo empresarial democrático, competitivo y sostenible, centrado en las personas, con fuerte arraigo cultural en el País Vasco y vocación de solidaridad y transformación social a través del desarrollo empresarial

El compromiso institucional local desde la **Diputación Foral de Gipuzkoa** y la **ciudad de Donostia-San Sebastián** (Capital Europea de la Economía Social 2023) fortalece la conexión del proyecto con el territorio y el impulso de una ciudad innovadora, capaz de atraer talento y generar oportunidades a través de la economía social.



**A**  
**ASSET**

**Λ**

The diagram illustrates the transformation of the word "ASSET" into the symbol "Λ". The word "ASSET" is written in a large, bold, black font. Below it, the symbol "Λ" is also written in a large, bold, black font. Three arrows indicate the removal of characters from "ASSET" to form "Λ": a downward arrow points from the second 'S' to the top of the "Λ", a leftward arrow points from the 'T' to the right side of the "Λ", and an upward arrow points from the bottom of the "Λ" to the space between the 'S' and 'E'.

## ¿Por qué ASETT?

El nombre **ASET** (siglas de *Arizmendiarieta Social Economy Think Tank*) nace como un homenaje a **José María Arizmendiarieta**, un referente universal del cooperativismo y transformador social a través de la empresa. Arizmendiarieta es reconocido internacionalmente por haber fundado el movimiento cooperativo que dio origen a la **Corporación MONDRAGON**, un modelo empresarial basado en los valores de solidaridad, participación democrática, justicia social y éxito económico. Su obra no solo dejó una profunda huella en Euskadi, sino que también inspiró a movimientos cooperativos en todo el mundo.

El legado de Arizmendiarieta ha demostrado que es posible construir empresas sostenibles y competitivas sin renunciar a principios éticos, y que se puede enfrentar el capitalismo global con modelos empresariales centrados en las personas.



Más allá de la referencia al apellido de Arizmendiarieta, el nombre **ASET** tiene también una carga conceptual importante. Se pronuncia igual que el término inglés **“asset”**, que significa **“activo”**, **“recurso valioso”** o **“cualidad útil”**. Este doble sentido no es casual: pretende destacar el valor estratégico del pensamiento y la práctica cooperativa como un **“activo” fundamental para el desarrollo económico y social**. En el mundo de los negocios, un **“asset”** representa algo que aporta valor; en este caso, ASETT se posiciona como un **activo intelectual y práctico al servicio de la economía social y del bien común**.

Este juego lingüístico refuerza la misión de ASETT como un **centro de pensamiento y acción estratégica**, que recoge la herencia de Arizmendiarieta para proyectarla hacia los retos actuales de sostenibilidad, innovación e inclusión social. Así, ASETT no solo honra el pasado cooperativo, sino que también propone una visión moderna y global para el futuro de la economía social.

Meaning of asset in English

# asset

noun

UK  /æs.et / UK  /æs.et

**asset** noun (GOOD QUALITY)

**C1** [ C ]

**a useful or valuable quality, skill, or person:**

- *She'll be a great asset to the team*
- *Knowledge of languages is a real asset in this sort of work*
- *His eyes are his best asset (= most attractive feature).*

**C1** [ C usually plural ]

**something valuable belonging to a person or organization that can be used for the payments of debts:**

- **liquid asset** *A lot of his wealth is in the form of stock, but he has little in liquid assets (= money or things that can easily be changed into money).*
- *A company's assets can consist of cash, investments, specialist knowledge, or copyright material.*



*Espainiako Gobernua*

*Eusko Jaurlaritza*

*CEPES, Espainiako gizarte  
ekonomiaren ordezkari den  
enpresa erakundea*

*Euskadiko  
Kooperatiben  
Kontseilua*

*Gipuzkoako  
Foru Aldundia*

*Donostiako Udala*

*MONDRAGON  
Korporazioa*

## EUSKERA /

### Jatorria

ASETT (Arizmendiarieta Social Economy Think Tank) ekimen bat da, ekonomia sozialaren arloan abangoardiako eta berrikuntzazko hub bihurtzeko helburuarekin sortua, bai maila estatalean bai nazioartekoan. Hasiera batean, **Espainiako Gobernuko Lan eta Gizarte Ekonomia Ministerioak** bultzatu zuen, 2023ko uztailearen 21ean **Gizarte Ekonomiaren Espainiako Enpresa Konfederazioarekin (CEPES)** sinatutako hitzarmen baten bidez.

Proiektu hau **Gizarte Ekonomia eta Zaintza Ekonomiaren Trantsiziorako eta Suspertze Ekonomikorako Proiektu Estrategikoaren (PERTE)** barruan kokatzen da. Helburua da ezagutza partekatutarako gune bat finkatzea, praktika onen transferentzia errazteko, berrikuntza eta erakundeen arteko lankidetzak bultzatzeko, eta sektorea egungo erronka nagusietara egokitzen laguntzeko: trantsizio digitala, trantsizio ekologikoa, nazioartekotzea eta desberdintasunen aurkako borroka.

**ASETTEko zazpi kide sortzaileak** hauek dira:

1. **Espainiako Gobernua**, Lan eta Gizarte Ekonomia Ministerioaren bidez ordezkatua.
2. **Eusko Jaurlaritza**, Ekonomia, Lan eta Enplegu Sailaren bidez.
3. **CEPES**, Espainian gizarte ekonomia ordezkatzen duen enpresa-erakundea, 30 erakunde eta autonomia-mailako 200dik gora laguntza-egiturek osatua.

4. **Euskadiko Kooperatiben Kontseilua**, lehen CSCE izenekoa, 1983az geroztik euskal kooperatibismoa sustatzen duen erakunde historikoa, nazioarteko foroetan parte hartzen duena.

5. **Gipuzkoako Foru Aldundia**, lurraldeko politika sozial, ekonomiko, kultural eta berdintasun politikak kudeatzen dituena.

6. **Donostia–San Sebastiáneko Udala**, ekintzailetzarekin, berrikuntzarekin eta hiria ezagutza-hub modura nazioartean kokatzeko konpromisoa duena.

7. **MONDRAGON Korporazioa**, munduko kooperatibismoaren erreferente nagusietako bat, 92 kooperatiba, 5 zentro teknologiko eta 7 I+G unitate biltzen dituena, 150 herrialdetan presente eta 70.000 langiletik gora dituelarik.

ASETTen **misioa** da gizarte ekonomia enpresa eta erakundeentzat nazioarteko ezagutza eta garapen jasagarriko zentro bihurtzea. Sektore honek Espainiako BPGaren %10 eta Europar Batasunaren BPGaren %8 inguru ordezkatzen du, 74.000 erakunde baino gehiago eta 12 milioi langile inguru biltzen ditu.

ASETTek sustatzen duen gizarte ekonomiaren eredia **printzipio hauetan oinarritzen da**: lurralde-kohesioa, eraldaketa ekonomiko jasagarria, kalitatezko enplegua sortzea, genero-berdintasuna eta emakumeen eginkizuna

aldaketaren eragile gisa sustatzea, ongizate soziala eta ingurumenaren errespetua bermatuz.

**Eusko Jaurlaritzaren eta Euskadiko Kooperatiben Kontseiluaren** parte-hartzea funtsezkoa izan da proiektuaren bigarren fasean, lurralde ikuspegi bat emanez eta Europako legerik aurreratuenetako baten bidez babestuta (11/2019 Legea). Bestalde, **MONDRAGON** nabarmentzen da pertsonetan oinarritutako enpresa-eredu demokratiko, lehiakor eta jasangarriagatik, Euskal Herrian sustraipen kultural sendoa duena eta elkartasunaren eta eraldaketa sozialaren aldeko bokazioa duen garapen enpresariaren bidez.

**Gipuzkoako Foru Aldundiaren eta Donostia–San Sebastián hiriaren** (2023ko Gizarte Ekonomiaren Europako Hiriburua) konpromiso instituzional lokalak indartu egiten du proiektuaren lurraldearekiko lotura eta gizarte ekonomiaren bidez talentua erakartzeko eta aukerak sortzeko gaitasuna duen hiri berritzaile baten bultzada.

### Zergatik ASETT?

ASETT izena (*Arizmendiarieta Social Economy Think Tank* hitzen siglak) **José María Arizmendiarietari** omenaldia egiteko aukeratu zen, kooperatibismoaren eta enpresaren bidezko gizarte-eraldaketaren mundu mailako erreferente bati. Arizmendiarieta nazioartean da ezaguna **MONDRAGON Korporazioa** sortu zuen kooperatiba-mugimenduaren ait-zindari gisa, elkartasunean, parte-hartze demokratikoan, justizia sozialean eta arrakasta ekonomikoan oinarritutako enpresa-ere-

dua. Bere lanak arrasto sakona utzi zuen Euskal Herrian ez ezik, mundu osoko kooperatiba-mugimenduetan ere inspirazio izan da.

Arizmendiarietaren ondareak frogatu du printzipio etikoak alde batera utzi gabe posible dela enpresa jasagarri eta lehiakorak eraikitzea, eta kapitalismo globalari aurre egin dakiokela pertsonengan oinarritutako enpresa-ereduekin.

Arizmendiarietaren abizenari erreferentzia egiteaz gain, **ASETT** izenak esanahi konzeptual handia ere badu. Ingelesezko “asset” hitzaren ahoskera bera du, eta horrek “aktibo”, “baliabide baliotsua” edo “ezaugarri erabilgarria” esan nahi du. Esanahi bikoitz hau ez da kasualitatea: pentsamendu eta praktika kooperatiboaren balio estrategikoa nabarmendu nahi da, garapen ekonomiko eta sozialerako funtsezko *aktibo* gisa. Enpresen munduan, *aktibo* batek balioa ematen du; kasu honetan, ASETT baliabide intelektual eta praktikoa gisa kokatzen da, ekonomia sozialaren eta ongizate komunaren zerbitzura.

Jolas linguistiko horrek ASETTren misioa indartzen du: pentsamendu eta ekintza estrategikorako zentro bat izatea, **Arizmendiarietaren** ondarea jaso eta gaur egungo erronketara —jasangarritasuna, berrikuntza eta gizarteratzea— proiektatzeko. Horrela, ASETTek iragan kooperatiboa ohoratzen du, baina baita ekonomia sozialaren etorkizunerako ikuspegi moderno eta global bat proposatzen ere.

Government of Spain

Basque  
Government

CEPES, the business  
organization representing  
the social economy  
in Spain

Provincial Council  
of Gipuzkoa

Council of Basque  
Cooperatives

City Council of  
Donostia-San Sebastián

The  
MONDRAGON  
Corporation



## ENGLISH /

### Origins

**ASETT Arizmendiarieta Social Economy Think Tank** is an initiative created with the goal of becoming a cutting-edge innovation hub in the field of social economy, both nationally and internationally. It was initially promoted by the Ministry of Labour and Social Economy of the Government of Spain, through an agreement signed with the Spanish Business Confederation of the Social Economy (CEPES) on July 21, 2023.

This project is part of the **Strategic Project for Economic Recovery and Transformation (PERTE)** for the Social and Care Economy. Its purpose is to consolidate a shared knowledge space that facilitates the transfer of best practices, fosters innovation and cooperation between organizations, and contributes to the sector's adaptation to current major challenges: digital transformation, ecological transition, internationalization, and the fight against inequality.

The seven founding members of ASETT are:

1. **Government of Spain**, represented by the Ministry of Labour and Social Economy.
2. **Basque Government**, through the Department of Economy, Labour, and Employment.
3. **CEPES**, a business organization representing the social economy in Spain, made up of 30 entities and more than 200 support structures at the regional level.

4. **High Council of Cooperatives of Euskadi** (Kooperatiben Kontseilua), formerly CSCE, a historic body that has promoted Basque cooperativism since 1983 and participates in international forums.

5. **Provincial Council of Gipuzkoa**, responsible for social, economic, cultural, and equality policies in the region.

6. **City Council of Donostia-San Sebastián**, committed to entrepreneurship, innovation, and the international positioning of the city as a knowledge hub.

7. **MONDRAGON Corporation**, one of the world's leading references in cooperativism, comprising 92 cooperatives, 5 technology centers, and 7 R&D units, with a presence in 150 countries and more than 70,000 workers.

ASETT's mission is to establish itself as an international center for knowledge and sustainable development for social economy enterprises and organizations. This sector represents approximately 10% of Spain's GDP and 8% of the European Union's GDP, encompassing over 74,000 entities and 12 million workers.

The social economy model promoted by ASETT is based on principles of territorial cohesion, sustainable economic transformation, quality job creation, gender equality, and the empowerment of women as agents of change, while ensuring social well-being and re-

spect for the environment.

The involvement of the **Basque Government** and the **High Council of Cooperatives of Euskadi** has been essential in the second phase of the project, bringing a territorial perspective backed by one of the most advanced cooperative laws in Europe (Law 11/2019). Meanwhile, MONDRAGON stands out for its democratic, competitive, and sustainable business model focused on people, with deep cultural roots in the Basque Country and a strong commitment to solidarity and social transformation through business development.

The **local institutional commitment** from the **Provincial Council of Gipuzkoa** and the **city of Donostia-San Sebastián** (European Capital of the Social Economy 2023) strengthens the project's connection to the region and drives forward an innovative city capable of attracting talent and creating opportunities through the social economy.

### Why ASETT?

The name **ASETT** (an acronym for *Arizmendiarieta Social Economy Think Tank*) was chosen as a tribute to **José María Arizmendiarieta**, a universal figure in cooperativism and social transformation through enterprise. Arizmendiarieta is internationally recognized for founding the cooperative movement that gave rise to **MONDRAGON Corporation**, a business model built on the values of solidarity, democratic participation, social justice, and economic success. His work left a profound mark not only in the Basque Coun-

try but also inspired cooperative movements across the world.

Arizmendiarieta's legacy has shown that it is possible to build sustainable and competitive companies without abandoning ethical principles, and that global capitalism can be challenged through people-centered business models.

Beyond its reference to Arizmendiarieta's surname, the name **ASETT** also carries significant conceptual weight. It is pronounced the same as the English word "asset," which means "valuable resource" or "useful quality." This double meaning is intentional: it aims to highlight the strategic value of cooperative thinking and practice as a key *asset* for economic and social development. In the business world, an *asset* is something that adds value; in this case, ASETT positions itself as both an intellectual and practical asset for the social economy and the common good.

This linguistic nuance reinforces ASETT's mission as a center for strategic thought and action, one that carries forward **Arizmendiarieta's** legacy to meet today's challenges in sustainability, innovation, and social inclusion. In this way, ASETT not only honors the cooperative past but also proposes a modern, global vision for the future of the social economy.

# ASETT:

## A call to action.

## A Path to Climate and Social Justice.

**ASETT:** Ekintzarako deia.  
Justizia Klimatiko eta Sozialerako Bidea.

**ASETT:** Una llamada a la acción.  
Un Camino hacia la Justicia Climática y Social.



## EUSKERA /

**Ekonomia Soziala: Justizia  
Klimatiko eta Sozialerako Bidea.**

### **ASETTEK egiten duen ekintzarako deia**

2020ko maiatzaren 16an, 43 egunkaritan, 27 hizkuntzatan eta mundu osoko 36 herrialdetan argitaratu zen Lana: **Demokratizatzea, Desmerkantilizatzea, Deskontaminatzea Manifestua**, mundu osoko 750 unibertsitate eta erakunde akademikotako 3.000 iker-tzailek baino gehiagok sinatu zutena.

COVIDaren krisi betean, artean ere gizateria shock egoeran zegoenean, pandemiak utzi zizkigun ikaskuntzei buruz hausnartzen hasi ginen. Lehen hausnarketa eta garrantzitsuena izan zen gizakiak eta haien lana ezin direla "baliabide" hustzat jo. Heriotzak eragindako beldurrak ekarri zuen gizarteak mediku profesionalen lanari balioa ematea, haien zereginik gabe galerak ere handiagoak izango baitziratekeen. Egiaztatu genuen gizarteak ez duela funtzionatzen hura osatzen dugun pertsonok isolatuta egoten bagara, nahiz eta komunikazio teknologia izan eskura. Makinek, lanak erraztu bai, baina gizakiaren lana ordezkatzan ez dutela ikusi genuen. **Laneko duintasuna berreskuratzea beharrezkoa zela ohartu ginen.** Eta argi ikusi genuen pertsonok arriskuan egoteaz gainera, bizi garen planeta ere arriskuan zegoela. **Agerian geratu zen merkatuko legeek, euren kabuz, ez dutela behar bezala arautzen ondasun komuna.** Maskara eta txerto eskasia izan genituen adibide; adibide gogorak, inondik ere.

Eta gizadiak arrisku bati aurre egiten dion bakoitzean gertatzen den bezala, lankidetzaren sentimendu bat sortu zen, planeta osoko pertsona komunitateetan ez ezik, diskurtso politikoetan ere txertatu zena, batasunerako eta elkar-tasunerako deia eginez.

Hala ere, bost urte igaro dira dagoeneko, eta garai hartan hausnartzen geni-

tuen eta hain argi ikusten genituen arazo larriak, hobetu beharrean, larriagotu egin dira. Orduetik, hainbat krisi gertatu dira. Gerra gatazkek eragindako krisi ekonomiko eta humanitarioak. Eta baita migrazio eta hondamendi naturalak eragin eta ondorio izugarriak izan dituzten krisi klimatikoak ere. Baina guztiak dute zerbait komunean. Krisi bat gertatzen den aldiro, edozein motakoa dela ere, desberdintasuna handitu egiten dela egiaztatzen dugu.

**Desberdintasuna da XXI. mendeko pandemia handia.** Desberdintasun arrakala hazten ari da, eta aberatsen eta pobreen arteko aldea handitu egiten da, murriztu beharrean. Emakumeek, pertsona arrazializatuak eta gutxiengo baztertuak gero eta desberdintasun handiagoak dituzte diru sarreetan. Emakumeek lanik ezegonkorrenak eta okerren ordaindutakoak egiten dituzte, eta soldata arrakala handi bati aurre egiten jarraitzen dute.

Berri ona da dagoeneko badugula txertoa. Sintomak arintzen dituen eta bizitza asko pobreziatik eta gizarte bazterketatik salbatzen dituen txertoa.

Urte askoan herrialde eta komunitate ugari probatu den txertoa da, Lan Manifestuak itzaropenerako ikur gisa identifikatu zuena: **Ekonomia Soziala da txerto hori. Enpresa eta gizarte arloan arrakasta izan duela erakutsi du, eta etekin ekonomikoak sortzeaz gainera, sozialak ere sortu ditu.** Gizonen eta emakumeen arteko arrakala murriztu du, lan txukunak eskaini ditu, eta milioika pertsona, ekonomia informaletik atera, eta egiten duten lanarekin beren komunitateen aurrerabidean laguntzera eraman ditu.

Baina desberdintasunaren gaixotasuna oso zabaldua dago, eta askoz ere txerto gehiago behar dira. Seriean ekoizti behar dugu, enpresa gehiago sortu helburu ekonomikoekin ez ezik sozialekin ere, praktika demokratiko gehiagorekin, eta horretarako ASETT jaio da.

ASETTEtik (Arizmendiarieta Social Economy Think Tank) irtenbide erreal

eta kontrastatuak lantzea proposatzen dugu. Proiektu globala da, baina Espainiatik jarri da martxan, non Ekonomia Soziala BPGaren %10aren baliokidea den. Herrialde horretako turismoak, 2024an, errekorra gainditu du, 96 milioi bisitari atzerriarrek; BPG horren %12, alegia. **Ziur gaude ekonomia sozial handiagoa duen herrialde bat herrialde hobea izango litzatekeela.** Hau da, desberdintasun gutxiago dituen herrialdea, aberastasuna hobeto banatzen duena, eta parte hartze eta erabaki kolektiboko errutina demokratikoak gauzatzen trebatuago dagoen gizarte daukana.

Ekonomia sozialeko enpresek dagoeneko erakutsi dute ekonomia tradizionalaren alternatiba erreal bat egon badagoela. Ekonomia tradizionalak etekina edozein preziotan maximizatzea besterik ez baitu bilatzen, eta hori eginez, desberdintasunak areagotu egiten ditu. **Baina bada beste bide bat, gizatiarragoa, langileen eskubideak kontuan hartzen dituena eta eraldaketa ekologikoa eta justizia soziala bilatzen dituena.** Horregatik, ASETTEtik ekonomia hori ikusarazi nahi dugu, eskalatu eta hainbat lurraldetara egokitu, komunitate gehiagok ekonomia horren abantailetatik onura atera dezaten. Hainbeste lekutan dagoeneko izan diren arrakasta kasu ugari errepikatu nahi ditugu, eta zeregin horri ezagutza eta lana emango dioten eragile akademiko, instituzional eta enpresarielen sare bat bultzatuz egin nahi dugu hori.

Ezin garelako planetaren eta gizartearen narriadurari ezer egin gabe begira geratu. Egungo egoera iraultzen saiatzea ezinbestekoa dela uste dugulako. Izan ere, Jose Maria Arizmendiarieta MONDRAGON Korporazioaren sortzaileak esan zuen bezala, ideia edo hitz ona ekintza bihurtzen dena da.

Ikuspegi akademikoari langileen eta herritarren duintasuna ahazten ez duten hainbat erakunde eta enpresaren ahalegina gehitu nahi diogu.

Horregatik guztiagatik, **honako hau sinatzen dugunok lege sistemak eta**

**finantza tresnak hobetzeko lan egiteko konpromisoa hartzen dugu.** Eta lan egiteko konpromisoa hartzen dugu, **hezkuntzak ekonomia sozialeko enpresa ereduak barne har ditzan, eta horiek zabaldu eta eragin handiago sor dezaten.** Arazoak salatzeaz gain, balizko konponbideetan lan egiteko konpromisoa hartzen dugu. Saiatzeko konpromisoa hartzen dugu, dagoeneko ahalegin ikaragarria egiten ari diren kolektibo askoren borondatean eta lanean sinesten dugulako, eta ahalegin hori askoz ere ezagunagoa izan behar dela uste dugulako.

Funtsezkoa da norabidea aldatzea. **Gure ekonomiak birdiseinatu ditzakegu, berdintasunean, pertsonetan eta planetan oinarritzeko. Sistema ekonomiko bidezko eta jasangarriak behar ditugu.** Krisi klimatikoaren aurkako ekintza irmoak behar ditugu, bai eta pertsona guztiak askatasunez, duintasunez eta aukera berdintasunez bizitzeko ahaldunduko dituzten marko berriak ere.

Ekonomia soziala alternatiba erreala da. Eta pertsona guztion duintasunaren, demokraziaren eta planetaren beraren izenean, ekonomia mota hori zabaltzeko garaia da.

**\*ASETTE lan proiektua Espainiako Lan eta Gizarte Ekonomia Ministerioak bultzatzen du, Ekonomia Sozialaren Espainiako Konfederazioarekin (CEPES), gidatuta, eta Euskadiko Kooperatiben Goren Kontseiluarekin (EKGK), Gipuzkoako Foru Aldundiarekin, Donostiako Udalarekin eta MONDRAGON Korporazioa lankidetzarekin.**

[www.asett.org](http://www.asett.org)

**SINATU!**



## ESPAÑOL /

### **Economía Social: Un Camino hacia la Justicia Climática y Social.**

## **Una llamada a la acción desde ASETT**

El 16 de mayo de 2020 se publicó en 43 periódicos, en 27 idiomas y 36 países de todo el mundo el **Manifiesto Trabajo: Democratizar, Desmercantilizar, Descontaminar** que fue firmado por más de 3.000 investigadores de 750 universidades e instituciones académicas de todo el mundo.

En plena crisis del COVID, se reflexionaba sobre los aprendizajes que nos había dejado la pandemia cuando aún la humanidad estaba en shock. El primero y más importante era que los seres humanos y su trabajo no pueden ser reducidos a meros "recursos". El miedo a la muerte hizo que la sociedad pusiera en valor la labor de tantos profesionales médicos sin cuyo trabajo las pérdidas hubieran sido mucho mayores aún. Comprobamos que la sociedad no funciona si las personas que la componemos permanecemos aisladas por mucha tecnología de comunicación que tengamos. Vimos que las máquinas facilitan las labores, pero aún no sustituyen el trabajo humano. **Descubrimos que era necesario recuperar la dignidad en el trabajo.** Y vimos claramente que no sólo las personas estamos en riesgo sino también el planeta en el que habitamos. Se evidenció que **las leyes del mercado por sí solas no regulan de manera adecuada el bien común.** La escasez de mascarillas y de vacunas fueron un duro ejemplo.

Y como sucede cada vez que la humanidad afronta un peligro, surgió un sentimiento de cooperación que se instaló no sólo en las comunidades de personas de todo el planeta sino en los discursos políticos llamando a la unidad y a la solidaridad.

Sin embargo, han pasado ya cinco años y los graves problemas sobre los

que se reflexionaba y que tan claros se veían entonces, lejos de mejorar se han agravado. Desde entonces, varias crisis se han sucedido. Crisis económicas y humanitarias provocadas por nuevos conflictos bélicos. Y también crisis climáticas que provocan migraciones y desastres naturales con terribles consecuencias. Pero todas ellas tienen algo en común. Con cada nueva crisis, sea del tipo que fuera, comprobamos que la desigualdad aumenta.

**La desigualdad es la gran pandemia del siglo XXI.** La brecha de desigualdad está creciendo y la diferencia entre los ricos y los pobres se amplía en lugar de reducirse. Las mujeres, las personas racializadas y las minorías excluidas se ven afectadas por la creciente desigualdad en los ingresos. Las mujeres ejercen los trabajos más inestables y peor pagados y siguen enfrentándose a una significativa brecha salarial.

La buena noticia es que ya hay una vacuna. Una vacuna que alivia los síntomas y que salva muchas vidas de la pobreza y la exclusión social.

Una vacuna que ha sido testada durante muchos años en multitud de países y de comunidades y que el Manifiesto Trabajo había identificado como un signo de esperanza: esta vacuna es la **Economía Social. Ha dado probadas muestras de éxito empresarial y social generando beneficios no sólo económicos sino también sociales.** Reduciendo la brecha entre hombres y mujeres, ofreciendo trabajos decentes que hacen que millones de personas salgan de la economía informal y contribuyan con su trabajo al progreso de sus comunidades.

Pero la enfermedad de la desigualdad está muy extendida y hacen falta muchas más vacunas. Necesitamos producirla en serie, generar más empresas con fines no sólo económicos sino sociales, con más prácticas democráticas, y para ello ha nacido ASETT.

Desde ASETT (Arizmendiarieta Social Economy Think Tank) proponemos

trabajar en soluciones reales y contrastadas. Este es un proyecto global pero lanzado desde España donde la Economía Social equivale al 10% del PIB. Un país en el que el turismo que ha batido récord en 2024 con 96 millones de visitantes extranjeros, lo que supone un 12% de ese PIB. Estamos convencidos de que **un país con más economía social sería un país mejor.** Un país con menos desigualdades, con mejor reparto de la riqueza y con una sociedad más entrenada en ejercer las rutinas democráticas de participación y decisión colectiva.

Las empresas de la economía social ya han demostrado que existe una alternativa real a la economía tradicional que sólo busca maximizar el beneficio a cualquier precio y que, haciéndolo, aumentan las desigualdades. **Una vía distinta, más humana, que tiene en consideración los derechos de las personas trabajadoras y busca la transformación ecológica y la justicia social.** Por eso, desde ASETT queremos visibilizar esta economía, escalarla y adaptarla a distintos territorios para que más comunidades se beneficien de sus ventajas. Queremos replicar los muchísimos casos de éxito ya existentes en tantos lugares y hacerlo impulsando una red de agentes académicos, institucionales y empresariales que aporten conocimiento y trabajo a esta tarea.

Porque no podemos asistir inmóviles al deterioro del planeta y de la sociedad. Porque creemos imprescindible intentar revertir la actual situación. Porque, como dijo José María Arizmendiarieta, fundador de la Corporación MONDRAGON, la idea o la palabra buena es aquella que se convierte en acción.

Al enfoque académico queremos sumar el esfuerzo de tantas instituciones y empresas que no olvidan la dignidad de la gente trabajadora y de la ciudadanía.

Por todo esto, los abajo firmantes **nos comprometemos a trabajar para mejorar los sistemas legislativos y los**

**instrumentos financieros.** Nos comprometemos a trabajar para que la **educación incluya los modelos de empresa de la economía social y para que éstos puedan extenderse y generar más impacto.** Nos comprometemos no sólo a denunciar los problemas sino a trabajar en posibles soluciones. Nos comprometemos a intentarlo porque creemos en la voluntad y el trabajo de multitud de colectivos que ya están haciendo un formidable esfuerzo, que tiene que ser mucho más conocido.

Es fundamental cambiar de rumbo. **Podemos rediseñar nuestras economías para basarlas en la igualdad, las personas y el planeta. Necesitamos sistemas económicos justos y sostenibles; acciones firmes contra la crisis climática y nuevos marcos que empoderen a todas las personas para vivir con libertad, dignidad e igualdad de oportunidades.**

La economía social es una alternativa real. En nombre de la dignidad de todas las personas, de la democracia y del planeta, es hora de extenderla.

**\*ASETT es un proyecto impulsado por el Ministerio de Trabajo y Economía Social, liderado por la Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES) y en colaboración con el Gobierno Vasco, el Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi (CSCE), la Diputación Foral de Gipuzkoa, el Ayuntamiento de Donostia-San Sebastián y la corporación MONDRAGON.**

[www.asett.org](http://www.asett.org)

**¡FÍRMALO!**



## ENGLISH /

### Social Economy: A Path to Climate and Social Justice.

## A call to action from ASETT

On 16 May 2020, a manifesto entitled **Work: Democratize, Decommodify, Decarbonize** was published by 43 newspapers, in 27 languages and 36 countries around the world. It was signed by over 3,000 researchers from 750 different universities and other academic institutions from all corners of the globe.

At the height of the Covid-19 crisis, some were already contemplating what we had learned from the pandemic, while humanity was still reeling. The first and most important lesson was that humankind and its work must not be reduced to mere "resources". Fear of dying opened society's eyes to the value of the labour of innumerable medical staff, without whose work the losses would have been much greater. We saw that society stops functioning if the people who form it are isolated, no matter how much communication technology we have at our disposal. We found that machines can make tasks easier but cannot yet replace human work. We discovered that the dignity of work needed to be restored. And it became abundantly clear that not only were people at risk, our entire planet was in danger. It was proven that **market forces on their own are ineffectual at protecting the common good**. Shortages of masks and vaccines were a painful example of this.

But, as always happens when humankind faces a threat, a spirit of cooperation emerged, not only within human communities around the world, but also in political discourse, calling for unity and solidarity.

Despite this, five years have passed and the grievous problems that were so clear and occupied so many minds at

that time, rather than diminishing, have worsened. Since that time, a number of different crises have erupted. And not only economic crises and humanitarian crises caused by new armed conflicts, but also climate crises, driving migration and causing natural disasters, with dreadful consequences. All these crises have something in common. With each new crisis, no matter its nature, we see inequality rise.

**Inequality is the major pandemic of the twenty-first century.** The inequality gap is widening and the gap between rich and poor is widening rather than receding. Women, racialized and marginalized minorities are disproportionately affected by growing income inequality. Women have some of the poorest-paid and least secure jobs and continue to face a high gender pay gap.

The good news is that a vaccine already exists. The vaccine relieves all of the symptoms and saves many lives from poverty and social exclusion.

The vaccine has been tested for many years and in a multitude of countries and communities, and the above-mentioned manifesto identified it as a reason for hope: that vaccine is **the social economy. It has proven successful in business and in society, producing economic and social benefits.** It has reduced the gap between men and women and created decent jobs that have enabled millions of people to leave the informal economy, contributing through their work to progress in their communities.

But the sickness of inequality is widespread, and many more doses of the vaccine are needed. We need to produce it in bulk, creating more businesses that have not only economic aims, but also social ones, with more democratic practices. This is why ASETT was born.

ASETT (Arizmendiarieta Social Economy Think Tank) proposes work on real, proven solutions. It is a global project

but was launched in Spain where the social economy is equivalent to 10% of GDP. A country where record tourism in 2024, with 96 million foreign visitors, represented 12% of GDP for that year. **We firmly believe that a country with a larger social economy can be a better country.** A country with less inequality, with better distribution of wealth and a society better practised in performing the democratic customs of participation and collective decision-making.

The traditional economy merely aims to maximize profits no matter the cost and consequently increases inequality, but social economy businesses have already demonstrated that there is a bona fide alternative. **A different way forward, that is more humane, that takes into account workers' rights and pursues an environmental transformation and social justice.** That is why ASETT aims to raise awareness of this economy, scale it up and adapt it to different regions, so that more communities can enjoy its benefits. We want to replicate the numerous success stories in countless places, all the while building a network of academic, institutional and business stakeholders who can contribute their knowledge and work to this undertaking.

Because we must not stand by and watch the planet and society degenerate. Because we believe it is vital that we strive to reverse the current situation. Because, as José María Arizmendiarieta, founder of the Mondragon Cooperative Corporation, once said, a good idea or remark is one that becomes action.

We want to combine an academic approach with the energy of all of the institutions and businesses that are heedful of the dignity of workers and of the public.

That is why, we, the signatories hereof, **undertake to work to improve legislative systems and financial in-**

**struments. We undertake to work so that education includes the business models of the social economy, so that those models can be adopted more widely and have a greater impact.** We undertake not only to denounce problems, but also to work on potential solutions. We undertake to strive for these goals, because we believe in the ambition, the enthusiasm and the work of the multitude of collectives that are already doing excellent work, which should be more widely recognized.

It's now essential to change course. **We can radically redesign our economies to be centred on equality, people and the planet. We need economic systems that are just and sustainable; serious action on the climate crisis; and new rules that empower all people to live with choice, dignity and equal opportunity.**

The social economy is a genuine alternative. In the name of dignity of all people, of democracy and of the planet, it is time to cultivate it.

*\*ASETT is a project promoted by the Spanish Ministry of Labour and Social Economy, led by the Spanish Business Confederation of the Social Economy (CEPES), and carried out in collaboration with the Basque Government, the Higher Council of Cooperatives of Euskadi (CSCE), the Provincial Council of Gipuzkoa, the City Council of Donostia-San Sebastián, and the MONDRAGON Corporation.*

[www.asett.org](http://www.asett.org)

**SIGN IT!**



# ¿Qué es ASETT?

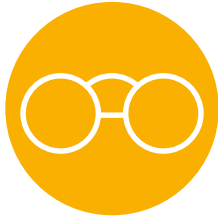
Zer da **ASET**?  
What is **ASET**?



### ¿Qué es ASETT?

**ASET**T es un Think Tank con raíces profundamente europeas, lanzado con el apoyo de instituciones y organizaciones públicas y privadas españolas e impulsado desde Euskadi. Este Think Tank está especializado en el papel que puede/debe jugar la empresa en la reducción de desigualdades y la inclusión sociolaboral. En un tema tan concreto, aspiramos a ser un referente mundial.





**1. THINK TANK** para estudiar el papel que deben jugar las empresas en la reducción de las desigualdades y la inclusión sociolaboral de las personas con capacidades diversas.



**2. INSTITUTO DE PROSPECTIVA** para dibujar escenarios futuros en los que la economía social juegue un papel más relevante.



**3. LABORATORIO SOCIAL** para la puesta en marcha de proyectos de economía social que desarrollen en distintos territorios las muchas experiencias de éxito que la economía social tiene ya en diversos lugares. Se trata de adaptar y escalar lo existente, sin descartar nuevos proyectos de innovación social.

**ASETT** tiene tres pilares fundamentales, que se articulan a través de tres redes.

Los tres pilares son: **el Think Tank, el Instituto de prospectiva y el Laboratorio social.**

### 1. RED DE EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL



### 2. RED DE CENTROS DE CONOCIMIENTO

(universidades, think tank y organizaciones de estudios cooperativos y de economía social).



### 3. RED INSTITUCIONAL DE GOBIERNOS ESTATALES Y LOCALES,

que buscan políticas en las que el emprendimiento colectivo y la economía social jueguen un papel más relevante.



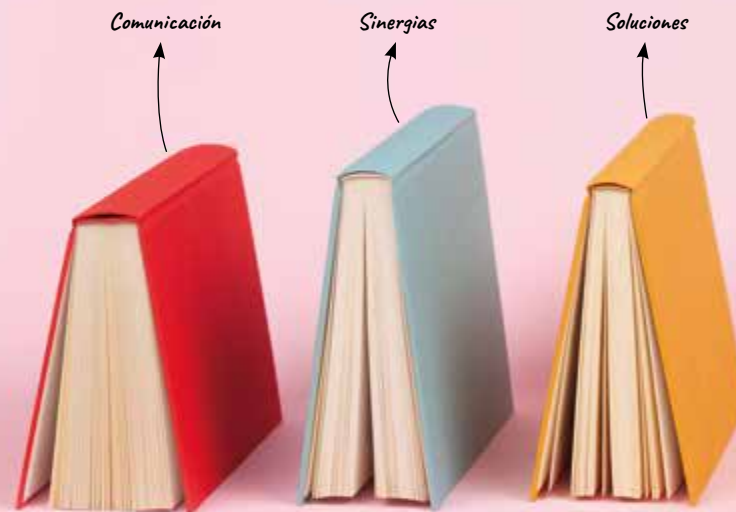
Para ello, **ASETT** cuenta con la participación de tres redes:

Los temas objeto de estudio de **ASETT** son las experiencias de innovación social en el mundo en sus distintas vertientes académicas (jurídica, económica, sociológica, etc.), documentando desde una perspectiva integral las buenas prácticas locales para su divulgación. Así mismo, abordará otros retos que proponga su junta directiva siempre con la misión de aportar soluciones realistas que puedan llevarse a la práctica para reducir las desigualdades e impulsar la inclusión y la transformación social a través de la empresa.

En clara sintonía con el pilar social europeo, **ASETT** celebrará anualmente un evento presencial en Donostia-San Sebastián, donde presentará el informe anual fruto de los estudios y conclusiones más importantes del trabajo realizado durante el año.

Un objetivo en sí mismo será la **COMUNICACIÓN** y la **DIFUSIÓN** de las conclusiones, dando voz a las organizaciones participantes y aspirando a llegar masivamente a la ciudadanía a través de distintos canales. Consideramos crucial el comunicar a la sociedad que existen formas más sociales y humanas de hacer empresa. Visibilizando la labor y las buenas prácticas de tantas cooperativas y empresas de economía social mandaremos un mensaje de esperanza acerca del futuro de nuestras comunidades en un contexto tan necesitado de valores y noticias positivas.

Es muy importante crear **SINERGIAS** entre las organizaciones participantes, ya que este proyecto no trata de eclipsar la importante labor que tantas organizaciones llevan a cabo sino, muy al contrario, trata de potenciarla y darle espacio al más alto nivel. Pese a tener vocación internacional, **ASETT** pretende dar soluciones y herramientas empresariales reales a las comunidades locales para que éstas se mantengan en sus lugares de origen y preserven el legado empresarial y cultural que asegure la sostenibilidad de dichas comunidades. Porque, como decía Arizmendiarieta, "**Las buenas ideas son las que se convierten en acción.**"



## EUSKERA /

### Zer da ASETT?

ASETT europar sustrai sakonak dituen Think Tank bat da, Espainiako instituzio eta erakunde publiko eta pribatuaren laguntzarekin martxan jarri dena, Euskaditik bultzatuta. Think Tank hau, zehazki, desberdintasunak murrizteko eta gizarte zein lan munduan txertatzeko enpresak bete dezakeen edo bete behar duen rolean espezializatuta dago. Gai zehatz honetan, mundu osoko erreferente izan nahi dugu.

ASETTek hiru zutabe nagusi ditu, hiru sareren bidez antolatzen direnak.

Hiru zutabeak hauek dira: Think Tank, Prospektiba Institutua eta Laborategi Soziala.

**Think Tank**, enpresek askotariko gaitasunak dituzten pertsonen desberdintasunak murrizteko eta horiek gizarteratzeko eta laneratzeko izan behar duten zereginaz aztertzen.

**Prospektiba Institutua**, ekonomia sozialak rol garrantzitsuagoa beteko duen etorkizuneko agertokiak marrazteko.

**Eta Laborategi Soziala**, ekonomia sozialak dagoeneko hainbat lekutan dituen esperientzia arrakastatsu ugariak zenbait lurraldetan garatuko dituzten ekonomia sozialeko proiektuak abian jartzeko. Dagoena egokitu eta hobetu nahi da, berrikuntza sozialeko proiektu berriak baztertu gabe.

Horretarako, ASETTen hiru sarek parte hartzen dute:

**1. Ekonomia sozialeko enpresen sarea.**

**2. Ezagutza zentroen sarea** (unibertsitateak, think tank eta ikasketako kooperatiboetako eta ekonomia sozialeko erakundeak).

**3. Estatuko eta tokiko gobernuen sare instituzionala**, zeinak ekin-tzailtza kolektiboak eta ekonomia sozialak zeregin garrantzitsuagoa daukaten politikak bilatzen dituen.

Berrikuntza sozialak munduan dituen esperientziak dira, hain zuzen, ASETTen aztergaiak, alderdi akademiko guztiak aintzat hartuta (juridikoa, ekonomikoa, soziologikoa, etab.), eta dibulgaziorako tokiko jardunbide onak ikuspegi integral batetik dokumentatuz. Era berean, bere zuzendaritza batzordeak proposatzen dituen beste erronka batzuei helduko die, betiere, enpresaren bidez desberdintasunak murrizteko eta gizarteratzea eta eraldaketa bultzatzeko praktikara eraman daitezkeen irtenbide errealistak emateko.

Europako zutabe sozialarekin bat etorritik, ASETTek ekitaldi presentzial bat egingo du urtero Donostian, eta, bertan, urteko txostena aurkeztuko du, horixe izango baita urtean zehar egindako lanaren azterketa eta ondorio garrantzitsuenen emaitza.

Helburu bat KOMUNIKAZIOA eta ondorioen HEDAPENA izango da. Hala, parte hartzen duten erakundeek ahotsa emango zaie, eta helburua izango da hainbat kanalen bidez herritarrengana masiboki iristea. Erabakigarritzat jotzen dugu gizarterari jakinaraztea enpresa egiteko modu sozial eta gizatiarragoak egon badaudela. Ekonomia sozialeko hainbat eta hainbat kooperatiba eta enpresaren lana eta jardunbide onak ikusaraziz, gure komunitateen etorkizunari buruzko itxaropen mezu bat bidaliko dugu, balio eta albiste positiboak beharrezkoak diren testuinguru honetan.

Oso garrantzitsua da parte hartzen duten erakundeen artean SINERGIAK sortzea, proiektu honen helburua ez baita erakundeek egiten

duten lan garrantzitsua itzaltzen saiatzea, baizik eta, kontrara, hori sustatzea eta mailarik gorenean lekua ematea. Nazioarteko bokazioa izan arren, ASETTek enpresa irtenbide eta tresna errealak eman nahi dizkie tokiko komunitateei, horiek beren jatorrizko lekuetan gera daitezten, eta komunitate horien jasangarritasuna bermatzen duen enpresa eta kultura ondarea babes dezaten. Izan ere, Arizmendiarietak zioen bezala, **"Ideia onak ekintza bihurtzen direnak dira."**

## ENGLISH /

### What is ASETT?

ASETT is a European-rooted think tank launched with public-private support from Spain and driven from the Basque Country. It focuses on the role businesses can/should play in reducing inequality and enhancing socio-labor inclusion.

It stands on three pillars:

**Think Tank**, studies how companies can reduce inequality and promote inclusion of people with diverse capacities.

**Foresight Institute**, explores future scenarios where social economy plays a greater role.

**Social Lab**, deploys social economy projects across regions, scaling successful experiences and pioneering new ones.

To support this, ASETT works through three networks:

**1. Network of social economy enterprises**

**2. Network of knowledge centers** (universities, think tanks, cooperative/social economy research groups)

**3. Institutional network** (national/local governments seeking collective entrepreneurship policies)

ASETT studies global social innovation cases from legal, economic, and sociological angles, aiming to document and replicate good practices. The board may address other relevant challenges aligned with ASETT's mission: proposing actionable solutions for inequality reduction and social transformation through enterprise.

ASETT will host an annual event in Donostia to present its yearly report and key findings. Communication and dissemination are central to its mission—amplifying the voices of participants and reaching society at large through various channels.

The goal is to show there are more social, humane ways to run businesses. Highlighting cooperative best practices offers hope and values in a time of great societal need.

The initiative emphasizes SYNERGIES among organizations—not to overshadow others' work, but to elevate it. While globally minded, ASETT provides practical tools to empower local communities to thrive and preserve their cultural and business legacies.

As Arizmendiarieta said, **"Good ideas are those that turn into action."**

That is why **ASETT** is much more than a Think Tank. It is a Do Tank.



Horregatik **ASETT** Think Tank bat baino askoz gehiago da. Ekintza-tanga bat da.

Por eso **ASETT** es mucho más que un Think Tank. Es un tanque de acción.



# Built to promote the creation of social economy enterprises



Sustatzeko eraikia sorkuntza  
gizarte-ekonomiako enpresetan

Construido para promover la creación  
de empresas de economía social

Because a society  
with more  
**social Economy**  
enterprises  
with more social  
approach will be,  
for sure, a **better**  
society



Izan ere, ikuspegi sozial handiagoa duten Gizarte-ekonomiako enpresa gehiago dituen gizarte bat gizarte hobea izango da, seguru

Porque una sociedad con más empresas de economía social con más enfoque social será, seguro, una sociedad mejor

# Ubicación

Kokalekua  
Location



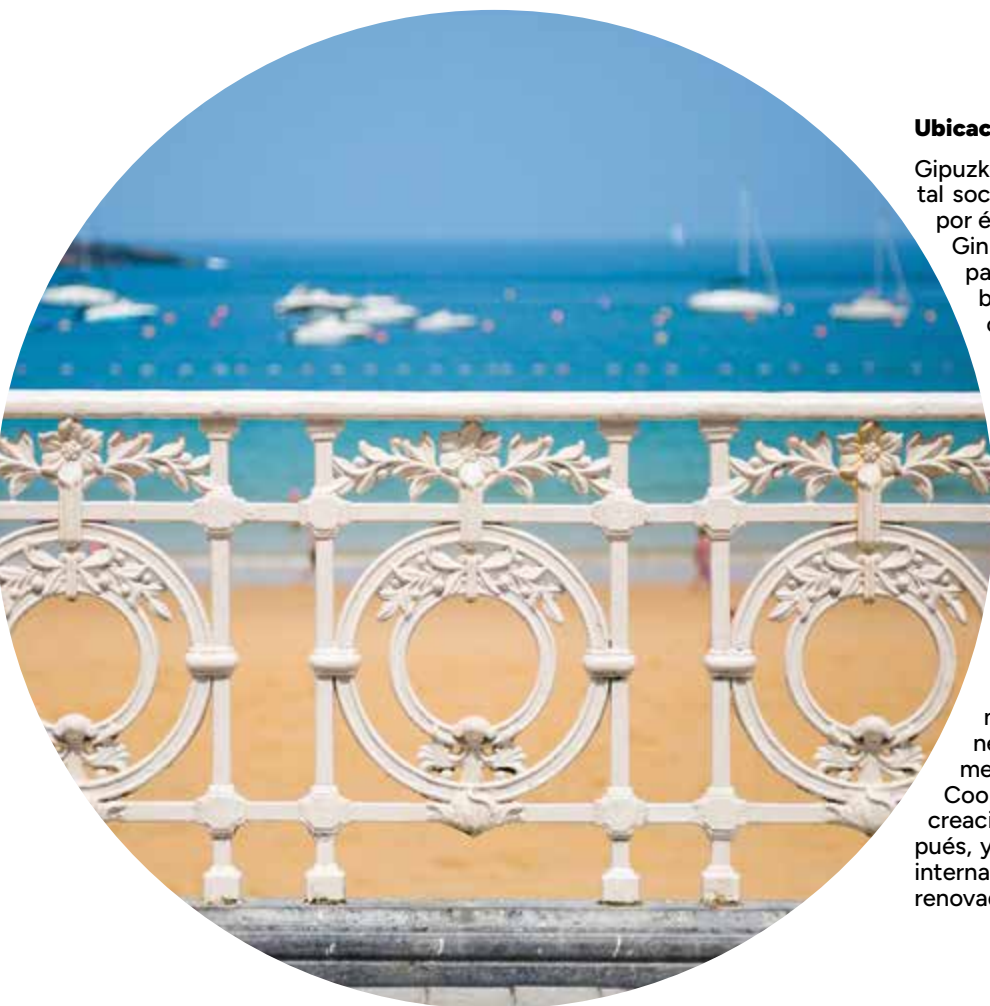
## Kokalekua

Gipuzkoa, dentsitate kooperatibo eta kapital sozial handiko lurraldea (asoziazionismoa eta horiek sustatutako enpresak eta erakundeak), desberdintasunen murrizketaren adibide dena (Gini indizea: %25,3koa 2017an –Finlandiaren maila berean–), eszenatoki ezin hobea da ekimen hau aurrera eramateko. Hiriburuak, Donostiak, ezagutza erakartzearen eta berrikuntzaren aldeko apustua egiten duen estrategia du (2030 Estrategia), bai eta balio kooperatiboak sustatzearen aldekoa ere (5.6 puntua).

Gainera, enpresa kooperatiboen errealitatea lurralde osora zabaltzen da (Debagoiena, Goierri, Donostialdea...) eta enpresa paisaia bakarra osatzen du. Ildo horretan, MONDRAGON taldea munduko industria kooperatiba handiena dela adierazten du World Cooperative Monitorrek urtez urte, eta horri esker, kasuarekiko eta hura garatzen den lurraldearekiko interes izugarria piztu ohi da.

ASETTEk Donostiako Miramar Jauregian du egoitza. Eraikin berezia da, 1893an inauguratua; hain justu, erregeren familiak udako oporretarako Donostia eta bere badia ederra aukeratu zituenean. Selden Wornum ingeles arkitektoaren proiektuari jarraituz, Jose Goikoa maisuak neotudor estiloko eraikin bat eraiki zuen. Garai hartan bertan, Londresen, lehen Nazioarteko Kongresu Kooperatiboa egin zen, eta Nazioarteko Aliantza Kooperatiboa (ACI) sortu zen, mundu osoan kooperatiben sorrera sustatzeko. Ehun eta hogeita hamar urte geroago, 2025ean, Nazio Batuen Erakundeak urte hori kooperatiben nazioarteko urte izendatu duenean, **ASETTE** sortu da, ekonomia sozialeko enpresei bultzada berritua emateko.





### Ubicación

Gipuzkoa, un territorio con gran densidad cooperativa y un capital social (asociacionismo y empresas-organizaciones promovidas por éstas), que es ejemplo de reducción de desigualdades (Índice Gini: 25,3% en 2017- nivel de Finlandia), es el escenario perfecto para llevar a cabo esta iniciativa. Su capital, Donostia-San Sebastián, tiene una estrategia que apuesta por la atracción del conocimiento y por la innovación (Estrategia 2030), así como por el fomento de los valores cooperativos.

Además, la realidad empresarial cooperativa se extiende ampliamente por todo el territorio (Alto Deba, Goierri, Donostialdea...) y conforma un panorama empresarial único. En este sentido, el World Cooperative Monitor sitúa año tras año al grupo MONDRAGON como la cooperativa industrial más grande del mundo, generando un enorme interés por el caso y el territorio donde éste se desarrolla.

ASETT tiene su sede en el Palacio de Miramar de la capital donostiarra. Se trata de un edificio singular, inaugurado en 1893, cuando San Sebastián y su hermosa bahía fue el lugar elegido por la familia real para sus vacaciones estivales. Siguiendo el proyecto del arquitecto inglés Selden Wormum, el maestro José Goikoa construyó un edificio de estilo neo-Tudor. En esa misma época, en Londres, se celebró el primer Congreso Cooperativo Internacional y se fundó la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), con el objetivo de promover la creación de cooperativas a nivel mundial. Ciento treinta años después, y en el año 2025, declarado por Naciones Unidas como año internacional de las cooperativas, nace **ASETT** para dar un impulso renovado a las empresas de economía social.

## Location

Gipuzkoa, a region with a high cooperative density and strong social capital (associations and the enterprises they promote), is an exemplary case of inequality reduction (Gini index: 25.3% in 2017—similar to Finland), making it the ideal setting for this initiative. Its capital, Donostia-San Sebastián, has a strategic commitment to attracting knowledge and fostering innovation (Strategy 2030), as well as promoting cooperative values (point 5.6).

Moreover, cooperative enterprises are widespread throughout the region (Alto Deba, Goierri, Donostialdea...), forming a unique business landscape. In this regard, the World Cooperative Monitor consistently ranks MONDRAGON as the largest industrial cooperative in the world, generating great interest in the model and the region where it thrives.

ASETT is headquartered in the Miramar Palace in Donostia. This landmark building, inaugurated in 1893, became a summer retreat for the Spanish royal family. Designed by English architect Selden Wornum and built by master builder José Goikoa in neo-Tudor style, the palace shares its birth era with the first International Cooperative Congress held in London and the founding of the International Cooperative Alliance (ICA), aimed at promoting cooperative creation globally.

A hundred and thirty years later, in 2025—declared the UN International Year of Cooperatives—**ASETT** is born to give new impetus to social economy enterprises.





**ASETT**en aurkezpen ofiziala  
Miramar Jauregian egin zen,  
2025eko urtarrilean

El Palacio Miramar acogió en  
enero de 2025 la presentación  
oficial de **ASETT**

The official presentation of  
**ASETT** took place in January  
2025 at the Miramar Palace

# Casos de éxito

- 
- Alimer
  - Bizikide
  - Bogan
  - Cadiai
  - Comunitat Minera Olesana
  - Direxis Tusgsal
  - Ekiola
  - Emaus y Kooperera
  - EnAble India
  - Eroski
  - Fundación Fair Saturday
  - Gammes
  - Givit y Gestcoop
  - Granterre
  - Gredos San Diego
  - Grupo Cooperativo Quijote
  - Grupo SSI
  - GSR
  - Gureak
  - Ilunion Hotels
  - Kamacos
  - Lok Swasthya Sewa
  - Moda Re
  - Mubil
  - NY & global Affordable, Cooperative-Mutualist Housing
  - Orbik
  - Redjar
  - Revolusolar
  - Scias
  - Sercoval
  - Serenos de Gijón
  - Sostre Cívico
  - Suara Serveis
  - Talking Wales
  - Tazebaez
  - Trabensol
  - Ulccs
  - Urdime



FUNDACIÓNALIMER

# **ALIMER** (*Alimentos del Mediterráneo*)

## **1. La entidad en datos**

Principal actividad: **Agricultura y ganadería**

Año de creación: **2006**

Personalidad jurídica: **Sociedad Cooperativa**

Número de personas trabajadoras: **1.250**

Región/País en el que opera: **Europa**

Categoría: **Agroalimentario**

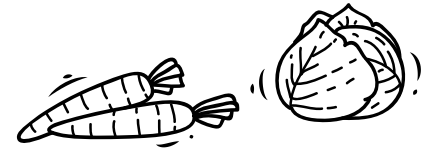


**La huerta  
murciana  
unida para  
crecer**



ALIMER es una cooperativa agroalimentaria de primer grado, fruto de la fusión de ocho cooperativas en una nueva. La componen varias secciones productivas y comercializadoras: frutas y hortalizas, piensos lácteos y ganadería, flor cortada y planta ornamental, y suministros.

**Desde su creación en 2006 ha tenido un crecimiento constante del 8,4%**, contando con una plantilla de 1.250 trabajadores de media y una facturación de 312 M de euros en 2024. Este año, ALIMER ha incorporado una nueva cooperativa de fruta de cascara y fruta de hueso con 114 socios, lo que nos convierte en la cooperativa más grande de la región de Murcia, con 2.040 socios. Con la fusión de las ocho cooperativas se consiguió aglutinar la oferta y ser más competitivos en el mercado internacional.



## 2. Claves del éxito e impacto en la sociedad

ALIMER se basa en un modelo cooperativo que une a pequeños y grandes productores, fortaleciendo su capacidad de negociación, rentabilidad y resiliencia frente a desafíos económicos.

**La cooperativa gestiona todo el proceso productivo, desde el cultivo hasta la comercialización, garantizando trazabilidad, calidad certificada y confianza** en los mercados europeos.

La continua inversión en innovación ha mejorado técnicas de riego, selección de variedades y producción extratemprana, reduciendo la estacionalidad y el impacto ambiental.

ALIMER promueve empleo directo e indirecto, impulsa proyectos sociales mediante su fundación y aplica medidas sostenibles y de seguridad laboral, reforzando su responsabilidad social y ambiental.

Con una facturación en aumento, ALIMER mantiene una gestión financiera robusta gracias a la diversificación, inversión en infraestructuras y competitividad.

La capacidad de anticiparse a las tendencias, diversificar productos y ampliar instalaciones en zonas estratégicas como Lorca, Cieza, Puerto Lumbreras y Mula, ha sido clave para su crecimiento.





### 3. Desafíos enfrentados

La dificultad de aceptar, en el momento de la fusión, por parte de las cooperativas fusionadas, la desaparición de ocho presidentes, ocho directores gerentes y ocho consejos de administración que se sustituyeron por un presidente, un director gerente y un consejo.

Algunos socios que no entendían cómo compatibilizar producciones de actividades distintas se dieron de baja.

### 4. Escalabilidad y replicabilidad

Nuestro modelo de negocio es extrapolable a cualquier actividad, a través de la figura de la cooperativa, ya que la concentración de la producción permite concentrar la oferta, lo que te hace ser más fuerte ante los mercados y sobre todo garantiza el suministro al cliente. Por tanto, a mayor tamaño de la cooperativa, más fortaleza ante los retos de un mercado cada vez más globalizado.



### 5. Conclusiones y moraleja

**Podemos concluir que la unión hace la fuerza, que asociados somos más fuertes.** El tamaño de la empresa permite acceder a plataformas tecnológicas y tecnologías que, siendo pequeño, son más difíciles de conseguir.

Nuestro modelo ha hecho posible que las cooperativas que se fusionaron en lo que hoy es ALIMER no hayan desaparecido. Tanto las certificaciones de calidad y de gestión medioambiental que exige la normativa, como el acceso a las ayudas europeas es más sencillo desde el tamaño grande. La empresa pequeña tiene más dificultades de gestión.

# BIZIKIDE, S.COOP.

## 1. LA ENTIDAD EN DATOS

Principal actividad: **Promoción de vivienda**

Año de creación: **2019**

Personalidad jurídica: **Cooperativas de viviendas**

Número de personas trabajadoras: -

Región/País en el que opera: **Euskadi**

Categoría: **Vivienda en cesión de uso**



**COOPERATIVA  
DE VIVIENDA  
PÚBLICA  
EN RÉGIMEN DE  
CESIÓN DE USO**



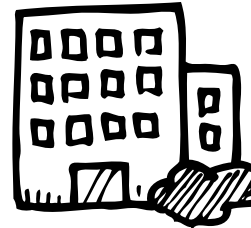
Constituida en 2019, BIZIKIDE es una cooperativa de viviendas de protección pública en régimen de cesión de uso, cuya característica principal es que la cooperativa actúa como promotora y, una vez terminada la promoción, adjudica el uso de las viviendas a las personas socias cooperativistas, manteniendo siempre la cooperativa la propiedad de las mismas.

La cooperativa está conformada por personas socias que, reuniendo los requisitos legalmente establecidos para el acceso a vivienda protegida, adquirieron en un tiempo récord la condición de cesionarias, demostrando la aceptación y acogida por parte del mercado.

La adjudicación del uso de las viviendas se realizó mediante un sorteo público ante notario que estableció el orden de elección entre los integrantes del listado de inscritos que fueron admitidos.

Se trata de una fórmula de colaboración público-privada, pionera en Euskadi.

Las cooperativas de vivienda en régimen de cesión de uso son fórmulas ya consolidadas en otros países europeos que también han tenido algunos pequeños desarrollos en el estado español. Pero por el volumen de viviendas y la envergadura de la promoción, y sobre todo por el empuje del Gobierno vasco para poder llevar a cabo esta promoción en una parcela de su propiedad, estamos ante la experiencia más importante y de mayor calado social del Estado español y que seguramente dará pie a que nuevas promociones de viviendas basadas en este régimen puedan materializarse.



## 2. CLAVES DEL ÉXITO E IMPACTO EN LA SOCIEDAD

Fórmula intermedia entre la propiedad y el alquiler que integra los elementos positivos de ambas alternativas: **procura estabilidad, impide la especulación, contribuye a crear un parque de vivienda más asequible a largo plazo y facilita una mayor accesibilidad y movilidad, sin cargas financieras.**

Las ventajas del modelo se pueden resumir en:

1. Disfrute de una vivienda con la misma autonomía, independencia y libertad que ofrece la propiedad privada, pero sin las cargas económico-financieras de ésta.

2. Respecto del modelo de alquiler, la fortaleza del vínculo del usuario respecto a la vivienda.

**3. Las decisiones no se toman con carácter individualista, sino que se toman en beneficio de la colectividad.**

4. Ausencia de especulación con los inmuebles.

5. Coste económico competitivo. El importe mensual destinado para la cesión de uso es similar al del régimen de alquiler y está por debajo del coste hipotecario inherente a la propiedad (compraventa). Por tanto, asegura la estabilidad y bajo coste a largo plazo.

6. Gestión democrática de la cooperativa por parte de los cooperativistas.

7. Facilitar la estabilidad y continuidad de la sociedad cooperativa sin desvirtuar su régimen, procurando prestaciones más personalizadas y ajustadas a las necesidades de cada persona socia.

8. Busca promover la vivienda para jóvenes, mejorar el acceso a la vivienda y fomentar la cooperación y la solidaridad.

9. Alternativa sostenible de acceso a la vivienda pública.



## 3. DESAFÍOS ENFRENTADOS

**Dificultad de acceso al suelo:** tiene que haber voluntad institucional de colaborar. En este caso, el Gobierno vasco ha cedido el derecho de superficie de una parcela de su propiedad por un plazo de 75 años.

**Dificultad de acceso a financiación:** la banca tradicional ofrece mayor reticencia a financiar un proyecto en derecho de uso; se suele recurrir a la banca ética. En este caso, después de dos años de gestiones, finalmente se consiguió que ABANCA financiara, de forma excepcional, el proyecto.



#### 4. ESCALABILIDAD Y REPLICABILIDAD

El modelo se ha puesto en práctica con éxito en distintos países del norte de Europa y, tras esta experiencia pionera en Euskadi, seguramente dará pie a que nuevas promociones de viviendas basadas en este régimen puedan materializarse en otras comunidades autónomas.

#### 5. CONCLUSIONES Y MORALEJA

Hay una alternativa sostenible de acceso a la vivienda pública. Se trata de una solución intermedia entre el alquiler y la compra, que denominamos cooperativas de vivienda de protección pública en régimen de cesión de uso.

La característica principal del modelo es que la cooperativa actúa como promotora y, una vez terminada la promoción, adjudica el uso de las viviendas a las personas socias cooperativistas, manteniendo siempre la cooperativa la propiedad de las mismas.

**Este enfoque busca promover la vivienda para jóvenes, mejorar el acceso a la vivienda, combatir la especulación inmobiliaria y fomentar la participación ciudadana.**



**gislan**



**auzosare**

# GRUPO BOGAN y GISLAN

## 1. La entidad en datos

Principal actividad: **Servicios sociales**

Año de creación: **1977**

Personalidad jurídica: **Cooperativas de iniciativa social**

Número de personas trabajadoras: **1.000**

Región/País en el que opera: **Euskadi y Navarra**

Categoría: **Cuidados mutuos**



**Auzosare,  
Elkar zaintza  
aktibajuz**

La soledad no deseada es uno de los retos principales a los que nos enfrentamos como sociedad. Auzosare es un programa innovador para la detección e intervención precoz de situaciones de fragilidad social y soledad no deseada, que combina el uso de nuevas capacidades tecnológicas y herramientas estandarizadas de evaluación con la activación y dinamización de las fortalezas comunitarias y del sistema de servicios sociales. De este modo desarrolla esquemas estructurados y ad hoc de cuidado mutuo que hagan los sistemas de protección social más sostenibles, solidarios e inclusivos.

El modelo reúne tres dimensiones clave:

- La tecnológica, combinando nuevas herramientas tecnológicas y de procesamiento de datos para obtener análisis de la realidad de impacto aumentado y poder ofrecer proyecciones para la planificación de estrategias de intervención.
- La técnica, utilizando herramientas de valoración estandarizadas y comparables, de eficacia demostrada y basadas en la evidencia.
- La social, aprovechando las fortalezas comunitarias (mediante sistemas estructurados para el empoderamiento comunitario y la activación de dinámicas sociales de cuidado mutuo) y poniéndolo al servicio del sistema de servicios sociales.

Todo ello permite desarrollar un modelo que desde un marco estratégico común se adapta a cada realidad local (tokian tokiko) con soluciones personalizadas, todo ello desde un enfoque de detección precoz y anticipación.

Este sistema está desarrollado y registrado por BOGAN (grupo de cooperativas especializadas en la prestación de servicios sociales) y GISLAN (experta en data science y soluciones tecnológicas). Dos organizaciones, ambas de iniciativa social y sin ánimo de lucro, diferentes y complementarias, que se unen en este proyecto innovador de impacto social dirigido a generar e implementar soluciones a los actuales retos sociales.

El Grupo BOGAN está compuesto actualmente por tres cooperativas: AGINTZARI (Bizkaia), ZABALDUZ e HIRUBE (Gipuzkoa) y están en proceso de integración otras dos: GARAIA (Navarra) y ADAKA (Bizkaia).



GISLAN se especializa en soluciones geoespaciales y análisis de datos. Desde 2009 ofrece servicios de consultoría para identificar retos y desarrollar soluciones tecnológicas al servicio de las personas y el desarrollo socioeconómico.

Entre ambas cuentan con más de 1000 personas trabajadoras, atendieron a cerca de 35.000 personas usuarias en 2024 y gestionan más de 65M de presupuesto.



## 2. Claves del éxito e impacto en la sociedad

Auzosare propone **un proceso integrado (tecnológico, técnico y social) para hacer frente a los retos en fragilidad social de nuestras comunidades**, permitiendo a las administraciones públicas disponer de herramientas de planificación e intervención que, a partir de un modelo general, sean adaptables y personalizables a cada realidad:

- El sistema de información permite, por un lado, disponer de diagnósticos cuantitativos actualizados y realizar proyecciones de impacto futuro, y por otro (pre)detectar y catalogar situaciones de soledad y vulnerabilidad entre la población.
- El sistema de evaluación procesa más de 50 indicadores para calcular los índices correspondientes a diversos ámbitos relacionados con el bienestar y la soledad y estimar automáticamente el índice de vulnerabilidad de cada caso.
- **El sistema de activación comunitaria identifica, capacita y dinamiza agentes tanto del ámbito formal** (sociales, sanitarios, educativos) **como informal** (referentes de la comunidad no adscritas a la estructura pública) **en el seguimiento y cuidado de casos.**
- El sistema de intervención permite consultar y gestionar de manera ágil información detallada de los casos a atender desde servicios sociales, con conocimiento en tiempo real de los cambios que se produzcan.



## 3. Desafíos enfrentados

- Desarrollo de un modelo propio
- Incremento del volumen de casos (actual, pero especialmente a futuro, debido a las proyecciones de envejecimiento de la población.
- La utilización de datos y nuevas tecnologías se ve limitada por la falta de desarrollo normativo en el plano social (leyes y carteras de servicios sociales), administrativo y de protección de datos.
- Los cambios en la estructura social de las últimas décadas han desactivado comunitariamente a pueblos y barrios y el sistema de protección social no ha incorporado dinámicas informales y de conocimiento tácito (Nonaka y Takeuchi, 1996) a los modelos formales de intervención.

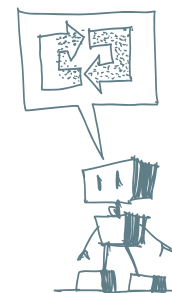


## 4. Escalabilidad y replicabilidad

Este sistema es totalmente escalable y replicable ya que ofrece un modelo general que después se adapta a la realidad local de cada territorio. Es decir, sobre la base de un sistema fasificado común, cada fase dispone de herramientas propias (que han sido experimentadas y evaluadas en más de 15 experiencias piloto) para adaptarlo a cada caso. Por ejemplo:

- En cuanto al sistema general de información: todas las bases de datos utilizadas están disponibles en cualquier Comunidad Autónoma de España. Además, se han generado herramientas legales que garantizan el cumplimiento normativo en el acceso y tratamiento de datos.
- Sobre los sistemas de activación comunitaria, se han desarrollado dos modelos (con técnicas ETIC-EMIC): uno adaptado al entorno rural y otro centrado en modelos urbanos.
- Sobre los instrumentos de valoración, **se han integrado diferentes herramientas estandarizadas y comparables que incluyen más de 50 indicadores de fragilidad social, emocional y física.**

Y todo ello está concebido para su integración en los actuales diseños de cartera de servicios sociales.



## 5. Conclusiones y moraleja

Auzosare ofrece una solución eficiente, sostenible e integrable en el sistema de servicios sociales para abordar los retos en materia de detección e intervención comunitaria en fragilidad social, permitiendo un uso macro (análisis estratégicos para la planificación) y otro micro (identificación, valoración y seguimiento de casos de riesgo como apoyo a la intervención).

**Es un modelo innovador que combina componentes tecnológicos, técnicos y sociales que empodera a los agentes institucionales, los equipos técnicos y a la comunidad local en un proyecto conjunto de cuidado mutuo para una sociedad más inclusiva e integradora,** todo ello generando sinergias con la incorporación de herramientas y activos innovadores.



# CADIAI

## *1. The entity in data*

Main activity: **Health and social care services, education and inclusion**

Year founded: **1974**

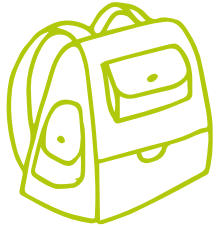
Legal structure: **Social Cooperative (Type A, according to Italian law)**

Number of people currently employed: **1.869**

Region/Country in which it operates: **Bologna–Emilia–Romagna, Italy**

Category: **Care**

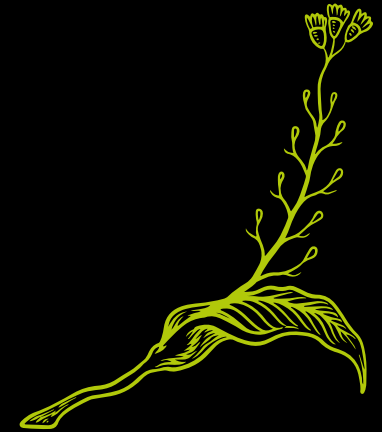
*From Care  
to Community  
Empowerment*



CADIAI is a Type A social cooperative founded in Bologna, Italy, in 1974. It was born out of a grassroots movement led by a group of women committed to providing care services where the public sector fell short. Their goal was not only to deliver essential services but to promote social inclusion, employment opportunities, and participatory governance.

Over the years, CADIAI has expanded significantly in both scale and scope. Today, **it provides services across health and social care, early childhood education, and inclusion for disadvantaged individuals.** It operates with over 1.800 employees and a strong gender balance, particularly in management roles. The cooperative has also made strategic decisions to invest in quality systems, staff training, and partnerships with institutions and research centres.

The choice of a social cooperative legal form was driven by a desire to combine entrepreneurial capacity with a social mission, democratic governance, and stakeholder engagement. This structure has supported long-term sustainability and impact, though it has required navigating regulatory complexities and balancing economic viability with social goals.



## *2. Keys to success and impact on society*

CADIAI's success lies in its human-centered approach, long-term vision, and the ability to innovate while remaining true to cooperative values. It offers stable and quality employment, promotes gender equality, and provides essential services to vulnerable groups. Its governance model empowers workers and stakeholders, encouraging active participation and shared responsibility. The cooperative contributes to a more inclusive local welfare system and has become a point of reference for public-private partnership in social care.



# Care



### *3. Challenges faced*

Among the main challenges are navigating complex regulatory frameworks, ensuring financial sustainability in the face of increasing service demands, and adapting to demographic and social changes. Recruiting and retaining skilled personnel in care and educational services is also a constant priority, as is maintaining cooperative identity amid growth and diversification.



#### *4. Scalability and replicability*

CADIAI's model is highly replicable in contexts with a strong tradition of community-based welfare and institutional collaboration. **The keys are solid governance, continuous investment in human capital, and alignment between social mission and business strategy.** Its experience can serve as a model for developing care cooperatives or inclusive service enterprises in other European regions.

#### *5. Conclusions and lessons learned*

From CADIAI's experience, the most important lesson is that it is possible to build a successful enterprise by putting people and social goals at the centre. Combining democratic governance with professional management and long-term partnerships creates resilience and trust. For new social entrepreneurs, our story shows that social impact and economic sustainability can go hand in hand, especially when rooted in community needs and shared responsibility.



# COMUNITAT MINERA OLESANA SCCL

## 1. LA ENTIDAD EN DATOS

Principal actividad: **Abastecimiento de agua potable**

Año de creación: **1868 (coop. desde 1992)**

Personalidad jurídica: **Cooperativa de consumidores y usuarios**

Número de personas trabajadoras: **13 (10.520 socios de consumo)**

Región/País en el que opera: **España**

Categoría: **Agua potable y saneamiento**

GESTIONAMOS  
EL AGUA  
COMO UN BIEN  
COMUNAL





La “Comunitat” se creó en 1868 como comunidad de copropietarios para abastecer de agua potable al municipio de Olesa de Montserrat (Barcelona). En 1992 se constituyó en Cooperativa de consumidores y usuarios. Actualmente la cooperativa sigue teniendo la concesión del servicio integral del abastecimiento.

La cooperativa está descarbonizando los procesos de la explotación mediante el autoconsumo energético (placas solares). También está gestionando la formación de comunidades energéticas con la finalidad de tener un servicio de agua y energía Km 0.

Actualmente la población de Olesa es de 25.300 habitantes. El rendimiento /eficiencia del servicio es superior al 85%. El precio del metro cúbico de agua es el 50% más bajo que la media de la Cataluña. El 80% de los excedentes son destinados a la inversión y el otro 20% a acciones sociales, principalmente a solventar incidencias, como la pobreza energética de las personas socias.

**En 2023 la entidad recibió el reconocimiento Social Economy Awards a la mejor “Green Transition” de las cooperativas de Europa.**



## 2. CLAVES DEL ÉXITO E IMPACTO EN LA SOCIEDAD

Ofrecer un servicio integral de abastecimiento de agua excelente y eficiente, participado por la ciudadanía y a un precio justo.

**Gestionamos el agua como un bien comunal**

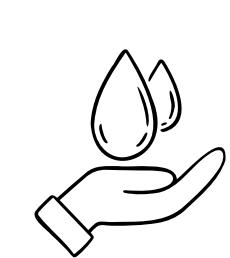
## 3. DESAFÍOS ENFRENTADOS

- La mejora continua en la calidad del agua.
- La descarbonización (reducir CO2) de la explotación y seguir con la formación de la comunidad energética local para todos los habitantes de Olesa, tal como ya hacemos con el abastecimiento de agua potable.

## 4. ESCALABILIDAD Y REPLICABILIDAD

La cooperativa creó en 2018 la Coop. de 2º grado AIGUA.COOP SCCL. **Esta cooperativa es una plataforma para dar soporte y acompañamiento a los ayuntamientos que quieran recuperar la gestión directa del agua y replicar nuestro modelo de gestión.**

También colaboramos con los Ateneus Cooperatius de Catalunya. La colaboración se centra en hacer pedagogía de la Economía Social y Solidaria.



AGUA  
POTABLE

## 5. CONCLUSIONES Y MORALEJA

La emergencia climática nos obliga a hacer un uso responsable del agua. El modelo cooperativo, su gestión, hace posible que los usuarios cojan responsabilidad en el control eficiente del abastecimiento, en su calidad y en que se haga un uso responsable del consumo de agua.

La gestión cooperativa favorece también que el servicio tenga un coste justo. Entendemos que **el agua como bien común no ha de ser un producto para mercadear. El agua tiene un valor, no un precio.**

La Economía Social y Solidaria y el modelo cooperativo acerca a las personas a entender y participar en cualquier acción que desarrolle. Lo que se conoce, se valora y se quiere.

# DIREXIS TUSGSAL

## 1. LA ENTIDAD EN DATOS

Principal actividad: **Servicio de transporte urbano de viajeros**

Año de creación: **1985**

Personalidad jurídica: **Sociedad anónima laboral**

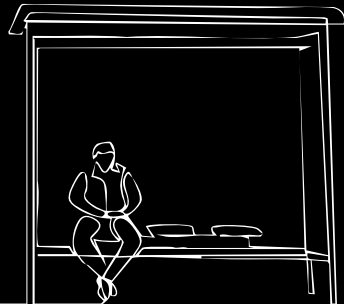
Número de personas trabajadoras: **1.047**

Región/País en el que opera: **España**

Categoría: **Movilidad**



**COMPROMISO  
CON LA  
MOVILIDAD  
URBANA**



TUSGSAL (TRANSPORTES URBANOS Y SERVICIOS GENERALES SAL) inició su trayectoria en 1985, cuando un centenar de emprendedores de la antigua TUSA (Transportes Urbanos, SA) fundaron TUBLSA (Transportes Urbanos de Badalona Laboral, SA). Con su experiencia en movilidad, garantizaron la continuidad de un transporte urbano de calidad en varias ciudades en pleno desarrollo.

Es una empresa de economía social en la que la mayoría de sus integrantes son también accionistas (el 100% del capital social está en posesión de los trabajadores). Desde su creación, ha mantenido su compromiso con la movilidad sostenible y el bienestar comunitario.

Actualmente, gestiona una única concesión del Área Metropolitana de Barcelona (AMB) que incluye:

- **Red diurna:** 29 líneas que conectan el Barcelonès Nord, Montgat, Tiana, Montcada i Reixac y Barcelona.
- **Red nocturna:** 12 líneas del servicio Nitbus, esenciales para la conectividad nocturna de Barcelona.

Desde sus inicios, ha trabajado por un transporte eficiente, accesible y de calidad, con un modelo basado en participación, sostenibilidad y compromiso territorial. Su crecimiento la ha consolidado como un referente en el sector, con 1.014 socios/as y como matriz del grupo DIREXIS, que agrupa empresas de movilidad y servicios afines. Actualmente, DIREXIS cuenta con 1.756 trabajadores/as y gestiona 610 vehículos.





## 2. CLAVES DEL ÉXITO E IMPACTO EN LA SOCIEDAD

Optimizar el servicio mediante incentivos y penalizaciones económicas ligadas a la puntualidad, la satisfacción de los viajeros y la calidad del servicio. Además, tiene un compromiso contractual de alcanzar un objetivo anual de viajeros e ingresos, fomentando la mejora continua.

Su estructura sólida y participativa, asegura la estabilidad de su actividad y la mejora continua de las condiciones laborales de su plantilla.

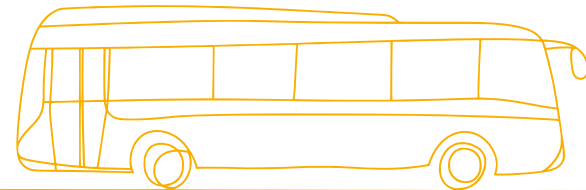
La sostenibilidad económica del servicio, el cumplimiento de objetivos del AMB y la adaptación a nuevas políticas de movilidad. Somos una empresa firmemente arraigada en Barcelona Nord, que participa en iniciativas sociales, cívicas, culturales y deportivas. Además, mantenemos relaciones con entidades locales, proveedores y la sociedad, contribuyendo al desarrollo comunitario y la innovación.

**La empresa promueve la movilidad sostenible a través de su flota ecológica, reduciendo emisiones y mejorando el entorno urbano. Además, está comprometida con la responsabilidad social, apoyando iniciativas locales y adoptando un plan estratégico con objetivos sostenibles.**



## 3. DESAFÍOS ENFRENTADOS

- Renovar contratos con el AMB, lo que implica mantener altos estándares de calidad, cumplir con las expectativas del servicio público y garantizar la sostenibilidad económica.
- Competir con grandes empresas internacionales, gracias a su modelo de economía social y su fuerte vínculo con el territorio.
- Mantener la calidad del servicio de forma continua, incluso durante la expansión y modernización. Superar las consecuencias de la pandemia de COVID-19, adaptándose a nuevas normativas, optimizando recursos y reforzando la seguridad.
- La satisfacción de las personas usuarias y la adecuación del servicio a sus necesidades de movilidad en un territorio en constante desarrollo.



## 4. ESCALABILIDAD Y REPLICABILIDAD

El modelo es escalable en términos de crecimiento territorial y ampliación de servicios. La empresa ha expandido sus operaciones a Zaragoza, Valencia, Soria, Cuenca y otras ciudades. Además, puede seguir expandiendo sus operaciones a otras áreas metropolitanas, adaptando su flota y servicios a las necesidades locales.

**La integración de un sistema de gestión participativa, donde los trabajadores son socios, permite que este enfoque se pueda trasladar a otras localidades, tanto a nivel nacional como internacional,** en el sector del transporte público.

Asimismo, el modelo de sostenibilidad y responsabilidad social es fácilmente adaptable a otros entornos, donde la colaboración con entidades locales y el respeto por el medio ambiente sean prioridades.

## 5. CONCLUSIONES Y MORALEJA

Después de 40 años prestando el servicio público de transporte, hemos demostrado que **la economía social es un modelo viable, eficiente y necesario para un transporte público de calidad y sostenible.**

Nuestro enfoque pionero ha sido reconocido por su impacto y solidez, demostrando que otra forma de hacer empresa es posible.

Hoy seguimos mirando hacia adelante con DIREXIS, un grupo empresarial que engloba compañías de transporte público, sanitario, servicios urbanos y otros sectores vinculados. DIREXIS es nuestro presente y nuestro futuro.



# EKIOLA ENERGIA SUSTAPENAK S.L.

## 1. LA ENTIDAD EN DATOS

Principal actividad: **Desarrollo y promoción de comunidades energéticas**

Año de creación: **2020**

Personalidad Jurídica: **Sociedad Limitada**

Número de personas que trabajan en la actualidad: **-**

Región/País en el que opera: **Euskadi**

Categoría: **Sostenibilidad Ambiental (Energía, economía circular, reciclado)**

**COOPERATIVAS  
SOLARES  
PARA LA  
TRANSICIÓN  
ENERGÉTICA**



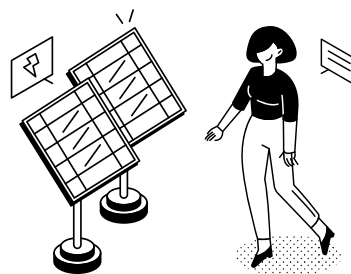


**EKIOLA se dedica a la promoción de comunidades energéticas en forma de cooperativas de interés social.** Las comunidades energéticas que promocionamos tienen una capacidad de suministro mínima de 500 familias. **El principio es que las familias generan toda la energía que consumen.** Las familias asociadas se sitúan en un radio de 25 km. a la redonda respecto de la planta de generación.

La sociedad promotora EKIOLA Energía Sustapenak está formada por KREAN (75%) (Sociedad Cooperativa de Ingeniería y Promoción integrada en MONDRAGON) y por el EVE Ente vasco de Energía (25%). Hemos constituido 15 cooperativas, en diferente grado de avance, desde el inicio del proyecto en el año 2020. **Las comunidades energéticas que formamos son en modelo cooperativo, la fórmula jurídicamente más segura para los ciudadanos, representando "una familia un voto".**

Hemos conseguido que los ciudadanos que participan en las cooperativas puedan disfrutar de las deducciones fiscales que tienen las empresas por inversiones en energías renovables.

Las comunidades energéticas EKIOLA tienen una instalación de 1,25 MWp instalados con horas equivalentes de sol entre 1.150 y 1.350 Heq.



## **2. CLAVES DEL ÉXITO E IMPACTO EN LA SOCIEDAD**

El éxito está en que las familias pueden generar el 100% de la energía que consumen en un año, en su entorno, lo que se considera Km0, y pueden conseguirlo a un precio justo.



### **3. DESAFÍOS ENFRENTADOS**

La expansión del modelo se enfrenta a una doble carencia: la falta de agilidad en los procesos administrativos para desarrollar este tipo de proyectos (cuatro años de media para su puesta en marcha) y la baja disposición de la ciudadanía para su implicación en proyectos para la transición energética, debido en gran medida a la confusión generalizada que se vive en el mercado de la energía en general y de las renovables en particular.

### **4. ESCALABILIDAD Y REPLICABILIDAD**

El modelo EKIOLA es replicable desde su propia concepción, nació para expandirse. En estos 5 años de trabajo han entrado en funcionamiento tres cooperativas, se han construido otras tres que se podrán en marcha antes de junio del 2025, y se están construyendo tres más que se pondrán en marcha antes de finales del 25. Y una décima se espera que se pueda empezar a construir en junio de este año.

**Con estas diez comunidades construidas se puede abastecer el 100% de la energía que consumen más de 7.000 familias en la CAPV.**



## **5. CONCLUSIONES Y MORALEJA**

Vivimos tiempos de transición energética marcados por la inmadurez en procesos, infraestructuras y conciencia social, pero estamos convencidos de el camino emprendido, y **seguiremos trabajando en la generación de un mejor escenario para la promoción de proyectos que empoderen a la sociedad en la producción de la energía que necesita.**

# EMAUS GIZARTE FUNDAZIOA y KOOPERA

## 1. La entidad en datos

Principal actividad: **Gestión sostenible del residuo textil, voluminoso y de aparatos eléctricos**

Año de creación: **2024**

Personalidad jurídica: **Unión Temporal de Empresas (UTE)**

Número de personas trabajadoras: **21**

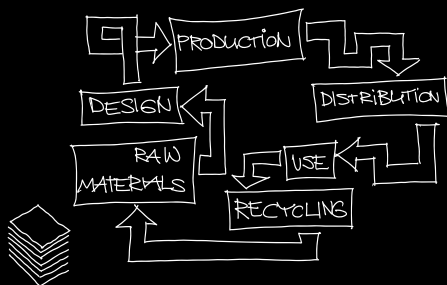
Región/País en el que opera: **Gipuzkoa**

Categoría: **Economía circular**

# Generando empleo inclusivo desde la colaboración entre empresas de inserción



# 45 años de experiencia



Generando empleo inclusivo desde la colaboración entre empresas de inserción

La UTE EMAUS GIZARTE FUNDAZIOA y KOOPERA es una alianza estratégica constituida en enero de 2024, entre dos entidades sin ánimo de lucro, referentes en el ámbito de la inclusión y la economía circular, que suman más de 45 años de experiencia.

Su misión es **fomentar la economía social y circular mediante la reutilización de recursos, la gestión eficiente de residuos y la generación de oportunidades laborales para personas en situación o riesgo de exclusión social.**

Actualmente cuenta con dos plantas de tratamiento, en Errenteria y Urnieta, con capacidad para gestionar más de 2.500 toneladas al año de residuo textil, voluminoso (que no cabe en el contenedor) y RAEE (Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos).

En total son más de 4.000 metros cuadrados destinados a la correcta gestión de los residuos que llegan a estas plantas y al desarrollo de itinerarios sociolaborales que permiten la incorporación al mercado laboral de las personas trabajadoras en inserción. Estos itinerarios incluyen procesos formativos orientados al mercado laboral, además del desarrollo de la actividad productiva..

## 2. Claves del éxito e impacto en la sociedad:

- **Compromiso con la sostenibilidad:** Nuestro trabajo está alineado con los principios de la economía circular, que busca maximizar la reutilización de recursos, minimizar la generación de residuos y promover la transición hacia un modelo de desarrollo sostenible.

- **Impacto social directo:** **Generamos empleo inclusivo a través de itinerarios sociolaborales que permiten a personas en situación de vulnerabilidad reincorporarse al mercado laboral** Cada acción tiene un enfoque social que coloca a las personas en el centro de nuestras iniciativas.

- **Innovación y eficiencia en la gestión de residuos:** Implementamos tecnologías avanzadas en nuestras plantas de tratamiento de residuos textiles, voluminosos y RAEE, que optimizan los procesos y elevan las tasas de reutilización, contribuyendo a la reducción del impacto ambiental en Gipuzkoa.

- **Alianzas estratégicas y trabajo en red:** Nuestra labor es posible gracias a la colaboración con administraciones públicas, empresas privadas y entidades del tercer sector. **Trabajamos en red para impulsar proyectos con impacto social y ambiental a nivel local y regional.**

- **Concienciación y participación ciudadana:** Fomentamos la educación social y ambiental y la sensibilización sobre el consumo responsable a través de campañas, actividades y jornadas de puertas abiertas, involucrando a comunidades y diferentes sectores sociales.

- **Constituirnos en UTE permite optimizar recursos, compartir infraestructuras y conocimientos, acceder a mayores oportunidades de negocio y mejorar la competitividad en el sector.** Además, este formato permite afrontar con mayor solidez los constantes cambios normativos en la gestión de residuos, asegurando un cumplimiento más eficiente y una rápida adaptación a las nuevas exigencias legales. Todo ello se traduce en una gestión más eficiente y sostenible.

### 3. Desafíos enfrentados

Hasta la fecha, no hemos tenido que afrontar mayores dificultades, más allá de:

- La coordinación operativa de los equipos de trabajo y la adaptación a normativas fiscales y administrativas propias de las UTE.
- La integración de culturas organizacionales y de procesos productivos diferentes.
- Exigencia y profesionalización del sector.

### 4. Escalabilidad y replicabilidad

El modelo de negocio de la UTE EMAUS GIZARTE FUNDAZIOA y KOOPERA es escalable y replicable, especialmente en regiones de España y Europa que comparten características y necesidades similares a nuestro entorno.

La creciente apuesta por la economía circular y la inclusión social en múltiples territorios ofrece un marco ideal para expandir nuestra experiencia en la gestión sostenible de residuo textil, voluminosos y RAEE.

Además, la existencia de empresas con trayectoria demostrada en este ámbito facilita la creación de alianzas estratégicas, el intercambio de conocimientos y la adaptación de nuestro modelo a nuevas realidades.

**La combinación de infraestructuras eficientes, colaboración con actores locales, y sensibilización ciudadana permite impulsar iniciativas que refuercen el empleo inclusivo y la sostenibilidad ambiental, contribuyendo así a una transformación social, medioambiental y económica positiva en diferentes comunidades.**

### 5. Conclusiones y moraleja

La importancia de generar alianzas estratégicas entre entidades que hasta ahora eran competidoras, en aras de poder responder de manera eficiente e inclusiva a los retos que presenta el mercado.



# EnABLE INDIA (EI)

## 1. The entity in data

Main activity: Livelihoods with dignity for persons with disability

Year founded: 1999

Legal structure: Charitable Trust

Number of people currently employed: 138

Region/Country in which it operates: India

Category: Livelihood for persons with disabilities



**Building  
Capital  
The EnAble  
India Way**

EnAble India (EI), a charitable trust, was founded in 1999 by Shanti Raghavan and Dipesh Sutariya, turning a deeply personal experience into a movement. Shanti's brother, Hari, was diagnosed with Retinitis Pigmentosa, a degenerative eye condition, which led to his blindness in early adulthood. After exhausting all medical & spiritual options, Shanti & Dipesh took charge. They brought Hari to the United States to gain the technological & mobility skills necessary to navigate life and pursue an education.

Returning to India Hari completed his MBA graduating at the top of his class. Despite attending over 70 job interviews, he faced rejection, with no offers coming through. However, persistence paid off & Hari is now in senior management at a large multinational company. This journey articulated in EI's 25 years.

These years have been significant, not only for the organisation but also for the disability sector & the nation. EI's journey can be divided into three decades each representing a distinct phase of growth. The first decade was entrepreneurial characterised by experimentation, proving the business case, developing models, frameworks & services. The second decade marked the formalisation of EI as an institution. During this time, systems such as funding, accounting & human resource practices were established, the team expanded and leadership evolved. It was then that EI's identity solidified beyond being "Shanti's or Dipesh's organisation" to becoming a high-trust, high-performance entity managed by professionals. **Today we have 138 staff members half of whom are persons with disabilities.**

EnAble India was founded as a Charitable Trust due to the difficulty in measuring return on investment for this type of work. Disability often remains on the periphery of economic discussions and the only viable way to create impact was through grant funding. The introduction of CSR provisions under Section 135 of the Companies Act, 2013, has also fueled steady growth its funding portfolio.



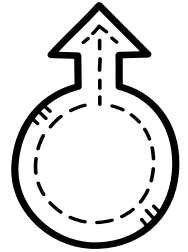
## 2. Keys to success and impact on society

**Over the last 25 years we have impacted 500,000 persons with disabilities** across their diverse needs including jobs, trainings, government schemes, self-employment and more.

- Our GarvSe Centres have 4 persons with disability undergo Entrepreneurship Training in Rural India every day with a settlement of 3 gajing economic agency
- EnAble Vaani, our social network platform based on IVR sees 4 calls every minute, where the content generated on the platform is 95% by the users across disabilities building social agency
- 81% of persons with disability, when employed support their families with 35% becoming primary bread winners building economic agency



# Abilities



## 3. Challenges faced

- 1. Establishing value:** It has been a struggle to establish value of persons with disability towards their inclusion in the workplace, in transport, in healthcare, in financial services etc.
- 2. Restricted Funding:** The way Corporate Social Responsibility funding is structured in India makes it very narrow in scope. It thus makes it difficult to fund organization development or undertake future forward projects where outcomes are not purely quantitative.
- 3. Building Collectives:** All resources including funds, knowhow, beneficiaries are held very close to the chest making collaboration a difficult task, this has eased marginally now.
- 4. Diversity of needs:** Working with people with disabilities means working across different disabilities, working across needs that differ depending where the person lied on the disability spectrum, gender, geography and more.

## 4. Scalability and replicability

The very core of what we are building is based on scale and replicability.

**1. Human Capital:** Building human capital for the sector means that we are building a pool of trained disability professionals that will replicate the knowledge, skills and attitudes built over the last 25 years at EnAble India. These trained individuals will spread to the far reaches of our country working for other organisations and even starting their own to focus on livelihoods for persons with disabilities. Additionally we work with innovators in the space to mentor, fund, grow and establish.

**2. Social Capital:** The easy thing to do would be to open up a multitude of EnAble Indias across the country but then the dependence would remain with one organisation. Instead what we have done is work with over 1000 grassroots organisations to build their capabilities, we have established 60 centres where we come in as knowledge partners across the country. The capacity of the sector is getting built in this way. We have replicable curricula, systems and processes that are used by these centres to strengthen and grow.

**3. Digital Capital:** Creating digital capital in the form of DPID (Digital Public Infrastructure for Disability) and OPuN (Open Purple Networks) is pivotal for the scale and sustenance of the sector. OPuN addresses systemic gaps in the disability sector by leveraging digital technology to connect PWDs with a wide range of service providers. It enables seamless access to services and supports journeys such as education, employment, early intervention, healthcare, and more. By creating a public digital infrastructure, OPuN promotes collaboration among service providers, encourages innovation and growth, and ultimately empowers PWDs to achieve greater independence and quality of life. This initiative aligns with the theme of building inclusive digital ecosystems that address the needs of marginalized communities.



## 5. Conclusions and lessons learned

There are many lessons to be learnt.

**1. Leverage the positives:** EnAble India was able to leverage the CSR Provisions published in 2013 as well as the Rights of Persons with Disabilities Act 2016.

**2. Think outside the box:** One of the problems of growing organisations working across multiple functions is that everyone does not get equal exposure or recognition. **EnAble India came up with a Honey Comb Structure instead of the traditional hierarchical org structure.**

**3. Be agile:** EnAble India has time and again changed its way of working, what can't bend breaks! This was apparent even during COVID.

**4. Harness the power of collectives:** Uniting NGOs often working in silos leads to greater good. **Alone we can do so little, together we can do so much.**



# EROSKI

## (Supermercado Lakua-Arriaga)

### 1. LA ENTIDAD EN DATOS

Principal actividad: **Distribución**

Año de creación: **1969 / (Supermercado Lakua 2021)**

Personalidad jurídica: **Cooperativa de consumo**

Número de personas trabajadoras: **27.625 personas / (Supermercado Lakua 74 personas)**

Región/País en el que opera: **España / (Supermercado Lakua Vitoria Gasteiz)**

Categoría: **Consumo**



**TIENDAS  
COMPROMETIDAS  
CON EL MEDIO  
AMBIENTE**



La cooperativa EROSKI (Eroski S. Coop.) es una **organización peculiar, cuya estructura de gobierno es totalmente coherente con el protagonismo compartido, al 50%, de dos comunidades: la de las personas socias trabajadoras y la de las personas socias consumidoras.** Sobre la base de su participación democrática se constituye la estructura de gobierno de la cooperativa.

La renovación y ampliación de la red comercial de EROSKI para su adaptación a su modelo comercial "contigo" ha incluido la adopción de mejoras en su construcción y gestión acordes con criterios ambientales. Estas han permitido la reducción del consumo energético en alrededor de un 35% en comparación con un establecimiento del modelo anterior. Esto es posible gracias a medidas de iluminación LED, cierre de muelles de frío, mejora de la climatización o uso de refrigerantes más eficientes y menos contaminantes.

En 2021, dimos un paso más para mejorar la sostenibilidad de nuestras tiendas con la inauguración en Vitoria-Gasteiz de nuestro primer establecimiento con el nuevo modelo energético de EROSKI, el centro de Lakua-Arriaga.



## 2. CLAVES DEL ÉXITO E IMPACTO EN LA SOCIEDAD

Los criterios medioambientales se han tenido en cuenta desde el inicio, tanto en la construcción del centro (hormigón y acero reciclado), medidas de eficiencia energética (refrigerantes naturales, iluminación LED, placas solares) y gestión circular de residuos y desperdicio cero: los excedentes alimentarios que se retiran de la venta pero son aptos para el consumo humano se donan al Banco de Alimentos de Álava.

En cuanto al impacto en la sociedad destacamos:

Reducciones superiores al 10% en las seis categorías de impacto analizadas. En el caso del potencial de calentamiento global, la reducción es del 11,31%, con una reducción potencial de 285 toneladas de CO2 eq. a lo largo del ciclo de vida del establecimiento (60 años). **Además se ha calculado una reducción en el gasto de consumo energético del 49%.**



### 3. DESAFÍOS ENFRENTADOS

Al ser una experiencia novedosa en España, no había apenas referentes.

Estas acciones están alineadas con la hoja de ruta sobre sostenibilidad de EROSKI que está marcada por sus 10 Compromisos en Salud y Sostenibilidad y por su compromiso de alcanzar las cero emisiones netas de gases de efecto invernadero en 2050. Desde 2017, EROSKI ha reducido más de un 40% su huella de carbono y continúa avanzando en la lucha contra el cambio climático, con este supermercado como ejemplo del refuerzo del compromiso de EROSKI con el medio ambiente.



### 4. ESCALABILIDAD Y REPLICABILIDAD

El supermercado Lakua-Arriaga es la culminación de un camino que EROSKI inició en 2012 con la apertura de su tienda Cero Emisiones de CO2 de Oñati y hasta ahora culminaba con la tienda energéticamente sostenible de Zizur inaugurada en 2020.

El supermercado de Lakua ha recibido la certificación en edificación sostenible LEED Oro, que reconoce mediante una certificación externa la implementación de importantes medidas de mejora ambiental.

Por dimensionar el grado de replicabilidad de la iniciativa, puede tomarse el dato de nuevas aperturas de 2021 como referente: 77 nuevas aperturas, 14 tiendas propias y 63 franquiciadas. El nuevo modelo se extenderá a las nuevas aperturas en la medida en la que los condicionantes físicos de cada establecimiento lo permitan.

También se están aplicando estos criterios de construcción sostenible y eficiencia energética en las nuevas plataformas logísticas del Grupo EROSKI.



## 5. CONCLUSIONES Y MORALEJA

Las tiendas ecoeficientes de EROSKI responden a una necesidad de nuestra sociedad: contribuir a una realidad energética más sostenible, empleando cada vez más energías renovables.

Es el grano de arena que aportamos a la transición energética vasca y responde a su vez a un objetivo global: **la sostenibilidad unida a la competitividad.**



# FUNDACION FAIR SATURDAY

## 1. LA ENTIDAD EN DATOS

Principal actividad: proyectos culturales e innovación social

Año de creación: 2015

Personalidad jurídica: Fundación privada

Número de personas trabajadoras: 12

Región/País en el que opera: Europa

Categoría: Cultura e innovación social



**CULTURA,  
INNOVACIÓN Y  
COMPROMISO  
SOCIAL PARA UN  
MUNDO MEJOR**

Hay dos elementos esenciales en la construcción de sociedades más justas y desarrolladas: la cultura y la empatía social. Estos dos pilares dignifican a las personas y logran un desarrollo humanizado en base a los avances de la ciencia, tercer y fundamental pilar.

A partir de estas convicciones, la FUNDACIÓN FAIR SATURDAY nace en 2015 en Bilbao-Bizkaia con la misión de promover un mundo más justo, virtuoso y sensible a las necesidades de las personas a través de iniciativas innovadoras de carácter cultural, buscando permanentemente establecer puentes de encuentro entre diferentes personas, ciudades y culturas.

Guiada por un constante espíritu innovador, el objetivo de la fundación Fair Saturday en el periodo 2019 a 2023 es el crecimiento internacional y el desarrollo de nuevas ideas que contribuyan a un crecimiento inclusivo, sostenible, humanizado y cada vez más digital en el que indudablemente la cultura juega un papel esencial. En la actualidad, los proyectos de la fundación Fair Saturday se estructuran en siete áreas diferenciadas:

**Movimiento.** La fundación nace con la puesta en marcha de esta movilización internacional que busca crear un impacto cultural y social positivo cada último sábado de noviembre, el día siguiente del Black Friday, la más grande de las expresiones del consumismo.

**Inspiración.** Concienciar y sensibilizar a la sociedad sobre la importancia del arte y la cultura en la construcción de sociedades más justas y desarrolladas.

**Inclusión.** Posibilitar el acceso de colectivos en situación de vulnerabilidad a una parte muy importante del conocimiento: la cultura.

**Educación.** La educación y sensibilización cultural de los niños y niñas es uno de los principales motores de desarrollo social a largo plazo. En este sentido, la fundación promueve diferentes iniciativas centradas en los colectivos más jóvenes.

**Ventures.** La fundación Fair Saturday trabaja de forma continua en el lanzamiento de nuevos proyectos tecnológicos que responden a retos sociales con el objetivo de hacer sostenible, fortalecer y reinventar el ecosistema cultural y social.

**Eventos.** Producir eventos culturales singulares, siempre con un fuerte componente social y con una vocación permanente de integrar a nuevos públicos y sectores en el acceso a la vida cultural.

**Silver.** Proyectos enmarcados en el Silver Sector, teniendo como objetivo aportar en la integración, el aprovechamiento y la generación de sentidos vitales de las personas mayores.

En concreto, los proyectos que lidera la Fundación Fair Saturday son los siguientes:

**Movimiento Fair Saturday:** Movilización cultural global con impacto social positivo.

**BBK Bilbao Kultura Social Forum:** Espacio de encuentro internacional sobre innovación social a través de la cultura.

**Fair Saturday Awards:** Reconocimientos a personas y organizaciones que generan impacto social positivo mediante el arte y la cultura

**Mezenak - Barreras Invisibles:** Programa de mecenazgo e integración cultural para niños en riesgo de exclusión.

**Cuentos para pensar:** Certamen literario para fomentar la reflexión sobre problemáticas sociales.

**Cultura inmersiva:** Generación y difusión de contenidos culturales en 360°.

**Ei! Bilbao:** Espectáculo musical masivo que reúne a más de 2.000 artistas en escena.

**Ura Bere Bidean:** Proyecto de generación de patrimonio cultural y encuentro generacional.

**Kupuna:** Comunidad para la activación y desarrollo de personas mayores de 55 años.

Estos proyectos demuestran la capacidad de la Fundación Fair Saturday para crear iniciativas innovadoras que combinan cultura, arte y compromiso social, generando un impacto positivo y duradero en la sociedad.



## 2. CLAVES DEL ÉXITO E IMPACTO EN LA SOCIEDAD

La cultura como motor de transformación social: Los eventos que promueve la FUNDACION FAIR SATURDAY no solo promueven la participación ciudadana en la cultura a gran escala, sino que también contribuyen al ecosistema cultural local, generando ingresos para artistas y organizaciones culturales. Estas iniciativas ejemplifican cómo la cultura puede ser un poderoso instrumento para el cambio social, ya sea empoderando a grupos en situación de vulnerabilidad o uniendo a la comunidad en torno a experiencias artísticas compartidas.

Innovación en términos de inclusión y participación ciudadana:

**Cada proyecto involucra una amplia red de colaboración que incluye agentes culturales, artistas, proyectos sociales, centros educativos, entidades públicas y privadas, medios de comunicación, y público en general.**

Escalabilidad y alianzas estratégicas: La Fundación ha logrado expandirse internacionalmente, con más de 200 ciudades que participan en el movimiento Fair Saturday y una red de apoyo de entidades públicas y privadas.



## 3. DESAFÍOS ENFRENTADOS

A lo largo de su desarrollo, la FUNDACIÓN FAIR SATURDAY ha tenido que afrontar varios desafíos, entre otros:

**Sostenibilidad financiera y expansión internacional:** Mantener el modelo de mecenazgo en proyectos como Mezenak- Barreras Invisibles requiere de un esfuerzo constante. Otros proyectos, como el movimiento Fair Saturday, enfrentan el reto de consolidar su presencia en nuevos territorios, superando diferencias políticas, culturales y logísticas.

**Accesibilidad y participación:** Proyectos como Cultura Inmersiva han intentado derribar barreras económicas y sociales, aunque aún persisten dificultades en la inclusión de ciertos colectivos.

**Innovación y generación de conciencia cultural:** Eventos como el Ei! Bilbao han impulsado nuevas formas de participación juvenil en la cultura, pero enfrentan el desafío de mantener el interés a medio y largo plazo. Además, la Fundación también se enfrenta el reto de generar paulatinamente conciencia sobre la importancia de la cultura en la construcción de sociedades más justas y desarrolladas, promoviendo un cambio social positivo a través del arte y la cultura.



## 4. ESCALABILIDAD Y REPLICABILIDAD

El modelo tiene un gran potencial de escalabilidad y replicabilidad debido a su:

**Estructura flexible y adaptable:** La Fundación Fair Saturday cuenta con un equipo flexible, dinámico y multidisciplinar, con una estructura moldeable, plana y cada vez más autosuficiente en términos de financiación, que permite que las iniciativas de la Fundación se ajusten a diferentes realidades y necesidades, garantizando su capacidad de adaptación y crecimiento en diversos contextos.

**Red de apoyo:** La expansión de la Fundación Fair Saturday se ve facilitada por su sólida red de apoyo global. Eventos como los Fair Saturday Awards o el BBK Bilbao Kultura Social Forum han sido fundamentales para generar conexiones entre proyectos culturales de distintos países, creando una comunidad internacional de iniciativas con impacto social positivo. Esta red no solo facilita el intercambio de ideas y mejores prácticas, sino que también proporciona una plataforma para que proyectos locales ganen visibilidad y apoyo a nivel global.

**Aportación de e valor e impacto medible y sostenible:** El modelo de la FUNDACIÓN FAIR SATURDAY se distingue por generar un impacto social positivo y medible, centrado en la cultura como motor de cambio. Su enfoque permite evaluar resultados tangibles. Este impacto comprobable es clave para atraer apoyo y asegurar la replicabilidad del modelo.



## 5. CONCLUSIONES Y MORALEJA

La Fundación Fair Saturday y sus iniciativas nos dejan varias lecciones clave:

**El arte y la cultura son herramientas esenciales para el cambio social:** Donde hay acceso al arte, hay más oportunidades de crecimiento personal y colectivo, lo que nos recuerda que una sociedad mejor necesita espacios de expresión artística y cultural abiertos a todos.

**La colaboración y el compromiso ciudadano son fundamentales:** Ninguna transformación social ocurre en solitario. Los cambios más significativos surgen cuando individuos, comunidades e instituciones trabajan juntos con un propósito común. El éxito de un proyecto social no solo depende de una gran idea, sino de la capacidad de sumar esfuerzos y construir redes de apoyo. Cuando la ciudadanía se involucra activamente, se generan cambios estructurales duraderos y se fomenta un sentido de pertenencia y corresponsabilidad en la sociedad.

**El impacto cultural puede ser global sin perder su esencia local:** En un mundo interconectado, la cultura tiene la capacidad de expandirse a nivel global sin perder su esencia local. Los proyectos que logran este equilibrio entre lo global y lo local son aquellos que respetan las particularidades de cada territorio mientras generan conexiones con audiencias y comunidades más amplias.



# GAMMES

## 1. The entity in data

**Main activity: Home support for adults with loss of autonomy and social inclusion through employment.**

**Year founded: 1999**

**Legal structure: ASBL (non-profit organisation)**

**Number of people currently employed: 100 (81 FTE)**

**Region/Country in which it operates: Brussels-Capital Region, Belgium**

**Category: Home care, inclusion, reduction of inequalities, education and training**



Caring for Inclusion:  
Empowering People  
and Workers through  
Home-Based  
Support and  
Social Innovation

Gammes is a non-profit social economy enterprise based in Brussels, Belgium. Founded in 1999, its mission is twofold: to provide quality home support services to adults experiencing a loss of autonomy (elderly, people with disabilities, or in end-of-life situations), and to support the social and professional integration of low-skilled jobseekers through employment as Home Support Workers (Garde à Domicile - GAD).

As a socially responsible employer, Gammes has grown steadily, now employing over 95 people. The majority are recruited through 24-month social economy insertion contracts (ECOSOC). Gammes has developed a structured path for these workers, including training, fieldwork, mentoring, and coaching, helping them gain skills and employment.

**Its legal form as a non-profit (ASBL) offers the flexibility to focus on public utility and community impact rather than profit.** This structure supports reinvestment in services and the people served. However, balancing social mission with economic sustainability—especially in a context of partial public funding—remains a challenge



## 2. Keys to success and impact on society

Gammes addresses urgent societal needs:

- The growing demand for personalized, respectful, and dignified home care.
- The need for inclusive employment pathways for vulnerable populations.

Its success is based on three pillars:

- An innovative care approach based on the Montessori method adapted to the elderly and the Patient-Partner approach, encouraging autonomy and active participation.
- A complete and tailored social inclusion trajectory for low-skilled jobseekers, combining training, work experience, mentoring, and support.
- Constant innovation through a dedicated Innovation and Expertise Unit, developing new methods (digital inclusion, inclusive housing, outreach models).

**Gammes ensures that no one is left behind—neither the people receiving care nor the workers providing it.**

## 3. Challenges faced

- Recruiting and retaining qualified staff in a demanding sector.
- Adapting to the complex needs of a multicultural urban population.
- Maintaining quality services while managing financial constraints due to underfunding.
- Ensuring the inclusion of men in a traditionally feminized profession.
- Navigating political uncertainty and changing funding frameworks.

## 4. Scalability and replicability

Yes, the Gammes model is replicable. It offers a strong framework adaptable to other cities or regions:

- A structured insertion path that can be implemented with local training partners.
- An adaptable home care service model based on person-centered and inclusive practices.
- Tools and processes (like digital patient profiles, outreach detection projects) transferable to other settings.

The model requires local partnerships and public support to be effectively scaled.



# Home

## 5. Conclusions and lessons learned

Gammes demonstrates that **social economy actors can meet critical needs while promoting inclusion, dignity, and sustainability**. Key lessons:

- Integrating care and employment inclusion offers powerful mutual benefits.
- Investing in training and innovation pays off in service quality and workforce empowerment.
- Working across silos (care, employment, community outreach) amplifies social impact.

Gammes encourages other organisations to build alliances, invest in human-centred approaches, and believe in the transformative power of inclusion.





# GIVIT Y GESTCOOP

## 1. LA ENTIDAD EN DATOS

Principal actividad: **Reparto de última milla**  
Año de creación: **2019**  
Personalidad jurídica: **Cooperativa de trabajo**  
Número de personas trabajadoras: **837**  
Región/País en el que opera: **España**  
Categoría: **Digitalización**



EL  
MODELO  
COOPERATIVO  
COMO ALTERNATIVA  
ESCALABLE EN LA  
ECONOMÍA DIGITAL



La digitalización es una necesidad para la competitividad de las cooperativas, que requieren herramientas adaptadas a su transparencia y gobernanza. GESTCOOP, especializada en optimización de procesos, trabaja desde 2019 en una plataforma digital para cooperativas, detectando la falta de soluciones integrales en sectores como el reparto de última milla.

Este sector, marcado por la precariedad laboral de los riders en plataformas tradicionales, presentaba una oportunidad para un modelo cooperativo que garantizara derechos laborales. La logística de última milla está en expansión, con un 78% más de entregas previstas para 2030, pero también enfrenta desafíos como el aumento de emisiones y la congestión urbana.

GIVIT nació en 2019 con 31 socios para ofrecer un reparto eficiente, sostenible y con condiciones dignas. A través de la intercooperación con GESTCOOP, se ha desarrollado un modelo basado en la digitalización y la optimización de datos. Esto ha permitido mejorar la gestión, la toma de decisiones y la escalabilidad del proyecto.

Desde su apertura en 2019, GIVIT ha crecido a 837 socios y 113 equipos en Andalucía, Extremadura, Madrid y Valencia, con una facturación de 1,3 millones en 2020 a 8,6 millones en 2024. La elección del modelo cooperativo responde a la necesidad de garantizar la participación democrática de los socios, el reparto equitativo de los beneficios y la reinversión en el crecimiento de la empresa.

Entre sus ventajas destacan **la estabilidad laboral, la transparencia en la gestión y la capacidad de adaptación a los cambios del mercado.** Sin embargo, también ha supuesto retos como la necesidad de estructurar una **gobernanza eficiente, acceder a financiación en condiciones favorables y competir con plataformas que operan bajo modelos más flexibles pero menos garantistas para los trabajadores.**



## 2. CLAVES DEL ÉXITO E IMPACTO EN LA SOCIEDAD

La transformación digital y la profesionalización han sido claves en la consolidación de la empresa como una alternativa viable y justa en la economía digital.

El éxito de GIVIT y GESTCOOP radica en la calidad del equipo humano, y contar con un modelo cooperativo sólido, escalable y sostenible, adaptable a distintos sectores más allá del reparto.

Su apuesta por el empleo de calidad, donde todos los miembros son socios trabajadores en el régimen general de la Seguridad Social, garantiza estabilidad y compromiso. **Una estructura organizativa clara, formación continua y un plan de carrera optimizan la productividad y la gestión operativa.**

El impacto de GIVIT y GESTCOOP se traduce en empleo digno, una alternativa al modelo precario de plataformas digitales y el fortalecimiento del cooperativismo. Su enfoque en innovación y flexibilidad los posiciona como referentes en la transformación del trabajo digital cooperativo, con potencial en múltiples sectores.



### 3. DESAFÍOS ENFRENTADOS

- Generar confianza en clientes, socios/as y entidades financieras hasta adaptar el modelo a nuevos sectores.
- La escalabilidad ha requerido ajustes en procesos, formación y tecnología para logística de última milla, paquetería y transporte de documentos, además de fortalecer la estructura organizativa y el control de calidad.
- La competencia con grandes empresas como Amazon y Seur, que operan con economías de escala y subcontratan autónomos, dificulta la competitividad del modelo cooperativo. **Diferenciarse a través de calidad, derechos laborales y valor social ha sido clave.**
- La sostenibilidad económica exige diversificar clientes, evitar la dependencia de un único sector y obtener financiación sin perder autonomía. También es necesario optimizar costes sin afectar los beneficios de los socios.
- La digitalización es fundamental para mejorar la gestión del reparto, optimizar rutas y adaptar la plataforma a un sector como la logística, asegurando su escalabilidad y flexibilidad.
- El crecimiento plantea retos en gobernanza cooperativa, requiriendo formación en liderazgo e incentivos que equilibren participación y productividad.
- Finalmente, adaptarse a normativas de transporte, seguridad laboral y fiscalidad ha sido esencial para garantizar cumplimiento legal sin perder competitividad.

Afrontar estos desafíos ha requerido estrategia, innovación y alianzas.



## 4. ESCALABILIDAD Y REPLICABILIDAD

Nuestro modelo de negocio cooperativo basado en una plataforma digital es totalmente escalable y replicable. **Comenzamos con 31 socios y actualmente contamos con 837, expandiéndonos de 4 centros en Granada a los 113 actuales.** Nuestra facturación ha crecido de 1,3 M en 2020 a 8,6 M en 2024, con previsiones de duplicarla en 2025, y beneficio sostenido en todos los años.

Este crecimiento nos ha posicionado como **la mayor cooperativa de trabajo del sector en Europa.**

La escalabilidad ha sido posible gracias a la profesionalización del sector y el desarrollo de una plataforma tecnológica que optimiza recursos, permitiendo una gestión eficiente y adaptable a distintos mercados. Nuestro modelo puede replicarse en cualquier ámbito donde se requiera una alternativa sostenible y justa al mercado de plataformas tradicional.

**La combinación de digitalización, eficiencia operativa y principios cooperativos facilita su implementación en nuevos territorios y sectores, asegurando su viabilidad y crecimiento continuo.**

GIVIT ha validado su modelo con grandes clientes en el sector del reparto, sentando las bases para expandirse a otros ámbitos. Su capacidad de escalabilidad y replicabilidad lo convierte en una alternativa atractiva para empresas que buscan soluciones eficientes y éticas.

GESTCOOP juega un rol clave al acompañar a cooperativas en su desarrollo. Su plataforma digital optimiza la gestión cooperativa, administrativa y organizativa, mejorando la eficiencia operativa y facilitando la adaptación a distintos modelos de negocio. Su conexión con el ecosistema cooperativo y académico refuerza su capacidad de expansión.

## 5. CONCLUSIONES Y MORALEJA

El modelo cooperativo es una alternativa viable en la economía digital, ofreciendo estabilidad laboral y garantizando derechos a las personas trabajadoras. **La digitalización ha sido clave, pero el verdadero motor del éxito está en un equipo humano comprometido y complementario en conocimientos y capacidades.**

El crecimiento ha sido posible gracias a valores compartidos, visión a largo plazo e innovación. La combinación de experiencia en logística, gestión cooperativa y tecnología ha permitido estructurar un modelo eficiente y adaptable. Contar con herramientas tecnológicas diseñadas desde la perspectiva del trabajador y con enfoque operativo y legal es esencial. **El cooperativismo, combinado con innovación y escalabilidad, crea alternativas justas y competitivas.**



# GRANTERRE

## 1. THE ENTITY IN DATA

Main activity: **Production and Marketing of Agro-Food Products**

Year founded: **2023**

Legal structure: **Wholly cooperatively owned, jointly participated in and controlled by Unibon Spa and Consorzio Granterre S.c.a.**

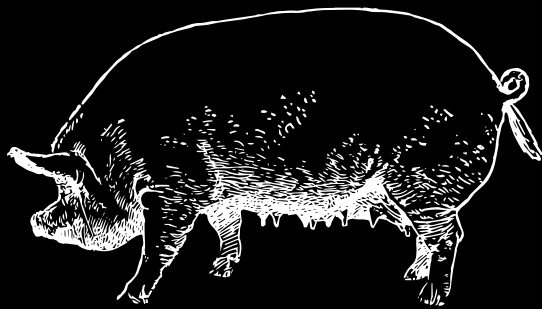
Number of people currently employed: **2.861**

Region/Country in which it operates: **Italy**

Category: **Agri-food/fisheries**



HOW AGRO-FOOD  
TRADITION HAS  
HARMONIZED WITH  
INNOVATION



Granterre is an Italian agri-food group specialised in the production and commercialisation of traditional cured meats and PDO cheeses, such as Parmigiano Reggiano and Grana Padano. Founded in 1959 as “Consorzio Caseifici Sociali Scrl” by eight dairies in the Parmigiano Reggiano area, its initial goal was to collect cream and butter from member producers and process them at the cooperative’s industrial facility.

Over the years, the group has undertaken a significant path of diversification and growth through strategic acquisitions, including the integration with Agriform, a leader in the production of regional PDO hard cheeses. As of January 1, 2023, the group has adopted the name GranTerre S.p.A., reflecting its rich heritage of agri-food excellence and expertise. GranTerre aims to establish itself as the leading hub of Italian gastronomic excellence in the cured meats and cheese sectors, with a strong commitment to sustainability, innovation, and an ambitious expansion strategy into international markets.

Over the years, the group has experienced significant growth: in 2023, it achieved consolidated revenue of €1.6 billion, with €506 million coming from exports. **GranTerre has opted for a fully cooperative-owned legal structure, jointly participated in and controlled by Unibon S.p.A. and Consorzio Granterre Cooperativa Agricola. This structure offers numerous strategic and operational advantages that have contributed to the group’s growth and stability over time.**



## 2. KEYS TO SUCCESS AND IMPACT ON SOCIETY

**Economic:** It supports employment and the growth of the Italian agri-food sector.

**Social:** It enhances the cooperative model, ensuring fair compensation for member producers.

**Environmental:** It reduces its ecological footprint through sustainable and responsible practices.

Thanks to this strategic vision, **Granterre continues to grow, maintaining a strong connection with tradition while addressing new challenges in the global market.**



### 3. CHALLENGES FACED

The Granterre Group has faced several challenges over time, primarily related to market evolution, economic, social, and environmental dynamics. The main challenges can be summarized as follows:

**Competition and Globalization:** The Group had to contend with growing competition both nationally and internationally, requiring strategies of innovation and differentiation to maintain its competitiveness.

**Adapting to Changing Consumer Trends:** Emerging consumer trends, such as the demand for organic and healthier products, pushed Granterre to continuously diversify and improve its offerings to meet consumer expectations.

**Technological Innovation and Sustainability:** Investing in advanced technologies and sustainable practices became crucial to ensure efficiency, quality, and to meet rising environmental and social expectations.

**Supply Chain Management:** Maintaining stable relationships with producers and managing the supply chain efficiently was essential to ensure product quality, traceability, and stability in raw material costs.

**Economic Crises and the Pandemic:** Global economic crises and the pandemic created market uncertainties, testing the Group's adaptability. Managing production and distribution during these critical times required resilience and flexibility.





## 4. SCALABILITY AND REPLICABILITY

The Granterre Group's business model is scalable and replicable, thanks to its flexibility, its ability to adapt to market demands, and its focus on sustainability and innovation.

Scalability mainly applies to the expansion of production and markets, while replicability is achieved through the adaptation of supply chain practices and product diversification.



## 5. CONCLUSIONS AND LESSONS LEARNED

**Granterre's experience highlights the importance of focusing on quality and a well-managed supply chain.**

Innovating without losing one's identity is essential to remain competitive. **A strong connection with the local territory enhances the authenticity and value of the product.**

**A cooperative culture, shared with its social base, has supported solid and sustainable growth.**



# GREDOS SAN DIEGO S. COOP. MADRILEÑA

## 1. La entidad en datos

Principal actividad: **Enseñanza y formación**

Año de creación: **1985**

Personalidad jurídica: **Cooperativa de trabajo asociado**

Número de personas trabajadoras: **2.000**

Región/País en el que opera: **España, Costa Rica y Camerún**

Categoría: **Educación y empleo**



**GSD:  
40 años  
fomentando  
la educación  
y el empleo**

GEDOS SAN DIEGO (GSD) es una cooperativa de enseñanza fundada en 1985 por un grupo de 18 socios, tanto docentes como no docentes, que asumieron la titularidad del colegio en el que trabajaban para evitar su cierre. Su misión es mejorar la vida de las personas a través de la educación, formando a futuros ciudadanos responsables, críticos y comprometidos con la sociedad.

GSD ha crecido significativamente desde su fundación, gestionando actualmente diez colegios en la Comunidad de Madrid y dos centros internacionales en Costa Rica y Camerún. Además, cuenta con más de 15.000 alumnos y una plantilla de 2.000 trabajadores.

La cooperativa ha diversificado su oferta educativa, incluyendo desde educación infantil hasta formación profesional y bachillerato internacional. También gestiona dos aulas de la naturaleza y promueve programas de educación ambiental.

GSD optó por el modelo de cooperativa de trabajo asociado, lo que les permite una organización democrática basada en la responsabilidad colectiva. Este modelo fomenta la participación activa de los socios y trabajadores, generando un ambiente de trabajo motivador y comprometido.

#### **Ventajas:**

**Participación y democracia:** Todos los socios tienen voz y voto en las decisiones importantes.

**Compromiso y motivación:** La implicación de los socios en la gestión diaria aumenta la motivación y el compromiso.

**Responsabilidad social:** La cooperativa se integra en la economía social, prestando un servicio público con la eficacia de la gestión privada.

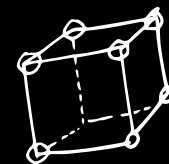
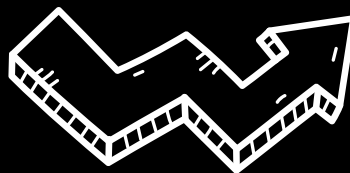
#### **Dificultades:**

**Gestión compleja:** La toma de decisiones puede ser más lenta debido a la necesidad de consenso.

**Sostenibilidad financiera:** Mantener la viabilidad económica en un entorno competitivo.

GSD ha logrado combinar la eficacia empresarial con un fuerte compromiso social y educativo, destacándose como una de las cooperativas más relevantes en la Comunidad de Madrid y en España.

# EDUCACIÓN



## 2. Claves del éxito e impacto en la sociedad



GSD combina eficacia empresarial con un fuerte compromiso social y educativo, destacándose como una de las cooperativas más relevantes en la Comunidad de Madrid y en España.

- **Modelo cooperativo:** La estructura democrática y participativa fomenta un ambiente de trabajo motivador. La implicación del personal, consecuencia del modelo cooperativo, es valorada por los clientes como diferenciadora y uno de los pilares de los centros educativos de la cooperativa.
- **Compromiso con la educación:** Educación integral que fomenta la tolerancia, el respeto y la libertad de ideas.
- **Diversificación:** Amplia oferta educativa desde infantil hasta formación profesional y bachillerato internacional.
- **Innovación:** Metodologías innovadoras y uso responsable de la tecnología educativa.
- **Responsabilidad social:** Fuerte compromiso con la responsabilidad social y la educación ambiental.
- **Educación de calidad:** Formación de personas íntegras y críticas.
- **Promoción de valores:** Tolerancia, respeto, solidaridad y pensamiento crítico.
- **Compromiso ambiental:** Proyectos de educación ambiental y aulas de la naturaleza.
- **Responsabilidad social:** Colegio en Camerún, Colaboración con ACNUR y programas de sensibilización.
- **Promoción del deporte:** Fomento del deporte base y de competición.

### Impacto:

**Expansión internacional:** **La apertura de colegios en Costa Rica y Camerún muestra la capacidad del modelo para adaptarse a diferentes contextos culturales y educativos.**

**Compromiso social:** La integración de valores como la responsabilidad social y la educación ambiental en el proyecto educativo ha tenido un impacto positivo en la comunidad y en la formación de ciudadanos responsables.



## 3. Desafíos enfrentados

- **Gestión democrática:** La estructura cooperativa, aunque beneficiosa, puede hacer que la toma de decisiones sea más lenta debido a la necesidad de consenso entre los socios.
- **Sostenibilidad financiera:** Un reto constante **es mantener la viabilidad económica en un entorno competitivo y garantizar la calidad educativa sin comprometer los principios cooperativos**.
- **Expansión y crecimiento:** La adquisición de nuevos centros y la internacionalización han requerido una planificación cuidadosa y una gestión eficiente para mantener la cohesión y calidad educativa.
- **Innovación educativa:** Adaptarse a las nuevas metodologías y tecnologías educativas, asegurando que se implementen de manera responsable y efectiva.
- **Responsabilidad social:** Integrar la responsabilidad social y la educación ambiental en todos los aspectos del proyecto educativo, asegurando que estos valores se mantengan en el día a día de la comunidad educativa.
- **Adaptación a cambios legislativos:** Navegar los cambios en las políticas educativas y las regulaciones gubernamentales, asegurando el cumplimiento y la adaptación a nuevas normativas sin perder su identidad y misión.



## 4. Escalabilidad y replicabilidad

El compromiso con la cooperación, al facilitar el éxito empresarial, también es la garantía para cada persona socia de forma individual, de formar parte de una organización solvente y con futuro.

### Escalabilidad:

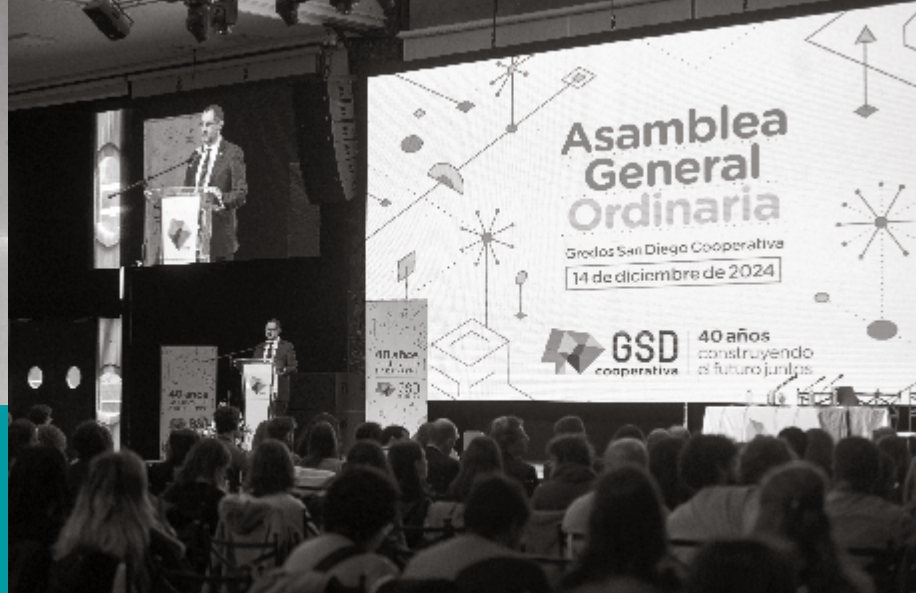
- **Crecimiento significativo:** GSD ha pasado de ser un único colegio fundado por 18 socios a gestionar 11 colegios con 1.200 socios cooperativistas, demostrando la capacidad del modelo para expandirse y adaptarse a nuevas demandas y contextos.

- **Diversificación:** La oferta educativa se ha ampliado desde educación infantil hasta formación profesional y bachillerato internacional, incluyendo programas de educación ambiental y actividades complementarias. Esta diversificación ha permitido atender a una mayor cantidad de alumnos y ofrecer una educación integral.

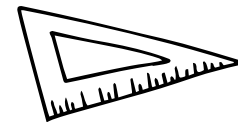
### Replicabilidad:

- **Asesoramiento a otras cooperativas:** GSD asesora a otras cooperativas y empresas de enseñanza, ayudándoles a implementar su modelo de negocio. Un ejemplo destacado es GSD Alcalá, propiedad de la cooperativa Activa Educativa Complutense, que opera bajo un contrato de marca con GSD.

- **Modelo educativo y servicios:** El proyecto educativo de GSD, junto con los servicios y actividades complementarias que ofrece, ha sido replicado con éxito en otros centros, demostrando su eficacia y adaptabilidad.



## 5. Conclusiones y moraleja



La experiencia de GSD permite extraer estas conclusiones:

**Relevancia generacional:** Planificar y gestionar el relevo generacional asegura la continuidad y crecimiento de la organización.

**Diversificación:** No depender exclusivamente de la educación reduce riesgos y aprovecha nuevas oportunidades.

**Alianzas estratégicas:** Colaborar con empresas y cooperativas fortalece el crecimiento y expansión.

**Apoyo a iniciativas empresariales:** Asesorar a otras cooperativas y empresas demuestra la replicabilidad del modelo.

Utilidad para otras empresas:

- Planificación del relevo generacional
- Diversificación
- Alianzas estratégicas
- Responsabilidad social

# GRUPO COOPERATIVO QUIJOTE

## 1. LA ENTIDAD EN DATOS

Principal actividad: **Transporte de mercancías por carretera**

Año de creación: **2005**

Personalidad jurídica: **Cooperativa**

Número de personas trabajadoras: **27**

Región/País en el que opera: **Europa**

Categoría: **Movilidad, transporte y automoción**

# LA TRANSFORMACIÓN DEL TRANSPORTE DE MERCANCÍAS EN EMPRESA CON ALMA



El Grupo Cooperativo QUIJOTE de Mota del Cuervo (Cuenca) fue promovido en 2005 por un conjunto de emprendedores vinculados al sector del transporte de mercancías por carretera, en respuesta a las políticas del Gobierno español para fortalecer el tejido empresarial de un sector cada vez más competitivo, con la finalidad de reforzar la capacidad de comercialización.

La respuesta fue la creación de una primera cooperativa de diez emprendedores, creada inicialmente para realizar servicios a clientes muy específicos y de la zona. **El grupo consta hoy de trece cooperativas de transporte con más de 500 socios y realiza servicios de transporte de todo tipo:** paquetería de última milla, mercancía refrigerada, animales vivos, movimiento de tierras, porta vehículos, grúas, mercancías peligrosas, residuos... y **a cualquier punto de España y Europa.**

En los últimos años hemos consolidado un proceso estratégico que nos ha permitido expandirnos a nuevos mercados y clientes en el ámbito internacional, en un entorno económicamente dinámico y adoptando una visión más global.

Este avance en la internacionalización no habría sido posible sin la continua inversión en digitalización de las entidades y geolocalización de todos sus vehículos, logrando ser referente en el sector de transporte de mercancías por carretera. Hemos logrado desarrollar un sistema de digitalización interna de todos los procesos productivos y organizativos, consiguiendo en pocos años una optimización en todos los procesos, ahorrando tiempos y mejorando considerablemente toda la estrategia empresarial.

Esta ventaja competitiva nos ha impulsado a buscar oportunidades más allá de nuestras fronteras.



## 2. CLAVES DEL ÉXITO E IMPACTO EN LA SOCIEDAD

- **Arraigo al territorio:** El grupo trabaja fundamentalmente con personas enraizadas en su territorio.
- **Mejora de las condiciones de mercado:** diversificar las formas de organización empresarial se ha revelado muy conveniente para mejorar condiciones de mercado, evitando tanto la atomización excesiva como el oligopolio (concentración perniciosa en pocas empresas con una fuerte disponibilidad de capital) de un sector estratégico para el resto de actividades económicas.
- **Plan de ayudas económicas:** destinado a la ampliación de flota para socios dentro de la cooperativa y ayudas para que nuevos socios puedan aportar el capital social inicial. Además, tenemos un fondo de ayuda a la jubilación para complementar la pensión de los socios que alcanzan la edad de jubilación o bien están en situación de invalidez o incapacidad permanente.
- **Aceleradora de emprendedores:** El grupo ofrece un conjunto de servicios gratuitos de asesoramiento dirigido a personas emprendedoras y PYMES. Desde sus inicios, se han realizado más de 4.000 asesoramientos.

### 3. DESAFÍOS ENFRENTADOS

- **Regulación legal del sector:** Exigencias legales que en muchos casos han sido insalvables para el emprendimiento y el autoempleo de personas desempleadas o pertenecientes a colectivos con mayores dificultades de inserción laboral. Agruparlos en cooperativa ha sido todo un reto.

- **La descarbonización** en el transporte de mercancías hacia fuentes de energía más limpias y sostenibles está siendo un gran desafío, siendo un eje fundamental para la inversión del grupo cooperativo orientado a la renovación de una flota más sostenible y eficiente.

- **Falta de relevo generacional:** Ante la alta edad de los profesionales del sector y la falta de relevo, el grupo ha ideado planes formativos para que los socios digitalicen su flota y se adapten a las nuevas tecnológicas, evitando que la brecha digital sea un obstáculo.



# TRANSPORTEcoop



### 4. ESCALABILIDAD Y REPLICABILIDAD

La replicabilidad es posible y es una realidad en la que estamos trabajando en territorios como Madrid o Galicia. El Grupo Cooperativo QUIJOTE tiene plena disposición a promover otros proyectos similares y al mismo tiempo con aspectos propios de cada escenario.

### 5. CONCLUSIONES Y MORALEJA

Estamos en un gran momento para propiciar un modelo de emprendimiento social, en un sector como el transporte de mercancías con mucho futuro en las próximas décadas.

**El modelo cooperativo es fórmula de éxito por las enormes dificultades para que emprendedores individuales puedan acceder a este sector con todas las garantías, coberturas de gestión y servicio de proveedores necesarios.**



# Grupo SSI (Servicios Sociales Integrados)

## 1. *LA ENTIDAD EN DATOS*

Principal actividad: **Gestión e intervención social**

Año de creación: **1987**

Personalidad jurídica: **Cooperativas de iniciativa social**

Número de personas trabajadoras: **580**

Región/País en el que opera: **País Vasco**

Categoría: **Cuidados**

# INNOVACIÓN EN LA ECONOMÍA DE LOS CUIDADOS Y LA LONGEVIDAD



### Grupo SSI nace en 1986 para dar respuesta al reto de la dignificación y profesionalización de los cuidados a domicilio.

Con el impulso de la Diputación Foral, Cáritas Diocesanas de Bizkaia y el Ayuntamiento de Bilbao, María Luisa Mendizabal reúne a 35 mujeres, en aquel momento auxiliares de ayuda a domicilio de Bilbao, que deciden embarcarse en la creación de SSI S. Coop.

Actualmente son cinco las cooperativas que integran Grupo SSI. Estos casi 40 años de gestión cooperativa han estado marcados por múltiples vicisitudes de mercado (trabajamos exclusivamente en la prestación de servicios sociales de titularidad pública), principalmente por la irrupción de empresas mercantiles, procedentes de sectores ajenos a los servicios sociales, que han identificado oportunidades empresariales en este sector. En la actualidad, somos alrededor 600 personas trabajadoras, repartidas por los tres territorios de la CAV, pero con especial implantación en Bizkaia.

En 2010 empezamos a trabajar en la idea apuntalar la innovación como una apuesta estratégica para la generación de competitividad empresarial. Dos años después constituimos Home Care Lab, unidad de I+D+i de Grupo SSI (cooperativa de 3er grado) con la misión de diseñar, experimentar, transferir y difundir conocimiento en materia de envejecimiento y dependencia. En ese mismo año, entramos a formar parte de la Red Vasca de Ciencia Tecnología e Innovación del País Vasco, y a iniciar el despliegue de los más de 75 proyectos (12 de ellos europeos) de innovación social, tecnológica y formativa-competencial en los que hemos estado inmersas.



## 2. CLAVES DEL ÉXITO E IMPACTO EN LA SOCIEDAD

Compromiso e implicación de las socias trabajadoras con el proyecto cooperativo.

El aprendizaje generado en la prestación diaria de servicios (atendemos de forma directa a más de 2.000 personas usuarias), así como el conocimiento acumulado a través de los proyectos de I+D+i, nos llevó a crear en 2016, SOCEM HUB (Social Care & Employment Hub), con el objetivo de apoyar al ecosistema del emprendimiento en Euskadi e impulsar la Silver Economy. Hasta la fecha, son más de 80 proyectos e iniciativas empresariales las que han sido objetivo de asesoramiento y/o mentorización a través del equipo de SOCEM HUB.



### 3. *DESAFÍOS ENFRENTADOS*

La irrupción de empresas mercantiles, procedentes de sectores ajenos a los servicios sociales, que han identificado oportunidades empresariales en este sector y han hecho vulnerable a la Economía Social.

La respuesta a esta amenaza ha sido evolucionar el proyecto a través de la diversificación de los servicios, la apuesta por la I+D+i y la presencia en Europa, mediante la participación activa en asociaciones y federaciones del ámbito de los cuidados y del empleo domiciliario.



### 4. *ESCALABILIDAD Y REPLICABILIDAD*

El modelo es replicable en otros municipios, escalado a la realidad poblacional de cada uno de ellos. De hecho, cuando licitamos, acomodamos la oferta a las condiciones de cada municipio en el que queremos desplegar nuestra oferta de servicios.



## 5. *CONCLUSIONES Y MORALEJA*

**Pasión, compromiso y responsabilidad con la actividad que desarrollamos.**

Estar bien arropadas dentro y fuera de la cooperativa.

**Generar confianza en las personas/organizaciones/instituciones que nos encargan servicios muy delicados como son los que prestamos.**



# GESTIÓN DE SERVICIOS RESIDENCIALES (GSR)

## *1. La entidad en datos*

Principal actividad: **Servicios de cuidado y apoyo a personas dependientes**

Año de creación: **2003**

Personalidad jurídica: **Cooperativa mixta**

Número de personas trabajadoras: **1.200**

Región/País en el que opera: **País Vasco, Navarra, La Rioja, Cantabria**

Categoría: **Sociosanitario**



*Cuidados  
y apoyos  
personalizados  
y de confianza*



**GSR es una cooperativa mixta con una antigüedad de 22 años que opera en el sector sociosanitario ofreciendo servicios de cuidado y apoyo personalizado a personas dependientes.** Tiene 30 centros repartidos por diferentes territorios, principalmente en el País Vasco, tanto especializados en un solo perfil como multiperfil, dirigidos a personas mayores, con trastornos de salud mental y con discapacidad física y/o psíquica.

Los servicios se ofrecen en acuerdos de colaboración público-privada orientados a la concertación de plazas tanto en centros residenciales como centros de día.

## **2. Claves del éxito e impacto en la sociedad:**

La clave del éxito radica en un modelo participativo donde tanto las trabajadoras como los usuarios tienen diversas vías de participación en la generación y mejora de los servicios que ofrece la cooperativa. Manteniendo las esencias propias de los valores cooperativos de Mondragón y con cercanía a las administraciones públicas para adaptar su oferta de servicios a los requerimientos de la sociedad, así como mejorar su modelo de cuidado y apoyo mediante la escucha y participación de usuarios, familias y profesionales de cada centro.

### **Impacto en la sociedad:**

- **Generación de empleo local cooperativo**
- **Inclusión laboral de colectivos minoritarios**
- Profesionalización del cuidado
- **Participación de las personas**
- **Reparto equitativo de los beneficios**
- Adaptación de los servicios a las necesidades sociales
- **Impulso al desarrollo de zonas rurales**
- Contribución a fines de interés público





### 3. Desafíos enfrentados

- **Profesionalización del sector sociosanitario:** Dificultad para encontrar y retener profesionales cualificados, especialmente en zonas rurales.
- **Competencia de las grandes empresas,** con grandes capacidades de inversión y con acompañamiento de fondos de inversión.
- **Equilibrio entre sostenibilidad económica y misión social:** Mantener la calidad del servicio sin comprometer los principios cooperativos, con márgenes de rentabilidad ajustados y exigencias para un servicio de calidad.
- **Adaptación a los cambios normativos:** donde la normativa varía por comunidad autónoma.
- **Digitalización de los servicios:** Incorporar tecnologías al servicio del cuidado, sin deshumanizar el trato.
- **Pandemia COVID-19:** recuperar la imagen y credibilidad del sector. Impacto psico-emocional en las personas. Gran prueba de resiliencia y reorganización de servicios, espacios, cultura del cuidado.





#### **4. Escalabilidad y replicabilidad**

- **Modelo cooperativo adaptable:** a un sector con diferentes convenios según los territorios.
- **Capacidad de respuesta a las necesidades sociales:** adecuación de los servicios multiperfil.
- **Red de alianzas, colaboración e intercooperación.**
- **Transferencia de conocimiento:** Experiencias, metodologías y buenas prácticas pueden ser compartidas con otras entidades del sector y/o con nuevas cooperativas.
- **Sostenibilidad económica + impacto social:** La viabilidad económica del modelo demuestra que es posible una gestión socio-empresarial eficiente y con valores y aportación a la sociedad.

#### **5. Conclusiones y moraleja**

GSR ha nacido, crecido y madurado como **un proyecto socio-empresarial con valores con el acompañamiento de Mondragón. De esta manera, pudimos hacer realidad una organización transversal con proyecto compartido, participativo y sensible a las necesidades de las personas desde su individualidad, su entorno familiar y social.**

Seguimos apostando y dedicando nuestros esfuerzos a brindar servicios de calidad para atender las distintas necesidades de las personas, necesidades cambiantes y personalizadas, con una responsabilidad compartida por todas las personas de GSR.

Nuestro compromiso se manifiesta cada día en el buen trato, cercanía, humildad y calidez del servicio que ofrecemos en nuestros centros; en el respeto a las personas y a su dignidad; y en el respeto al entorno y a los valores cooperativos que nos definen.



# GUREAK

## 1. LA ENTIDAD EN DATOS

Principal actividad: **Servicios integrales en mercados diversos**

Año de creación: **1975**

Personalidad jurídica: **Sociedad mercantil sin ánimo de lucro  
(Centro Especial de Empleo de Iniciativa Social)**

Número de personas trabajadoras: **6.100**

Región/País en el que opera: **Europa**

Categoría: **Inclusión sociolaboral**



**AL  
SERVICIO  
DE LAS  
PERSONAS  
CON MÁS  
NECESIDAD  
DE APOYO**

GUREAK es un grupo empresarial de economía social que ofrece servicios integrales en diversos mercados altamente competitivos, con el fin último de generar oportunidades laborales y potenciar la inclusión sociolaboral de personas con discapacidad. **Con 50 años de historia, GUREAK es hoy un grupo sólido y diversificado formado por más de 6.000 personas, un 83% con discapacidad, que trabajan principalmente en el sector industrial, de servicios y de gestión de datos, información y comunicaciones.**

**GUREAK ha conformado un modelo de inclusión sociolaboral que hoy en día es referente en Europa.** Un modelo que se caracteriza por dar prioridad a las personas con más necesidades de apoyo, por su gestión integrada de la inclusión sociolaboral y por su competitividad y sostenibilidad.

Si bien el colectivo al que se dirige el modelo engloba todas las discapacidades (personas con discapacidad intelectual, enfermedad mental, discapacidad física o sensorial), el modelo de inclusión de GUREAK siempre ha dado prioridad a las personas con más necesidades de apoyo (P+NA). En origen se trataba de las personas con discapacidad intelectual, pero actualmente también se suma un colectivo en ascenso en nuestra sociedad, como es el de las personas con enfermedad mental. De hecho, actualmente más de la mitad de todo el equipo humano de GUREAK lo conforman P+NA, siendo éste un dato característico del modelo y difícil de encontrar a nivel europeo.

GUREAK gestiona de manera integrada una amplia variedad de recursos para la inclusión, con la persona en el centro: orientación, formación, servicio ocupacional, prácticas, empleos adaptados, fórmulas de intermediación, oportunidades en entornos laborales de gran visibilidad, etc. Son recursos que una persona con discapacidad puede requerir a lo largo de su itinerario de inclusión y que, gracias al trabajo en red con centros de salud mental, servicios sociales, familias, entidades y otras empresas, GUREAK puede gestionar de manera integrada para que la persona tenga un seguimiento único e integral. De hecho, **el modelo se sustenta en el desarrollo de itinerarios sociolaborales individualizados para cada persona con discapacidad, orientados a lograr la mayor percepción de inclusión posible para cada persona.**

La competitividad es también un factor diferenciador del modelo GUREAK. Desde su origen **GUREAK ha buscado generar puestos de trabajo como herramienta de inclusión, y ser competitivo en el mercado es la única manera de hacerlo.** Lo fue en los 70 en plena industrialización de Gipuzkoa, y lo es ahora en mercados tan globales, exigentes y diversos como la automoción, energía y movilidad, el sociosanitario y alimentación, o la gestión de datos, información y comunicaciones.



# INCLU SIÓN SOCIO LABO RAL





## OPORTUNIDADES LABORALES ESTABLES Y ADAPTADAS

### 2. CLAVES DEL ÉXITO E IMPACTO EN LA SOCIEDAD

- **Poner el foco en la misión:** Generar oportunidades laborales estables y adaptadas para las personas con discapacidad, prioritariamente P+NA. Cada persona decide su itinerario en base a sus necesidades y preferencias, por lo que es necesario poder ofrecer una amplia variedad de contextos, oportunidades y programas de capacitación y desarrollo, así como una gestión integrada que coordine todos los recursos apoyándose en el trabajo en red con asociaciones, salud mental, AAPP.

- **Competitividad y diversificación:** Generar puestos de trabajo estables y adaptados respondiendo a la misión requiere ser competitivos y diversificar actividades; no solo por la sostenibilidad del modelo, basada en la sostenibilidad de cada actividad, sino por tener múltiples oportunidades de calidad entre las que la persona elija.

- **Adaptaciones 360°:** Competir priorizando a P+NA implica ir a contracorriente e invertir en adaptaciones integrales en la organización del trabajo, entornos, procesos, tareas...

**Emplear a más de 5.000 personas con discapacidad,** siendo un 57% personas que en otros países europeos estarían atendidas en servicios sociales (P+NA), es el principal impacto de GUREAK. Hacerlo **con una tasa de autofinanciación del 80% y una gestión eficiente de recursos es diferenciador.** De hecho, su Valor Social Integrado muestra que por cada euro que las administraciones públicas invierten en políticas activas de empleo en GUREAK, el grupo retorna dos euros.





### 3. DESAFÍOS ENFRENTADOS

Reto original: responder a una necesidad social desde la empresa en los años 70, sin políticas públicas ni apoyo institucional. Así nació GUREAK, y así ha afrontado múltiples retos socioeconómicos en 50 años de historia.

Evolución del colectivo atendido: tanto en la composición (nuevos colectivos como las personas con enfermedad mental), como en el envejecimiento y en respuesta constante a la percepción de su propia inclusión sociolaboral.

Competir a contracorriente: para generar puestos de trabajo es imprescindible poder participar en mercados competitivos. Competir implica contar con una oferta de valor y atender las necesidades del mercado. Además, para que las P+NA participen en mercados competitivos se requiere: individualización, adaptaciones, apoyos, formación, trabajo en red. GUREAK compite así a contracorriente, priorizando a las personas que más difícil lo tienen y garantizando la sostenibilidad de sus actividades, manteniendo un crecimiento sostenido, incluso ante la creciente complejidad e incertidumbre de los mercados.

Mercado de trabajo poco adaptado ni preparado. El modelo busca extender las oportunidades de inclusión en entornos fuera de GUREAK y ofrece servicios de intermediación al empleo en otras empresas e instituciones, pero los resultados son limitados; el mercado de trabajo no se encuentra adaptado ni preparado, y las empresas en el mercado ordinario reciben pocos incentivos para apostar por la inclusión.



### 4. ESCALABILIDAD Y REPLICABILIDAD

El modelo es replicable desde el momento en el que GUREAK ofrece a otras empresas y entidades su conocimiento, experiencia, recursos y fórmulas colaborativas para desarrollar una propuesta de inclusión propia.

Esta replicabilidad pasa por integrar las diferentes claves de GUREAK en nuevos contextos. El acompañamiento de GUREAK mediante el programa inklusioanBAT hace posible avanzar en este proceso a todas aquellas empresas y entidades que quieran escalar el modelo de inclusión.

Para ello, es necesario que los organismos públicos reconozcan y conozcan la complejidad que supone la inclusión laboral de estos colectivos, reconocimiento que se traduzca en más fondos para planes de inclusión laboral de los colectivos con más necesidades de apoyo.



## 5. CONCLUSIONES Y MORALEJA

**El éxito de GUREAK reside en haber desarrollado un modelo empresarial que permite mantener su actividad en los mercados más exigentes con personas con discapacidad de mayores necesidades apoyo, dando así respuesta a sus necesidades de inclusión.**

Competir así, a contracorriente, supone otra forma de hacer empresa y requiere tener una misión clara, dar prioridad a quienes más necesidades de apoyo tienen, hacer partícipes a las personas de su itinerario de inclusión, generar constantemente nuevos contextos y oportunidades laborales sostenibles, adaptar integralmente la organización, procesos y tareas, formar de manera práctica y adaptada, ofrecer apoyos individualizados y mantener una gestión integrada eficiente del modelo.

# ILUNION HOTELS

## 1. LA ENTIDAD EN DATOS

Principal actividad: **Hoteles y alojamientos similares**

Año de creación: **1988**

Personalidad jurídica: **Sociedad anónima (GRUPO ILUNION S.L. es propietaria al 100%, cuyos accionistas son al 50% ONCE Y FUNDACIÓN ONCE)**

Número de personas trabajadoras: **1807**

Región/País en el que opera: **España**

Categoría: **Inclusión**



**MÁS  
QUE UNA  
COMPAÑÍA  
HOTELERA**



ILUNION HOTELS no es una compañía hotelera más, sino un modelo único resultado de todos aquellos imposibles que hemos ido derribando para construir un mundo mejor con todos incluidos.

En ILUNION HOTELS **somos hoteles #changemakers: queremos inspirar el cambio y apostamos por un turismo sostenible, inclusivo y accesible. Por eso, cada uno de nuestros hoteles es una escuela de transformación,** de transmisión de conocimiento en sostenibilidad y de inspiración, que lleva a cabo acciones para reducir el consumo de agua y de emisiones, disminuir el uso de plásticos, aumentar la eficiencia energética, proteger el patrimonio cultural y natural o estimular la economía local, priorizando el comercio de proximidad.

ILUNION HOTELS es la compañía hotelera del grupo empresarial ILUNION, perteneciente al Grupo Social ONCE. En 2024 contamos con 31 hoteles repartidos por los principales destinos urbanos y vacacionales de la geografía española. Nacimos con un claro objetivo: que cualquier persona, con o sin discapacidad, pueda disfrutar de la experiencia única que ofrecen nuestros hoteles.

Somos un modelo pionero y referente en accesibilidad universal, diversidad e inclusión social y laboral de personas con discapacidad dentro del sector turístico, que nace de la firme creencia en la igualdad real de oportunidades. Es la primera compañía hotelera con un Certificado Global en Accesibilidad Universal (UNE-170001-2) en todos nuestros establecimientos y el Sello EFQM 600+.

**ILUNION HOTELS ofrece a sus clientes experiencias diferenciadoras con el valor añadido de contar con un equipo humano único formado por 1.807 profesionales, de los cuales más de 800 tienen algún tipo de discapacidad o pertenecen a colectivos de difícil inclusión laboral,** superando el 70% en el caso de nuestros 14 centros especiales de empleo, y en el total de la compañía se supera el 56% la plantilla social (personas con discapacidad + otros colectivos vulnerables)

ILUNION HOTELS se caracteriza por su modelo inclusivo y por ser 100% accesible a cualquier tipo de discapacidad, en donde la accesibilidad garantiza el uso por parte de un colectivo del que se benefician otros muchos como las personas mayores, con movilidad reducida, padres con niños pequeños etc... lo que hace que los servicios sean para todos.

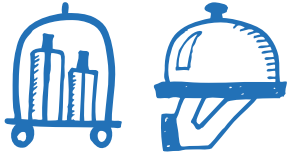


## 2. CLAVES DEL ÉXITO E IMPACTO EN LA SOCIEDAD

Aspiramos a que ILUNION HOTELS sea reconocida no solo como la mejor organización dentro del sector hotelero, sino como un verdadero referente en sostenibilidad. Sabemos que es posible ser rentables y, al mismo tiempo, generar un impacto social y ambiental positivo y queremos inspirar un movimiento de cambio a través de nuestras personas.

Somos más de 1.800 profesionales en plantilla que contactan con una media de 5.000 clientes al día, una oportunidad excepcional para hacer trascender nuestro modelo y transformar el mundo en uno más inclusivo, más sostenible y más humano.

En ILUNION HOTELS creemos en nuestro poder transformador. Somos una empresa comprometida y responsable y queremos que nuestras actividades generen un impacto positivo en las comunidades en las que operamos, inspirando a nuestros grupos de interés. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) forman parte de nuestra estrategia y son la guía a través de la cual canalizamos nuestras acciones para contribuir a la consecución de los grandes retos marcados en la Agenda 2030.



### 3. DESAFÍOS ENFRENTADOS

Los mayores retos a lo largo de estos últimos años han sido:

- Potenciar la gestión de una cadena de suministro responsable y sostenible, mejorando el sistema de homologación según una serie de criterios que incluyen, además de la información general, criterios de seguridad financiera, operacionales (prevención de riesgos y calidad).
- Mejorar el sistema de medición del riesgo, con el objetivo de identificar, además, posibles riesgos ambientales, sociales y de gobernanza.
- Todo ello en un entorno geopolítico cambiante, en donde tenemos que mejorar de forma constante tanto nuestro performance económico como social, dando un servicio excelente a nuestros clientes desde nuestros valores y compromiso con la sociedad.

### 4. ESCALABILIDAD Y REPLICABILIDAD

El compromiso con la innovación ha sido fundamental para hacer de ILUNION HOTELS una empresa sobresaliente, responsable y comprometida con las personas y con el entorno. Estamos convencidos de que todas las empresas de nuestro sector (y de otros sectores) pueden alcanzar un nivel de compromiso con la sociedad como el nuestro. Por eso buscamos aliados para el cambio, incluso entre nuestros competidores y en las comunidades donde operamos. Sin duda, entre todos podemos contribuir a “construir un mundo mejor con tod@s incluid@s”.



**100%**  
**ACCESIBLE**





## 5. CONCLUSIONES Y MORALEJA

Nuestro objetivo es posicionar a la compañía en los más altos estándares de excelencia. Para ello debemos seguir integrando a todas las personas en nuestro modelo de negocio, escuchando a nuestros grupos de interés, generando empleo de calidad, reteniendo el talento y causando el mínimo impacto ambiental posible en el entorno.

Solo así podremos ampliar nuestra oferta para atraer al mayor número de clientes y seguir creciendo para inspirar un cambio social positivo. Entendemos que cualquier empresa debe poner a las **personas en el centro de su gestión, comprometiéndose en el camino hacia la sostenibilidad, en sus tres vertientes ASG, buscando siempre desarrollar sus operaciones de una forma ética y humanista**





# KAMACOS

## 1. THE ENTITY IN DATA

Main activity: **Providing healthcare services to members and underserved communities.**

Year founded: **2019**

Legal structure: **Health Cooperative**

Number of people currently employed: **18**

Region/Country in which it operates: **Uganda**

Category: **Health**

# BRIDGING THE HEALTHCARE GAP



Kampala Medical and Allied Health Workers Cooperative Society Ltd (KAMACOS) is a legally registered health cooperative in Uganda, established in 2019, with a mission to improve access to quality, affordable healthcare for under served rural and urban populations. **Operating under cooperative principles, KAMACOS envisions becoming a leading healthcare, education, and research institution in East Africa.**

Its core activities focus on accessible healthcare for vulnerable communities, health education, nutrition promotion, establishing cooperative health facilities, conducting medical camps, mobile clinics, and research to address healthcare challenges. It is a medical workers cooperative that provides health services to its members and the community.

**KAMACOS began its outreach in 2019, impacting 5,000 beneficiaries. By the end of 2024, this number had grown to 80,000.** Initially centered on community-based medical camps, the organization has expanded to include a cooperative health facility, mobile clinics, and health education campaigns.

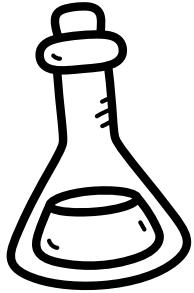




## 2. KEYS TO SUCCESS AND IMPACT ON SOCIETY

Keys to KAMACOS success include:

- 1. Strong Community Collaboration:** We bring affordable healthcare closer to communities, fostering trust through accessible, community-centered solutions.
- 2. Active Community Involvement:** Community members actively participate in decision-making, enhancing service relevance and ownership.
- 3. Dedicated and Committed Membership:** Members remain engaged due to inclusive meetings and valued contributions in cooperative decisions.
- 4. Effective Feedback Mechanisms:** Continuous feedback from clients helps improve services, ensuring they meet the community's needs.
- 5. Affordable Health Assurance Model:** A low-premium system provides timely, quality healthcare, attracting new members and ensuring sustainability.
- 6. Innovative Cooperative Healthcare Model:** A member-owned, community-driven approach enhances healthcare access and affordability.
- 7. Strategic Policy Alignment:** Our five-year plan aligns with Uganda Vision 2040, NDP III, SDGs, and the Ministry of Health's Strategic Plan.
- 8. Strong Governance & Compliance:** Transparent structures ensure legal compliance, accountability, and operational efficiency.
- 9. Cooperative Health Facility:** We established Uganda's first Cooperative Medical Centre and Health Assurance Package, creating jobs and supporting cooperative activities.
- 10. Expansion & Partnerships:** KAMACOS now reaches the Eastern, Northern, and Central parts of Uganda while gaining international recognition in healthcare innovation.



### 3. CHALLENGES FACED

Despite its successes, KAMACOS faces challenges such as financial constraints, inadequate healthcare infrastructure and equipment, low medical workers and community awareness about health cooperatives, and limited opportunities for improving cooperative management capacity.

Lack of facilities like camping tents for medical workers sleeping in especially when we do camps in hard to reach areas where accommodation is not accessible.

Van to transport the medical and support staffs during community outreach camps.

Lack of Ambulance to facilitate referrals when we encounter serious cases that requires transfer for monitoring and better management in hospitals.

We work on patients in open tents or shelters during community outreaches and medical camps depriving patients of their right to privacy. This makes patients uncomfortable to open up their problems/diseases or even examining the patient is difficult, leading to missed diagnoses.

## 4. SCALABILITY AND REPLICABILITY

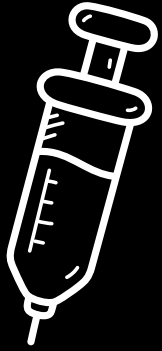
The KAMACOS model is both scalable and replicable because of its community-driven, cooperative-based, and sustainable approach to healthcare. To expand and replicate this model successfully, the following strategies can be applied:

#### Internal scalability:

- **Expanding Cooperative Health Facilities:** Establish additional Cooperative Medical Centers in new regions to increase access.
- **Strengthening Partnerships that can support our work:** Collaborate with government agencies, NGOs, and international organizations to secure funding and technical support.
- **Leveraging Technology:** Implement telemedicine, digital health records, and mobile health solutions to reach remote areas efficiently.
- **Training and Capacity Building:** Train healthcare providers, cooperative leaders, and community health workers to maintain quality service delivery and embrace the health cooperative model.
- **Enhancing Health Assurance Coverage:** Increase membership in the low-premium health assurance model to ensure financial sustainability.

#### External Replicability:

- **Customizing the model to Local Contexts:** Adapt the model to align with the specific healthcare regulations, cultural practices, and economic conditions of the target country.
- **Engaging Local Stakeholders:** Work with local cooperatives, government institutions, and health professionals to ensure community buy-in for the health Cooperative model.
- **Policy and Regulatory Alignment:** Ensure compliance with national health policies, cooperative laws, and international health frameworks.
- **Knowledge Sharing & Best Practices:** Documentation and sharing of best practices, lessons learned, and case studies to guide new implementations. Our model is scalable and replicable.



## 5. CONCLUSIONS AND LESSONS LEARNED

KAMACOS has transformed cooperative healthcare in Uganda, improving access and affordability through a structured, resource-efficient model. Key lessons include economic-social integration, strategic planning, and governance. Mobile clinics and partnerships have expanded rural healthcare, while investment in infrastructure, workforce training, and advocacy ensures sustainability. Despite financial hurdles, **KAMACOS serves 150,000+ people annually, pioneering Uganda's first Cooperative Medical Centre. With plans for a hospital and integrated health financing, it continues to drive equitable, community-led healthcare solutions.**





# *Shri Gujarat Mahila* **LOK SWASTHYA** **SEWA** *Sahakari Mandli Ltd*

## *1. The entity in data*

Main activity: Provision of affordable healthcare services and products to women in the informal sector as part of a cooperative business model.

Year founded: 1984 (and registered in 1990).

Legal structure: Cooperative society

Number of people currently employed: 58

Region/Country in which it operates: Gujarat (India)

Category: Empowering Informal Women Workers Through Health Cooperatives



*All  
Women  
are...one*



**Lok Swasthya Mandli (LSM) is a women-led health cooperative established in 1990 by the Self-Employed Women's Association (SEWA) to provide affordable healthcare services, promote social security, and create economic opportunities for informal women workers.** The cooperative emerged from SEWA's early efforts in linking women to maternal healthcare and government schemes, gradually evolving into a community-driven healthcare model. It now has 1,536 women shareholders and offers an integrated approach to healthcare and economic empowerment.

## *2. Keys to success and impact on society*

### **Growth Strategies**

**Building Member Capacity:** Cooperative members play a key role in its value chain, fulfilling roles in production, sales, marketing and awareness. Member training programs thus need to cover product development, communication, sales, digital literacy, leadership, and management.

**Collective Leadership: A bottom-up approach identifies grassroots leaders ensuring inclusive decision-making and representation.**

**Health & Social Security Linkages:** LSM operates 30 SEWA Shakti Kendra across Gujarat. They function as one-stop hubs for health information, affordable medicines, medical check-ups, and referrals. LSM's approach integrates healthcare with broader social needs, including childcare, insurance, and livelihood security.

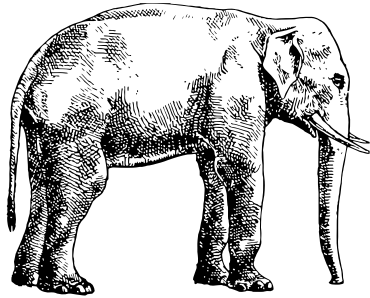
**Business Line Expansion:** To remain competitive, LSM quickly adapted during COVID-19 by producing sanitizers, distributing relief kits, and educating members.

**Public-Private Partnerships:** Collaborations with government health programs and insurance schemes helped expand healthcare access for marginalized women.

**SEWA Cooperative Federation's Role:** The Federation has supported LSM's Ayurvedic manufacturing through strategy development, market research, credit access, sales training and digital outreach.

### **Impact**

Achieved 14% YoY growth, generating 7.98 crore revenue (2023-24). Employed 144 women and served 2.26 lakh clients, reaching 2.72 lakh people through training, camps, and outreach.



### 3. Challenges faced

**External Challenges and Evolving Market Demand:** Compared to private enterprises in the health sector, the cooperative struggles to respond swiftly to shifting consumer preferences, lifestyles, and market trends due to limited access to investment, technology, expertise, and resources. For example, the growing demand for Ayurvedic products and treatments necessitates adaptation to remain competitive and profitable.

**Shortage of Full-time Professionals:** The cooperative lacks a dedicated team of full-time professionals and subject matter experts, relying instead on external advisors for strategic planning and expansion efforts. Attracting and retaining skilled professionals is challenging due to financial constraints and their unfamiliarity with cooperative principles. Additionally, professionals may require time to acclimate to the cooperative's values and working environment.

**Resource Constraints:** Securing financial support for equipment, training, marketing, and expansion remains a significant challenge. Limitations in infrastructure, such as workspace and storage, further restrict operations. These constraints hinder investments in research and development (R&D), innovation, and market adaptation.

**Ongoing Support for Members:** Many grassroots members of the cooperative lack the necessary skills for their roles, requiring continuous training and on-the-job support to improve their capabilities.



## 4. Scalability and replicability

The Lok Swasthya Mandli (LSM) business model is both scalable and replicable. It has successfully expanded across Gujarat, reaching over 150,000 women and operating diverse healthcare and business units, including retail medicine stores, an Ayurvedic manufacturing unit, and community health programs.

### 1. Scalability:

The cooperative has demonstrated a 14% year-on-year growth, generating substantial revenue and employment.

It has diversified revenue streams, including retail medicine sales, Ayurvedic product manufacturing, and community health services, ensuring financial sustainability.

The use of digitization and online marketing strategies provides further scope for expanding market reach.

### 2. Replicability:

The cooperative's bottom-up approach of training grassroots women as health workers, entrepreneurs, and leaders can be replicated in other states or countries with informal women workers.

Its low-cost retail medicine model has already been expanded with support from the government and could be implemented elsewhere with similar public-private collaboration.

The Ayurvedic production unit offers an adaptable model that can be scaled in regions with demand for affordable, natural health solutions.

This model can be replicated in regions where:

There is a high population of informal women workers who lack access to affordable healthcare.

Government collaboration can facilitate access to infrastructure and funding.

A social enterprise model is viable, balancing community service with revenue generation.



## 5. Conclusions and lessons learned

Coops enhance community healthcare: LSM bridges healthcare gaps, improves awareness, affordability, and socioeconomic well-being. Since 1972, it linked members to government programs, trained 500 midwives, and expanded into occupational health, NCDs, nutrition, and mental health using IEC materials.

Diversification ensures sustainability: Ayurvedic and retail ventures helped LSM withstand shocks like COVID-19, reaching INR 3.65 crore turnover in 2023-24.

Capacity building & adaptability sustain enterprises: Need-based grassroots training and pivoting business during crises demonstrates the importance of flexibility in social enterprises.

Social and economic goals can align: **LSM proves social impact-driven businesses can be profitable.**

# MODA RE

## 1. LA ENTIDAD EN DATOS

Principal actividad: **Recogida, tratamiento y venta de ropa de segunda mano**

Año de creación: **2020**

Personalidad jurídica: **Cooperativa de iniciativa social**

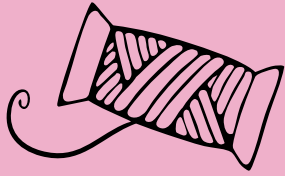
Número de personas trabajadoras: **1.608**

Región/País en el que opera: **España (excepto Navarra y Canarias)**

Categoría: **Inclusión social**

# VISTE MEJOR





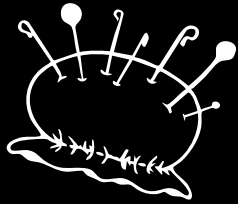
MODA RE es una cooperativa de iniciativa social (por lo tanto, sin ánimo de lucro y enfocada en la generación de empleo para colectivos vulnerables). **Es una cooperativa de servicios integrada por socios cooperativistas y empresas de inserción, así como socios colaboradores que son instituciones del ámbito social.**

Todo ello nace en el entorno de Cáritas Española. Se constituyó en marzo del 2020, con 37 socios cooperativistas y 35 colaboradores. La actividad cooperativizada es la recogida de ropa de segunda mano, así como la gestión de tiendas de ropa de segunda mano, para su venta y para la entrega social a colectivos vulnerables.

En la actualidad, MODA RE está presente en toda España (a excepción de Navarra y Canarias), con 50 socios cooperativistas y 50 socios colaboradores. Recoge más de 47 M de kg. de ropa usada, con casi 9.000 contenedores sensorizados con tecnología láser (que optimizan las rutas de recogida), más de 150 tiendas de ropa de segunda mano, donde trabajan 1.608 personas (863 en situación de exclusión social) y dona 281.635 prendas a personas necesitadas. Estas cifras la convierten en el **mayor operador de recogida, así como el mayor operador de tiendas de ropa de segunda mano del sur de Europa.**

Además, ha pasado de 3 a 4 plantas de tratamiento integral (Barcelona, Bilbao, Valencia y Madrid), con 40.000 m<sup>2</sup> destinados a la preparación para la reutilización y el reciclaje. Estas plantas poseen tecnología pionera tanto para la selección semiautomática de la ropa por calidades, el reconocimiento de tejidos y la preparación para el reciclaje. Esta tecnología y la tensión por generar sinergias con todo tipo de actores del sector de la moda, le convierten en el partner de sorting prioritario para grandes proyectos pilotos a nivel europeo (Loopamid).





## 2. CLAVES DEL ÉXITO E IMPACTO EN LA SOCIEDAD

Las claves del éxito de la cooperativa se centran en:

- Visión de respuesta global.

**- Lo cooperativo prima sobre lo individual.**

- Fomentar la eficiencia en los procesos (empresas solventes pueden abordar de mejor manera su labor social y medioambiental).

- Los valores inculcados desde la Confederación de Caritas Española.

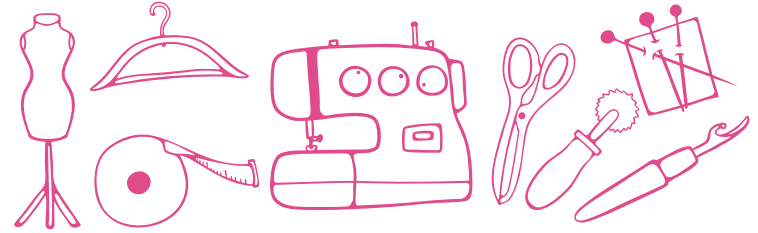
**- Convencimiento de que la economía social y solidaria es una respuesta adecuada para mejorar la situación de colectivos vulnerables.**

**En cuanto a los impactos en estos 5 años, destacar:**

- A nivel medioambiental: Se han recogido 214.088 toneladas de ropa usada, ahorrado 9.184 M de kg. de emisiones de Co2 a la atmosfera y 1,2 BM de litros de agua por la reutilización de las prendas. Se ha dado una segunda vida a 417 M de prendas.

- A nivel socio laboral: Más de 2.500 personas han desarrollado los itinerarios de inserción, se han donado más de un millón de prendas a familias vulnerables y 120.000 personas se han beneficiado de las prendas donadas.

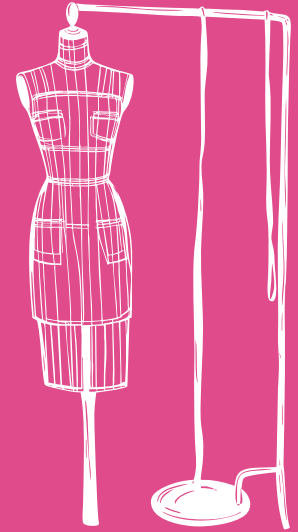
- Sensibilización en consumo responsable: Se han realizado más de 3.000 jornadas sobre consumo y fomento del reciclaje textil y se han elaborado materiales formativos para distintas edades en todas las lenguas cooficiales.





### 3. DESAFÍOS ENFRENTADOS

- La autosostenibilidad de las empresas (pymes)
- Hacer valer la posición de la economía social en la recogida de cara las nuevas leyes.
- Evitar la dependencia de las subvenciones.
- La obtención de subvenciones atemporales y que se cobran tarde (con la tensión de tesorería que genera).
- Atendemos perfiles cada vez más marginalizados frente a la mayor exigencia de las empresas contratantes.
- El intrusismo de las empresas mercantiles del sector atraídas por la reserva de mercado a empresas de inserción.
- El incumplimiento de la reserva de mercado prevista en la Ley de Residuos y Suelos contaminados.
- La fuerte competitividad del sector.
- Mantener el equilibrio en la cooperativa entre el respeto a la diversidad, frente al cuidado del común.



### 4. ESCALABILIDAD Y REPLICABILIDAD

El proyecto es replicable, sobre todo en cuanto a la apertura de nuevas tiendas, ya que la replicabilidad es más sencilla y asequible económicamente.

En cuanto a la parte de la recogida, tiene mayor complejidad por la dificultad de la implantación de contenedores en suelo público y el desembolso inicial.

La replicabilidad de las plantas de tratamiento requiere de mucha complejidad y una gran inversión.

### 5. CONCLUSIONES Y MORALEJA

- Un proyecto de 30 realidades, con sensibilidades distintas, puede convertirse en el proyecto de recogida y tratamiento textil referente del sur de Europa.
- Se puede trabajar con el sector textil productivo partiendo de lo que nos une y no fijándose en lo que nos diferencia.
- El diálogo con los distintos actores ha supuesto un bien para los socios y el sector.

# MUBIL

## MUBIL

### 1. LA ENTIDAD EN DATOS

Principal actividad: **Ecosistema de innovación**

Año de creación: **2019**

Personalidad jurídica: **Fundación pública**

Número de personas trabajadoras: **5**

Región/País en el que opera: **Euskadi**

Categoría: **Movilidad sostenible**



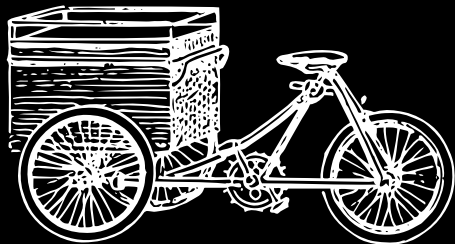
## ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN EN LA MOVILIDAD INTELIGENTE Y SOSTENIBLE

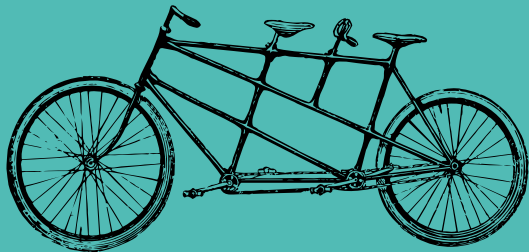
MUBIL es una fundación creada por la Diputación Foral de Gipuzkoa que trabaja en el ámbito de la movilidad inteligente y sostenible en Euskadi, aglutinando los esfuerzos de agentes públicos y privados para crear **un ecosistema relevante y colaborativo con el objetivo de impulsar el desarrollo económico y tecnológico del territorio.**

MUBIL aglutina los esfuerzos de agentes públicos y privados que impulsan iniciativas en materia de movilidad inteligente y sostenible. Siempre con la innovación y la cooperación como dos de los ejes principales. Para ello, dentro del edificio de MUBIL, se están estableciendo agentes y proyectos relacionados con la movilidad inteligente y sostenible.

Actualmente, en su business center se han instalado siete empresas: los dos gestores tecnológicos de los tres laboratorios de testeo que dispone MUBIL (almacenamiento eléctrico, tracción eléctrica y pilas de hidrógeno), un laboratorio de datos CityScope desarrollado en colaboración con el MIT, e instalaciones de apoyo como un auditorio o una sala coworking.

La sede de MUBIL está ubicada en Eskuzaitzeta (Donostia-San Sebastián) y forma parte de una parcela de 48.000 metros cuadrados en la que comparte espacio con otras iniciativas públicas y privadas ligadas a la movilidad inteligente y sostenible. Centros tecnológicos como Cidetec, Vicomtech y Tecnalia han trasladado sus líneas de movilidad a este espacio, y en el futuro se instalarán más empresas privadas.





## 2. CLAVES DEL ÉXITO E IMPACTO EN LA SOCIEDAD

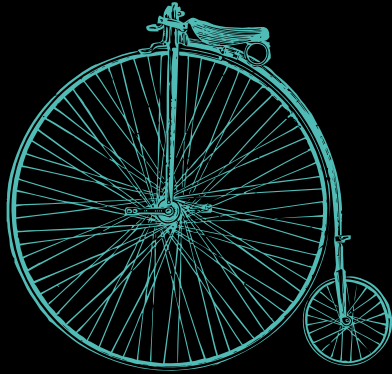
Ecosistema de innovación de la movilidad inteligente y sostenible:  
La suma global sea mayor que la suma de las partes

Aglutinar a empresas privadas y públicas de diferentes partes de la cadena de valor y diferentes tamaños, referentes de la movilidad, pymes y startups, con agentes tecnológicos y formativos.

## 3. DESAFÍOS ENFRENTADOS

Ser capaces de aportar valor al sector de la movilidad inteligente y sostenible. Este es el principal desafío, teniendo en cuenta la realidad existente en el territorio.

Las tensiones derivadas del contexto internacional.



#### 4. ESCALABILIDAD Y REPLICABILIDAD

La escalabilidad está relacionada con los agentes de la cadena de valor de la movilidad del País Vasco, debido que son las empresas a las que debemos dar un aporte de valor, tanto desde la innovación como de la cooperación.

El objetivo es seguir teniendo un sector empresarial de referencias en los próximos años.

#### 5. CONCLUSIONES Y MORALEJA

MUBIL tiene como objetivo **la creación de un ecosistema empresarial y tecnológico de innovación que permita desarrollar el sector económico y tecnológico de la movilidad inteligente y sostenible.**





# NY & GLOBAL AFFORDABLE, COOPERATIVE- MUTUALIST HOUSING

## *1. The entity in data*

Main activity: **Cooperative-Mutualist Housing convening, policy & messaging**

Year founded: **August 2023**

Legal structure: **Operating under NY cooperative law principles and practices but without a formal legal structure to date.**

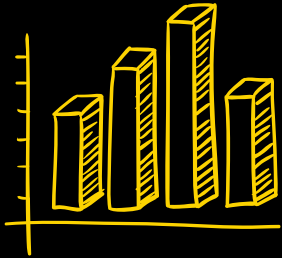
Number of people currently: **All volunteers**

Region/Country in which it operates: **New York City and New York State; after the first six months all the USA**

Category: **Public advocacy**

# *The Global Affordable Cooperative/Mutualist Housing Opportunity*





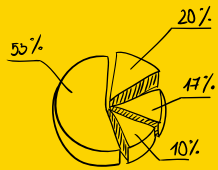
### Coalition for Affordable, Cooperative-Mutualist Housing

The Coalition began in August 2023 with the announcement of NYC's "City of YES" initiative for office-to-housing conversion: Coalition for Affordable, Cooperative-Mutualist Housing members include: National Cooperative Bank (NCB), Amalgamated Bank (AMAL), National Cooperative Business Association (NCBA), Cooperative Development Foundation (CDF), Council of New York Cooperatives and Condominiums (CNYC), Urban Homesteading Assistance Board (UHAB), Mutualist Society, Inclusiv, The Practice of Democracy, active dialogue with the AFL-CIO Housing Investment Trust (HIT) & cofounded & coordinated by 1worker1vote.

New Cooperative, Labor, and Mutualist Coalition Calls on Mayor Adams to Prioritize Office to Residential Conversions to Affordable Housing Cooperatives ([ncb.coop](http://ncb.coop)).

## *2. Keys to success and impact on society*

- The US faces a major affordable housing crisis characterized by a significant shortage of affordable units, rising construction costs, restrictive zoning laws, and inadequate funding.
- Profit-seeking institutional investors have bought large numbers of houses and apartment buildings, removing those units from the pool available to individual buyers.
- Legacy Federal Housing Programs are at risk of massive defunding putting more pressure on States and Municipalities.
- U.S. construction slumped during the 2007-09 Great Recession and never returned to levels that would keep pace with demand.
- These challenges disproportionately impact low-income households, contributing to homelessness and housing instability.



### 3. Challenges faced

Affordable housing faces several financial challenges that include, but are not limited to insufficient public sector funding, higher construction costs, the rise of technology disrupters, and both reduced and competing private investment priorities. These challenges make it difficult to develop and maintain affordable housing impacting low- and moderate-income households. An additional challenge beginning to appear in the U.S. relates to changing public sector regulations and political priorities that defund successful affordable housing legacy programs and projects.

- Public funding for affordable housing is often insufficient to meet rising demand, especially for new construction and the preservation of existing units given higher costs for land, labor, materials and insurance. This forces an “either/or” funding choice when it must be both.
- Affordable housing developers compete with other social programs and infrastructure projects for limited government resources that, when shrinking on a federal level, increase “scarcity competition” on state and municipal levels.
- Older affordable housing units often require substantial maintenance and upgrades which can be costly and difficult to fund, together with rising operating costs such as utilities (with new renewable energy requirements), insurance (responding to climate precarity such as coastal flooding), and property management (combining regulatory and climate risk).
- The sum of all these factors unite to make balancing responsible budgets maintaining properties and preserving communities, as well as investing in abandoned and new affordable housing developments, increasingly complex and unstable – further threatening established stakeholder communities and adding more obstacles to those most vulnerable seeking to live in decent housing as a basic human right.

### 4. Scalability and replicability

New York State is amid the worst housing crisis in over a century. A majority of New Yorkers are rent-burdened, spending more than 30% of their paycheck on rent; a record-breaking 131,940 New Yorkers sleep in homeless shelters, with thousands more living unsheltered and doubled-up in the homes of others; everyone from teachers to tech workers are struggling to continue to afford to live in the city; and with median home prices at \$785,000, the American Dream of homeownership is slipping farther out of reach, further exacerbating the racial wealth gap. Yet, there is a solution to the housing crisis hiding in plain sight.

From 1927-1975, New York City’s labor movement built 40,000 units of limited-equity cooperative housing in developments like the Amalgamated Houses and Co-op City in the Bronx, Penn South in Manhattan, Amalgamated Warbase in Brooklyn, and Rochdale Village, Electchester, and Big Six Towers in Queens. This led to the creation of the Mitchell-Lama program, which built an additional 55,000 units of affordable cooperative and rental housing. This legacy of labor-sponsored cooperatives continues to provide the backbone of New York City’s affordable housing and a foundation for the future.

UHAB (Urban Homesteading Assistance Board) was founded in 1973 during New York City’s economic crisis to help residents without stable housing reclaim abandoned buildings in New York City and help rehabilitate those buildings as their homes.

During the next four decades (1973-2013), **New York City’s low-income resident-run and resident-owned housing cooperatives have grown from several dozen to more than 1,300 buildings, providing homeownership and permanent affordability to more than 30,000 households, most of them small buildings redeemed from abandonment.** This is unique and unprecedented in the U.S. and is a significant chapter in New York City’s story.

UHAB realized that while self-help rehabilitation using sweat equity was a catalyst for revitalization and growth, there was still a need to address the issue around foreclosure of physically deteriorating buildings in the city’s poorest neighborhoods. Turning the buildings over to community control was the idea that sparked the Tenant Interim Lease (TIL) Program. The program allows tenants in city-

owned and tax-foreclosed buildings to form an association to manage and then purchase their buildings as limited-equity cooperatives.

For nearly 40 years, New York City contracted with UHAB to provide technical assistance to income-restricted cooperatives going through TIL. Programs for accounting and bookkeeping assistance, pre-paid legal assistance and training and education programs from how to run a heating system and boiler to how to run an efficient meeting were developed. More recently, UHAB has developed programs towards climate and social justice goals through access to share loans and expanded use of renewable energy in low-income communities and communities of color.

**Today, New York City has the largest community of shared-equity housing cooperatives in the country (over 50% of the nation's portfolio in this category). Share Equity and Housing Cooperative Ownership Models have been a successful form of affordable housing for over 100 years starting in municipalities.**

New York City has led the development of U.S. affordable cooperative housing providing not only homes but community engagement and support for tens of thousands of families over generations. Cooperative homeownership maintains an essential workforce, an inclusive and representative population, and supports economic wellbeing by using its long-established and proven models.



## ***5. Conclusions and lessons learned***

Some of the many lessons learned (so far):

- Constant, consistent and impactful messaging is key – affordable housing advocates should never assume that past successes will guarantee present and future public policy viability
- The best advocates are the members living in affordable, cooperative-mutualist housing buildings and units – they should be at the forefront of public advocacy messaging.
- Imperative to identify and integrate global affordable, cooperative-mutualist housing practices that can transcend borders, markets & silos. **Our collective goal must be to ensure that the whole is greater (more uplifting) than the sum of its parts and stands a decent chance of solving this growing worldwide crisis starting with all the embedded structural, economic and sociocultural inequalities it generates.**

# Orbik

## ORBİK CYBERSECURITY S.COOP

### 1. ENTIDAD EN DATOS

Principal actividad: **Ciberseguridad industrial**

Año de creación: **2023 (2024 como cooperativa)**

Personalidad jurídica: **Cooperativa mixta de trabajo asociado**

Número de personas trabajadoras: **20**

Región/País en el que opera: **España**

Categoría: **Digitalización**



**UNA  
STARTUP  
TECNOLÓGICA  
COOPERATIVA**

ORBIC CYBERSECURITY S.COOP es una cooperativa mixta inicialmente creada como SL en 2023 y posteriormente transformada en cooperativa e integrada en MONDRAGON. Fue creada por el centro tecnológico IKERLAN con la aspiración de convertirse en una empresa referente en ciberseguridad de producto electrónico. **Es la primera STARTUP tecnológica cooperativa de este tipo, y constituye un nuevo e ilusionante modelo de emprendimiento tecnológico que garantiza el arraigo local y cuyo objetivo principal es la creación de empleo en su entorno.**

Este modelo nos demuestra que el emprendimiento tecnológico colectivo es una alternativa real para generar nuevas empresas con propósito y que, si socializamos los riesgos, podemos también socializar los beneficios y contribuir a construir una sociedad más justa y con menos desigualdades. A finales de 2024 ORBIC CYBERSECURITY S.COOP contaba ya con un equipo de 20 personas y alcanzó una facturación de 700.000 € en el ejercicio. Está creciendo a un ritmo muy importante y se prevé que en 2025 se doblen estas cifras, alcanzando una plantilla de 40 personas y una facturación de 1,5M€.

El objetivo de ORBIC CYBERSECURITY S.COOP es asegurar que los fabricantes de dispositivos electrónicos industriales operen con la máxima ciberseguridad y resiliencia frente a las ciberamenazas emergentes, acompañándoles en todo el ciclo de vida de sus productos, desde el diseño, desarrollo y acreditación hasta su mantenimiento en el mercado.

Sus servicios incluyen distintos tipos de tests de ciberseguridad para asegurar la conformidad con el Cyber Resilience Act (CRA) de la Unión Europea, y ofrece además una plataforma, denominada myorbik, que facilita el cumplimiento normativo de sus clientes en materia de ciberseguridad.

La creación de ORBIC CYBERSECURITY ha generado un interés muy alto tanto por parte tanto de potenciales clientes como de inversores, debido a oferta diferencial en un ámbito clave como es la ciberseguridad.



No fue un reto fácil, ya que no existían herramientas financieras adaptadas a la creación de este tipo de empresas que necesitan una importante inversión para poder crecer y la propia legislación cooperativa tampoco estaba adaptada a las características de una START-UP recién creada. No obstante, gracias a la determinación y esfuerzo de todas las partes, a finales de 2024 se consiguió transformar la empresa en cooperativa mixta de trabajo asociado.

# CIBERSEGURIDAD



## 2. CLAVES DEL ÉXITO E IMPACTO EN LA SOCIEDAD:

Hemos identificado las siguientes claves que han determinado el éxito del proyecto:

- **La aportación de IKERLAN:** El equipo inicial de ORBIK CYBERSECURITY S.COOP. fue transferido desde IKERLAN o había tenido una experiencia previa en este centro tecnológico. Así, además de conocer muy bien las tecnologías de ciberseguridad, tenía muy interiorizadas la forma de funcionar y los valores de las cooperativas. Además, la tecnología también fue transferida desde IKERLAN y la STARTUP utiliza las infraestructuras y laboratorios del centro.

- **La oportunidad de mercado:** Además del propio interés de las empresas para mejorar la ciberseguridad de sus productos, la **Unión Europea ha aprobado una norma (Cyber Resilience Act) que exige a las empresas garantizar un nivel mínimo de ciberseguridad en sus productos y ORBIK CYBERSECURITY S.COOP es una de las pocas empresas en Europa con capacidad para ofertar estos servicios.**

- **El apoyo de MONDRAGON y las instituciones vascas:** En un primer momento el proyecto recibió el apoyo de la Diputación Foral de Gipuzkoa y del programa Basque Tek Ventures del Gobierno Vasco. Posteriormente, el impulso para la cooperativización vino de la mano de la Corporación MONDRAGON y de IKERLAN, con el apoyo del Gobierno Vasco.

El impacto social está siendo muy relevante, no solo por los puestos de trabajo que está generando en sus primeros meses de actividad, sino sobre todo porque **ha demostrado que la fórmula cooperativa es perfectamente válida para crear STARTUPS.**

## 3. DESAFÍOS ENFRENTADOS

- **El contexto dominante en el ámbito del emprendimiento tecnológico:** En muchos casos, el objetivo de las STARTUP es incrementar su valor de mercado para venderlas y obtener la máxima rentabilidad en el menor plazo posible. Además, en el plano interno, las desigualdades retributivas entre las personas asalariadas suelen ser importantes.

No son habituales en el mundo de las STARTUP proyectos de emprendimiento colectivo que busquen objetivos socio-empresariales y de largo plazo como puede ser la creación de puestos de trabajo y que apueste por políticas retributivas solidarias. Por lo tanto, ORBIK CYBERSECURITY S. COOP. se ha encontrado en muchos momentos con la incompreensión del mundo del emprendimiento y con una cierta sensación de soledad, que han requerido una gran determinación y valentía para seguir construyendo el proyecto cooperativo en el que siempre hemos creído.

- **Falta de herramientas y marcos adecuados:** Las herramientas financieras y marcos cooperativos y legales habituales no están diseñados para proyectos de este tipo y se ha tenido que hacer un esfuerzo considerable para poder adaptarlos al concepto de STARTUP cooperativo. **El apoyo recibido y la experiencia tanto de MONDRAGON como del equipo legal de LKS NEXT, han sido claves para la transformación, de la misma forma que la flexibilidad y voluntad de apoyo mostrada en todo momento por el Gobierno Vasco.**



#### 4. ESCALABILIDAD Y REPLICABILIDAD

En lo que se refiere a la escalabilidad, el proyecto ORBIK CYBERSECURITY S.COOP. tiene un alto potencial y de hecho en 2028 se prevé alcanzar una plantilla de 80 personas y una facturación de 10M€.

Además del planteamiento inicial de ofrecer servicios de ciberseguridad, en su actividad con los clientes hemos identificado distintas oportunidades para completar su oferta de valor con nuevos productos de alto valor añadido, que pueden ser una importante palanca de crecimiento en los próximos años.

En cuanto a la replicabilidad, ORBIK no es un caso aislado, sino un nuevo modelo de emprendimiento tecnológico colectivo cooperativo. Por esta razón, IKERLAN y MONDRAGON acaban de firmar un convenio para movilizar 10 M € en los próximos 4 años para crear nuevas START-UP cooperativas basadas en el modelo ORBIK.

En febrero de 2025 se ha puesto en marcha **una nueva iniciativa empresarial (INN KIA) dedicada a desarrollar soluciones de inteligencia artificial para las empresas que, siguiendo el modelo ORBIK, se espera que se cooperativice en menos de 2 años.**



#### 5. CONCLUSIONES Y MORALEJA

ORBIK no es solo un caso de éxito de emprendimiento tecnológico cooperativo, sino que representa **un modelo nuevo de creación de empresas cooperativas en sectores tecnológicos punteros como la ciberseguridad o la IA.**

Este modelo de creación de START-UP con propósito, busca desarrollar puestos de trabajo en nuestro entorno, con una vocación clara de arraigo local y visión de largo plazo, y con una filosofía de distribución solidaria de la riqueza generada.

La principal conclusión es que se puede **emprender en sectores tecnológicos de futuro siendo coherentes con nuestros valores y sin tener que recurrir a modelos cortoplacistas o especulativos. ORBIK es el ejemplo, y es solo el principio.**



# REDJAR

## 1. LA ENTIDAD EN DATOS

Principal actividad: **Desarrollo de software**  
Año de creación: **2015 (coop. desde 2020)**  
Personalidad jurídica: **Cooperativa de trabajo asociado**  
Número de personas trabajadoras: **50**  
Región/País en el que opera: **Argentina**  
Categoría: **Digitalización**



**DESARROLLO  
DE SOFTWARE:  
MÁS JUSTO,  
MÁS EFICIENTE  
Y MÁS EQUITATIVO**



REDJAR es una cooperativa que desarrolla software para diferentes empresas de todo el mundo. Con indicadores ejemplo en su zona, está un 15% por encima de la media salarial, de 12 a 20% por debajo en tarifa promedio y con la tasa de job hopping en 0% (lo que garantiza una eficiencia sin igual en proyectos).

**Integrando IA a la producción de software para trabajar mejor, ser más eficientes y ser vanguardia en la producción de soluciones de impacto en la economía social y tradicional, REDJAR es la cooperativa elegida por empresas muy reconocidas a nivel mundial para desarrollar sus proyectos tecnológicos.**

La cooperativa cuenta hoy con 50 miembros, siendo la segunda cooperativa de tecnología más grande de Argentina. La proyección de crecimiento es del 50% en un año, con vocación de convertirse en la más grande en cinco años.





## 2. CLAVES DEL ÉXITO E IMPACTO EN LA SOCIEDAD

- El cooperativismo como herramienta de eficiencia en la producción que permite competir y ocupar una cuota de mercado a la economía tradicional.
- Cogobierno de la producción, participación democrática de todos los asociados en la definición de objetivos.
- Planificación estratégica llevada adelante por el consejo de administración de la cooperativa.
- División de tareas según departamentos, células de discusión cooperativa para debate y presentación de proyectos al consejo de administración, comisiones abiertas de participación.
- Planificación del crecimiento profesional individual con objetivos anuales.
- **Aplicación irrestricta de los principios cooperativos.**
- Especial atención y aplicación del principio 6 para compartir, ceder y construir trabajo conjunto entre cooperativas.

**Estos puntos nos han llevado a poder ser referencia en nuestro sector siendo:**

- Lugar elegido por muchos programadores que transitan en empresas unicornio de nuestra industria.
- Demostrar la superioridad del cooperativismo en condiciones laborales, basada en la eficiencia productiva y en construir una organización que pueda competir de igual a igual a los grandes jugadores de la industria.

**- Aportar parte de nuestro excedente a proyectos para organizaciones transformadoras de la sociedad y transformarnos nosotros con los proyectos que desarrollamos.**





### 3. DESAFÍOS ENFRENTADOS

- Sostener la democracia en el crecimiento de la organización. Hemos implementado nuevas herramientas para que todos los asociados puedan ser protagonistas de la construcción de nuestra cooperativa sin que pierda agilidad en su proceso de crecimiento.
- Hacer planes de carrera individuales para el crecimiento sostenido. Lo que permite proyectar carreras de 20 años en nuestra cooperativa sin necesidad de verse reflejado en otras empresas o en cambiar de trabajo
- Integrar y amoldar a nuestros valores las nuevas tecnologías. Utilizar IA para producir más, mejor y con más impacto. Duplicar la producción individual para sostener y mejorar las condiciones de vida de nuestros asociados y abarcar más mercado.

**- Diversificar el impacto de nuestra cooperativa. REDJAR como un proyecto de vida que piense la vivienda, el cuidado, el desarrollo profesional y el ocio.**



### 4. ESCALABILIDAD Y REPLICABILIDAD

Somos escalables y replicables basados en la experiencia de las cooperativas argentinas y los desafíos de sostener la democracia basados en ser ejemplos de la producción.

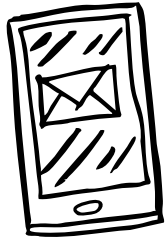
Todo nuestro proceso está documentado para poder compartir las mejores experiencias y evitar errores en nuevas organizaciones.

**Desde 2020 hemos quintuplicado la cantidad de asociados, triplicando la velocidad de crecimiento de las empresas tecnológicas argentinas.**

Basados en el ofrecimiento de servicios de digitalización, el desarrollo tecnológico integral y la creación de tecnologías a medida, podemos abarcar proyectos cada vez más grandes y ocupar el rol de ser los expertos de empresas en integración tecnológica.

Con la utilización de IA para la producción hemos reducido un 35% el tiempo necesario de trabajo para realizar desarrollos. Utilizamos esta ventaja competitiva para abarcar otros mercados y poder asignar más personas a trabajos de desarrollo.

Nuestro modelo de desarrollo alcanza una oferta (en promedio) 10% más económica que nuestros competidores. Nuestros repartos de excedentes y retiros mensuales están un 15% por encima de la media argentina y la integración democrática de nuestros asociados hace que no tengamos job hopping en nuestra cooperativa, lo que es una garantía de éxito y sostenimiento de los proyectos de desarrollo que tenemos con nuestros clientes.



## 5. CONCLUSIONES Y MORALEJA

Nuestro modelo se propone como base de éxito el crecimiento constante. Para mejores condiciones de trabajo, mejores tarifas a nuestros clientes, mejoras en la eficiencia de nuestra producción; debemos crecer en tamaño y en instrumentos democráticos.

Las cooperativas pueden crecer y ser competitivas frente a las compañías de la economía tradicional. **Buscamos ser una cooperativa de miles para poder ser determinantes en la economía y la construcción política de Argentina.**

Estamos dando pasos firmes planificados hacia este horizonte. No nos conformamos con "salvarnos" a nosotros mismos, **necesitamos crecer para impactar a cada uno y demostrar, una vez más, que el cooperativismo puede ser la solución a los problemas actuales.**





# REVOLUSOLAR

## 1. LA ENTIDAD EN DATOS

Principal actividad: **Producción de energía solar**


Año de creación: **2015**

Personalidad jurídica: **Asociación sin fines de lucro**

Número de personas trabajadoras: **16**

Región/País en el que opera: **Brasil**

Categoría: **Energía e innovación comunitaria**



# ENERGÍA SOLAR EN FAVELAS



Revolusolar es una organización sin fines de lucro que impulsa **la transición energética justa en Brasil a través de la energía solar comunitaria. Su modelo combina instalación de sistemas fotovoltaicos, formación profesional y educación popular. Fue pionera en la creación de la primera cooperativa solar en favelas del país, y ha ampliado su metodología a más de 9 comunidades en cuatro estados, beneficiando a miles de personas.** Su enfoque promueve el acceso a energía limpia, reducción de la pobreza energética, generación de ingresos y empoderamiento comunitario.



## 2. CLAVES DEL ÉXITO E IMPACTO EN LA SOCIEDAD

Modelo replicable y premiado internacionalmente de energía solar comunitaria.

Reducción de la pobreza energética mediante cooperativas en comunidades vulnerables.

Formación de más de 80 técnicos locales en energía solar.

Incidencia en políticas públicas nacionales e internacionales (Ley 14.300/2022, G20, COP-30).

Democratización del acceso a energía renovable con participación activa de la comunidad.





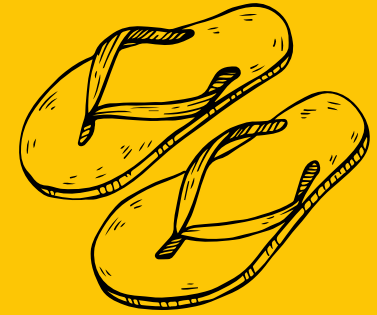
### 3. DESAFÍOS ENFRENTADOS

Burocracia regulatoria y barreras técnicas impuestas por distribuidoras de energía.

Falta de incentivos financieros específicos para energía solar de interés social.

Condiciones estructurales precarias en edificios comunitarios que dificultan instalaciones.

Necesidad de financiamiento continuo para escalar el modelo en territorios vulnerables.

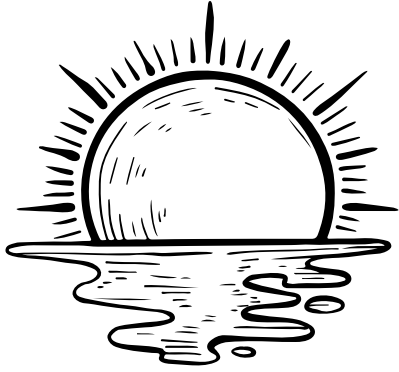


### 4. ESCALABILIDAD Y REPLICABILIDAD

El modelo de cooperativa solar de Revolusolar es altamente replicable y adaptable.

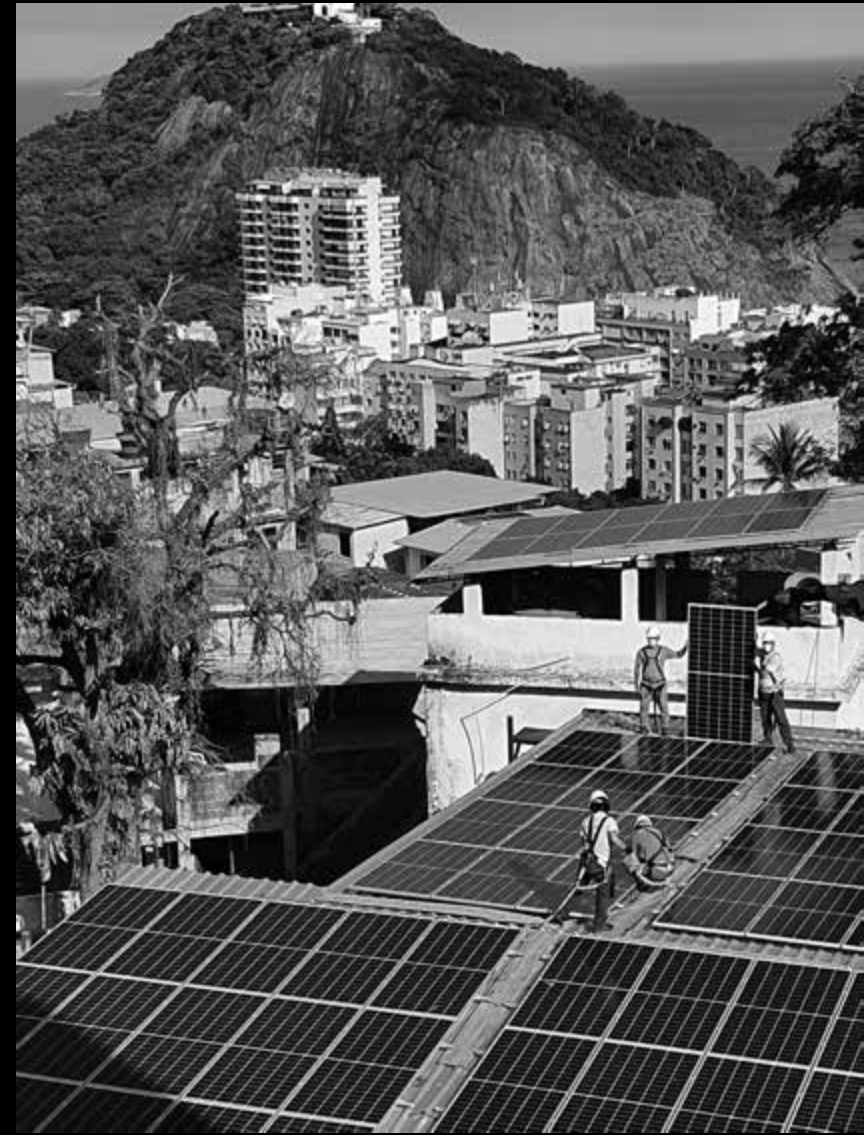
Ya ha sido implementado en comunidades urbanas y rurales, incluyendo pueblos indígenas. Se ha sistematizado en guías, informes técnicos y cursos de formación.

**La cooperativa de Babilônia y Chapéu Mangueira, en Río de Janeiro, sirve como laboratorio vivo para formación y réplica. La organización planea llegar a cien comunidades en 2026.**



## 5. CONCLUSIONES Y MORALEJA

La transición energética puede y debe ser una herramienta para combatir desigualdades. Iniciativas como Revulusolar muestran que es posible alinear justicia social y acción climática. **Empoderar comunidades con energía limpia no solo transforma la matriz energética, sino también la vida de las personas.** Para ello, es fundamental el rol del Estado, el financiamiento climático y las alianzas con la sociedad civil.



# SCIAS SCCL

## 1. LA ENTIDAD EN DATOS

Principal actividad: **Servicios sanitarios**

Año de creación: **1974**

Personalidad jurídica: **Sociedad Cooperativa Catalana Limitada SCCL**

Número de personas trabajadoras: **900**

Región/País en el que opera: **Barcelona (Cataluña)**

Categoría: **Salud**



**UN HOSPITAL  
COOPERATIVO  
COGESTIONADO POR  
PERSONAS USUARIAS  
Y PROFESIONALES**

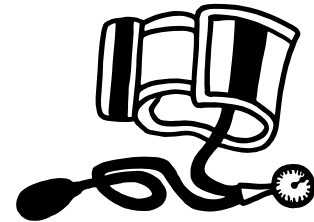
Instal·lacions Assistencials Sanitàries, SCIAS SCCL, es una cooperativa sanitaria fundada en 1974 con el objetivo de proporcionar infraestructuras asistenciales de calidad y garantizar la participación de sus socios en la gestión de los servicios hospitalarios. Es propietaria y gestora del Hospital de Barcelona, inaugurado en 1989, y forma parte del Grup Assistència junto con la cooperativa de médicos Autogestió Sanitària, con la que mantiene una alianza estratégica que garantiza una atención médica eficiente y centrada en el paciente.

SCIAS surgió en un contexto de escasez de infraestructuras hospitalarias en Barcelona. En los años 70 del siglo XX, la sanidad pública tenía recursos limitados y la privada estaba restringida a círculos reducidos de especialistas. Para responder a esta necesidad, el doctor Josep Espriu promovió la creación de SCIAS, con el objetivo de dotar a los profesionales sanitarios de la cooperativa Autogestió Sanitària de un hospital que garantizara el acceso a infraestructuras modernas y asegurar la participación activa de los usuarios en la gobernanza.

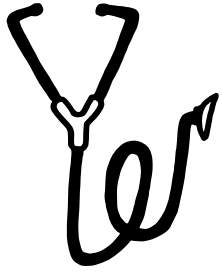
Inicialmente, la cooperativa estuvo integrada exclusivamente por usuarios, pero en 1989 se incorporaron los trabajadores como socios de pleno derecho. Esta decisión fortaleció su modelo de empresa social, promoviendo un diálogo profesional-usuario que favorece la mejora continua de la calidad asistencial.

Desde su fundación, SCIAS ha crecido en número de socios y volumen de negocio. **En 2023 contaba con 176.386 socios de consumo y 858 socios de trabajo, alcanzando una facturación de 74,38 M de euros. Como parte de su ecosistema cooperativo, presta servicio a más de 200.000 personas en la provincia de Barcelona.**

Su modelo de gobernanza se basa en la democracia y la participación equitativa de los socios. La Asamblea General es el máximo órgano de gobierno, mientras que el Consejo Rector, compuesto por 12 representantes de los usuarios y 3 de los profesionales, gestiona la organización en el día a día. Gracias a su estructura cooperativa, **SCIAS reinvierte todos sus excedentes para mejorar la calidad asistencial, garantizando así un modelo sostenible y sin ánimo de lucro.**



A nivel internacional, el modelo de SCIAS ha sido reconocido como una experiencia cooperativa singular. Expertos de distintos países han visitado el Hospital de Barcelona para conocer su modelo basado en la cogestión de usuarios y profesionales, consolidando su prestigio como una de las principales cooperativas sanitarias de Europa.



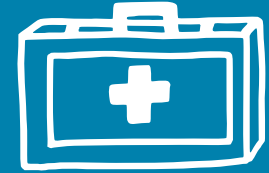
## 2. CLAVES DEL ÉXITO E IMPACTO EN LA SOCIEDAD

SCIAS Hospital de Barcelona ha logrado consolidarse como un referente en el sector sanitario gracias a su modelo cooperativo innovador y su apuesta por la medicina social satisfactoria. Desde su fundación ha crecido de manera sostenida tanto en número de socios como en volumen de negocio.

Mediante su alianza estratégica con la cooperativa de médicos Autogestió Sanitària ha diseñado un modelo de cogestión que permite la integración de profesionales y usuarios en la gestión del hospital, garantizando una relación directa entre médicos y pacientes sin intermediarios.

Uno de sus principales logros ha sido **la reinversión continua de excedentes en la mejora de infraestructuras y tecnología, consolidando un hospital con altos estándares de calidad asistencial. Su modelo de gobernanza democrática, en el que los pacientes tienen voz y voto, ha marcado una diferencia significativa en la gestión hospitalaria**

Además, su sostenibilidad financiera, su modelo de gobernanza democrática y su enfoque en la gestión participativa han sido reconocidos a nivel internacional, sirviendo de inspiración para otros proyectos basados en la participación y la calidad.



## 3. DESAFÍOS ENFRENTADOS

Uno de los mayores desafíos a los que se ha enfrentado SCIAS Hospital de Barcelona fue la pandemia de COVID-19, declarada en enero de 2020. La crisis sanitaria obligó a la cooperativa a adaptar rápidamente sus infraestructuras y reforzar sus equipos médicos para atender la creciente demanda de pacientes, garantizando al mismo tiempo la continuidad de la asistencia sanitaria no relacionada con el virus.

En los primeros 50 días de la pandemia, el hospital atendió a 600 pacientes con COVID-19. Para ello, se amplió la Unidad de Cuidados Intensivos con tres nuevos espacios dentro del edificio, se habilitó una nueva sala de urgencias y se creó una consulta específica para la atención del personal sanitario infectado. Estas medidas fueron implementadas en un tiempo récord, asegurando una respuesta eficiente ante la emergencia sanitaria.

Evitar el colapso del hospital durante la crisis fue posible gracias a la colaboración y compromiso de todos los profesionales de la cooperativa, desde el personal médico y de enfermería hasta los equipos de limpieza, atención telefónica e ingeniería. La capacidad de adaptación y el trabajo conjunto permitieron remodelar el hospital y optimizar sus recursos en un contexto sin precedentes, reafirmando el compromiso de SCIAS con la salud y el bienestar de sus pacientes.

El principal reto de futuro de la cooperativa es adaptarse continuamente a un mercado altamente competitivo dominado por grandes grupos hospitalarios privados. Para ello, trabaja en la innovación tecnológica y la optimización de procesos, asegurando que su oferta asistencial siga siendo un referente.

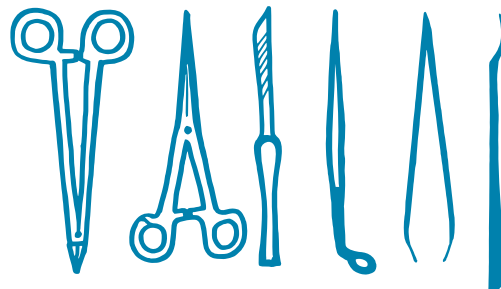


## 4. ESCALABILIDAD Y REPLICABILIDAD

El éxito de SCIAS se basa en gran medida en la intercooperación con Autogestió Sanitària, permitiendo a médicos y pacientes gestionar juntos un hospital sin ánimo de lucro. Este sistema podría adaptarse y replicarse en otros contextos geográficos en los que se dieran las circunstancias adecuadas. Por ejemplo, en países donde exista un interés por fortalecer la participación de usuarios y profesionales en la gestión sanitaria. Podría funcionar bien en sistemas donde haya una tradición cooperativa fuerte en otros sectores. También podría aplicarse en economías emergentes que buscan modelos de sanidad sostenibles, siempre que se establezcan incentivos adecuados para la creación de cooperativas sanitarias.

Para replicar este modelo con éxito, **es necesario contar con un marco regulador favorable que permita la existencia de cooperativas sanitarias que ofrezcan aseguramiento de salud.**

Además, es importante la voluntad de colaboración entre profesionales y usuarios, con una cultura de gobernanza conjunta y democrática.



## 5. CONCLUSIONES Y MORALEJA

La experiencia de SCIAS demuestra que la gobernanza democrática, la intercooperación y la reinversión de excedentes son claves para la sostenibilidad empresarial. Su alianza con Autogestió Sanitària ha optimizado recursos y mejorado la calidad asistencial, mientras que la fórmula cooperativa ha garantizado la estabilidad y el crecimiento.

**Este modelo de intercooperación mejora la competitividad sin comprometer los valores cooperativos, permitiendo ofrecer servicios sanitarios de alta calidad con un enfoque social y sostenible.** La capacidad de adaptación ante las crisis, como la pandemia, resalta la importancia de estructuras organizativas flexibles.

# SERCOVAL

## 1. La entidad en datos

Principal actividad: **Servicio de ayuda a domicilio**

Año de creación: **1979**

Personalidad jurídica: **Cooperativa**

Número de personas trabajadoras: **850**

Región/País en el que opera: **España**

Categoría: **Servicios sociales**

# Servicios sociales a domicilio





Sercoval es una organización participada por más de 300 profesionales a través de dos entidades de interés social: Povinet S.C.V. y Asociación Sercoval. **Nuestra razón de ser es la persona, su calidad de vida y su felicidad. Y nuestro fin es trabajar, crear puestos de trabajo y ofrecer un servicio de calidad.**

La cooperativa es la forma de empresa que encajaba mejor con los valores de las personas fundadoras de SERCOVAL, la que mejor recoge su voluntad de trabajar en equipo, de participar democráticamente en la gestión, en la idea de economía social.



## *2. Claves del éxito e impacto en la sociedad*

Nos hemos especializado en el sector de servicios sociales.

Nuestras buenas prácticas profesionales siempre van dirigidas a esos objetivos de calidad de vida y felicidad de las personas que atendemos.

La profesionalización y especialización de nuestros equipos.

Valoramos la sororidad, la igualdad y la intimidad.

La mejora continua a través de procesos de supervisión y evaluación de nuestras prácticas.

**Sólido liderazgo femenino, reflejado en el significativo porcentaje de mujeres en roles ejecutivos y profesionales en sus respectivas plantillas.**

### 3. Desafíos enfrentados

La pandemia fue uno de los peores momentos vividos en las últimas décadas y lo que ocurrió en los primeros meses en las residencias puso en jaque a toda la sociedad, pero sin duda marcó a las personas responsables de cuidarse y protegerse para cuidar y proteger a las personas a su cargo, mayores y dependientes, que resultaron ser las más vulnerables frente a la Covid-19.

Nadie trabajo sin protección. Eso supuso un impacto económico bastante fuerte, pero nos importó más la salud de nuestra gente.



### 4. Escalabilidad y replicabilidad

Hemos creado una cooperativa de segundo grado, llamada La Terreta Serveis Socials, junto a la cooperativa andaluza de servicios sociales, Macrosad, para emprender nuevos proyectos. **Somos una cooperativa de trabajo asociado, principalmente de mujeres, de mujeres trabajadoras, que peleamos por seguir creciendo y por llevar a nuestra organización cada día un poquito más allá.**

Sercoval y Macrosad suman capacidad técnica y experiencia mediante la alianza empresarial La Terreta, unproyecto constituido en la Comunidad Valenciana, que prestará servicios a través de seis marcas divididas por segmento poblacional y al servicio de las personas durante todas las etapas de su vida.





## 5. Conclusiones y moraleja

Se necesitan empresas especializadas en el sector con vocación, que de verdad estén en la **economía de los cuidados no por puro beneficio económico, sino porque de verdad su objetivo sea ayudar a cambiar vidas. Economía social, ya el nombre lo dice, generar economía para el bienestar común de la sociedad.**



# SERENOS DE GIJÓN

## 1. La entidad en datos

Principal actividad: **Inserción sociolaboral de personas en situación de exclusión social**

Año de creación: **1999**

Personalidad jurídica: **Sociedad Limitada Laboral y empresa de inserción**

Número de personas trabajadoras: **45**

Región/País en el que opera: **Asturias**

Categoría: **Inclusión**



# Sociedad laboral y empresa de inserción, un binomio con futuro

El objetivo principal de SERENOS es generar puestos de trabajo a personas en situación o riesgo de exclusión social, a la vez que presta un servicio de proximidad, atención y ayuda a la ciudadanía. En SERENOS prevalecen el fin social y las personas, habiendo generado grandes oportunidades a cientos de ellas durante los 25 años de historia que ha celebrado recientemente.

SERENOS DE GIJÓN tiene su origen en el año 1999, momento en el que se puso en marcha un plan de empleo municipal dirigido a colectivos desfavorecidos (mujeres desempleadas, parados de larga duración, inmigrantes) a través del cual, entre otros proyectos, se creó un servicio de serenos (agentes cívicos nocturnos) que generó puestos de trabajo en el marco de los nuevos yacimientos de empleo, lo que situó a Gijón como la primera ciudad española en recuperar la figura del sereno, desaparecida en los años 70 del siglo XX.

Tras 25 años de funcionamiento, el servicio se ha consolidado en las noches gijonesas gracias a la colaboración económica de comerciantes, comunidades de vecinos y del Ayuntamiento de Gijón. Este nivel de colaboración público-privada ha generado unas cotas de financiación difíciles de alcanzar en un proyecto de interés social que, como el servicio de serenos, conjuga la inserción laboral de colectivos desfavorecidos con la prestación de servicios a personas, a comerciantes, al turismo y a la ciudad. Toda esta experiencia acumulada ha situado a SERENOS DE GIJÓN como modelo y referencia de funcionamiento para otras muchas ciudades españolas.

La idea que nació en Gijón ha sido replicada por otros ayuntamientos que han apostado por recuperar la figura del sereno. Ciudades como Vitoria-Gasteiz, Barakaldo, Vigo, Torrelavega o Murcia han dado pasos en este sentido. **SERENOS es el vivo y claro ejemplo de empresa de Economía Social, la cual nació y se mantiene para generar puestos de trabajo a personas en situación precaria que prestan un servicio de proximidad, atención y ayuda a la ciudadanía.**



## 2. Claves del éxito e impacto en la sociedad

Hemos identificado las siguientes claves que han determinado el éxito del proyecto:

- La sociedad laboral y la empresa de inserción son dos figuras jurídicas llamadas a entenderse, pues combinan ingredientes fundamentales para que los proyectos de iniciativa social tengan éxito
- La colaboración económica de comerciantes, comunidades de vecinos y del Ayuntamiento de Gijón. Este nivel de colaboración público-privada ha generado unas cotas de financiación difíciles de alcanzar en un proyecto de interés social que, como el servicio de serenos, conjuga la inserción laboral de colectivos desfavorecidos con la prestación de servicios a personas, a comerciantes, al turismo y a la ciudad.

**El servicio tiene un evidente impacto positivo en la ciudad, pues contribuye a mejorar la vida del vecindario y de la ciudadanía en general, gracias a la tranquilidad que genera la presencia de los serenos en las calles de Gijón.**

Con el paso de los años, se han ido incorporando nuevas funciones al trabajo que prestan los serenos, tanto hacia la ciudad, como a las personas. Entre ellas podemos destacar la **colaboración con los servicios de emergencia y policía, el acompañamiento hasta el portal de las personas mayores y con discapacidad y la mencionada información a los turistas que visitan la ciudad.**





### 3. Desafíos enfrentados

Los serenos realizan rondas periódicas por algunos barrios de Gijón, en horario nocturno y durante 364 días al año. **El sereno se encarga de prestar ayuda a la ciudad, vecinos/as, comercios, turistas y viandantes en general.**

En sus paseos nocturnos comprueban que los vehículos estacionados tengan las ventanillas cerradas, en caso de robo avisan a la Policía local, se encargan de controlar el buen funcionamiento del alumbrado público y de avisar a la empresa de mantenimiento en caso de avería. También reconocen el mobiliario urbano para detectar posibles desperfectos.

Otro de los objetivos del servicio es prestar atención a las personas que puedan necesitar ayuda por encontrarse pérdidas o desorientadas, al igual que atender las necesidades de información de los turistas, ofreciendo información sobre lugares como hoteles, restaurantes o cafeterías...



### 4. Escalabilidad y replicabilidad

El binomio sociedad laboral-empresa de inserción social es fácilmente escalable y replicable. Las personas son su causa y razón de ser. No puede existir una sociedad laboral sin personas físicas (la mayoría del capital social ha de pertenecer a las personas trabajadoras), al igual que tampoco puede haber una empresa de inserción sin que esté constituida por personas (un porcentaje elevado de sus trabajadores han de ser personas en situación de riesgo de exclusión social). Las personas prevalecen sobre el capital y el fin social constituye su objeto. Son beneficiarias de ayudas especiales por parte de la Administración.

Otro ejemplo del éxito de la fórmula sociedad laboral-empresa de inserción en Gijón es RQUIRRAQUE EMAUS SLL, empresa cuya actividad es la recogida domiciliaria de enseres y su posterior venta como artículos reutilizados.

### 5. Conclusiones y moraleja

SERENOS DE GIJÓN es el vivo y claro ejemplo de empresa de Economía Social; nació y se mantiene para generar puestos de trabajo a personas en situación precaria que prestan un servicio de proximidad, atención y ayuda al ciudadano; por encima del capital prevalecen el fin social y las personas.

La idea que nació en Gijón ha sido replicada por otros ayuntamientos que han apostado por recuperar la figura del sereno.

# SOSTRE CÍVIC

## *1. LA ENTIDAD EN DATOS*

Principal actividad: **Impulso, promoción y gestión de la vivienda cooperativa en cesión de uso**

Año de creación: **2004**

Personalidad jurídica: **Cooperativa**

Número de personas trabajadoras: **29**

Región/País en el que opera: **Cataluña**

Categoría: **Vivienda**

# *SALTO DE ESCALA DE LA VIVIENDA COOPERATIVA EN CESIÓN DE USO*



SOSTRE CÍVIC es una cooperativa sin ánimo de lucro dedicada a impulsar el modelo de vivienda cooperativa en cesión de uso en Cataluña. Fundada en 2004, nació con el propósito de ofrecer una alternativa real a la compra y el alquiler tradicionales, garantizando el acceso a la vivienda fuera de la lógica especulativa del mercado. Inspirados por modelos de éxito en países como Dinamarca, Uruguay o Austria, **nuestro objetivo es consolidar un parque de vivienda cooperativa gestionado por la comunidad y accesible a todas las personas.**

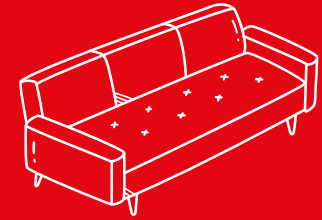
A lo largo de nuestra trayectoria, hemos experimentado un crecimiento constante tanto en número de socias como en proyectos. Actualmente, gestionamos **25 proyectos en distintas fases de desarrollo, con una comunidad de más de 1.700 socias.**

De éstas, 190 ya conviven en viviendas cooperativas y tenemos más de 350 en construcción o en fase de inicio. Además, recientemente hemos conseguido la mayor financiación europea recibida por una cooperativa de vivienda en nuestro país: 31M de euros del Banco de Desarrollo del Consejo de Europa, que permitirán construir más de 350 viviendas en sueltos públicos cedidos por ayuntamientos, con el apoyo de la Generalitat de Cataluña.

Nuestra elección de **la fórmula cooperativa responde a nuestra visión de la vivienda como un derecho y no como un bien de mercado.** La cooperativa de vivienda en cesión de uso permite garantizar la estabilidad y asequibilidad de la vivienda a largo plazo, promoviendo al mismo tiempo la participación democrática de las personas socias en la toma de decisiones. Entre sus principales ventajas destacan la seguridad residencial sin necesidad de endeudamiento hipotecario y la creación de comunidades fuertes y solidarias. Sin embargo, también nos hemos enfrentado a retos importantes, como la necesidad de adaptar el marco normativo a esta fórmula innovadora, la búsqueda de financiación adaptada a un modelo no especulativo y la concienciación sobre esta alternativa aún poco conocida.

Nuestra apuesta por la vivienda cooperativa no solo responde a la necesidad de acceso a la vivienda, sino que también tiene un impacto social y medioambiental significativo. **Fomentamos la sostenibilidad en la construcción y rehabilitación de edificios, promovemos modelos de convivencia colaborativos y contribuimos a la dinamización del sector de la economía social, demostrando que otra forma de habitar es posible.**





## **2. CLAVES DEL ÉXITO E IMPACTO EN LA SOCIEDAD**

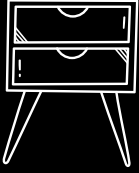
El éxito de SOSTRE CÍVIC radica en su modelo innovador de vivienda cooperativa en cesión de uso, que garantiza estabilidad sin endeudamiento hipotecario y fuera del mercado especulativo. Con 25 proyectos en marcha, 190 viviendas en convivencia y más de 350 en construcción, demostramos que esta alternativa es viable y escalable.

- 1. Modelo accesible y sostenible:** La vivienda es colectiva y permanece en la economía social, evitando la especulación.
- 2. Crecimiento y comunidad:** Con más de 1.700 socias, promovemos la autogestión y la cooperación.
- 3. Intercooperación y activación de políticas públicas:** Hemos conseguido 31M de euros del Banco de Desarrollo del Consejo de Europa para construir más de 350 viviendas sobre suelo público.

### **Impacto en la sociedad:**

- Acceso a vivienda asequible y estable para personas con distintos niveles de ingresos.
- Transformación del modelo habitacional, promoviendo un sistema más justo y comunitario.
- Reducción de la huella ecológica, impulsando edificios sostenibles y rehabilitaciones eficientes.

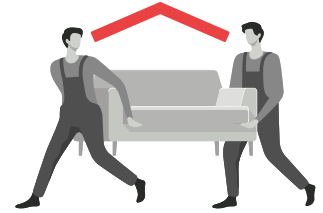
SOSTRE CÍVIC no solo ofrece viviendas, sino que impulsa un cambio estructural en la manera de habitar, alineado con los valores de la economía social y solidaria.



### 3. DESAFÍOS ENFRENTADOS

Hemos tenido que superar diversos retos para consolidar la vivienda cooperativa en cesión de uso como una alternativa real en Cataluña. Principales desafíos:

- 1. Falta de marco normativo adecuado:** Este modelo no estaba regulado inicialmente, lo que nos ha obligado a impulsar cambios legales y a trabajar con las administraciones para su reconocimiento.
- 2. Acceso a financiación:** Al no basarse en la propiedad individual, conseguir crédito ha sido complejo. El fuerte arraigo y despliegue en Cataluña del sistema cooperativo de crédito y la banca ética ha sido clave para el impulso, pero también el apoyo de la financiación pública. La reciente obtención del crédito del Banco de Desarrollo del Consejo de Europa ha sido un hito clave para el salto de escala.
- 3. Escalabilidad del modelo:** A pesar del crecimiento, seguimos enfrentando la necesidad de ampliar el parque de vivienda cooperativa para responder a la demanda creciente.
- 4. Desconocimiento social y cultural:** La compra y el alquiler siguen siendo las opciones dominantes. Sensibilizar sobre la cesión de uso ha requerido una gran labor de divulgación y pedagogía.
- 5. Acceso a suelo público y privado:** Dependemos de la voluntad de las administraciones para ceder terrenos y facilitar políticas de apoyo a la economía social.



### 4. ESCALABILIDAD Y REPLICABILIDAD

El modelo de vivienda cooperativa en cesión de uso de SOSTRE CÍVIC es totalmente escalable y replicable, tanto en Cataluña como en otros lugares.

#### Escalabilidad:

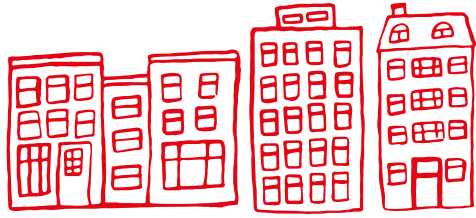
- 1. Crecimiento sostenido:** En apenas 8 años hemos pasado de gestionar unos pocos proyectos a tener 25 en marcha, con 190 viviendas en convivencia y más de 350 en construcción.
- 2. Acceso a financiación:** La obtención de 31M de euros del Banco de Desarrollo del Consejo de Europa demuestra que el modelo puede escalar con el apoyo adecuado.
- 3. Colaboración público-comunitaria:** Debido a la alta presión actual del mercado inmobiliario, la cesión de suelo público es clave para impulsar la vivienda cooperativa.

#### Replicabilidad:

**1. Modelo adaptable a distintos contextos: Países como Dinamarca, Uruguay o Austria han implementado soluciones similares con éxito.**

- 2. Marco cooperativo flexible:** Se puede aplicar en entornos urbanos y rurales, con nuevas promociones o rehabilitación de edificios.
- 3. Alianzas estratégicas:** La colaboración con administraciones y entidades de la economía social facilita su expansión.

Para seguir escalando, es clave el apoyo institucional, la financiación accesible y la difusión del modelo. Nuestro objetivo es que esta alternativa crezca y se convierta en una opción mayoritaria.



## **5. CONCLUSIONES Y MORALEJA**

Nuestra experiencia demuestra que otra forma de hacer vivienda es posible, pero requiere compromiso, alianzas y perseverancia.

**El modelo cooperativo funciona, también en sectores tan depredadores como el inmobiliario. La cesión de uso permite vivienda asequible y estable.**

La colaboración público-comunitaria es clave. El acceso a suelo y financiación adaptada facilita su crecimiento.

**Construir comunidad es esencial. La autogestión refuerza la resiliencia y el impacto social.**

### **Moraleja:**

La economía social es viable y transforma realidades.

- Crecer con coherencia fortalece el propósito.
- El trabajo en red multiplica el impacto.

# SUARA SERVEIS (Casal online)

## 1. *La entidad en datos*

Principal actividad: **Servicios de atención a personas**  
Año de creación: **2008**  
Personalidad jurídica: **Cooperativa de iniciativa social**  
Número de personas trabajadoras: **5.322**  
Región/País en el que opera: **España (Cataluña)**  
Categoría: **Cuidados**



*Más que  
compañía, una  
comunidad en  
tu televisor*



SUARA Cooperativa es una empresa de economía social con más de 40 años de trayectoria en el ámbito de los servicios a las personas. Desde su fundación, **ha trabajado para mejorar la calidad de vida de las personas en situación de vulnerabilidad, ofreciendo servicios de atención y acompañamiento en diferentes etapas de la vida. Su objetivo siempre ha sido contribuir a la creación de una sociedad más inclusiva, solidaria y con más oportunidades para todas las personas.**

En los últimos años, SUARA ha experimentado un crecimiento significativo, ampliando su equipo de profesionales y diversificando los servicios para adaptarse a las nuevas necesidades sociales. Uno de los avances más destacados ha sido su apuesta por la innovación social y tecnológica, destacando el Casal Online, un proyecto pionero que facilita el acompañamiento a las personas mayores a través de la televisión.

## *2. Claves del éxito e impacto en la sociedad*

El Casal Online es un proyecto innovador que transforma la manera en que las personas mayores se relacionan y participan en la sociedad. La soledad no deseada es un desafío creciente, y creemos que la tecnología puede ser parte de la solución si se hace de forma accesible e inclusiva. Por ello, hemos creado un espacio de conexión única a través del televisor, el dispositivo más universal y fácil de usar.

El impacto ya es una realidad. La sensación de soledad se ha reducido significativamente, pasando del 14,3% de personas que se sienten acompañadas antes del Casal a un 85,7% después de participar. Además, la actividad física fuera de casa ha aumentado hasta el 71,4%, igual que la incorporación de actividades que suponen un reto mental. Un dato clave es que el 71,4% de las personas han cambiado sus hábitos diarios, planificar la hora de levantarse y asistir a las actividades.

Más allá de los números, los testimonios hablan por sí solos: personas que establecen rutinas en torno al Casal, redescubren un lugar de la socialización y lo más importante, vuelven a reír en compañía.

En un mundo donde la población envejece y los recursos son limitados, el Casal Online demuestra que la innovación social y la tecnología pueden marcar la diferencia.

### 3. Desafíos enfrentados

Lanzar y consolidar el Casal Online no ha sido solo una cuestión de tecnología, sino un reto en múltiples dimensiones. Hemos transformado un concepto innovador en una solución real con impacto social.

El primer gran reto ha sido garantizar una experiencia tecnológica simple, estable y accesible. Conseguir este conocimiento nos ha llevado a innovar en conectividad, mejorar la experiencia de usuario y ofrecer un acompañamiento cercano.

No se trata solo de ofrecer contenido en directo y bidireccional, sino de generar vínculos reales. Construir una comunidad en un entorno digital supone un cambio de paradigma. Hemos aprendido a fomentar la participación, a romper la barrera de la pantalla y a crear espacios donde las personas sean protagonistas.

Validar el impacto del Casal Online ha sido un gran paso, pero el siguiente desafío es hacerlo sostenible a largo plazo: demostrar que un proyecto con vocación social también puede ser sostenible económicamente.

Enfrentar estos desafíos nos ha llevado a innovar, aprender y reafirmar nuestro propósito. **El Casal Online no es solo un servicio; es una revolución de la manera en que las personas mayores se relacionan, realizan ejercicio físico y actividades de estimulación cognitiva y viven su día a día.**





#### 4. Escalabilidad y replicabilidad

El Casal Online de SUARA es un modelo con potencial de crecimiento y expansión. Su esencia radica en la simplicidad tecnológica, la accesibilidad y la capacidad de generar comunidad a distancia, lo que lo convierte en una solución adaptable a diferentes públicos y contextos tanto rurales como urbanos.

El modelo es escalable en la medida en que podemos llegar a un mayor número de personas sin necesidad de grandes infraestructuras adicionales. La clave está en optimizar la plataforma tecnológica, diversificar la programación de contenidos y fortalecer el apoyo a los participantes para garantizar una experiencia fluida y enriquecedora.

La infraestructura digital que depende de la conectividad y el acceso a internet es esencial para garantizar la participación. La adaptabilidad a diferentes públicos es básica, cada comunidad tiene sus propias necesidades y dinámicas. La flexibilidad del modelo permite ajustar contenidos, dinámicas y formatos para conectar con cada perfil de participante. De la misma forma, la estrategia de implementación de la colaboración con entidades locales, administraciones y organizaciones del tercer sector será clave para su expansión y consolidación.



#### 5. Conclusiones y moraleja

El Casal Online tiene el potencial de convertirse en un referente en la transformación digital del acompañamiento a personas mayores.

El éxito del Casal Online no está en la tecnología, sino en cómo la ponemos al servicio de las personas. **Más allá de conectar, lo que realmente cambia la vida es el sentido de pertenencia, el vínculo y la posibilidad de compartir experiencias.**

Los modelos de éxito son los que ponen a las personas en el centro.



# TALKING WALES

## 1. THE ENTITY IN DATA

Main activity: **Public Interest News Provision**

Year founded: **2023**

Legal structure: **Community Benefit Society**

Number of people currently employed: **3**

Region/Country in which it operates: **Wales (UK)**

Category: **Cultural and creative industries**



# BUILDING TRUSTED NEWS AND INFORMATION SERVICES

Talking Wales was incorporated as a Community Benefit Society in July 2023. It launched a pilot service to coincide with the UK General Election in May 2024 and the full service will start testing in June 2025.

Trust in news is at an all time low and public interest news provision is shrinking globally as the business models of legacy news companies fail due, in a large part, to the shift of audiences for news to online. Trust is further eroded by the fact that the majority of news providers are private companies who exist to make money for shareholders and owners.

Talking Wales is taking a different approach, from both a service and ownership perspective. We were supported by Cwmpas Wales in setting up as a cooperative, **this means our audience and staff own the company and we as a service are accountable to our members, not shareholders.**

**A membership rather than a subscription allows people to feel invested in the service instead of paying for a service. Our editorial perspective and service provision is driven by what people are discussing not an agenda set by political parties.**



## 2. KEYS TO SUCCESS AND IMPACT ON SOCIETY

Being answerable to a membership ensures transparency in how we operate as a business and editorially.

We discuss issues that matter to people's daily lives, helping them make sense of the Wales they live in.

**We are visible within communities, creating direct contact with the public and building trust.**

Holding power to account and sharing public interest news, for free, with a wide audience ensures the strengthening of civil society.



### 3. CHALLENGES FACED

**Building a community and raising funds. Both are interlinked.**

Developing trust with a community who struggle to trust any news organisation has been hard. Likewise persuading people to invest, at a sufficient level has made it difficult to scale.

We are fortunate to be in a position now, finally, to access significant grant funding that will give us the time and space to grow the company.



## 4. SCALABILITY AND REPLICABILITY

The business model we have developed is scalable and highly replicable. We are using the learnings from other cooperative news services in the UK, such as Bristol Cable, to develop ours. Where we differ is our use of technology. We make the best use of existing and developing digital technologies to deliver new services primarily in the audio and video spaces and at local and national levels.

I have been fortunate to be part of the Media Innovation Programme at the University of Central Lancashire, one of the leading exponents in the public interest news space in the UK. This has allowed me to research the business models of the public interest news space in the UK and examine how audiences interact with and are influenced by news. Digital News Deserts is the topic of my current Master's studies.

Co-developing business cooperative models with an academic institution has been hugely beneficial, and I wish to explore this area further.

Our funding model allows for individual and corporate membership, enabling us to work with impact investors, companies, and organisations considering ethical investing as part of their investment portfolios.

In Wales and the UK, there is a marked difference from continental Europe; town centres are struggling largely because people do not live in town centres, and footfall has decreased due to the growth in online shopping. Our focus is on creating physical spaces where people can come in and discuss the issues affecting their daily lives and build a bond with communities, allowing them to see us at work.

This repurposing of spaces in town centres has enormous potential benefits for society and supports other businesses nearby by increasing footfall.



## 5. CONCLUSIONS AND LESSONS LEARNED

It takes time. Don't rush things. Do thorough research and, where possible, seek support. In England, Co-operatives UK offers fantastic support, advice, and resources. In Wales, Cwmpas Wales serves the co-operative sector and provides both practical and financial support. **Think about community engagement and how you will grow your membership. This is the most important aspect** and an area we failed to focus on in our early days.

Remember, it's a journey not a race. Make sure it's a journey worth travelling.



# TAZEBAEZ

## 1. LA ENTIDAD EN DATOS

Principal actividad: **Consultoría**

Año de creación: **2011**

Personalidad jurídica: **Cooperativa**

Número de personas trabajadoras en la actualidad: **35**

Región/País en el que opera: **Euskadi**

Categoría: **Juventud**



# UNA COOPERATIVA DE PERSONAS JÓVENES SOÑADORAS

TAZEBAEZ S. Coop. es una cooperativa de trabajo asociado fundada en 2011 en el contexto del grado LEINN (Liderazgo Emprendedor e Innovación) de la Universidad de Mondragón. Fue en un **marco de crisis y necesidad de nuevas alternativas laborales y económicas cuando nació TAZEBAEZ S. Coop., con el propósito de ofrecer un enfoque de emprendimiento social y cooperativo evolucionado.**

Si bien 8 personas fueron las que fundaron TAZEBAEZ en su origen, hoy cuenta con 21 socias y más de 25 personas que dedican su tiempo a una o varias de las tres líneas de trabajo:

**TravellingU** es la línea que trabaja la educación y el desarrollo de habilidades, en formación tanto reglada como no reglada, con programas desde un grado de cuatro años hasta módulos cortos de días.

**Make It Visual** es una agencia de comunicación visual que desenvuelve proyectos de ilustración, animación, maquetación, visualización y graphic recording, pero también es agencia de comunicación por lo que trabaja con cuentas enteras y desarrollo de planes de comunicación completos.

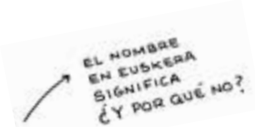
**Bira** es la línea de consultoría, que trabaja tanto con el sector público como con el sector privado y desarrolla proyectos en espacios que incluyen estrategia, innovación, desarrollo de equipos, desarrollo territorial o transformación organizacional.

Actualmente, cuenta con alrededor de 30 trabajadores y ha crecido mediante una estructura flexible y colaborativa que promueve el emprendimiento y la innovación social. Este crecimiento se aceleró cuando la cooperativa decidió contratar perfiles diversos, combinando el talento de estudiantes de LEINN con profesionales de otras disciplinas. Esta combinación de habilidades fue clave para consolidar el proyecto y diversificar sus áreas de actividad.

Además, Tazebaez ha fomentado el desarrollo de nuevas empresas, como **Insektlabel** (enfocada en la producción de proteínas a partir de insectos), y **participa en otras compañías a través de Innkubo, su incubadora de proyectos, generando empleo y oportunidades en sectores innovadores.**



## 2. CLAVES DEL ÉXITO



**Compromiso cooperativo:** Para Tazebaez, **ser cooperativa es más que una forma jurídica; es un modo de vida basado en valores compartidos como la solidaridad, la autonomía y el trabajo en equipo.**

**Juventud y visión emprendedora:** Con un equipo fundador de menos de 25 años, Tazebaez se posicionó como una entidad innovadora y de mentalidad abierta, con una filosofía de “poco que perder y mucho que ganar”.

**Espíritu aventurero e identidad vasca:** Desde sus inicios, la cooperativa se inspiró en la cultura vasca de cooperación y trabajo colectivo, combinándola con una mentalidad global. Este enfoque ha ayudado a Tazebaez a adaptarse y expandirse internacionalmente sin perder su identidad.

**Cultura centrada en las personas:** Las personas y los equipos son el centro de toda la actividad en Tazebaez. En la toma de decisiones y la definición de objetivos, el equipo se enfoca en el “por qué” y “cómo” de sus proyectos más que en el “qué”, promoviendo un sentido de propósito compartido.



### 3. DESAFÍOS ENFRENTADOS

**Construcción de una cultura organizacional desde cero:** Al estar integrada principalmente por personas jóvenes y con poca experiencia, **Tazebaez enfrentó el reto de crear una cultura de trabajo sólida que equilibrara la creatividad con la disciplina.**

**Falta de confianza inicial:** En sus primeros años, muchas empresas dudaron en colaborar con Tazebaez debido a la juventud y novedad de su equipo, lo que representó un reto emocional y de credibilidad. Pese a ello, lograron construir una reputación de confianza y seriedad.

**Impacto de la pandemia en la actividad internacional:** La crisis del COVID-19 afectó severamente a Tazebaez, sobre todo en su actividad internacional, paralizando proyectos y limitando el contacto con su red global. No obstante, la cooperativa utilizó esta experiencia para fortalecer sus capacidades digitales y explorar nuevos enfoques para sus Learning Expeditions y otros proyectos internacionales.





## 4. ESCALABILIDAD Y REPLICABILIDAD

**TAZEBAEZ plantea replicar su modelo en diferentes contextos, creando equipos en nuevos territorios que generen negocios adaptados a las realidades locales.** Estos equipos locales, además de recibir formación inicial, se empoderan **para desarrollar proyectos con independencia, lo que permite una expansión orgánica y respetuosa con el entorno.** A través de Innkubo, la cooperativa también busca incubar nuevos proyectos y fomentar el desarrollo de empresas independientes, expandiendo su ecosistema cooperativo sin perder su identidad ni su propósito inicial.

## 5. CONCLUSIONES Y MORALEJA

**TAZEBAEZ ha buscado siempre ser un espacio de trabajo competitivo, capaz y en crecimiento, pero también amable, humano y empático.** En muchas ocasiones podrás escuchar a nuestro CEO decir “lo más complicado del negocio son las personas, pero también son lo mejor”.



# TRABENSOL

## I. LA ENTIDAD EN DATOS

Principal actividad: **Cohousing senior**

Año de creación: **2002**

Personalidad jurídica: **Cooperativa de consumidores y usuarios**

Número de personas trabajadoras: -

Región/País en el que opera: **Madrid**

Categoría: **Cuidados e inclusión**



# Otra forma de vivir en compañía



TRABENSOL S. Coop. Mad. es una cooperativa de consumidores y usuarios creada en el 2002 por grupos de personas que habían tenido contacto con el mundo cooperativo. **Su propósito era crear un espacio para el envejecimiento activo y pasar los últimos años de su vida en comunidad.**

Es una iniciativa de **cohousing senior pionera en España.** Organizada en cooperativa, con autogestión democrática y orientada en valores como la autoayuda, la solidaridad y el espíritu colaborativo.

El proyecto nace como alternativa a las residencias tradicionales y para hacer realidad un nuevo modelo de residencialidad dirigido a mayores: gente amiga que ha hecho de la solidaridad, el espíritu colaborativo y la ayuda mutua los valores centrales de su convivencia.

La razón de ser de TRABENSOL consiste en desarrollar un **proyecto residencial para buscar una forma satisfactoria de pasar en común la vejez, entendida ésta como la etapa en la que las personas han llegado al final de su actividad laboral, los hijos se han independizado y puede necesitarse una ayuda para hacer frente a los requerimientos de la vida diaria.**



## 2. CLAVES DEL ÉXITO E IMPACTO EN LA SOCIEDAD

Apostar por una **convivencia que concilie el respeto a la privacidad, la autonomía y la independencia de cada cooperativista con la riqueza de una vida en comunidad y con espacios, actividades y recursos compartidos.**

Impulsar un estilo de vida activo que ayude a las personas a mantenerse en forma, tanto física como intelectualmente.

Crear un estilo de gobernanza participativo que permite a los convivientes aportar sus opiniones a través de comisiones de trabajo que guían la vida de la comunidad. Esto ha favorecido la cohesión social interna y la estabilidad de la cooperativa en los retos que ha tenido que afrontar.

Adaptar el modelo de cohousing senior escandinavo, principalmente vinculado a los aspectos convivenciales, a un modelo más latino, en el que los servicios asistenciales están muy presentes.

En cuanto al impacto en la sociedad destacamos:

- La cooperativa aborda con originalidad el problema de la vejez activa y la soledad no deseada.
- Contribuye al desarrollo rural, ya que ha creado inversión y trabajo en el entorno donde se ha radicado, un pequeño pueblo de la sierra madrileña.

### 3. DESAFÍOS ENFRENTADOS

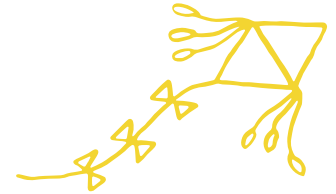
Al ser una experiencia novedosa en España, no había apenas referentes.

Generar un proyecto urbanístico en un periodo de escasez de suelo, lo que nos ha convertido en un motor de dinamismo en el medio rural

Crear una cultura de organización que garantizara la sostenibilidad del proyecto, adoptando medidas orientadas a asegurar el relevo generacional. Contamos con una nutrida lista de socios expectantes que ya participan en la vida del centro y que irán incorporándose progresivamente a la cooperativa.

El vacío legal de la iniciativa al estar el proyecto a caballo entre vivienda y consumo, para finalizar en consumo debido al uso intensivo de los servicios de la cooperativa.

Abordar la dependencia que seguro llegará a algunos de los componentes del grupo, dotándose de un sistema de atención complementario del sistema público y que se va ajustando con el tiempo.



### 4. ESCALABILIDAD Y REPLICABILIDAD

El cohousing senior es una experiencia de origen nórdico. Sin embargo, este tipo de convivencia, por las características de las sociedades latinas, añade la preocupación por la asistencia y la dependencia.

**El "modelo TRABENSOL" ha servido de modelo a otros cohousing senior,** como son Convivir, Antequera 51, Servimayor, Tejiendo Vida, Villa Rosita, Centro de Convivencia Tres Cantos, Axuntase, etc. Todos estos proyectos, muchos de ellos ya en activo, han surgido de la experiencia de TRABENSOL.





# ULCCS

## *1. The entity in data*

Main activity: **Infrastructure development**

Year founded: **1925**

Legal structure: **Cooperative (primary level)**

Number of Employees: **17.000**

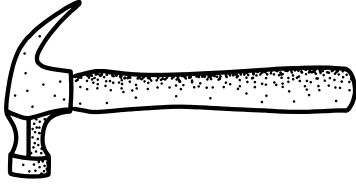
Region/Country in which it operates: **Kerala/India**

Category: **Reduction of Inequalities/ Mobility**

# *Reduction of inequalities*







ULCCS – a Successful Coop Model ULCCS was formed in 1925 by the disciples of eminent social reformer Sri Guru Vagbhatananda in a remote hamlet called Uralungal near Vatakara in Kozhikode District of Kerala, as a novel mass movement against the anarchies of the caste system prevalent in those days.

It has grown today as a name synonymous with quality, workmanship, precision and efficiency in infrastructure projects. In 1924 one of the newspapers published an article regarding a notification of Malabar District Board under British rule inviting people to form cooperatives in the Malabar region. This encouraged 14 young people to form an organisation which gives equity and equality among them.

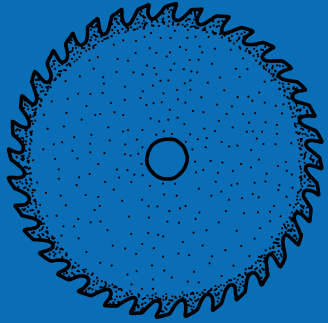
ULCCS is a unique organisation that has carved a niche for itself through many decades of exemplary commitment to quality and integrity. It is a shining example of how teamwork, dedication and discipline helped a rural co-operative society overcome all challenges and grow into a huge, diversified organisation that has acquired international fame. Even though the workers of the Society hail from rural areas, they use modern state-of-the-art technology in their activities. In a sense, **ULCCS is a successful example of how technology adoption at grass root levels can make phenomenal changes in the lives of the people in rural India.** ULCCS provides direct jobs of 17138/day with a turnover of Rs 2334 crores.



## *2. Keys to success and impact on society*

The Uralungal Labour Contract Cooperative Society (ULCCS) is one of India's most successful worker-owned cooperatives, particularly in the infrastructure development sector. Its success can be attributed to several key factors, which have also had a profound impact on society.

Keys to ULCCS's Success: 1. Strong Cooperative Model 2. Commitment to Quality & Timely Execution 3. Governance 4. Skilled Workforce & Training 5. Diversification & Expansion 6. Socially Responsible Approach Impact on Society: • Employment Generation: • Rural Development: • Ethical Business Practices: • Sustainable Growth: **ULCCS stands as a model of cooperative success, proving that ethical, worker-owned businesses can compete with private enterprises while prioritizing social good.**



### 3. Challenges faced

Challenges and Its Survival Faced cut-throat competition from private contractors and struggled even to pay wages to its employees. Sometimes it confronted serious financial issues to meet large projects. But members accepted the challenges and they offered the reduction of their wages and they also started to mobilise funds from their kith and kins for meeting expenses. The economic reforms implemented in India in the early nineties created a crisis for the local bodies, and ULCCS took the opportunity to move forward. ULCCS was accepted by the government and the general public alike as it undertook the construction works of the local government and completed it in a timely manner without compromising quality and standards and with zero corruption. The compelled, sudden and unexpected shift to the digital money system after demonetization in 2016 in India was a challenge. The conventional employees were not used to this. ULCCS helped their laborers to open bank accounts and made things possible and easy for all the employees, even during those strenuous times.

### 4. Scalability and replicability

Sectoral Expansion: ULCCS has already expanded beyond construction into IT, social initiatives, and education, proving its adaptability. • Geographical Growth: With strong governance and leadership, ULCCS could scale operations to other states in India or similar economies. • Technology Integration: Digital tools and AI in project management, training, and execution could make it more efficient and scalable. • Government Partnerships: ULCCS has successfully collaborated with public agencies, and similar models could be scaled through public-private partnerships.

Developing Countries: Where labour-driven industries like construction, manufacturing, and services need ethical, structured worker participation. • Regions with Strong Cooperative Culture: • Sectors with Exploitative Labor Practices: Challenges to Replication • Mindset Shift: Transitioning from hierarchical management to worker ownership requires training and cultural adaptation. • Initial Capital & Support: Without strong government support or financial backing, forming such cooperatives can be difficult. • Legal & Policy Frameworks: Countries with restrictive labour laws or weak cooperative policies may struggle to implement the model.

#### Ideas for Adaptation & Replication

1. Construction Cooperatives in Other areas o Governments could promote ULCCS-like models in states with large infrastructure needs, offering tax incentives and funding.
2. Tech-Enabled Cooperatives
3. Cooperative Housing & Real Estate
4. Renewable Energy & Green Infrastructure

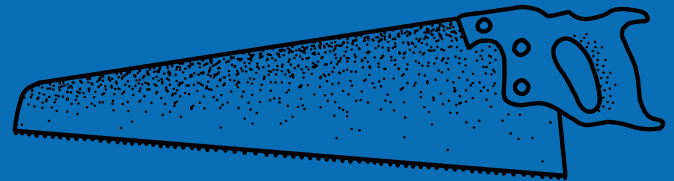
## 5. Conclusions and lessons learned

### Key Lessons from ULCCS's Success

1. Worker Ownership Creates Long-Term Commitment
2. Ethical and Transparent Governance Builds Trust
3. Quality and Reliability Drive Sustainable Growth
4. Diversification Ensures Stability
5. Investing in People is Investing in the Business
6. Social Impact and Profitability Can Go Hand in Hand

### How These Lessons Can Help New Businesses

- Start with a strong purpose
- Prioritize quality over shortcuts
- Foster an ownership mindset
- Be transparent and ethical
- Diversify strategically
- Invest in people



# URDIME

## 1. LA ENTIDAD EN DATOS

Principal actividad: **Gestión de proyectos culturales**

Año de creación: **2012**

Personalidad jurídica: **Cooperativa**

Número de personas trabajadoras: -

Región/País en el que opera: **Galicia, España y Portugal**


Categoría: **Artes escénicas y musicales**

# COOPERATIVISMO CULTURAL GALIEGO




escenografias  
stands  
feiras

urdime

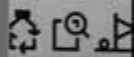
 urdime

Sustainable  
Equipment

 urdime

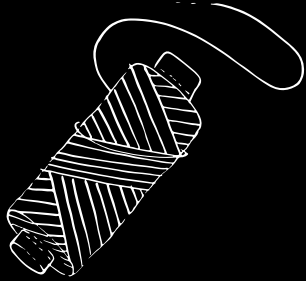
BANCA

De Calçada Antárctica



MO

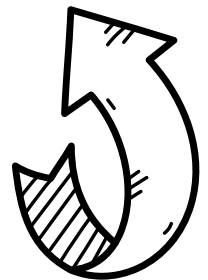




URDIME es el conjunto de hilos paralelos que se mantiene en tensión en un marco o telar, formando la base necesaria para que al entrelazarse con la trama sea posible la creación de un nuevo tejido.

Atendiendo al significado de nuestro nombre, **URDIME, nace fruto de la unión de sinergias de varias mujeres profesionales de la gestión cultural, construyendo puentes y caminos que suman conocimiento y energía, con el fin de gestionar proyectos culturales.**

Tejemos entre todas un equipo de personas a disposición de la cultura gallega, manteniendo una actividad profesional de comunicación constante y creativa para acercarnos a la comunidad.



## 2. CLAVES DEL ÉXITO E IMPACTO EN LA SOCIEDAD

La gestión de procesos, tiempos y cuidados.

Conocimiento y comunicación constante con el sector cultural gallego.

**Participación activa en entidades de representación del sector cultural y del modelo cooperativo.**

## 3. DESAFÍOS ENFRENTADOS

La paralización de actividades de todo tipo que se produjo con la pandemia de COVID.

Búsqueda e incorporación de nuevas socias.

Gestión de tiempos en este trabajo en el que se une la pasión por una cultura transformadora y los tiempos personales y profesionales.

# CULTURA

## 4. ESCALABILIDAD Y REPLICABILIDAD

La escalabilidad de URDIME es aquella que marcan las socias de la cooperativa: el sector lo permite, la demanda del servicio que ofrecemos existe, pero está en manos de las socias la decisión sobre crecer, mantenerse o decrecer, en función de los intereses de su asamblea de socias.

La replicabilidad del modelo en otros territorios y contextos se va a dar siempre que el grupo de personas que lo sustenten en esos territorios y equipos lo consideren de interés.

## 5. CONCLUSIONES Y MORALEJA

**Cultura y cooperativismo son dos valores de transformación social que 'maridan' estupendamente.**

# Consejo Asesor Internacional

Nazioarteko Aholku Batzordea  
International Advisory Board



ALAIN  
COHEUR



AMAL  
CHEVREAU



AUDE  
SALDANA



FRANC  
CORTADA



HÉCTOR  
CASANUEVA



IRENE  
TINAGLI



JONATHAN  
WONG



LADISLAU  
DOWBOR



LUIS  
GUTIÉRREZ REYES



MIRAI  
CHATTERJEE



NAWAF  
KABBARA



PAULINE  
EYEBE EFFA



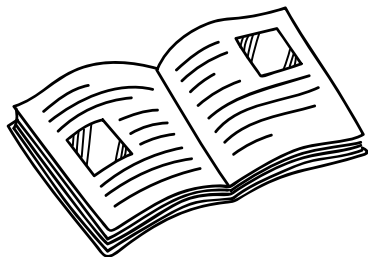
RUTH  
PASERMAN



SARA  
HOROWITZ



SIMEL  
ESIM



Contar con las personas es fundamental para avanzar desde la cooperación. También para promover la creación de empresas de economía social. El Consejo Asesor de ASETT reúne a un grupo de quince expertos internacionales, mujeres y hombres, investigadores y activistas sociales, con un denominador común: experiencia de muchos años de trabajo en los campos de la salud, el empleo, la vivienda, la cooperación al desarrollo, el emprendimiento y la planificación estratégica.

Su experiencia nos enriquece como hub de vanguardia y nos permitirá asesorar y dar soporte a los programas y misiones internacionales que queremos impulsar de la mano de los gobiernos y organizaciones interesadas en el intercambio de experiencias en economía social y solidaria.

Pertsonak kontuan hartzea funtsezkoa da lankidetzatik aurrera egiteko. Halaber, ekonomia sozialeko enpresen sorrera sustatzeko ere bai. ASETTeko Aholku Kontseiluak hamabost aditu nazional eta nazioarteko biltzen ditu: emakumeak eta gizonak, ikertzaileak eta gizarte-aktibistak, guztiak ere ezaugarri komun batekin: osasunaren, enpleguaren, etxebizitzaren, garapenerako lankidetzaren, ekintzailetzaren eta estrategia-planifikazioaren alorretan urte askotako esperientzia.

Haien esperientziak aberastu egiten gaitu abangoardiako hub gisa, eta aukera emango digu aholku emateko eta babesa eskaintzeko sustatu nahi ditugun programa eta nazioarteko misioetan, ekonomia sozial eta solidarioan esperientziak trukatzeko interesa duten gobernu eta erakundeekin elkarlanean.

Engaging people is essential to advancing cooperation, and also to promoting the creation of social economy enterprises. The ASETT Advisory Council brings together fifteen international experts—men and women, researchers and social activists—with a common denominator: years of experience in fields such as health, employment, housing, development cooperation, entrepreneurship, and strategic planning. Their expertise enriches us as an advanced hub and enables us to advise and support the international programs and missions we aim to promote in partnership with governments and organizations interested in the exchange of experiences in the social and solidarity economy.



## ALAIN COHEUR

Experto en Salud Pública y gestión hospitalaria. Desde 2019, es copresidente del Foro Internacional para la Economía Social y Solidaria (ESS FI). También pertenece al Comité Económico y Social Europeo (CESE), en el que es director del grupo de estudio permanente sobre empresas de economía social.

Inició su carrera en el Hospital Universitario de Lieja. En 1991, se incorporó a la Unión Nacional Belga de Mutualidades Socialistas de Salud (Solidaris). Participó en la gestión del sistema sanitario belga como miembro del Comité de Seguros del Instituto Nacional de Seguros de Salud e Invalidez y del Consejo Nacional de Hospitales del Ministerio de Salud Pública. Desde 1997, coordina diversos proyectos sanitarios transfronterizos entre Bélgica, Francia, Países Bajos, Alemania y Luxemburgo, financiados por el fondo europeo Interreg.

Fue director de proyectos en la Asociación Internacional de Mutualidades de Salud (AIM), miembro de su junta directiva y, desde 2017, tesorero. En 2002, regresó a Solidarís como director de Asuntos Europeos e Internacionales. Desde 2004, es miembro de la mesa de la Asociación Internacional de la Seguridad Social (AISS), vicepresidente de la Comisión Técnica de Mutualidades y, desde 2019, vicepresidente de la Comisión Técnica de Asistencia Médica y Seguro de Enfermedad.

En 2008 fue elegido presidente de Social Economy Europe, plataforma nacida en 2000 con el nombre de CEP-CMAF (Conferencia Europea Permanente de Cooperativas, Mutualidades, Asociaciones y Fundaciones) para dar a conocer el sector de la economía social, así como a sus actores, como un motor esencial de la economía europea. También es miembro del consejo de administración de CRIEC (sección belga e internacional) y, desde 2022, profesor de la Escuela de Salud Pública de la Universidad de Lieja, su ciudad natal.



Osasun publikoan eta ospitale-kudeaketan aditua. 2019az geroztik, Ekonomia Sozial eta Solidarioko Nazioarteko Foroko (ESS FI) Ko-presidenta da. Europako Ekonomia eta Gizarte Batzordeko (EESC) kidea ere bada, eta bertan ekonomia sozialeko enpresen inguruko ikerketa talde iraunkorraren buru da. Bere ibilbide profesionala Liègeko Unibertsitate Ospitalean hasi zuen, eta gero Belgikako Osasun Mutualitate Sozialisten Batasun Nazionalean (Solidaris) sartu zen. Belgika, Frantzia, Herbehereak, Alemania eta Luxemburgoko mugaz gaindiko osasun proiektu ugari koordinatu ditu. Nazioarteko Osasun Mutualitateen Elkarteko (AIM) zuzendaritza karguak izan ditu, eta Liègeko Unibertsitateko Osasun Publikoko Eskolako irakaslea da.

Expert in Public Health and hospital management. Since 2019, Co-President of the International Forum for the Social and Solidarity Economy (ESS FI). He is also part of the European Economic and Social Committee (EESC), where he leads the permanent study group on social economy enterprises. He started his career at the University Hospital of Liège and later joined the Belgian National Union of Socialist Health Mutualities (Solidaris). He coordinated several cross-border health projects across Belgium, France, the Netherlands, Germany, and Luxembourg. He has served in leadership roles at the International Association of Health Mutuals (AIM) and is a professor at the School of Public Health at the University of Liège.



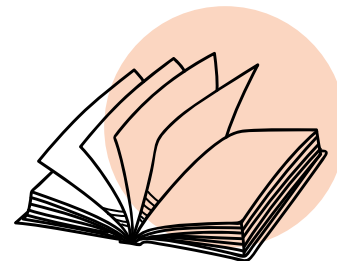
## AMAL CHEVREAU

Experta en economía social y políticas públicas. Se unió a la OCDE en 2016. Lidera el equipo de investigación, análisis y producción de datos sobre economía social e innovación en el marco del Programa de Empleo Local y Desarrollo Económico, centrándose en el diseño e implementación de políticas.

Representa a la OCDE en el grupo de expertos de la Comisión Europea sobre Economía Social y Empresas Sociales y en el grupo de trabajo de las Naciones Unidas sobre ESS. Ha trabajado en economía social y emprendimiento social en los últimos 15 años. También enseña ESS en la Universidad Paris-Dauphine.

Anteriormente, trabajó en la división de desarrollo regional de la OCDE en temas de desarrollo urbano y rural, así como en gobernanza multinivel. Antes de unirse a la OCDE, fue durante diez años jefa de estudios e investigación en IPEMED (institut de prospective économique du monde méditerranéen) y ocupó durante nueve años varios puestos de responsabilidad en agencias de desarrollo regional en Marruecos.

Tiene una licenciatura en derecho público y ciencias políticas (Universidad Mohammed V, Marruecos), un LLM en derecho comparado (Universidad de Miami, USA) y un máster en relaciones internacionales y derecho internacional público (Universidad de Keele, Reino Unido).



Ekonomia sozialean eta politika publikoetan aditua. 2016an sartu zen OECDn. Tokiko Enplegu eta Garapen Ekonomikorako Programaren barruan, ekonomia sozialari eta berrikuntzari buruzko ikerketa eta datu-produkzioaren arduraduna da. OECDren ordezkari gisa aritzen da Europako Batzordearen Ekonomia Sozial eta Enpresa Sozialetako aditu-taldean, baita NBEren Ekonomia Sozial eta Solidarioaren (ESS) lan-taldean ere. Zuzenbide Publikoan, Zuzenbide Konparatuan, Nazioarteko Harremanetan eta Nazioarteko Zuzenbide Publikoan graduak ditu, Maroko, AEB eta Erresuma Batuko unibertsitateetan eskuratutak.

Expert in social economy and public policy. Joined the OECD in 2016. Leads research and data production on social economy and innovation within the Local Employment and Economic Development Programme. Represents the OECD in the European Commission's expert group on Social Economy and Social Enterprises and in the UN task force on SSE. She holds degrees in Public Law, Comparative Law, International Relations, and Public International Law from universities in Morocco, the USA, and the UK.

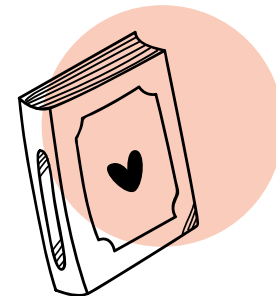


## AUDE SALDANA

Experta en cooperación al desarrollo. Desde 2022 es secretaria general del Global Forum for Social and Solidarity Economy (GSEF), organismo que promueve el reconocimiento internacional del papel central de la ESS en la consecución de los ODS. Representa al GSEF en numerosas conferencias, en el Grupo de Trabajo de Naciones Unidas para la Economía Social Solidaria (UNTFSSSE) y coordina cada dos años el Foro Global de ESS del GSEF, en estrecha colaboración con la ciudad anfitriona (Burdeos, 2025).

Antes de unirse al GSEF, trabajó doce años para ONG internacionales en África y Asia, incluyendo cinco años coordinando proyectos en Burundi, Darfur, Nepal y Pakistán. Posteriormente, ocupó el cargo de directora de programa en Afganistán y la República Democrática del Congo para Cáritas USA. También trabajó durante ocho años como coordinadora regional de Médicos del Mundo.

El apoyo a programas de grupos de autoayuda, el acceso al microcrédito, la creación de cooperativas en diversos sectores de la economía, el empoderamiento comunitario y el desarrollo de cadenas de valor, han sido los ejes de los proyectos que ha gestionado, tanto en zonas rurales como urbanas. Tiene una maestría en historia política y social y otra en Desarrollo y Cooperación Internacional por la Sorbona. Recientemente obtuvo un diploma en desarrollo sostenible.



Garapenerako lankidetzan aditua. 2022az geroztik, Ekonomia Sozial eta Solidarioko Mundu Foroko (GSEF) idazkari nagusia da. GSEF-ek NBEn Garapen Jasangarrirako Helburuak (GJH) lortzeko ESSaren nazioarteko aintzatespena sustatzen du. Saldana GSEF ordezkatzeko konferentzia ugarietan eta Nazio Batuen ESS lan-taldean. Aurretik, 12 urtez aritu zen Afrikan eta Asian nazioarteko GKEekin lanean, norberaren laguntza taldeetan, mikrokredituetan, kooperatiben garapenean, komunitateen ahalduz eta balio-kateen sorreran oinarritutako proiektuak kudeatzen. Sorbonan Historia Politiko eta Sozialeko eta Garapen eta Nazioarteko Lankidetzako masterrak ditu.

Expert in development cooperation. Since 2022, Secretary General of the Global Forum for Social and Solidarity Economy (GSEF), which advocates for the international recognition of SSE in achieving the SDGs. She represents GSEF at numerous conferences and in the UN SSE Task Force. She previously worked for 12 years with international NGOs in Africa and Asia, managing projects focused on self-help groups, microcredit, cooperative development, community empowerment, and value chain creation. She holds master's degrees in political and social history and in Development and International Cooperation from Sorbonne.

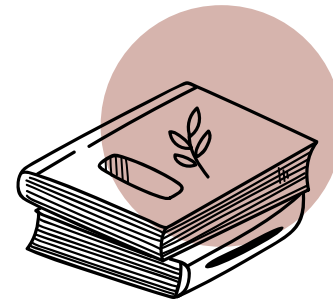


## FRANC CORTADA

Ingeniero civil. Es director ejecutivo de Oxfam Intermón desde abril de 2020. Cuenta con más de 25 años de compromiso y dedicación en la lucha por los derechos humanos, la erradicación de la pobreza y contra la injusticia. Tiene la firme convicción de que el cambio es posible y de que podemos habitar un mundo justo, humano y sostenible.

Sus inicios en el ámbito del desarrollo y la acción humanitaria fueron como ingeniero hidráulico en contextos tan diversos como América Latina, los Balcanes o Senegal. De 2012 a 2020 fue director global de programas de Oxfam, con responsabilidad directa sobre el trabajo realizado en más de 70 países por un equipo de 8.000 personas.

Durante todo este tiempo, ha compaginado su trabajo diario con colaboraciones regulares como profesor en varias universidades, como la Politécnica de Cataluña, la de Comillas o el CEI International Affairs. Es patrono de la Fundación Institut Cerdà, miembro del consejo internacional de World Animal Protection y miembro del Foro Social y Económico de la UPF.



Ingeniari zibila. 2020ko apiriletik Oxfam Intermón erakunde zuzendari nagusia da, eta 25 urte baino gehiago daramatza giza eskubideen eta justizia sozialaren alde lanean. Bere ibilbidea Latinoamerikan, Balkanetan eta Senegalen hasi zuen ingeniari hidrauliko gisa. 2012tik 2020ra Oxfam-eko Programa Globalen Zuzendaria izan zen, 70 herrialde baino gehiagotan operazioak koordinatuz. Irakasle ere bada hainbat unibertsitatetan, hala nola Kataluniako Politeknikoan, Comillasen eta CEIn. Gainera, Cerdà Institututuko, World Animal Protection erakunde eta Pompeu Fabra Unibertsitateko Gizarte eta Ekonomia Foroko zuzendaritza-kide da.

Civil engineer. Executive Director of Oxfam Intermón since April 2020, with over 25 years dedicated to human rights and social justice. He began as a hydraulic engineer in Latin America, the Balkans, and Senegal. From 2012 to 2020, he was Global Program Director at Oxfam, overseeing operations in over 70 countries. He also teaches at universities such as Polytechnic of Catalonia, Comillas, and CEI. He is a board member of the Cerdà Institute, World Animal Protection, and UPF's Social and Economic Forum.

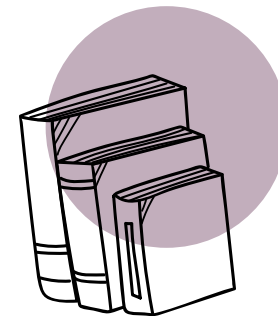


## HÉCTOR CASANUEVA

Profesor experto en prospectiva y estrategia. Es investigador del Instituto Universitario de Análisis Económico y Social (IAES) de la Universidad de Alcalá de Henares (Madrid) y tiene un máster en Comunidades Europeas por la Universidad Politécnica de Madrid (CEYDE). Fue embajador de Chile en Ginebra (Suiza) ante la Organización Mundial de Comercio (OMC) y en Montevideo (Uruguay) ante el MERCOSUR.

Se ha especializado en relaciones euro-latinoamericanas y cooperación UE-ALC, desafíos globales y prospectiva estratégica. Profesor invitado de la Universidad Miguel de Cervantes (Chile) y de la Universidad Nacional de Estudios Políticos de Rumanía. Ante el marasmo de los principales actores globales y la atonía del sistema multilateral, promueve una comunidad política euro-latinoamericana para preservar los fundamentos de una convivencia planetaria que avance en un horizonte de paz, desarrollo y cooperación, ética de la solidaridad y responsabilidad compartida.

También es cofundador y presidente del Comité Consultivo Internacional del Consejo Chileno de Prospectiva y Estrategia, presidente del Nodo Chile y miembro del Comité de Planificación del Millennium Project Global Futures Studies and Research.



Etorkizun-ikuspegian eta estrategian aditua. Ikertzailea da Alkalako Unibertsitateko Ekonomia eta Gizarte Azterlanetarako Institutu Unibertsitarioan (IAES). Txileko enbaxadorea izan da Munduko Merkataritza Erakundearen (WTO) eta MERCOSURen. Bere jardueran nagusiak Europar eta Latinoamerikar harremanetan, erronka globaletan eta ikuspegi estrategikoan oinarritzen dira. Txileko Etorkizun eta Estrategiarako Kontseiluaren Nazioarteko Aholku Batzordearen sortzailekidea eta presidentea da, eta parte hartzen du Millennium Project izeneko Nazioarteko Plangintza Batzordean.

Expert in foresight and strategy. Researcher at the University Institute for Economic and Social Analysis (IAES) at the University of Alcalá. Former ambassador of Chile to the WTO and MERCOSUR. He focuses on Euro-Latin American relations, global challenges, and strategic foresight. Co-founder and President of the International Advisory Committee of the Chilean Council for Foresight and Strategy, and part of the Millennium Project's Global Planning Committee.



## IRENE TINAGLI

Experta en políticas públicas. Desde 2019 es diputada del Parlamento Europeo, adscrita al Grupo de la Alianza Progresista de Socialistas y Demócratas. Actualmente preside el Comité especial sobre la crisis de la vivienda en la Unión Europea (HOUS). Entre 2019 y 2024, presidió la Comisión de Asuntos Económicos y Monetarios (ECON).

Es licenciada en Administración por la Universidad Bocconi de Milán (Italia) y tiene una maestría y un doctorado en Políticas Públicas por la Universidad Carnegie Mellon. También participó en el programa de liderazgo global de la Escuela de Gobierno Kennedy de Harvard.

Trabajó en la Universidad de Madrid como profesora adjunta de Gestión y Desarrollo Organizacional hasta 2013, año en que fue elegida diputada del Parlamento italiano. Durante su mandato, se centró en asuntos como el empleo y el sector privado.

Ha sido consultora para gobiernos europeos regionales y nacionales, la ONU y la Comisión Europea. En 2010 fue nominada Joven Líder Global por el Foro Económico Mundial y, en 2012, Joven Líder Europea por Amigos de Europa.



Politika publikoetan aditua. 2019tik Europar Parlamentuko kidea da, eta gaur egun Europar Batasuneko etxebizitza-krisiari buruzko batzorde bereziko (HOUS) burua da. Enpresa-administrazioan eta politika publikoetan du formazioa, eta ikasketak egin ditu Bocconi Unibertsitatean, Carnegie Mellon-en eta Harvard Kennedy School-en. Nazio Batuak, Europako Batzordea eta beste hainbat erakunderi aholkularitza eman die. Munduko Ekonomia Foroak “Young Global Leader” izendatu zuen.

Public policy expert. Member of the European Parliament since 2019 and currently chairs the special committee on the housing crisis in the EU (HOUS). She has a background in business administration and public policy, with studies from Bocconi University, Carnegie Mellon, and Harvard Kennedy School. She has advised governments and organizations including the UN and the European Commission, and was recognized as a Young Global Leader by the World Economic Forum.



## JONATHAN WONG

Experto en innovación social y emprendimiento. Es el director de Innovación, Empresa e Inversión de la Comisión Económica y Social de las Naciones Unidas para Asia y el Pacífico (ESCAP). Se incorporó a la ESCAP procedente del Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID), donde fue el primer director de Innovación. Ha liderado la creación de varias iniciativas de innovación de alto perfil, como el Fondo Global de Innovación, una alianza entre los gobiernos de Estados Unidos, Reino Unido, Suecia, Australia y Sudáfrica que invirtió en emprendedores sociales de todo el mundo.

Antes de incorporarse al DFID, fue socio fundador de un fondo de capital riesgo para tecnología e innovación y apoyó la creación del Instituto para la Innovación y la Mejora del Servicio Nacional de Salud (NHS) de Reino Unido.

Ha asesorado a gobiernos de Europa, África, Asia y América Latina. Forma parte del Grupo de Trabajo de Naciones Unidas sobre Economía Social y Solidaria, del Consejo Empresarial de Comercio Electrónico de la APEC y de la Junta del FNUDC para la ASEAN. Recibió una beca de políticas de la Fundación Rockefeller y el premio inaugural de la Fundación Schwab para la innovación social pública y el emprendimiento en el Foro Económico Mundial.



Berrikuntza sozialaren eta ekintzaitzaren aditua. Berrikuntza, Enpresa eta Inbertsioen zuzendaria da NBERen Asiako eta Pazifikoko Eskualde Ekonomikorako Batzordean (UN ESCAP). Lehenago, Erresuma Batuko Garapenerako Nazioarteko Sailean (DFID) berrikuntzaren burua izan zen, eta han Global Innovation Fund sortzen lagundu zuen. Mundu osoko gobernuetako aholkularitza emandien eta hainbat erakunderen zuzendaritza-batzordetan parte hartzen du, besteak beste, NBEko Ekonomia Sozial eta Solidarioko Lan Taldean (SSE Task Force) eta APECeko merkataritza elektronikoko kontseiluan. Rockefeller Policy Fellowship eta Schwab Foundation sariak jaso ditu berrikuntza sozial publikoaren arloan egindako lanagatik.

Expert in social innovation and entrepreneurship. Director of Innovation, Enterprise, and Investment at the UN ESCAP. Previously the UK DFID's first Head of Innovation, where he helped establish the Global Innovation Fund. He has advised governments globally and sits on various boards including the UN SSE Task Force and APEC e-commerce council. Recipient of the Rockefeller Policy Fellowship and Schwab Foundation award for public social innovation.



## LADISLAU DOWBOR

Economista y profesor brasileño. Es experto en áreas como el empleo, la economía del desarrollo, la planificación económica y la gestión pública. Ha trabajado como consultor para diversas agencias de Naciones Unidas, incluyendo el programa para el desarrollo (PNUD), la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (Unicef).

Profesor titular en la Pontificia Universidad Católica de São Paulo (PUC-SP), imparte clases en los programas de posgrado en Economía y Administración. Es una voz muy influyente en el debate global sobre el desarrollo económico sostenible y la democratización de la economía, enfocándose en promover modelos que favorezcan la equidad y la inclusión social.

Ha publicado varios libros, entre los que destacan *El mosaico partido* (2007), *A Era do Capital Improdutivo* (2018), en el que analiza el impacto del capital financiero en la economía productiva y la sociedad, y *O Que Acontece Com O Trabalho?* (2019), en el que explora las transformaciones en el mundo laboral y advierte de que los inmensos desequilibrios conducirán a un gigantesco éxodo rural global.



Ekonomialari brasildarra eta PUC-SP unibertsitateko irakaslea. Enpleguaren, garapen-ekonomiaren eta kudeaketa publikoaren aditua. UNDP, ILO eta UNICEF erakundeentzat aholkulari aritu da, eta ekonomia jasangarri eta demokratikoen ereduetan erreferente garrantzitsua da. Besteak beste, *The Broken Mosaic* eta *The Era of Unproductive Capital* lan ezagunak idatzi ditu.

Brazilian economist and professor at PUC-SP. Expert in employment, development economics, and public management. Consultant for UNDP, ILO, UNICEF, and a leading voice in sustainable and democratic economic models. Author of notable works like 'The Broken Mosaic' and 'The Era of Unproductive Capital'.

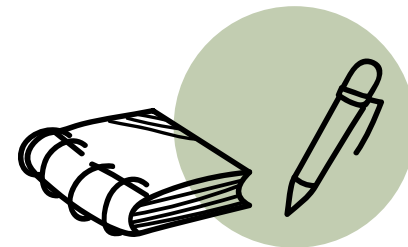


## LUIS GUTIÉRREZ REYES

Ingeniero de telecomunicaciones. Es el responsable del sector de Economía Social y Solidaria en el Gobierno de la actual presidenta de México, Claudia Scheinbaum. Como director general de Tecnologías de la Información encabezó los trabajos en materia de democratización de las tecnologías para fomentar la transparencia y combatir la corrupción y la impunidad (portal Nómina Transparente), así como el impulso del software libre como mecanismo para asegurar la soberanía tecnológica.

En el Instituto de Mexicanas y Mexicanos en el Exterior puso en marcha ventanillas de atención a los migrantes y sus familias, y a los pueblos originarios e indígenas de México en el exterior. También ha sido subsecretario de Responsabilidades y Combate a la Impunidad, implementando políticas en materia de ética, integridad de los funcionarios públicos y prevención de conflicto de intereses en las contrataciones del Gobierno mexicano.

En su experiencia profesional, destaca el desarrollo de proyectos tecnológicos para una gestión efectiva de la información en medios de comunicación como La Jornada, TeleSur y la Organización Editorial Mexicana.



Telekomunikazio ingeniaria. Ekonomia Sozial eta Solidarioko arduraduna Mexikoko gobernuan, Claudia Sheinbaum presidente denetik. Teknologiaren demokratizazioaren aldeko ekimenak gidatu ditu, baita gardentasunerako tresnak ere, hala nola Nómina Transparente, eta jatorrizko komunitateentzako laguntza-programak. Iraganean, Erosketa Publikoaren Gardentasun eta Etika arloko Azpisekretarioa izan zen. Sistema digitalak garatu ditu Mexikoko komunikabide nagusientzat.

Telecommunications engineer. Head of Social and Solidarity Economy in the Mexican government under President Claudia Sheinbaum. Led technology democratization efforts, transparency tools like 'Nómina Transparente', and indigenous community support programs. Former Subsecretary for Accountability and Ethics in Public Procurement. Developed digital systems for major media outlets in Mexico.



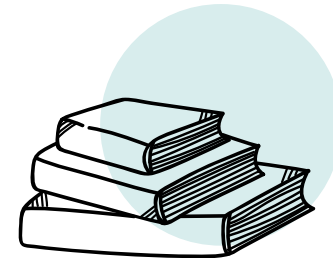
## MIRAI CHATTERJEE

Experta en salud pública. Es directora del equipo de Seguridad Social de SEWA, Self Employed Women's Association (Asociación de Mujeres Trabajadoras Autónomas), un sindicato que ha organizado a 2,9 millones de mujeres trabajadoras en India para que tengan seguridad laboral e ingresos, servicios financieros, cuidado infantil, atención sanitaria básica, vivienda y seguros, entre otros servicios de apoyo. También preside la Federación Cooperativa de SEWA, que agrupa a 110 cooperativas de mujeres. Fue secretaria general de SEWA después de su fundadora, Elaben Bhatt.

Además, preside WIEGO (Mujeres en Empleo Informal: Globalización y Organización), la red global de trabajadoras informales y responsables de políticas sociales. También forma parte de la junta directiva de la Fundación Schwab para el emprendimiento social. Fue presidenta de la cooperativa nacional de seguros VimoSEWA Ltd. y de la cooperativa de salud Lok Swasthya, pionera en brindar atención primaria de salud a las trabajadoras informales y a sus familias.

Fue asesora de la Comisión Nacional para Empresas del Sector No Organizado, comisionada de la OMS sobre determinantes sociales de la salud y miembro del grupo de expertos de alto nivel sobre cobertura sanitaria universal. También fue miembro del Consejo Asesor Nacional (NAC), nombrado por el primer ministro de la India, Manmohan Singh, en 2010. Actualmente, forma parte de dos comisiones de The Lancet sobre salud bucal y sobre la reinversión de la atención sanitaria en la India.

“Creo firmemente que debemos invertir en los trabajadores locales, en particular en las mujeres, quienes han demostrado ser insuperables al estar constantemente en primera línea, especialmente durante la pandemia”.



Osasun publikoaren aditua eta SEWAn, Indiako 2,9 milioi emakume autonomoentzako sindikatua, Gizarte Segurantzako zuzendaria. WIEGO-ren buru da, emakume langile informalentzako sare globala, eta SEWAn kooperatiben eta osasun zerbitzuen arduraduna. Nazio Batuen Osasun Erakundeko (WHO) aholkularia, Indiako gobernuarentzat eta The Lancet osasun komisioren kide. Emakumeen lehen lerroko langileetan inbertitzearen aldeko defendatzailea.

Public health expert and Director of Social Security at SEWA, a union supporting 2.9 million self-employed women in India. Chairs WIEGO, a global network of informal women workers, and leads SEWA's cooperatives and health services. Advisor to WHO, the Indian government, and member of The Lancet commissions on health. Advocates investing in women frontline workers.



## NAWAF KABBARA

Profesor universitario y activista por los derechos de las minorías y las personas con discapacidad. Desde 2002 es presidente de la Asociación Nacional por los Derechos de las Personas con Discapacidad de Líbano, su país de origen. También preside la Alianza Internacional de la Discapacidad (IDA) y la Arab Organization of Persons with Disabilities (AOPD).

Fundó en 1986 el Foro de la Asociación de Personas con Discapacidad y, en 1987, la Asociación Nacional por los Derechos de las Personas con Discapacidad en el Líbano. En 1998 participó en la fundación de la Organización Árabe de Personas con Discapacidad, que presidió hasta 2008. En 1996, fue la primera persona con discapacidad en presentarse a las elecciones al Parlamento de su país.

Como presidente de la IDA y la AOPD, ha dictado conferencias y seminarios en la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (COSP) en Nueva York, el Consejo de Derechos Humanos en Ginebra, reuniones anuales de ministros árabes de asuntos sociales y otras agencias de las Naciones Unidas. Tiene un MBA por la Universidad americana de Beirut (Líbano) y completó su formación en las universidades de Southern California (USC) y Essex.



Libanoko irakaslea eta desgaitasunen eskubideen aktibista. Desgaitasun duten Pertsonen Eskubideen Nazio Elkartearen eta IDAren presidentea. Arabiar Desgaitasunen Elkartearen sortzailea eta desgaitasuna duten pertsonen partaidetza politikoaren aitzindaria. Nazio Batuen eta giza eskubideen foro garrantzitsuetan defendatzailea, eta Libanon, AEBetan eta Erresuma Batuan ikasketa akademikoak egindakoa.

Professor and disability rights activist from Lebanon. President of the National Association for the Rights of Persons with Disabilities and IDA. Founder of the Arab Organization of Persons with Disabilities and a pioneer in political participation for people with disabilities. Advocate at major UN and human rights forums, with academic training in Lebanon, USA, and UK.

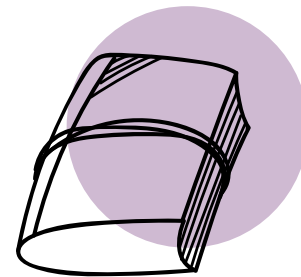


### PAULINE EYEBE EFFA

Economista. Profesora y emprendedora en Francia y Camerún. Es la coordinadora general del Foro Africano para la Economía Social y Solidaria (FORAESS) y la responsable de la ONG Partenariat Francia y África para el Codesarrollo (PFAC), asociación nacida en el norte de Francia y autorizada para operar en Camerún desde 2000. En 2003, ganó el premio del Senado francés en el marco del salón de emprendedores.

Después de formarse en sociología, economía solidaria y desarrollo local en la Universidad de Valenciennes y colaborar en la formación de los CDR en Quebec, decidió aplicar la experiencia adquirida en Camerún, su país de origen. En 2012 firmó un acuerdo con el Gobierno camerunés para promover cooperativas en diversos sectores. El objetivo es consolidar en las aldeas redes locales de economía social y solidaria (RELESS). Esto permite un apoyo más eficaz y una mejor promoción de las iniciativas en las que participan los agentes interesados. Se capacita a los alcaldes para comprender y acoger esta dinámica en sus pueblos. Hoy en día, de los 360 municipios de Camerún, 296 tienen un RELESS.

En 2024, coorganiza el primer foro africano sobre la ESS en Yaoundé (Camerún), con la participación de 32 países africanos, 17 de los cuales, inspirados en el modelo RELESS, han adoptado estructuras similares. Actualmente trabaja en el establecimiento de "mercados cooperativos" dentro de estos RELESS para promover la venta directa de productos alimenticios.



Ekonomista eta enpresa sozialeko ekintzailea Frantzia eta Kamerunen. FORAESSen koordinatzaile nagusia eta PFAC GKEren buru. Kamerunen 296 udalerritan Ekonomia Sozial eta Solidarioaren (SSE) sareak sortu zituen (RELESS) eta 2024an lehenengo Afrikako SSE Foroa antolatu zuen. Merkatu kooperatiboak eta garapen lokalak sustatzen ditu hezkuntzaren eta parte-hartze publikoaren bidez.

Economist and social entrepreneur in France and Cameroon. General Coordinator of FORAESS and leader of PFAC NGO. Established local SSE networks (RELESS) across 296 municipalities in Cameroon and organized the first African SSE Forum in 2024. Promotes cooperative markets and local development through education and public engagement.



## RUTH PASERMAN

Economista. Italiana afincada en Bruselas con una amplia trayectoria en la Comisión Europea. Desde noviembre de 2020, es directora de Programación e Implementación de Fondos en la Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión. Es responsable de la legislación, el desarrollo de políticas y la coordinación de los fondos gestionados por la Dirección (Fondo Social Europeo +, Fondo Social para el Clima, Fondo Europeo de Adaptación a la Globalización, ventana social de InvestEU), así como de la economía social, la innovación social y la mejora de la legislación.

Experta en empleo y política industrial, ha participado en un sinnúmero de foros sobre el futuro de la Unión Europea y las transformaciones que debe afrontar para adaptarse a los retos de la globalización. En la Comisión ha trabajado en diversos servicios y direcciones generales: Eurostat, Empleo y Asuntos Sociales, Competencia y Empresa e Industria.

En 2009 se incorporó al gabinete del comisario Antonio Tajani en el departamento de Industria y Emprendimiento. Dejó el cargo en 2011 para convertirse en jefa de unidad de Industria y Empresa. También fue jefa adjunta del gabinete de la comisaria de Empleo y Asuntos Sociales, Marianne Thyssen.



Italian ekonomialaria eta Europako Batzordeko goi-karguduna, finantza-programazioaren eta berrikuntza sozialaren arduraduna. Europako Legediaren buru da ekonomiaren sozialari buruz eta Europako funts nagusiak koordinatzen ditu (ESF+, InvestEU, etab.). Eurostat, DG COMP eta DG GROW-n funtzio garrantzitsuak bete zituen, eta Tajani eta Thyssen komisarioen kabinetetan egon zen.

Italian economist and senior official at the European Commission, responsible for fund programming and social innovation. Leads EU legislation on social economy and coordinates major European funds (ESF+, InvestEU, etc.). Held key roles in Eurostat, DG COMP, and DG GROW, and served in the cabinets of Commissioners Tajani and Thyssen.



## SARA HOROWITZ

Abogada laboralista. Es fundadora y directora ejecutiva de Freelancers Union, el primer sindicato de trabajadores autónomos de Estados Unidos, con sede en Brooklyn (Nueva York). El sindicato está construyendo una red de seguridad social (seguros médicos y planes de jubilación) para el 30% de los trabajadores estadounidenses que trabajan como autónomos. Cuenta actualmente con más de 160.000 miembros repartidos por todos los estados, aunque la mitad viven en la ciudad de Nueva York y alrededores.

Sara lleva más de veinticinco años organizando a trabajadores autónomos para conseguir prestaciones sociales y es una voz destacada en la creciente economía del trabajo autónomo y en el ámbito del futuro del trabajo. Recibió una beca MacArthur. Además, ha sido miembro del consejo del Banco de Nueva York de la Reserva Federal y formó parte del Consejo de administración de Ashoka, organización sin ánimo de lucro que promueve el emprendimiento social desde la diversidad, la equidad y la inclusión.

Es también escritora y conferenciante de prestigio. Ha publicado artículos en The New York Times, The Stanford Innovation Review, The Wall Street Journal, The Economist, Wired, The Atlantic y Fast Company; y ha intervenido en programas de televisión y radio. Su último libro (2021) se titula "Mutualismo: Construyendo la próxima economía desde cero".

"Cuando conseguí mi primer trabajo como abogado en el movimiento obrero en 1994, asumí que vendría con todas las de la ley. Al fin y al cabo, las prestaciones sociales eran inherentes al trabajo, y supuse que el mío incluiría seguro médico, un plan de jubilación y la protección de las leyes laborales básicas. Supuse que tendría una red de seguridad si la necesitaba. Me equivoqué. La red de seguridad de Estados Unidos ya estaba en caída libre entonces. Hoy, casi ha desaparecido por completo".



Lan-judizioa eta AEBetan Freelancers Union sindikatua sortu zuen fundatzailea, 160,000 kide baino gehiago lagunduz babes sozialarekin. MacArthur beka-jendearen kidea eta Ashoka eta NY Federal Reserveko batzordeetako kidea. "Mutualism: Building the Next Economy from the Ground Up" liburuaren egilea. Freelance lanaren etorkizunaren aldeko ahots nagusia.

Labor lawyer and founder of Freelancers Union in the U.S., supporting over 160,000 members with social protections. MacArthur fellow and former board member of Ashoka and the NY Federal Reserve. Author of 'Mutualism: Building the Next Economy from the Ground Up'. A leading voice for the future of freelance work.



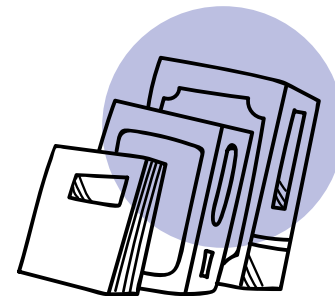
## SIMEL ESIM

Economista. Es directora de la Unidad de Cooperativas (COOP) y Economía Social y Solidaria (ESS) de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y presidenta del Grupo de Trabajo Interinstitucional de las Naciones Unidas sobre Economía Social y Solidaria. En 2012 se convirtió en la primera mujer al frente de la COOP, organización nacida en 1920 en el seno de la OIT para el fomento de las cooperativas y las empresas de economía social.

Bajo su dirección, la OIT ha aprobado una serie de resoluciones históricas de promoción del trabajo decente y de la economía social y solidaria para el desarrollo sostenible, incluyendo una definición tripartita universal de economía social y solidaria, adoptada después de la asamblea general de la ONU.

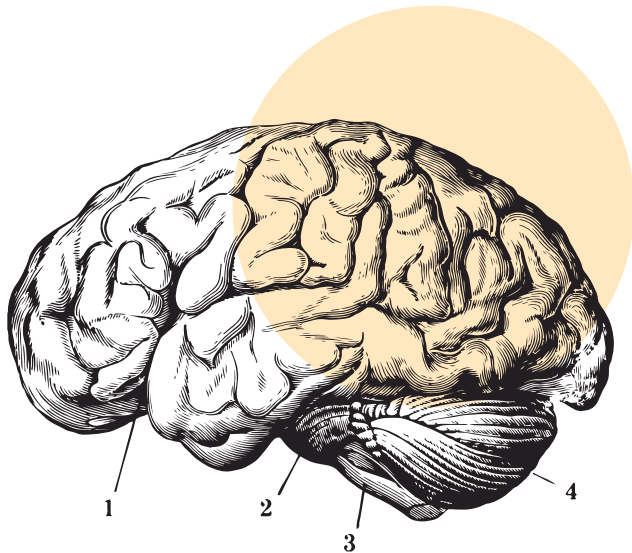
Antes de incorporarse a la OIT en 2004, trabajó como investigadora en diversas organizaciones internacionales, entre ellas el Centro Internacional de Investigaciones sobre la Mujer (ICRW) y Mujeres en el Empleo Informal: Globalizando y Organizando (WIEGO).

Tiene un doctorado en Economía por la American University de Washington, D. C., una maestría en Economía Internacional y Estudios de Oriente Medio por la Escuela de Estudios Internacionales Avanzados de la Universidad Johns Hopkins en Bolonia (Italia) y Washington, D. C., y es licenciada en Ciencias Políticas por la Universidad Boğaziçi de Estambul.



Ekonomialaria eta ILOko Kooperatiba eta SSE Unitateko Zuzendaria. ONUko SSEren Arteko Agentzien Lan Taldearen presidentea. Lan duina eta SSE sustatzen dituzten garrantzitsuenak diren ONUren ebazpenak zuzendu zituen. ICRW eta WIEGOko ikertzailea izan zen. Ekonomian doktorea da eta Johns Hopkins eta Boğaziçi Unibertsitateetan graduondoko ikasketak egin ditu.

Economist and Director of the Cooperative and SSE Unit at the ILO. President of the UN Inter-Agency Task Force on SSE. Led key UN resolutions promoting decent work and SSE. Former researcher at ICRW and WIEGO. Holds a PhD in Economics and advanced degrees from Johns Hopkins and Boğaziçi University.



### **Puntu eta jarraian**

Hau da ASETTen lehen memoria. Inprimatzera goazen honetan, oraindik ez dakigu lehen foroa nola joango den. Hasiera guztietan bezala, urduritasun eta emozio sentimendua daukagu.

Espero dugu lehen topaketa hau zure interesekoa izatea, eta memoria honek, neurri batean behintzat, saioetan jorratu ditugun gaiak islatzea. Datorren urtean berriz ere elkar ikustea espero dugu, eta ezagutzen dituzulako ASETTen lehen foro honetako saioetan burura etorri zaizkizun esperientzia eta kasu horiek identifikatzen laguntzeko eskatu nahiko genizuke.

*Laster arte*

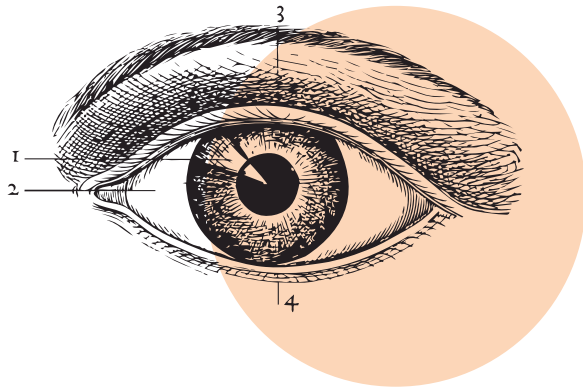


### **Punto y seguido**

Esta es la primera memoria ASETT. En el momento de imprimirla, aún no sabemos cómo discurrirá el primer foro. Como en todos los comienzos, nos invade un sentimiento de nerviosismo y emoción. Confiamos en que este primer encuentro haya sido de tu interés y que esta memoria refleje, al menos en parte, los asuntos que hemos tratado en las sesiones.

También esperamos verte el año próximo y te pedimos que nos ayudes a identificar esas experiencias y casos que conoces y en los que has pensado cuando has asistido a las distintas sesiones de este primer foro ASETT.

*Hasta pronto*



### **To Be Continued**

This is ASETT's first report. At the time of printing, the outcome of the first forum remains unknown. As with any beginning, we feel a mix of nerves and excitement. We hope the forum was meaningful to you and that this document reflects the key topics discussed.

We look forward to seeing you next year and invite you to share any cases or experiences that came to mind during the forum.

*See you soon*



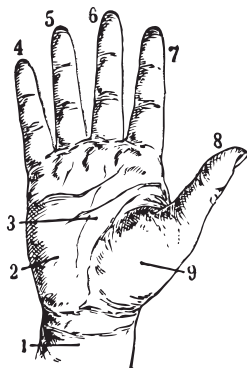
Lanean jarraitzen dugu eta hazten jarraituko dugu  
Seguimos trabajando y continuaremos creciendo  
We continue working and will continue to grow



**FORO  
ASETT**  
2ª EDICIÓN



[www.asett.org](http://www.asett.org)



**ASETT** Arizmendiarieta  
Social Economy  
Think Tank

# ASETT

Arizmendiarieta  
Social Economy  
Think Tank

Project funded by the European Union - NextGenerationEU:



Project executed by CEPES:



With the collaboration of:

