

**2.^a MESA REDONDA SOBRE
EL TEMA:
«Producción, empresa y
emprendimiento solidario
y sostenible»**

2.^a MESA REDONDA SOBRE EL TEMA: «Producción, empresa y emprendimiento solidario y sostenible»

1. PARTICIPANTES

CARLOS ARIAS, Presentador y moderador. Profesor de Economía para el Trabajo Social en la Universidad Pontificia Comillas. Emprendedor y gestor de diversas empresas de inserción social en Alicante. Formador de personas con discapacidad para la inserción laboral. E-mail: carlosariascanga@gmail.com

MIGUEL ÁNGEL MARTÍNEZ, Miembro de FAEDEI (Federación de Asociaciones de Empresas de Inserción de las diferentes comunidades del Estado español), que en la actualidad reúne más de 200 empresas de inserción que generan unos 3.000 empleos dirigidos a personas con dificultades de acceso al mercado de trabajo.

RAÚL ROBER, Ingeniero Industrial. Presidente de Sostre Civic, un nuevo modelo de acceso a la vivienda. Emprendedor social 2010 por la fundación de Ashoka. Promueve un nuevo camino de acceso al hábitat basado en Cooperativas sin fin de lucro de Modelos de Cesión de Uso (MCU), según el cual, la propiedad de las viviendas reside en manos de la cooperativa y sus socios/as participan y disfrutan de un uso indefinido y transmisible de la vivienda a través de un derecho de uso indefinido y transmisible de la vivienda a través de un derecho de uso asequible. Es un modelo situado entre el alquiler y la propiedad, que permite y busca los potenciales de integración social, ayuda económica mutua, diseño y gestión ecológica que tienen una cooperativa de duración indefinida y no especulativa.

CARLOS DE LA HIGUERA, Socio fundador de la cooperativa Gredos San Diego, de la que ha sido presidente desde sus inicios en 1985 hasta 2002, cuando pasó a ocupar el cargo de director general. Desde su constitución en 2006 es director general del grupo cooperativo GSD, formado por las cooperativas Tosande, que gestiona la residencia de mayores y centros de día Los Balcones; El Mercante, dedicada al diseño, creación y distribución textil; Educación Activa Complutense, que gestiona el colegio GSD Alcalá; y Artemus, dedicada a la enseñanza de música y danza. Compagina este cargo con la presidencia de la Comisión de Dependencia de CEPES y la presidencia de Fecoma. Desde 2006 es interventor de la Cooperativa de Crédito Cajamar, en la que a su vez es miembro del Comité de Negocios y el Comité de Inversión y Finanzas.

2. PLANTEAMIENTO Y PRESENTACIÓN HECHA POR CARLOS ARIAS

Quiero, en primer lugar, agradecer a la Universidad, a Trabajo Social, la organización de este foro dedicado a la economía. Estas dos disciplinas, economía y trabajo social, o sus centros de interés, han estado en la realidad la mayoría de las veces distanciadas cuando no directamente enfrentadas. Podríamos decir que han compartido espacios de la misma manera que el agua y el aceite, salvo algunas excepciones.

Precisamente quiero utilizar una de estas excepciones como referencia. Se trata de un viejo manual de un catedrático de economía que se estudiaba en las facultades de económicas de España en los años setenta. Dice que los primeros estudiosos de la economía hablan de ciencia de la riqueza, mientras que él se pregunta si de verdad es la riqueza lo que destaca en el panorama real al que nos asomamos desde nuestra ventana, o si no será más abundante e impresionante la pobreza. Y propone que entendamos la economía como la ciencia de la pobreza, y que nos preocupe sobre todo esa pobreza, tanto más sorprendente cuanto que sigue invencible en esta época nuestra de fabulosa técnica. La realidad para el economista aparece así dominada por la pobreza, que ha sobrevivido a milenios de progreso y a tantos avances de la ciencia. Por último, añade el manual: la pobreza es nuestro tema central.

Si entendemos la economía como la ciencia de la pobreza, el lugar de Trabajo Social es claro: sería el de consejero para conocer mejor la pobreza y los medios más convenientes para combatirla, y su vocación sería la de liderar esos procesos para acabar con la pobreza que, desde otras áreas, hasta ahora han fracasado. Desde esta perspectiva podemos preguntarnos cuál es el lugar que tiene esta disciplina, incluso dentro de esta misma universidad, y cuál es el que podría ocupar. La vocación de liderazgo es probablemente un tanto prematura, pero no debemos perderla como referencia u horizonte.

Si, por otra parte, entendemos la economía de la forma clásica y habitual: como la ciencia de la riqueza, entonces deberíamos ser como discípulos aventajados en el aprendizaje de los procesos de generación de riqueza, que tanto pueden aportar a todas las necesidades, entre las que el Trabajo Social centra habitualmente su tarea. Trabajo Social tendría como reto la optimización de todos los recursos posibles que el ámbito económico puede ofrecer para la distribución de la riqueza, incluso dentro de esta misma universidad. En cualquier caso, en este lugar, en todos los lugares, es necesario generar sinergias.

En la calle no puede ser de otra manera. Para presentar a Raúl, a Miguel Ángel y a Carlos tendré que utilizar palabras como asociación, federación,

cooperativa, red de emprendedores sociales. Todos ellos términos que podemos decir que multiplican o al menos suman. En la situación actual, y más en nuestro ámbito, no podemos permitirnos diferencias ni mucho menos divisiones.

A todos estos esfuerzos de emprendedores sociales y de empresas de inserción —que hoy en día me atrevería a calificar de heroicos— les hemos puesto nombre: emprendimiento, empresa y producción —también podíamos decir idea, organización y ejecución—, y apellido: solidario y sostenible. Todo ello podría traducirse en riqueza para todos, para siempre.

LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN, FAEDEI

MIGUEL ÁNGEL MARTÍNEZ

1. DEFINICIÓN DE EMPRESA DE INSERCIÓN

Según la Ley 44/2007, que regula las Empresas de Inserción en el Estado Español, las EIS se definen como:

«Tendrá la consideración de empresa de inserción aquella sociedad mercantil o sociedad cooperativa legalmente constituida que, debidamente calificada por los organismos autonómicos competentes en la materia, realice cualquier actividad económica de producción de bienes y servicios, cuyo objeto social tenga como fin la integración y formación sociolaboral de personas en situación de exclusión social como tránsito al empleo ordinario».

La Empresa de Inserción es una calificación y no una forma jurídica en sí, por lo que tendremos que elegir una forma jurídica existente, bien sea una sociedad mercantil o sociedad cooperativa. La forma jurídica más utilizada es la Sociedad Limitada, ya que es la que mejor se ajusta a las necesidades y requisitos que marca la Ley.

Por tanto, la principal diferencia entre una empresa ordinaria y una empresa de inserción será su objeto social, que en la EIS siempre será la integración y formación sociolaboral de personas en dificultad social, aunque este objetivo lo conseguiremos a través de la producción de bienes o servicios.

Asimismo, la Ley 44/2007 estipula lo siguiente:

«A estos efectos deberán proporcionar a los trabajadores, como parte de sus itinerarios de inserción, procesos personalizados y asistidos de trabajo remunerado, formación en el puesto de trabajo, habituación laboral y social. Asimismo, estas empresas deberán tener servicios de intervención o acompañamiento para la inserción sociolaboral que faciliten su posterior incorporación al mercado de trabajo ordinario».

Esta definición obliga a las EIS a elaborar itinerarios individualizados de inserción para cada trabajador, que contemplará cualificación profesional y personal, y para ello deberá contar con una figura de Técnico de Acompaña-

miento que realice estas funciones, así como facilitar el acceso a un puesto de trabajo ordinario.

Además, las empresas que quieran calificarse como EIS, deberán cumplir los siguientes requisitos:

- a) *Estar promovidas y participadas por una o varias entidades promotoras.* Esta participación será al menos de un 51 por 100 del capital social para las sociedades mercantiles. En el caso de Sociedades Cooperativas y Sociedades Laborales, dicha participación deberá situarse en los límites máximos recogidos en las diferentes legislaciones que les sea de aplicación a los socios colaboradores o asociados.
- b) Encontrarse inscritas en el Registro correspondiente a su forma jurídica, así como en el Registro Administrativo de Empresas de Inserción de la Comunidad Autónoma.
- c) Mantener en cómputo anual, desde su calificación, un *porcentaje de trabajadores en proceso de inserción*, cualquiera que sea la modalidad de contratación, de *al menos el 30 por 100 durante los primeros tres años de actividad y de al menos el 50 por 100 del total de la plantilla a partir del cuarto año*, no pudiendo ser el número de aquéllos inferior a dos.
- d) No realizar actividades económicas distintas a las de su objeto social.
- e) Aplicar, al menos, el 80 por 100 de los resultados o excedentes disponibles obtenidos en cada ejercicio a la mejora o ampliación de sus estructuras productivas y de inserción.
- f) Presentar anualmente un Balance Social de la actividad de la empresa que incluya la memoria económica y social, el grado de inserción en el mercado laboral ordinario y la composición de la plantilla, la información sobre las tareas de inserción realizadas y las previsiones para el próximo ejercicio.
- a) Contar con los medios necesarios para cumplir con los compromisos derivados de los itinerarios de inserción sociolaboral.

En resumen, las EIS deben estar promovidas por una entidad social sin ánimo de lucro, que vele por su objetivo social, y deben contar con al menos un 30 por 100 de la plantilla con trabajadores en proceso de inserción, que pasará a ser del 50 por 100 a partir del cuarto año de funcionamiento.

Debemos recordar que la EIS no es un fin en sí mismo, sino una herramienta dentro de un itinerario de formación y empleo, con el objetivo de la integración de personas en situación o riesgo de exclusión social.

2. MEMORIA SOCIAL Y DESARROLLO TERRITORIAL

Información recogida en la «Memoria Social 2010». Publicada por FAEDEI (Federación de Agrupaciones Empresariales de Empresas de Inserción). www.faei.org

Según los datos con los que dispone FAEDEI, en España en el año 2010 existían alrededor de 200 empresas de inserción en todo el territorio estatal, el estudio está realizado sobre 145 de ellas. El reparto territorial es muy desigual, como podemos apreciar en el siguiente cuadro, en el que vemos que la mayoría están concentradas en Cataluña y País Vasco.

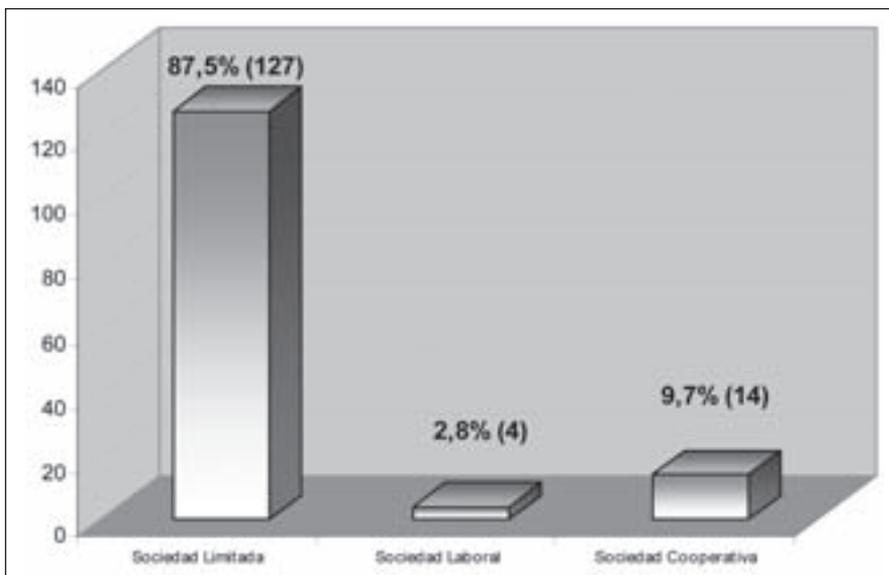
<i>Distribución geográfica</i>	<i>Número</i>	<i>Porcentaje</i>
Cataluña	51	35,2
País Vasco	44	30,3
Aragón	10	6,9
Madrid	9	6,2
Castilla y León	8	5,5
Andalucía	6	4,1
Canarias	5	3,4
Valencia	4	2,8
Asturias	3	2,1
Castilla-La Mancha	2	1,4
Galicia	2	1,4
Baleares	1	0,7
Total	145	100,0

Una amplia mayoría de las EIS tienen como forma jurídica la Sociedad Limitada, esto responde fundamentalmente a que son promovidas por una Entidad Social que tiene todo o una mayoría del capital social.

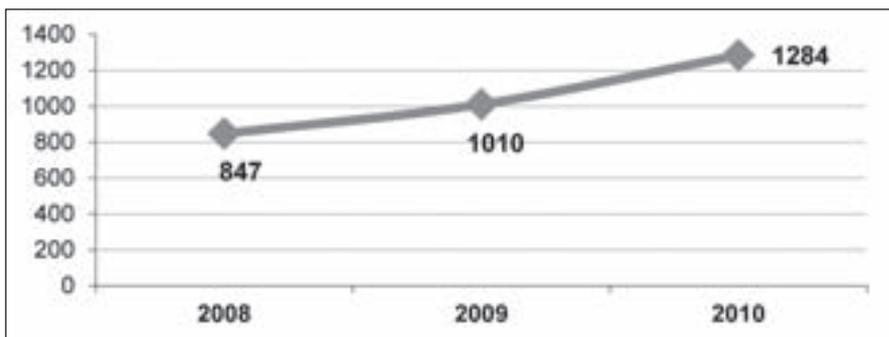
Durante el año 2010 hubo 4111 personas contratadas en las 145 empresas que formaron parte del Balance Social, de las cuales el 51 por 100 eran trabajadores en proceso de inserción y un 49 por 100 trabajadores profesionales. Del total de puestos de inserción, el 53 por 100 estaban ocupados por mujeres y el 47 por 100 por hombres.

Del total de personas que finalizaron su proceso de inserción, un 48 por 100 se incorporaron a un puesto de trabajo ordinario, un 6 por 100 se quedaron en la propia empresa de inserción y un 46 por 100 estaban en situación de desempleo a fecha de esta Memoria Social.

DISTRIBUCIÓN DE LAS EIS POR FORMAS JURÍDICAS



EVOLUCIÓN PUESTOS DE INSERCIÓN A JORNADA COMPLETA 2008-2010



Los ingresos de explotación de las EIS durante el año 2009 fue de 74.697.745 €, de los cuales un 80 por 100 han sido por la venta de productos y servicios, mientras que el 20 por 100 restante han provenidos de ayudas públicas y privadas. Hay que mencionar que estos datos son muy desiguales de unos territorios a otros, ya que las ayudas públicas son competencia regional.

<i>Contribución de las EIS por las personas en inserción contratadas</i>	<i>Importe por TI/año</i>	<i>Núm. TI (puestos inserción)</i>	<i>Total ingresos al Estado</i>
Seguridad Social empresarial	3.935 €	1.284	5.052.668 €
Seguridad Social trabajador/a	840 €		1.078.432 €
IRPF	410 €		526.183 €
IVA	1.134 €		1.456.420 €
Impuesto sobre Sociedades	64 €		81.872 €
Otros tributos	57 €		72.579 €
Total	6.439 €		8.268.155 €

Existe un retorno de 6.439 € por puesto de inserción a las administraciones públicas en concepto de Seguridad Social, IRPF, IVA, Impuesto sobre Sociedades y otros tributos. A nivel global, el retorno social por los 1.284 puestos de inserción se estimaría en 8.268.155 €.

3. BENEFICIO SOCIAL Y ECONÓMICO DE LAS EIS

No cabe duda que las EIS tienen una función pública, están a medio camino entre la iniciativa puramente privada y la pública. La razón de esta función pública es clara, el objetivo es reducir las desigualdades sociales a través de la formación y el empleo. Pero es más, las EIS desarrollan proyectos económicos, se genera economía productiva, se favorece la cohesión social, personas que están en una situación en muchas ocasiones subsidiaria del Estado, pasan a ser contribuidoras al estado del bienestar, a ser «activas», y poco a poco recuperando el sentido de ciudadanía.

Este itinerario no sólo es fundamental para las personas, y por tanto para la sociedad en general, sino que además es «rentable» económicamente para el Estado. Como hemos comentado anteriormente, las personas en situación de exclusión pasan de cobrar un subsidio por parte del Estado a contribuir activamente mediante impuestos, cotizaciones sociales, consumo, etc.

En este sentido FAEDEI, en la elaboración de la Memoria Social de las Empresas de Inserción, recoge un apartado en el que trata de medir la rever-

sión económica que supone la activación a través del empleo en una Empresa de Inserción. Recogemos a continuación algunos de los datos de la Memoria del 2010.

<i>Contribución de las EIS por las personas en inserción contratadas</i>	<i>Importe por TI/año</i>	<i>Núm. TI (puestos inserción)</i>	<i>Total ingresos al Estado</i>
Seguridad Social empresarial	3.935 €	1.284	5.052.668 €
Seguridad Social trabajador/a	840 €		1.078.432 €
IRPF	410 €		526.183 €
IVA	1.134 €		1.456.420 €
Impuesto sobre Sociedades	64 €		81.872 €
Otros tributos	57 €		72.579 €
Total	6.439 €		

Existe un retorno de 6.439 € por puesto de inserción a las administraciones públicas en concepto de Seguridad Social, IRPF, IVA, Impuesto sobre Sociedades y otros tributos. A nivel global, el retorno social por los 1.284 puestos de inserción se estimaría en 8.268.155 €. En este estudio no se han tenido en cuenta otros factores, complejos para su estudio, como es el ahorro en subsidios de desempleo, rentas mínimas de inserción, etc.

Debemos tener en cuenta que es por esta función pública por lo que es necesario el apoyo de las administraciones públicas a las Empresas de Inserción. Es un modelo de empresa que por definición, por su cumplimiento social, está en clara desventaja con la empresa ordinaria. Primero tenemos una mayoría de la plantilla a la que debemos formar y cualificar profesionalmente, además de realizar un acompañamiento a todo ese proceso, para lo que debemos destinar, expresamente a una técnica de acompañamiento. Además, una vez la trabajadora va cumpliendo objetivos y tiene mayor productividad, es cuando la preparamos para salir de la empresa y volver a empezar con otra persona. Esta circunstancia hace que inevitablemente la productividad de la empresa se resienta en comparación a otra empresa, y por lo que es necesario el apoyo público.

4. CLÁUSULAS SOCIALES: CONTRATACIÓN PÚBLICA Y EMPRESAS DE INSERCIÓN

Fuente www.clausulasociales.org (Santiado Lesmes) www.faedei.org

Definimos las Cláusulas Sociales como la inclusión de aspectos sociales en los procesos de contratación pública, en el caso de las EIS, estaríamos hablando de dos líneas fundamentales, proporcionar mercado público a las Empresas de Inserción y facilitar oportunidades laborales a las personas en situación de exclusión social.

Existen diferentes posibilidades según la normativa nacional y comunitaria para la introducción de criterios sociales en la contratación pública, técnicamente existirían tres posibilidades: Reserva de Mercado, Criterio de Adjudicación o Criterio de Obligación.

Posiblemente para la realidad de microempresa o Pyme de las EIS, la opción de contratación pública más interesante son la Reserva de Mercado, en la que se destinan una partida económica o un porcentaje de un presupuesto público para la contratación de empresas de inserción, normalmente a través de contratos menores o de procedimiento negociado. En este sentido existen varias experiencias muy interesantes, como en el Ayuntamiento de Barcelona o Ayuntamiento de Avilés.

La otra opción interesante para las EIS es a través de cláusulas sociales en los pliegos de contratación pública. Existen numerosas experiencias en todo el territorio nacional de modelos de contratos públicos en los que se ha utilizado, bien el criterio de adjudicación o bien el criterio de obligación, a la hora de contratar las empresas adjudicatarias para un servicio público.

Disponemos de una amplia información sobre este tema en la página www.clausulassociales.org y en la página de Faedei www.faedei.org

**NUEVOS MODELOS DE ACCESO AL HÁBITAT.
COOPERATIVA EN MODELOS DE CESIÓN DE USO (MCU).
SOSTRECÍVIC - COOPERATIVAS MIXTA DE USUARIOS
Y VIVIENDA SIN ÁNIMO DE LUCRO**

RAÚL ROBER

Como todos sabemos, la situación del acceso a la vivienda es complejo y multifactorial, tanto en el sentido que intervienen muchos actores con diferentes capacidades de influencia y ejecución, diferentes factores estructurales, escenarios y realidades socioeconómicas, como en la transversalidad que tiene o tendría que tener la vivienda en relación con el modelo de ciudad o barrio o pueblo concreto en el que se ubica.

La complejidad de este sector tiene la ventaja que dada la problemática de acceso y coste ambiental de la vivienda, las soluciones pueden ser diversas, dando lugar a la innovación y a la posibilidad de la participación de diferentes tipos de actores, dando respuesta a diferentes necesidades e influyendo de manera diversa a su entorno, siendo más que un bien económico o un techo donde vivir.

SostreCívica está implantando los MCU en todo el territorio del Estado español. Así como lleva tiempo estudiando diferentes formas de acceso a la vivienda de Europa y América. Adaptando, con colaboración de la administración local y general, jurídicamente, socialmente y económicamente a nuestro entorno aquellas formas que han tenido éxito en sus países y que pensamos que pueden aportar soluciones al problema social, ecológico y económico que plantea la situación actual y futura de la vivienda.

Este artículo, pues, pretende por un lado dar una visión resumida y general de los Modelos de Cesión de Uso (MCU) que funcionan hace tiempo en otros lugares y que su implantación es una realidad que hay que escalar y normalizar.

Los modelos que presentamos de forma resumida a continuación tienen un punto en común: sistema de propiedad colectiva de la vivienda, entendiéndolo como un bien de uso y no un bien económico de libre especulación. Todos ellos consiguen ser más eficientes económicamente, construir con más calidad, mejor mantenimiento y mejora continua, más alto grado de innovación e impacto social que los otros modelos con que conviven. En resumen

son una manera más eficiente de integrar la iniciativa privada en la vivienda, desde el punto de vista de satisfacer la demanda y el entorno social y ambiental, si es este el objetivo.

MODELO ANDEL

El modelo Andel danés es un sistema no lucrativo de acceso a la vivienda basada en las cooperativas de vivienda en cesión de uso. Estas cooperativas tienen la particularidad de conservar la titularidad de las viviendas a lo largo de toda su vida útil, de tal manera que los usuarios (los cooperativistas) son propietarios del derecho de uso de la vivienda, pero no de la vivienda en sí. Este derecho de uso se adquiere mediante el pago de una entrada que puede oscilar entre los 3.000 y los 30.000 €, que es reembolsada en caso de que el usuario quiera darse de baja de la Andel, y de un alquiler blando mensual entre 200 y 500 € destinado a amortizar la construcción de la vivienda y su mantenimiento y mejora. Los precios varían siempre en función de las características de las viviendas (emplazamiento, superficie, orientación...).

El marco legal que regula los Andels no permite que los usuarios lo puedan transformar en una propiedad tradicional; por contrapartida, el usuario tiene más derechos que en un alquiler convencional, puesto que establece que la propiedad del derecho de uso es indefinida e incluso se puede dar en herencia.

Es un modelo avalado por su peso y su historia: Dinamarca dispone de un parque de 125.000 viviendas tipos Andel y de un recorrido de más de noventa años. Un tercio de las viviendas de la capital (Copenhague) son Andels. En los últimos veinticinco años se han construido 4/5 partes del parque actual de Andels.

Una característica interesante de los Andels es que en caso de que el usuario quiera cambiar de vivienda (por otro Andel del propio inmueble —por razones de superficie— o de otro inmueble —por razones de emplazamiento—), éste tiene preferencia ante cualquier otra persona de la lista de espera que no disponga de un Andel. Esta particularidad hace que en términos de movilidad, la Andel sea un modelo de acceso a la vivienda tanta o más flexible que el alquiler en el mercado libre, siempre y cuando se disponga de un parque suficientemente representativo (como es el caso de Dinamarca).

Se trata de un modelo democrático y participativo, en el sentido que las decisiones sobre la gestión de las viviendas se toman de manera colectiva. Esto facilita el sentimiento de pertenencia del conjunto de viviendas y el buen mantenimiento de las fincas a un coste mucho más bajo que la vivienda de promoción pública. Hay que añadir que los gastos de los usuarios en la mejora y conservación de sus viviendas también son retornables en caso de que

el usuario quiera darse de baja o cambiar de Andel. Así pues, se trata de un modelo que, aparte de ser muy transparente, es conocido por el alto grado de satisfacción que aporta a los usuarios y por su impecable nivel de mantenimiento.

Las fórmulas empleadas por el modelo Andel en relación a las administraciones públicas en relación a la financiación de los Andels:

- Andels privados con apoyo público. Desde 1980 ha sido posible establecer Andels privados con apoyo público. En el 2002 se decidió que se iría desincentivando esta opción hasta en el que se deje de utilizar. El 2005 fue básica para la iniciación y reaplicabilidad del modelo.
- Andels privados (sin apoyo público) con garantía de las administraciones públicas: las «kommune» (órganos supramunicipales de la administración) pueden garantizar una parte del crédito de los Andels.

Dinamarca tiene un modelo singular en créditos a inmuebles que se llama «Realkreditlån». Resumiendo mucho en este modelo, aproximadamente un 80 por 100 del crédito tiene un tipo de interés más bajo (que todos los bancos usan) y el 20 por 100 último tiene un tipo más alto.

La garantía de la «kommune» cubre la parte de la hipoteca que va más allá del 65 por 100 del valor del inmueble.

El requisito para acceder a la garantía de la «kommune» es que como muy tarde en la fecha de comienzo de las obras, la Andel tiene que tener vendidos aproximadamente un 75 por 100 de los Andels. Las «kommune» pueden pedir otras garantías como que los Andels establezcan garantías para los Andels que no se vendan; aunque el criterio general es tener vendido el 75 por 100.

- Andels privados sin apoyo público y sin garantía de las administraciones: no tienen ni apoyo ni garantía pública, y por tanto ningún requisito más allá de un mínimo de tres viviendas Andels para constituir un Andel.

Este modelo se ha extendido con éxito por todos los países nórdicos, con variaciones en función de sus hechos diferenciales y métodos de financiación.

MODELO WOHNPROJEKTE

Los Wohnprojekte o «Proyectos de Habitar» se trata de una forma de acceso ya normalizada en Alemania para personas que se asocian para crear grupalmente soluciones habitacionales, de forma que se garanticen un acceso estable e indefinido a la vivienda, con costes asumibles por las personas

u hogares que conforman el grupo y de forma que se asegure que no se convertirán en objetos de especulación. Estos proyectos son muy diversos, desde familias tradicionales hasta grandes promociones en forma cooperativa.

Las formas legales de este proyecto son variadas, muchos proyectos se organizan como asociación, pero a la hora de pedir financiación se ven obligados a constituir una cooperativa. Por otra parte la creación de una cooperativa resulta demasiado onerosa para proyectos pequeños y por eso muchos proyectos familiares, más pequeños y homogéneos, se organizan como a sociedad civil. Otros modelos han creado una fundación y una sociedad limitada donde la fundación participa en la sociedad limitada entre un 50-60 por 100 con derechos limitados a decisiones sobre la venta de la vivienda, siendo el resto de la sociedad limitada formada por los usuarios.

En la financiación pública entre los proyectos considerados como vivienda social, subvención de las ciudades y por programas o fondos comunales especiales. Como financiación privada existe una línea especial de financiación, utilizando la posibilidad de ahorro fiscal. Se otorgan préstamos, cartas de crédito y avales en condiciones favorables a través de banco cooperativo.

Los costes son variables en función de la localización, como es lógico, pero en una ciudad principal de Alemania un Wohnprojekte nuevo de 45 m² útiles con espacios comunes y sistema centralizado de energía basado en sistemas renovables tiene unos costes en función de si no recibe ayudas, si recibe ayudas de nivel 1 o si recibe ayudas de nivel 2: entrada inicial (39.150 €, 18.000 €, 27.900 €) respectivamente, y un alquiler mensual de (405 €, 225 €, 315 €); siendo las entradas iniciales sometidas a préstamos subvencionados en algunos casos.

Hay que destacar en este tipo de modelo una gran innovación y estructura clara y en red basada en cinco nodos:

- Entidades de promoción y/o espaldarazo a nuevos modelos de vivir y habitar.
- Entidades asesoras de nuevos Wohnprojekte.
- Asociaciones de promoción de modelos ecológico.
- Organizaciones que hacen de «techo» que acoge nuevos Wohnprojekte.
- Organizaciones de financiación propia y externo: bancos, cajas, cooperativas de crédito, fundaciones, administración local y regional.

Si bien este modelo no tiene una presencia porcentual tan importante como el Andel en Dinamarca, aunque sí numéricamente: 2,5 millones de viviendas, tiene una gran valorización por parte de las autoridades alemanas, puesto que ven que es una manera más eficaz, desde el punto de vista de inversión económica, para dar resultados reales de integración social y convivencia vecinal.

MODELO FUCVAM

El modelo propuesto por la FUCVAM (Federación Uruguayo de Cooperativas de Vivienda con Ayuda Mutua) es otro sistema no lucrativo de acceso a la vivienda también basada en las cooperativas de vivienda en cesión de uso. Por tanto, igual que en los Andels, la propiedad es colectiva y en ningún caso individual. La diferencia principal con el anterior modelo es que si en el primer caso el usuario paga una entrada retornable y un ‘alquiler blando’ mensual, el modelo FUCVAM permite el regreso del 100 por 100 de las aportaciones que ha hecho el socio a la cooperativa. Por lo tanto, si el modelo Andel favorece la movilidad y tiene importantes similitudes con el alquiler, el FUCVAM favorece el ahorro y tiene más similitudes con el sistema de tenencia de propiedad convencional. El origen de este tipo de cooperativas tiene lugar a finales de los años sesenta en un momento de profunda crisis económica y déficit de viviendas (Di Paula, 2003). Las tres patas que lo sustentan son:

- Un colectivo organizado de los cooperativistas de raíz sindical, dispuesto a autogestionar la cooperativa, a trabajar en el autoproducción de las viviendas y a pagar unas cuotas.
- Los gobiernos nacional y locales que facilitan el suelo o inmuebles urbanos en desuso a muy bajo coste, un Fondo Nacional para la financiación con muy buenas condiciones (plazos largos y tipos al 2 por 100), y a veces un Banco de materiales de construcción a precio de coste.
- Unos Institutos de Asistencia Técnica (IAT) formados por ONGs y Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL) que hacen funciones de apoyo en todas las cuestiones técnicas de tipo jurídico, financiero, arquitectónico, de ingeniería y de seguimiento de las obras.

De este modo los cooperativistas organizados en autogestión, liderados por la FUCVAM y con el apoyo de los IAT, solicitan los préstamos y el suelo (o bien la finca) en los gobiernos, promueven la construcción de sus viviendas (en muchos casos implicándose directamente en la construcción) y realizan las tareas de gestión propias de cualquier cooperativa en cesión de uso (mantenimiento, mejora, conservación, etc.).

Las condiciones económicas para acceder dependen mucho de las circunstancias particulares de cada cooperativa, puesto que la coyuntura varía mucho en función de la tipología edificatoria, del grado de implicación de los cooperativistas en el auto, de si se trata de rehabilitar o de construir desde cero, etc.

En cualquier caso, la cooperativa es quien solicita la hipoteca y quien se responsabiliza de la amortización. Si se produce la baja de alguno de los

socios, la cooperativa también se encarga directamente de la venta del derecho de uso al nuevo socio (a precio de coste) y de devolver la suma de pagos hechos por el anterior usuario, más el equivalente por las mejoras introducidas a la vivienda y por el esfuerzo realizado en el auto. De este modo se evita cualquier tipo de especulación o de lucro.

Es un modelo avalado por un parque de más de 12.000 viviendas construidas en territorio uruguayo durante los últimos treinta y cinco años (con diez años de interrupción durante el período de dictadura). Una parte importante de estas viviendas se encuentra en antiguos inmuebles en desuso de la capital (Montevideo); hay que señalar que esto ha sido posible en un contexto de despoblamiento del centro de la ciudad.

Las viviendas tipos FUCVAM se caracterizan por el alto grado de autosatisfacción de los usuarios, por su cohesión social y por una fuerte identificación con la vivienda, con la cooperativa, con el barrio y con el movimiento cooperativista; estos valores son consecuencia del hecho de que los socios participan directamente y de manera conjunta en los procesos de gestión y de construcción de sus viviendas.

EL PAPEL DE LAS COOPERATIVAS DE VIVIENDAS HA SIDO ESPAÑOL

Hasta la actualidad las cooperativas de viviendas han seguido de manera mayoritaria un modelo basado en la propiedad horizontal, creando la cooperativa para construir; repartiendo estas viviendas en propiedad a los cooperativistas y finalmente en muchos casos deshaciéndola o no siguiendo una gestión cooperativa. Si bien han jugado un papel importante en relación a mejorar la calidad de las viviendas, al facilitar el acceso a la vivienda a corto plazo de una parte de la sociedad catalana, y en algunas zonas o pueblos a contener los precios de la vivienda, así como introducir algunas innovaciones de cariz ambiental; han sucumbido también a la situación general actual de la vivienda, y aquellas viviendas que eran asequibles para los cooperativistas ya no lo son por sus hijos, no se ha podido aplicar una mejora continua de innovación ambiental, y no se ha podido evitar la especulación con la vivienda que se sustentaba en un suelo en parte subvencionado y que, por tanto, han pagado todos y todas (fenómeno que también ha pasado y pasa con la vivienda de protección oficial).

Podemos afirmar que el cooperativismo de vivienda al Estado español, desde después de la guerra civil, se ha caracterizado para ser un cooperativismo de construcción y no de gestión, ha practicado una lógica de empresa constructora y no una lógica de cooperativa de gestión de un parque de viviendas. Pensamos que si bien era muy complicado competir cuantitativa-

mente con el resto del sector de la vivienda (a pesar de que ha carecido de intercooperación económica entre las cooperativas de vivienda para hacer frente común, tarea nada fácil también se tiene que decir) si que desde el punto de vista cualitativo en estos últimos treinta años se podría haber conseguido establecer las bases para un cooperativismo de gestión, basado en la cesión de uso, dotando a las cooperativas de viviendas de valores y objetivos comunes que habrían facilitado la intercooperación entre ellas y el resto del sector cooperativo.

POTENCIALES NO LOGRADOS POR LAS COOPERATIVAS DE VIVIENDAS EN CATALUÑA

Los potenciales que todavía pueden lograr o mejorar el cooperativismo de viviendas, y que ya han sido logrados hace tiempo a otros lugares con éxito son:

- Entender la vivienda como un bien de uso, no sólo como un bien económico de propiedad.
- Reconvertir el cooperativismo de construcción a cooperativismo de gestión.
- Conseguir un parque permanente de vivienda asequible.
- Evitar la especulación con el parque de viviendas público y cooperativo.
- Traspasar los valores del cooperativismo en la vivienda como herramienta de transformación personal, social y urbana.
- Entender la vivienda como generador de energía y ejemplo de ciclo circular de agua, energía, materiales.
- Colaborar al mantener el patrimonio municipal de suelo utilizando el derecho de superficie como figura de acceso al suelo.
- Ayudar a facilitar la movilidad de las personas que cada vez más requiere el mundo laboral.
- Facilitar la intercooperación entre las cooperativas de viviendas y el resto del mundo cooperativo.

Si bien la legislación española de cooperativas ya contempla la figura de la cesión de uso, y se ha aplicado en algunos casos de aparcamientos de vehículos, no hay un despliegue en relación a la vivienda y no ha habido una voluntad clara y práctica de traer esta figura al sector de la vivienda.

A pesar de ser un modelo que se podría haber aplicado hace más de treinta años, ya sea por la cultura de la propiedad horizontal, por las políticas favorecedoras a la propiedad, por la carencia de innovación del sector cooperativo de viviendas en las formas de acceso o por no haber demasiada crítica

inmersa en una problemática de acceso a la vivienda, no se ha trabajado esta vía como una alternativa más.

Si bien es cierto que para tener una replicabilidad haría falta aparte de generar experiencias piloto, un marco legislativo y fiscal más atractivo respecto a la propiedad, no hay nada que impida traer a la práctica esta vía.

SostreCívic a petición del Departamento de Medio Ambiente de la Generalitat de Cataluña y de la voluntad de traer a la práctica este modelo de varios ayuntamientos de Cataluña, así como del sector privado, ha realizado varios estudios jurídicos y económicos para una adaptación de estos modelos de acceso a la vivienda a la realidad jurídica, financiera, fiscal y social catalana y española. Del mismo modo SostreCívic ha colaborado en la inclusión de este modelo en los Proyectos de Ley del Derecho a la Vivienda de varias comunidades autónomas.

COOPERATIVAS MIXTA DE USUARIOS Y VIVIENDA SOSTRECÍVIC - MODELO CESIÓN DE USO (MCU)

Atendida la coyuntura social, política, legal y económica que vivimos, la aplicación de los MCU no sólo es posible y una realidad, sino también muy recomendable. Se ha escogido para este artículo este modelo ya que es el que está más avanzado en su aplicación y viene a ser una versión más atractiva del alquiler tradicional que aquí conocemos y que tanto hace falta.

Los MCU es resumen:

- Un sistema de cooperativas sin ánimo de lucro en que la propiedad de las viviendas recae en manos de la cooperativa y donde sus miembros participan y disfrutan de un derecho de uso indefinido de la vivienda a través de un alquiler blando.
- El usuario/a no es propietario de la vivienda, sino del derecho de utilizarlo, la vivienda es propiedad colectiva de la cooperativa.
- Este derecho puede ser indefinido en el tiempo y dado en herencia.
- La propiedad del suelo no es necesaria para desarrollar el modelo. Si el ayuntamiento quiere, no tiene que perder patrimonio municipal (derecho de superficie, titularidad público-privada).
- No es posible transformar el modelo SostreCívic en un modelo de propiedad o alquiler tradicional.
- Posibilita un nuevo parque de viviendas de alquiler indefinido blando replicable, paralelo al existente e indefinido en el tiempo.
- Asegurar un mantenimiento indefinido de mejora continua de la vivienda.
- Financiación con banca ética y cooperativa.

- Aumento del confort y calidad de vida sin sobrecoste por el usuario/a.
- Coste por el usuario/a teniendo en cuenta su renta.
- Cooperación económica por nuevas cooperativas y entre los usuarios/as.
- Sistemas de rápida y segura ejecución.
- Tendencia de emisión 0 de CO₂ y otros gases nocivos.
- Producción de energía renovable y local centralizada en la vivienda.
- Ciclo circular local de energía, agua y materiales.
- Construcción de bajo impacto energético, con materiales de construcción reciclados y reutilizables y de bajo mantenimiento.
- Reciclaje, reutilización y transformación local de parte de los residuos.
- Sistemas de movilidad compartidos y de bajo impacto ambiental.
- Vivienda saludable, libre de productos tóxicos y radiaciones electromagnéticas.
- Convivencia de colectivos de diferentes niveles económicos y de diversidad cultural.
- Posibilita pisos por gente mayor, nuevo venidos y personas con riesgo de exclusión social.
- Utilización de espacios comunes en beneficio de los vecinos y del barrio.
- Sistemas colectivos y participativos en la gestión de la energía, los alimentos y otras necesidades.
- Creación de espacios por trabajo local.
- Nuevas tecnologías al alcance de todo el mundo.
- Flexibilidad en el diseño y tipologías de las viviendas.

OBTENCIÓN DEL PATRIMONIO

La cuestión del suelo resulta clave porque, por un lado, tiene un efecto determinante sobre el precio final de las viviendas (por eso se trata que tenga una repercusión baja), y, por otro lado, porque, atendiendo al insuficiente marco legal que regula las cooperativas en cesión de uso, se puede utilizar como principal garante del carácter no especulativo de las viviendas que se construirán. En este sentido se plantean varios escenarios posibles en materia de suelo sobre los que podría tener lugar una cooperativa de este tipo:

- Patrimonio público cedido mediante la «titularidad compartida público-privada de las viviendas». Con esta figura legal el ente público cedería suelo a bajo coste a la cooperativa de manera vitalicia «a cambio» de compartir la titularidad de las viviendas y de poder imponer una serie de condicionantes, como por ejemplo la preservación del régimen de cesión de uso de la cooperativa.

- Patrimonio público o privado cedido mediante la «constitución de derecho de superficie» sobre las viviendas o solar. Con esta figura legal, la propiedad del suelo quedaría disociada de la propiedad de las viviendas durante un período máximo de setenta y cinco años, «a cambio» de unas contraprestaciones previamente pactadas, como por ejemplo la preservación del régimen de cesión de uso de la cooperativa, la cesión de alguna de las viviendas, etc. Como que el derecho de superficie también se puede constituir sobre un edificio existente, se trata de una opción que podría ser especialmente interesante para grandes propietarios de edificaciones en desuso, como por ejemplo bancos, instituciones religiosas, terratenientes «históricos» benévolos, etc.
- Patrimonio público o privado cedido mediante la «cesión de uso sobre las viviendas» por una duración a negociar en función situación y sido inmueble. Con esta figura legal la propiedad quedaría a manos del propietario, obteniendo a cambio un canon mensual y la rehabilitación del edificio, a revertir en buenas condiciones al propietario al finalizar el plazo de la cesión. Esta opción es interesante como vía de revitalización de centros históricos y de mixtura social.

En estas dos últimas opciones en caso de patrimonio público se podría incluir una opción en compra en ciertas condiciones a pactar.

PROMOCIÓN DE LAS VIVIENDAS

Las tareas propias de la promoción de las viviendas sería la suma de una cooperativa de construcción participativa más la tarea de un administrador de fincas. La cooperativa en régimen de cesión de uso se encarga de la obtención del patrimonio y de la financiación, de la gestión de socios-usuarios, de la elaboración del proyecto arquitectónico con la participación de los futuros usuarios, de la obtención de los permisos necesarios, del pago de los impuestos y de los gastos notariales, y finalmente de promover la construcción de las viviendas hasta la obtención del certificado final de obra y libro del edificio. Y posteriormente de la gestión de socios, espacios, energía, mantenimiento y mejora. También de la posibilidad de acogerse a las ayudas públicas a la construcción, a la rehabilitación o en la urbanización de suelo que se recogen en las disposiciones legales de las viviendas de protección oficial (HPO).

PROPIEDAD DE LAS VIVIENDAS

Como ya se ha dicho, la propiedad de las viviendas está en manos de la cooperativa mientras fuera vigente la titularidad del suelo o patrimonio. Dependiente del sistema de obtención de patrimonio utilizado, la propiedad de las viviendas tendría una duración limitada o no limitada.

En caso de que el suelo sea público y cedido mediante la «titularidad compartida público-privada», la propiedad de las viviendas sería compartida entre la cooperativa y el operador público, pero el derecho de uso y goce sería 100 por 100 de la cooperativa y de carácter vitalicio, siempre que se cumplieran las condiciones establecidas entre las partes. En caso de que el suelo fuera privado y cedido mediante la «constitución de derecho de superficie», la cooperativa (superficiaria) sería la propietaria temporal de las viviendas que construyera (o reformara), mientras que el propietario del suelo (superficiante) mantendría la propiedad de su solar.

SELECCIÓN DE LOS USUARIOS

Además, aparte de la lista de espera interna de la cooperativa, habrá que tener en cuenta las posibles condiciones particulares que se hayan acordado en la cesión del suelo en este aspecto, y finalmente, en caso de que la promoción se acoja a algún tipo de protección pública, habrá que considerar la lista de espera pública del Registro de solicitantes, así como las condiciones que impone el propio régimen de protección de las viviendas. En este sentido, la Ley por el Derecho a la Vivienda en Cataluña incorpora un procedimiento para la adjudicación de viviendas de protección oficial a promover por parte de sociedades cooperativas de viviendas en cesión de uso.

GESTIÓN Y USO DE LAS VIVIENDAS

Un golpe definido el régimen de tenencia del suelo y construidos y adjudicados las viviendas, el trabajo de la cooperativa se centra en la gestión y correcta administración de los MCU. Sus tareas consisten en: conservar, mantener y mejorar el inmueble y los espacios comunitarios; velar por el desempeño de los objetivos sociales de la cooperativa haciendo cumplir el reglamento interno y las regulaciones definidas en los Estatutos; gestionar el cobro de las cuotas de los socios y la amortización de la hipoteca; administrar la lista de espera, las altas y bajas de la cooperativa y las compraventas del derecho de uso; resolver los conflictos que se puedan ocasionar; y finalmente colaborar activamente para la difusión, extensión y pedagogía del modelo y la creación de nuevas cooperativas o fases en el territorio catalán.

FUNCIONAMIENTO ECONÓMICO DE LA COOPERATIVA

La cooperativa solicitará un crédito hipotecario o préstamo de reforma destinado a sufragar los gastos de la producción industrial de las viviendas, al cual hará frente con la entrada inicial y las cuotas periódicas que pagará cada socio. La entrada inicial se tendrá que hacer efectiva antes de acceder

a la vivienda y formará parte del capital social de la cooperativa; en caso de baja del socio, esta cantidad se reembolsará íntegramente, un golpe deducidas las pérdidas imputables al socio, si hubiera. Las cuotas periódicas se hacen efectivas mensualmente, un golpe el usuario esté haciendo uso de la vivienda; estas cuotas van destinadas a amortizar la hipoteca y a mantener y mejorar el inmueble; no forman parte del capital social de la cooperativa y no serán reembolsables bajo ninguna circunstancia.

El valor de la entrada y de las cuotas varía en función de las características de la vivienda (superficie, orientación, prestaciones, etc.) y de las condiciones financieras. En caso de baja de un socio que haya realizado mejoras en su vivienda, el valor de estas mejoras le será reembolsado, junto con el capital social. El nuevo socio tendrá que hacer efectiva una entrada equivalente a la del anterior usuario, más el valor de los gastos realizados en la mejora de la vivienda.

Si bien los MCU ya han empezado a funcionar, queda un camino largo por su normalización a nivel jurídico, económico, administrativo y social al nivel de otros países europeos o americanos. Es momento de que a la vez de que se implanten nuevos MCU en el territorio, se trabaje para ampliar y mejorar la cobertura jurídica y normalizar la financiación y percepción social. Por tanto, es momento de animar a particulares, administraciones locales y generales, agentes sociales y económicos de ir tirando camino juntos por la normalización de un modelo más de acceso a la vivienda en nuestra sociedad y por la sociedad.

EL MODELO COOPERATIVO DE GREDOS SAN DIEGO

CARLOS DE LA HIGUERA

INTRODUCCIÓN

Gredos San Diego es una cooperativa de trabajadores de la enseñanza en la que tanto los profesores como el personal de administración y servicios son socios cooperativistas. Cumplidos los veinticinco años de existencia en abril de 2010, fue distinguida el 2 de mayo del mismo año con la Medalla de Plata de la Comunidad de Madrid por «trabajar en el desarrollo de los sistemas educativos y la creación de empleo».

Gredos San Diego Sociedad Cooperativa Madrileña es una empresa de enseñanza de trabajo asociado, integrada en la Economía Social, que presta un servicio de interés público desde la óptica de la eficacia de la empresa privada. La plantilla de Gredos San Diego Cooperativa está compuesta actualmente por más de 1.250 trabajadores entre personal docente y no docente, de los cuales 850 son socios. Estos datos la sitúan como la primera Cooperativa de Enseñanza de España, con un 5 por 100 de cuota de mercado en la Comunidad de Madrid, lo que ha hecho posible la creación y desarrollo del primer Grupo Cooperativo de esta Comunidad y uno de los pocos existentes en nuestro país.

Los colegios Gredos San Diego son laicos y su ideario fomenta la tolerancia y libertad de ideas, inculcando valores educativos basados en el respeto a la dignidad humana, promoviendo el interés por el descubrimiento y el estudio tanto en el campo científico como humanístico.

En la actualidad, Gredos San Diego Cooperativa gestiona seis colegios en la Comunidad de Madrid: Colegio Gredos San Diego Vallecas (inaugurado en 1994), Colegio Gredos San Diego Moratalaz (septiembre 2000) y Colegio Gredos San Diego El Escorial (septiembre 2003); con el comienzo del curso 2007/08 abrieron sus puertas Las Suertes, en el Ensanche de Vallecas, y Las Rozas; en septiembre de 2008 entró en funcionamiento GSD Guadarrama.

Asimismo, el Colegio Gredos San Diego Alcalá se pone en marcha desde el curso 2007/08 en Alcalá de Henares mediante un acuerdo de colaboración con la cooperativa Educación Activa Complutense, para la edificación y puesta en marcha de un centro educativo con el mismo modelo de gestión de GSD.

Ya en 2012 se integra en la Cooperativa el Centro de Estudios Santa María del Castillo, y a partir del curso 2012/13 será Gredos San Diego Buitrago, situado en Buitrago de Lozoya, en la Sierra Norte de Madrid, propiedad hasta ahora de la Obra Social de Caja Madrid.

El Centro cuenta actualmente con 944 alumnos de Educación Secundaria, Bachillerato y una amplia oferta de Ciclos Formativos de Grado Medio y Superior, además de Programas de Cualificación Profesional Inicial y Formación Ocupacional. En sus instalaciones podemos encontrar extensas zonas verdes, instalaciones deportivas con canchas, pistas de deporte y piscina climatizada, una residencia para los estudiantes, biblioteca y talleres para el desarrollo de la Formación Profesional.

De esta forma Gredos San Diego refuerza su apuesta por una Formación Profesional de calidad y abre el camino a nuevos proyectos, entre los que se encuentran centros de alto rendimiento en arte y deporte, así como un centro universitario, dando también servicio a las empresas para contribuir económica y empresarialmente al proyecto, creando un Centro de Educación Superior que una el mundo de la educación con el mundo laboral.

Gredos San Diego aprovechará de esta forma el capital humano y el potencial que posee a través de sus veintisiete años de experiencia acumulada en la acción educativa de jóvenes entre cero y dieciocho años, con un nuevo proyecto de iniciativa social que ejerza una acción directa positiva en su entorno.

PLANTEAMIENTOS INSTITUCIONALES DE GREDOS SAN DIEGO

Gredos San Diego, desde sus orígenes, ha tenido como guía de actuación los Principios Cooperativos, siguiendo el criterio de que esta guía solidaria de actuación, basada en las personas como centro de la actividad económica, no es solamente un conjunto de normas relativas a la ética empresarial, sino una verdadera fuente de ventajas competitivas para las cooperativas.

Por eso, la empresa convirtió en su lema el pensamiento de don José María Arizmendiarieta, artífice del concepto cooperativo de Mondragón, «El mundo no se nos ha dado para contemplarlo, sino para transformarlo». Este pensamiento emprendedor, de aceptación de la responsabilidad sobre el entorno, ha guiado a Gredos San Diego desde sus orígenes.

La misión de Gredos San Diego es «atender a las personas para su desarrollo y formación en diferentes etapas de la vida, con el fin de mejorar la sociedad. Nos diferencian desde nuestros inicios, el desarrollo de proyectos educativos y la creación de empleo desde un modelo de Economía Social».

Su objeto social es «mantener, mejorar y seguir creando, ante todo para sus socios, puestos de trabajo en régimen cooperativo en centros docentes propios, habilitados para impartir enseñanza desde la etapa infantil hasta el nivel de secundaria, la enseñanza no reglada y la ocupacional y otros tipos de acciones formativas, medias o superiores, que puedan ofrecerse conforme a la legislación vigente. Para ello procurará estimular la vocación, capacitación y rendimiento de sus cuadros humanos, así como optimizar la rentabilidad de los medios materiales, que estarán siempre al servicio preferente de los socios, alumnado y comunidad del entorno. En todo caso, entrará en el objeto social la formación deportiva, así como las actividades culturales, la investigación y las publicaciones relacionadas con las acciones desarrolladas por los socios en esta Cooperativa».

PRINCIPIOS COOPERATIVOS EN GREDOS SAN DIEGO

Además de sus planteamientos institucionales propios, Gredos San Diego ha hecho suyos los Principios Cooperativos establecidos por la Alianza Cooperativa Internacional, pero no solamente de forma nominal, se consideran una verdadera filosofía de gestión que guía la toma de decisiones en la empresa.

Cada uno de estos principios está presente en la vida de la cooperativa:

1. ADHESIÓN VOLUNTARIA Y ABIERTA

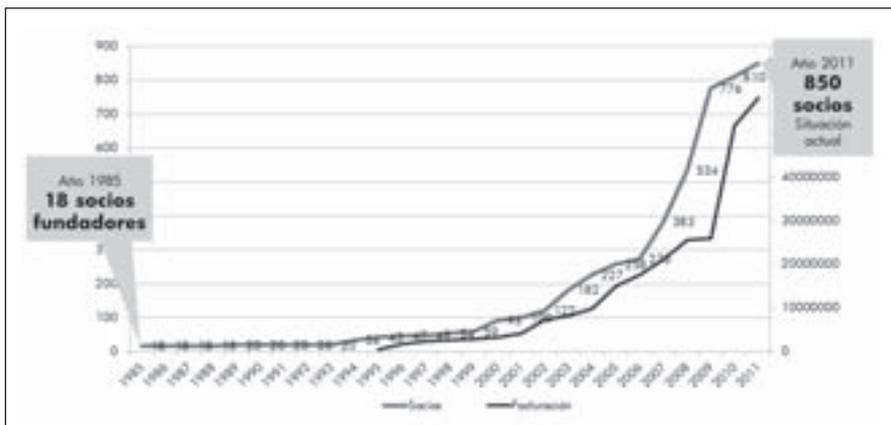
En el origen de Gredos San Diego, se ha señalado anteriormente, está el impulso de rebeldía de un grupo de dieciocho personas que tomaron el control de una situación que les abocaba a la desaparición. En este momento el único objetivo de la cooperativa era la supervivencia, y probablemente estas personas no eran conscientes de la trascendencia de sus esfuerzos y la repercusión que tendría en el futuro su lucha por conservar sus empleos.

Una vez asentada la cooperativa, los socios fundadores podrían haber decidido no arriesgar, no crecer, y recoger los frutos de su aventura; en lugar de esto, tomaron la postura de compartir sus logros con otras personas, apostando por la entrada de nuevos socios, lo que ha demostrado ser una de las decisiones más acertadas de la empresa, por la implicación, la flexibilidad y la solidez que se han alcanzado.

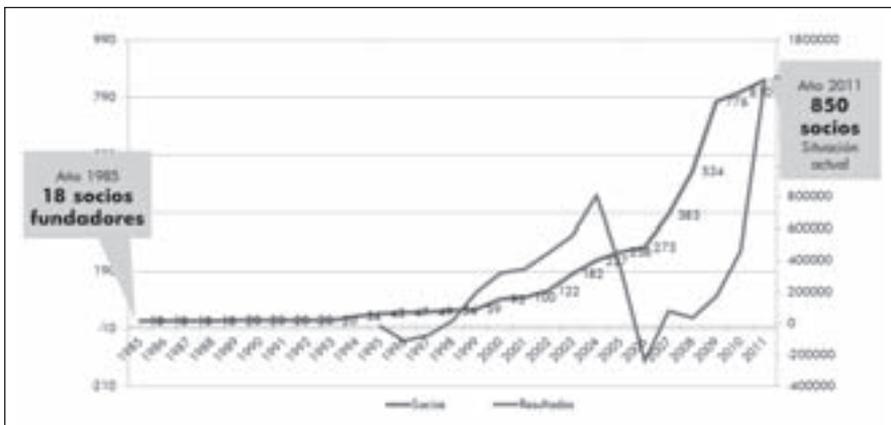
La trayectoria de estos años ha demostrado que la inversión siempre ha estado orientada en esta línea, como demuestran los siguientes gráficos, que comparan la evolución del número de socios, pasando de los 18 iniciales a 850 en la actualidad, tanto con la facturación, incrementada notablemente

con la apertura de nuevos centros, como con el descenso puntual de los excedentes empresariales, en los momentos en que se ha incrementado el endeudamiento con la intención de crecer.

NÚMERO DE SOCIOS vs FACTURACIÓN



NÚMERO DE SOCIOS vs EXCEDENTES



Especialmente este último gráfico nos aporta una segunda lectura que refuerza la importancia del primero de los Principios Cooperativos, en el sentido de que la apuesta por las personas, ha dado como resultado una fortaleza económica que pone a la Cooperativa en el camino para afrontar con éxito nuevos retos.

2. GESTIÓN DEMOCRÁTICA POR PARTE DE LOS SOCIOS

La gestión de un modelo democrático de empresa no es sencilla, es importante hacer una profunda reflexión sobre lo que significa la democracia. Este es uno de los principales escollos con los que deben enfrentarse las cooperativas, sobre todo en sus momentos iniciales. Para que la toma de decisiones, fluida y guiada por criterios empresariales y de gestión, se imponga sobre el lento proceso de votar cada una de las decisiones, lo que deja a algunas cooperativas en una situación que no les permite competir en un mercado cada vez más dinámico, es necesario que la democracia adquiera una verdadera dimensión representativa, la Cooperativa se dote de una estructura formal que tome decisiones de negocio y los socios distingan claramente su papel como tales en la asamblea de su trabajo diario.

En relación a esto podemos recordar los trabajos de Elinor Ostrom, primera mujer en recibir en Premio Nobel de Economía por sus estudios sobre la gestión de propiedades comunes. Ostrom demuestra que la propiedad colectiva obtiene unos resultados más eficientes y sostenibles que la exclusivamente privada o pública siempre que se cumplan tres criterios, en primer lugar que existan unas normas claras de actuación, en el caso de las cooperativas diríamos que los socios deben asumir claramente la diferencia entre su papel como socios que participan en el capital de la empresa y sus funciones laborales, de forma que a nivel de gestión empresarial exista una estructura clara; en segundo lugar, que estas normas sean aceptadas por toda la comunidad; y en tercer lugar, que estas propiedades comunes beneficien a todos sus componentes, lo que viene a reforzar la importancia de la política de puertas abiertas del primer principio.



3. PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS SOCIOS

A nivel económico, quizás una de las características que definen mejor a las cooperativas es el predominio del trabajo sobre el capital.

Desde el punto de vista de Gredos San Diego, uno de los problemas a los que se enfrenta el sistema económico actual que pone al capital por delante del resto de factores de producción, especialmente del trabajo. Este hecho en ocasiones provoca que una mal entendida rentabilidad financiera tenga como consecuencia una verdadera descapitalización de las empresas, camino en el que pierden la posibilidad de trabajar con un modelo de orientación al cliente, deteriorando cuando no impidiendo la inversión en I + D + i, perdiendo el valor de marca, entre otras consecuencias, sobre la que sin duda destaca la imposibilidad de captar y retener el talento.

La participación de los trabajadores en el capital, propia del modelo cooperativo, tiene como resultado que la empresa se contemple como un proyecto de todos, impide el cortoplacismo y pone a la empresa en la tarea de crecer.

4. AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA

Para Gredos San Diego resulta un principio básico del cooperativismo mantener la autonomía, por eso, frente a la idea generalizada de que las cooperativas siempre son empresas pequeñas, no muy bien organizadas y gestionadas con poca ambición. En ocasiones se defiende esta idea con la premisa de una falsa idea «romántica» que las empresas grandes son frías, actúan de forma despersonalizada, etc.

Frente a esto, Gredos San Diego ha optado por la defensa de este cuarto principio cooperativo, siguiendo la premisa de que sólo es posible cambiar la sociedad si se tiene la suficiente fuerza e independencia, como diría Antonio Canelo «lo pequeño simplemente es pequeño». Es necesario que las cooperativas ocupen el papel que les corresponde en la sociedad y para eso necesitan tomar peso específico a través del crecimiento, participando de las reglas del mercado en lugar de buscar un lugar aparte en la economía.

Es importante destacar en este punto que para Gredos San Diego, el equilibrio entre la competitividad en el mercado y la visión social del cooperativismo, debe establecerse bajo la premisa de que estos principios y valores no son una dificultad, sino que de ellos emanan las principales ventajas competitivas de las cooperativas.

5. EDUCACIÓN, FORMACIÓN E INFORMACIÓN

La Alianza Cooperativa Internacional explica este principio con una doble visión, hacia el interior y hacia el exterior de las propias cooperativas.

Por un lado, la propia necesidad de crecimiento y desarrollo hace necesario un especial énfasis en la formación continua de los miembros de la cooperativa, desarrollando la eficiencia necesaria para competir en igualdad, o incluso en mejores condiciones, en el mercado. Por otro lado, la información, más que un derecho de los socios, es un deber de la propia cooperativa en su necesidad de transparencia democrática.

Pero sobre todo, las cooperativas tienen que tener entre sus objetivos difundir sus valores, y por eso este quinto principio tiene también una vertiente dirigida a la sociedad.

Gredos San Diego, cuya actividad principal es la educación, recoge este principio en su programa pedagógico, no sólo a través de un desarrollo técnico específico, que se concreta principalmente en la implantación de una metodología de aprendizaje cooperativo; también desde la perspectiva de que la identidad de la cooperativa, su forma de actuar, es un ejemplo para sus propios alumnos.

Además, tienen una especial relevancia las actividades encaminadas a transmitir a la sociedad este modelo, principalmente la participación en organizaciones sectoriales, y una comunicación corporativa en general, que no sólo se orienta a la trasmisión de mensajes de la propia empresa, más bien está enfocada a ser un ejemplo de que otra forma de hacer empresa no es sólo posible, sino real.

Esta perspectiva pone a la cooperativa en el trabajo de mantener una ética y una responsabilidad social intachable, facilitando que tras el paso de los años y habiendo seguido este fuerte proceso de crecimiento, siga siendo una empresa preocupada principalmente por las personas.

6. COOPERACIÓN ENTRE COOPERATIVAS

Si bien desde sus comienzos Gredos San Diego ha tenido como referencia los Principios de la ACI, es posiblemente en este punto en el que ha destacado más en los últimos años, especialmente con la creación del Grupo Cooperativo GSD.

La intercooperación no es solamente un concepto altruista o solidario, genera unos beneficios empresariales claros, que en este caso posibilitan que se generen economías de escala, mejoran las posiciones de negociación con otras instituciones o con la Administración Pública y, en definitiva, refuerza la posición de las cooperativas en el mercado.

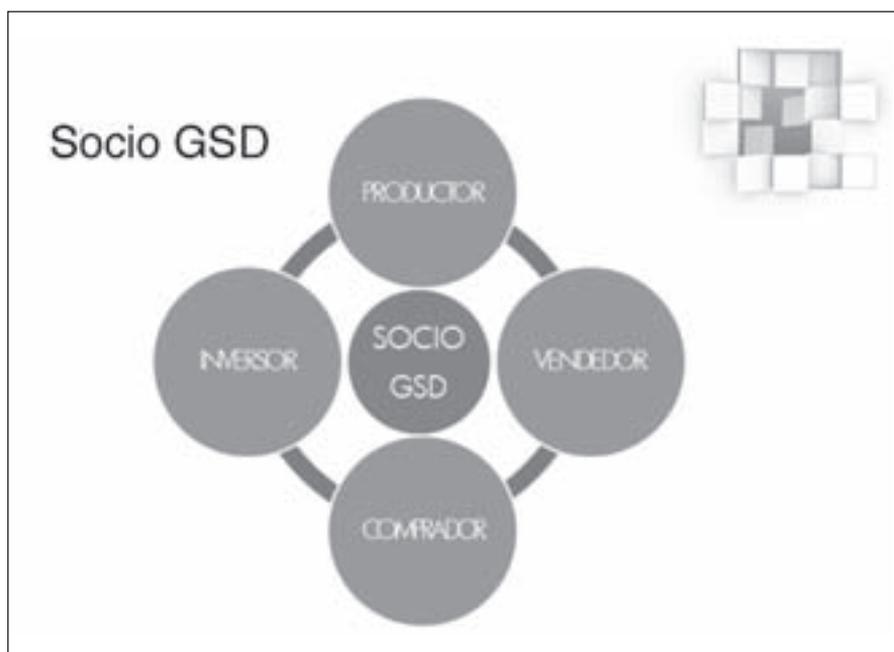
7. INTERÉS POR LA COMUNIDAD

Es posiblemente el punto más sencillo y el más complicado de poner en práctica al mismo tiempo, porque requiere del cumplimiento del resto de

principios para su desarrollo. Eso sí, un repaso por los puntos anteriores nos permite ver que, a través de los Principios Cooperativos, el interés por la comunidad forma parte del ADN de las empresas cooperativas.

UNA EMPRESA DEDICADA A LAS PERSONAS

Desde un punto de vista humano, las cooperativas posibilitan un desarrollo de las personas que a la vez es la clave de los resultados empresariales. En Gredos San Diego se ha conseguido mantener un equilibrio entre las distintas posturas desde las que los socios se relacionan con la cooperativa y que podríamos conceptualizar según el siguiente esquema:



Si tomamos una visión humanista de estos papeles, observamos que cada uno de ellos se corresponde con las cualidades que el psiquiatra Luis Rojas Marcos conceptualiza como las principales facetas de la inteligencia ejecutiva.

La primera de ellas es el orden que implica el papel de socio como productor. El orden supone saber a qué atenerse, priorizar lo adecuado de lo que

no lo es, y tener criterios coherentes. Surge de la planificación y de una mente bien estructurada, y ayuda a gestionar el tiempo y las prioridades a medio y largo plazo, lo que proporciona a las personas paz interior y exterior, y por lo tanto eficacia.

Lo cierto es que los trabajadores de cualquier tipo de empresa tienen que desarrollar el orden para poder gestionar sus responsabilidades, la gran diferencia es que en Gredos San Diego, como cooperativa, este papel no se subordina al resto, lo que facilita que el concepto de orden (o disciplina empresarial) no sea el único dominante y se vea reforzado por el resto de cualidades de la inteligencia ejecutiva.

Los socios de GSD son además vendedores, en el sentido más amplio y positivo que pueda tener esta palabra. Ser vendedor requiere constancia, y la persona constante está dispuesta a ser persistente, a no desanimarse y a continuar, a saber esperar, a renunciar y a entrenarse para superar pequeñas dificultades que a medio plazo tienen un gran valor, a aprender poco a poco, y a crecerse ante las dificultades, imprevistos y frustraciones.

Para Gredos San Diego que sus socios sean vendedores significa que en cada momento son embajadores de la cooperativa. Cada uno de ellos mantiene contactos en que representa a GSD, y la postura de un socio no puede ser la misma que la de un trabajador asalariado, porque el sentido de la independencia de las cooperativas supone que precisamente porque no dependen de nadie, dependen de ellos mismos.

No es posible ser emprendedor en horario laboral. El hecho de que los socios sean los responsables de que la empresa tenga los resultados deseados, que no exista la necesidad, ni siquiera la posibilidad, de que alguien resuelva por ellos los problemas que puedan surgir, requiere de esa constancia.

Este papel de vendedor de los socios se complementa con el de comprador. Todos los socios de Gredos San Diego son a la vez, de una forma u otra, usuarios de sus servicios, ya sea como padres de alumnos en los colegios, como participantes en actividades culturales o deportivas, comiendo cada día en los comedores escolares, o de cualquiera de las múltiples formas en las que tomen parte de los servicios que proporciona la cooperativa.

La óptica de un usuario no debe contemplarse exclusivamente como beneficios sociales, es además la principal herramienta tanto de los socios como de la cooperativa para valorar la calidad real de los servicios desde la misma perspectiva que tienen los clientes.

Conocer en todo momento la realidad de la empresa desde este punto de vista proporciona el tercer aspecto de la inteligencia ejecutiva: la voluntad. Es la disposición para querer algo y ponerse a buscarlo, pero la voluntad exige en primera instancia tener una dirección clara. No es posible desarro-

llar la firmeza que requiere conseguir un objetivo si no se es capaz de diferenciar claramente la meta a conseguir.

Si la orientación de la voluntad de los socios depende de su posición como compradores, para tener esa visión de primera mano de lo que debe ser el servicio que aporta la empresa, la fuerza para ponerla en marcha surge de la motivación que genera en los socios de Gredos San Diego su papel como inversores.

Es importante señalar en este punto que uno de los criterios que aportan eficiencia a la economía de mercado es el riesgo. En este caso, son los propios trabajadores de la empresa los que asumen la inversión, y por tanto el riesgo.

Estas dos últimas facetas de la inteligencia ejecutiva, la voluntad y la motivación, están intrínsecamente unidas al papel del socio como comprador e inversor, motivando que cada uno de ellos tenga claramente definida la voluntad de mejora continua, la dirección en la que tienen que orientarse esas mejoras y la motivación de un emprendedor para conseguirlas.

El desarrollo de la inteligencia ejecutiva, no sólo de cada socio individualmente, sino del conjunto de la Cooperativa, ha puesto a Gredos San Diego en la senda del crecimiento y de la orientación al cliente en la búsqueda continua de la excelencia.

Los clientes de Gredos San Diego son el centro de la empresa, sirva como demostración de este hecho que desde la apertura del primer Colegio GSD Vallecas, el modelo de los centros ha consistido en ofrecer la calidad de enseñanza y la prestación de servicios de un centro privado desde la óptica de la enseñanza concertada, favoreciendo la integración en lugar de una enseñanza para las élites.

Es destacable además que el proyecto cooperativo no se refleja únicamente en la gestión, también el ejemplo que se da a los alumnos a través de la propia eficiencia de la empresa, nacida de la cooperación, contribuyen a formar ciudadanos responsables y comprometidos.

Para Gredos San Diego los clientes toman una dimensión amplia, entendiendo que tanto los alumnos como sus familias forman parte de la comunidad educativa. La relación con los clientes está basada en el trabajo, gracias a la implicación de los socios con el proyecto, con el objetivo de desarrollar la misión de cuidado de las personas, enfocada en este caso en la enseñanza.

Además, las actuaciones, tanto individuales como colectivas, se desarrollan siempre en términos de búsqueda de la excelencia. Gredos San Diego entiende que el talento viene después de la educación y no al contrario, tal y como afirma Juan Antonio Marina. Además, esta búsqueda de la inteligencia práctica pone a la voluntad y la motivación como primeras cualidades necesarias para el desarrollo de un proyecto de vida.

PENSAR EN GLOBAL...

Gredos San Diego Cooperativa, aunque en constante transformación, ha cumplido los objetivos con los que se creó, pero ya ha emprendido otros nuevos como ha sido la creación del Grupo Cooperativo GSD para generar y apoyar iniciativas en el marco de la Economía Social. De hecho, la «visión» de Gredos San Diego, su apuesta de futuro, está orientada principalmente a su desarrollo:

«Consolidar el grupo cooperativo GSD promoviendo su crecimiento y siendo reconocidos a nivel nacional e internacional por nuestro dinamismo, servicios de calidad, capacidad de innovación y de mejora continua, así como la creación de puestos de trabajo».

Al crear el Grupo Cooperativo, se hace una importante apuesta por el desarrollo del Principio de Intercooperación, partiendo de la base de que la unión de más personas da como fruto un talento mayor que el de esas personas por separado.

Esta idea, la base del cooperativismo, se aplica a nivel empresarial sobre la base de que compartir, en lugar de únicamente competir, hace a las cooperativas más fuertes, dotándolas de un mayor peso específico, capacidad de negociación, y les da la posibilidad de reforzarse unas a otras, tanto en sus fortalezas como en sus debilidades.

En agosto de 2006 abrió sus puertas en Leganés la Residencia de Mayores Los Balcones, gestionada por la cooperativa Tosande, integrada en el Grupo GSD, y a la que Gredos San Diego Cooperativa presta asesoramiento técnico para la administración del centro y apoyo financiero, además de haber supervisado las obras de construcción.

Un año después se creó la Cooperativa El Mercante, cuyo principal objetivo es el diseño, creación y distribución de producción textil. La primera actividad para Gredos San Diego fue el diseño de las camisetas con el lema «H2O te da vida», que se vendieron a beneficio de ACNUR, y han creado los uniformes de los Colegios GSD que utilizan los alumnos desde el curso 2007-2008 y la ropa laboral. Asimismo, ha creado los uniformes para varios centros escolares de toda España.

Igualmente, forma parte del Grupo Cooperativo GSD, la cooperativa Educación Activa Complutense, que gestiona el Colegio Gredos San Diego Alcalá. La última incorporación al grupo ha sido la creación de la cooperativa Artemus S.C.M., dedicada a la enseñanza artística de la música y la danza.

La cabeza del Grupo Cooperativo GSD es Gredos San Diego Cooperativa, que ha sido reconocida por CEPES, en su informe de empresas relevantes de la Economía Social 2009/2010, como la primera cooperativa de enseñanza

de España en cuanto al número de socios-trabajadores y la primera institución educativa no universitaria de la Comunidad de Madrid en cuanto al número de alumnos que cobijan sus aulas, así como la duodécima empresa por número de empleados de Economía Social en toda España.

El Grupo Cooperativo GSD factura 75 millones de euros; ha creado 1.500 empleos estables y de calidad, de los cuales alrededor de 1.000 son socios cooperativistas. Como muestra de la actividad desarrollada, se dan cada día 10.000 comidas, lo que pocas empresas de hostelería pueden alcanzar; y sumando todos sus centros escolares, se atiende a 12.000 alumnos.

Como muestra del apoyo a la diversidad, casi el 72 por 100 de la empresa está formada por mujeres, que ocupan prácticamente el 53 por 100 de los puestos directivos, de las cuales es importante señalar que el 46,8 por 100 tiene hijos mejores de doce años. Los trabajadores del Grupo GSD proceden de veintidós países distintos.

La estructura democrática de Gredos San Diego, regida por los principios cooperativos, sin menoscabo de la búsqueda permanente de la eficiencia empresarial, facilita que los conceptos de empresa socialmente responsable y de cooperación se asuman como parte de la gestión, ya que forman parte del ADN de la empresa.

... ACTUAR EN LOCAL

La implantación de «proyectos de desarrollo local» es uno de los ejes de actuación de Gredos San Diego Cooperativa. Durante este último curso ha tenido lugar la puesta en marcha del Aula en la Naturaleza y Albergue «Sendas del Riaza», en Valdevacas de Montejo (Segovia), lo que ha supuesto la creación de «nueve puestos de trabajo en un pueblo de treinta habitantes, evitando el riesgo de abandono de esta localidad».

Valdevacas de Montejo cuenta con un entorno natural privilegiado. El encajonamiento del río Riaza a su paso por el paisaje calizo, ha formado un paisaje natural de gran belleza, que fue declarado Parque Natural por iniciativa de Félix Rodríguez de la Fuente e inaugurado por Su Majestad D. Juan Carlos de Borbón en 1975.

La zona cuenta con una gran riqueza de vegetación y fauna, destacando la colonia de buitre leonado, que es una de las mayores de España, entre otras importantes poblaciones de aves rapaces, nutrias y otras especies de aves y reptiles.

La Fundación Patrimonio Natural ha otorgado la gestión del Albergue de Valdevacas a Gredos San Diego por diez años, ampliables a quince. Una vez concluidas las obras y habiendo adecuado para su uso todas las instalaciones, Sendas del Riaza está a pleno rendimiento, siendo utilizado principalmente

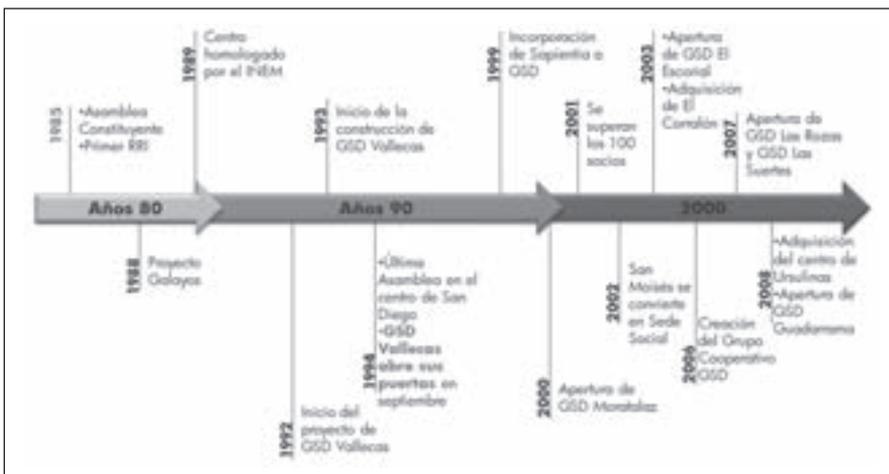
por alumnos de Secundaria de lunes a viernes, así como con fines turísticos en general.

El albergue tiene capacidad para unas 75 personas, en habitaciones dobles o de grupo, algunas de ellas adaptadas para discapacitados; cuenta con cocina propia y comedor; baños comunes adaptados a personas con dificultades de accesibilidad, aula multimedia, Wi-Fi abierta, telescopio, instalación educativa especializada en fotografía y vídeo, jardín con barbacoa y terraza.

En el Aula en la Naturaleza Sendas del Riaza se ha puesto en marcha un innovador proyecto educativo, que tiene como espacio la naturaleza y como hilo conductor la aplicación de las tecnologías de la comunicación.

UNA EMPRESA DIFERENTE

El camino para llegar a este punto, situarse como la primera institución de enseñanza no universitaria de la Comunidad de Madrid, y la creación de uno de los pocos Grupos Cooperativos que existen en nuestro país, no ha sido fácil ni casual.



Gredos San Diego nace de la rebeldía, de un impulso de resistencia de sus trabajadores que ven en peligro sus puestos de trabajo y deciden plantar cara a esta situación. Lo que hace especial esta decisión es que toman la determinación de hacerlo por sus propios medios y salvar sus empleos ellos mismos.

Estos orígenes han marcado la trayectoria de Gredos San Diego, y siguen propiciando que la cooperativa se diferencie especialmente por su objeto

social, que está orientado a la creación de empleo y a la distribución de la riqueza entre las personas que forman parte de ella y de su entorno, a través del desarrollo de modelos educativos. Se distingue además como cooperativa por la búsqueda de la eficiencia y la excelencia, ya que desde el principio su gestión ha estado guiada por la idea de que las cooperativas no deben ser algo pequeño, deben ser fuertes, independientes y responsables con sus socios y el entorno, tal y como proclaman los Principios Cooperativos.

El ejemplo de Gredos San Diego demuestra que otra forma de hacer empresa no solo es posible, sino que es una realidad tangible, porque lejos de ser argumentos utópicos, los valores y principios de las cooperativas son su principal fuente de ventajas competitivas, en palabras de Eduardo Galeano: «La utopía está en el horizonte. Camino dos pasos, ella se aleja dos pasos y el horizonte se corre diez pasos más allá. ¿Entonces para qué sirve la utopía? Para eso, sirve para caminar».

A MODO DE RESUMEN

Este último texto ha sido extraído del libro *25 años forjando sueños*, editado con motivo del 25 aniversario de Gredos San Diego y escrito por don Juan García, socio fundador de vital importancia en la trayectoria de la Cooperativa, en la que ha desarrollado tareas de la más alta responsabilidad, desde director Gredos San Diego Vallecas hasta presidente del Consejo Rector.

Viene resultando...:

- Que la asamblea no es fin en sí misma, sino medio.
- Que nos hemos reunido en asamblea general en cuarenta y tres ocasiones: una constituyente, veintidós ordinarias y veinte extraordinarias.
- Que la asistencia directa de socios ha superado holgadamente el 90 por 100.
- Que la duración media ha sido de tres horas y cuarenta minutos, en una banda de una a ocho horas.
- Que han sido siete los consejos rectores que nos han gobernado y tres los presidentes de los mismos.
- Que en diez ocasiones se han modificado los estatutos sociales y otras diez el Reglamento de Régimen Interno.
- Que la operatividad y el volumen de acuerdos ha sido inversamente proporcional al número de asistentes y a la duración de las asambleas: en las que la duración llegó a ocho horas, no se consiguió, prácticamente, acuerdo alguno; mientras resultó todo lo contrario en las que no sobrepasaron las dos horas.
- Que fuimos víctimas del asamblearismo inicialmente, hasta que conseguimos convertirla en el instrumento adecuado.

- Que sin las otrora asambleas largas, infinitas e inútiles tal vez no habrían sido posibles las posteriores útiles.
- Que el mayor número de asambleas por año se concentró en los diez primeros, y el menor, en los diez últimos.
- Que este recorrido, que más parecía camino de herradura hace veinticinco años, ha concluido en autopista.
- Que de la misma manera que somos visualizados desde el exterior magníficamente, debemos empeñarnos en serlo desde el interior.
- Que si cada año que pasa es más frecuente contemplar el crecimiento en la expansión de empresas que, como la nuestra, se dedican a la enseñanza, sólo se debe a una razón: la interpretación de la enseñanza como instrumento para transformar la sociedad —o conservarla—. Francamente, debiera satisfacernos contar con tantas posibilidades en este empeño.
- Que debemos valorar justamente, con honestidad y legitimidad, cualquier medio que coadyuve nuestro fin último.
- Que nuestras Islas Caimán están, afortunadamente, en Congo, Kenia, Costa Rica y ACNUR, amén de en el empeño de seguir creando puestos de trabajo.
- Que en tiempo en que se ha puesto de relieve la invalidez del sistema (aunque la manzana aún no esté madura del todo), nuestro modelo societario y empresarial debiera henchir nuestros pechos.
- Que ni el pasado ha muerto y ni está el mañana.

