

GIZARTE EKONOMIA ETA SOLIDARIOA UNIBERTSITATE MASTERRA  
MÁSTER UNIVERSITARIO EN ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA



UPV/EHUko Gizarte  
Ekonomia eta Zuzenbide  
Kooperatiboaren Institutua

Instituto de Derecho  
Cooperativo y Economía  
Social de la UPV/EHU

# SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO DE CRECIMIENTO COOPERATIVO DE LA EXPERIENCIA BOGAN

---

*MASTER AMAIERAKO LANA*

*TRABAJO DE FIN DE MÁSTER*

**AUTOR: RICARD MENDIETA SIMÓ**

**CURSO: 2020-2021**

**DIRECTOR: ENEKOITZ ETXEZARRETA ETXARRI**

eman ta zabal zazu



Universidad  
del País Vasco

Euskal Herriko  
Unibertsitatea

# ÍNDICE

1. Introducción.....	2
1.1. Necesidad de la sistematización .....	2
1.2. Objetivo de la sistematización .....	3
1.3. Delimitación metodológica .....	4
1.4. Estructura del trabajo.....	5
2. Contexto Teórico.....	7
3. Sistematización de la experiencia.....	14
3.1. Notas metodológicas.....	14
3.1.1. ¿Qué es Sistematizar experiencias? Abordaje teórico .....	14
3.1.2. Resumen del proceso de sistematización en Bogan .....	18
3.2. Bogan en el presente .....	20
3.3. Sistematización del proceso de crecimiento cooperativo de la experiencia Bogan .....	26
3.3.1. Reconstrucción del proceso vivido.....	26
3.3.2. Revisión analítica del proceso vivido.....	29
El valor del origen (91-2004) .....	29
Revisión hacia dentro e inicio del cambio (2005 – 2010).....	32
Viraje de rumbo, refuerzo ideológico, y lucha contra la crisis (2011-2018) .....	37
Reflexiones previas al relato .....	48
Bogan a través de lo contado – El relato.....	49
Preocupaciones respecto a Bogan .....	52
3.4. Aprendizajes de la sistematización: .....	54
3.4.1. Aprendizajes Para la entidad.....	54
3.4.2. Para el alumno en prácticas .....	54
3.4.3. Para el Master de Economía Social y Solidaria.....	55
4. Conclusiones finales.....	56
5. Referencias y Bibliografía.....	59
6. Anexos.....	62

# 1. INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se da respuesta a la necesidad planteada por parte de la cooperativa de segundo grado **Bogan Sociedad Cooperativa**, de generar el relato del desarrollo vivido como entidad, con el objetivo de describir el camino recorrido por parte de las cooperativas que conforman Bogan, que permita clarificar en términos de comunicación -tanto hacia el interior como hacia el exterior- cuales han sido los motivos de la creación y desarrollo de Bogan como cooperativa de segundo grado.

Para dar respuesta a esta necesidad, se realiza una sistematización de experiencias, que permite analizar en profundidad y críticamente el proceso ocurrido, partiendo de la experiencia de aquellas personas que forman o han formado parte del proceso. La sistematización de experiencias permite recoger las vivencias individuales, para transformarlas en un relato colectivo y consensuado.

A lo largo del documento, se analiza Bogan como entidad, se contextualiza en el marco de debate del crecimiento cooperativo, se desgranar los aprendizajes generados y, por último, se genera el relato que permita contar Bogan tanto a las bases societarias, como a sus potenciales agentes interesados (administración, academia, tercer sector social, ...).

## 1.1. Necesidad de la sistematización

Bogan se constituye formal y legamente en 2018, como resultado de un proceso de maduración que empieza a percibirse ya en los inicios de Agintzari, pero que cataliza su desarrollo diez años antes de su constitución, alrededor de dos momentos conflictivos: la crisis financiera de 2008, y un momento de rearme ideológico y viraje de gestión de Agintzari, que se iniciara en 2008 también.

A 2021, Bogan ha tenido un muy corto recorrido, y a pesar de estar ya en funcionamiento – sobre todo como herramienta estructural compartida en los ámbitos de Personas, Financiero y Desarrollo Técnico – a los integrantes del grupo les cuesta definir con concreción cuales son, o deberían ser las funciones de Bogan más allá de la parte puramente instrumental.

Bogan está formada por Agintzari, cooperativa desde 1991, Zabalduz, cooperativa desde 2014, e Hirube, cooperativa desde 2018. Actualmente, a inicios de 2021, se está trabajando para la cooperativización de dos nuevas entidades en Nafarroa, que podría ampliar a cinco el número de cooperativas en los próximos años.

Actualmente, las cooperativas del grupo se encuentran en momentos vitales distintos. Zabalduz se encuentra en una fase de madurez y de mayor adquisición de autonomía, pero necesita cimentar la participación societaria, mientras que Hirube aún está en una fase de aprendizaje inicial y de creación cooperativa colectiva. Agintzari, por su lado, vive Bogan desde un punto de vista distinto, dado que la idea de crear Bogan nace de sus necesidades, y su nivel de madurez como empresa relevante en el sector de la iniciativa social permite seguir trabajando para un

desarrollo empresarial mayor. En el caso de Agintzari, será importante ser especialmente cuidadosos y pedagógicos con la definición y transmisión identitaria de Bogan y los roles de las personas que la conforman, ya que supone un cambio estructural interno, y hay ciertos miedos a una pérdida de los valores que han marcado la entidad desde sus inicios.

Ser conscientes de estas diferencias de momento vital entre las entidades que conforman el grupo será importante para su definición, y para marcar las acciones futuras de la misma.

Destacar que la pandemia de la COVID19 y sus consecuencias en el desarrollo de la actividad laboral de las cooperativas del grupo se ha traducido en un freno importante de la definición y actividad de Bogan como cooperativa de segundo grado.

Teniendo clara la premisa, desde el Máster en Economía Social y Solidaria, de la mano del tutor del presente trabajo, se identifica que una sistematización de experiencias es la metodología que mejor responde a la necesidad de la cooperativa, dado que permite analizar lo sucedido en la cooperativa y su entorno desde las vivencias de las personas que han formado parte del desarrollo de Bogan.

La sistematización posibilita clarificar el término de Bogan de manera colectiva, lo que se traduce en una definición más clara, concisa y compartida del concepto por parte de las personas que conforman la cooperativa.

## 1.2. Objetivo de la sistematización

La sistematización del relato de Bogan quiere ser un aporte más que ayude en la comprensión del proceso vivido por parte de las entidades que conforman el grupo, y que sirva no solo para entender, sino para analizar críticamente el proceso vivido y generar nuevos aprendizajes que permitan reforzar el grupo internamente, así como al sector y al propio modelo cooperativo -no solo – de Euskadi.

Como propone Jara, *“Buscaremos apropiarnos críticamente de las experiencias vividas y darnos cuenta de ellas, compartiendo con otras personas lo aprendido”* (Jara, 2012. p3).

La meta principal de este trabajo es el de cumplir con el objetivo planteado en el Plan de Gestión 2021 de Bogan: **Desarrollar el relato de Bogan que permita clarificar en términos de comunicación hacia el interior y el exterior.** El interior hace referencia a las bases societarias de las entidades que conforman Bogan. Por otro lado, el exterior hace referencia a los grupos de interés que se relacionan con Bogan y sus entidades, o puede llegar a hacerlo: Universidades, Administración Pública, clientes, aliados y socios, ...

Como se aprecia al largo del trabajo, Bogan es una entidad joven, que tiene una función estructural clara, pero que le puede faltar una definición y justificación colectiva. La sistematización del proceso vivido permite contar extensamente qué es Bogan, y cuál es su propósito, teniendo como fuente principal de conocimiento a los propios agentes impulsores.

Para conseguirlo, en primera instancia, se ha recolectado, estudiado y analizado toda la documentación estratégica y de desarrollo de Agintzari como entidad promotora de Bogan, como fuentes de información secundaria.

En cuanto a las fuentes primarias, se han realizado una veintena de entrevistas a agentes claves de las tres entidades que conforman Bogan, se ha realizado un ejercicio de validación del relato con las personas entrevistadas, y se ha consensuado el proceso de sistematización con la Dirección General de Bogan durante todo el proceso.

Será importante, por otro lado, ubicar la experiencia de Bogan en el marco del crecimiento cooperativo, como una experiencia única y pionera. El crecimiento cooperativo es uno de los temas de debate más presentes en el marco de la Economía Social y Solidaria, especialmente en Euskadi, debido a su tradición cooperativista, y casos de estudio internacionales, como el Grupo Mondragón (Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi, 2000) y su estrategia de multilocalización como caso de estudio de innovación hacia una globalización centrada en la persona (Luzarraga e Irizar, 2012).

Bogan, como resultado del crecimiento cooperativo, está consiguiendo mantener la ideología original, la tensión de la participación, un funcionamiento colectivo y la metodología participativa de las distintas cooperativas, a la vez que se crece y compite en el mercado de capital, dejando claro que la misión no es el lucro.

Se desarrollará este apartado siguiendo los trabajos realizados por José María Luzarraga, Iñaki Heras, Anjel Errasti, e Imanol Basterretxea entre otros, como referentes académicos del crecimiento cooperativo, dentro y fuera de Euskadi.

### **1.3. Delimitación metodológica: acotando la sistematización**

Así pues, es importante la definición del campo de actuación o preguntas iniciales, que nos permiten la importante tarea de delimitar el ámbito de estudio, dado que la sistematización de experiencias debe acotarse adecuadamente para poder sacar unos resultados aterrizados y acordes a la realidad vivida.

El estudio o análisis se centrará sobre todo en el desarrollo de Agintzari como entidad, en su condición de agente promotor de Bogan, hecho que nos llevará de manera lógica a tratar todas las entidades que conforman Bogan en la actualidad.

Tanto Jara (2020) como Ezaguirre, Askunze y Urrutia (2004), proponen la definición de tres preguntas clave, que tienen que ser el eje central de la investigación, y tienen que ayudar a acotar al máximo el objeto de análisis.

La definición de las preguntas para la sistematización del proceso de crecimiento cooperativo de la experiencia Bogan han sido trabajadas y consensuadas con la Dirección General de Bogan:

- **¿Para qué queremos sistematizar? (objetivo)**
  - a. Desarrollar el relato con el objetivo de constatar el sentido y coherencia de Bogan como consecuencia de un proceso de rearme ideológico y de acción estratégica
  
- **¿Qué queremos sistematizar? (objeto)**
  - a. El contexto organizativo de Agintzari y su evolución al largo de los años, desembocando en Bogan
  
- **¿Qué elementos centrales de la experiencia nos interesan? (Eje)**
  - a. Recoger el elemento vivencial de las y los protagonistas durante el proceso de crecimiento cooperativo, e interpretar como estos perciben el proceso vivido, especialmente en el período 2010-2021 como eje central del cambio

## 1.4. Estructura del trabajo

En primera instancia, una vez ubicados los objetivos del trabajo y su respectiva introducción, se realizará el contexto teórico sobre los modelos de crecimiento cooperativo. Este apartado permitirá, en los últimos espacios de este trabajo, poner en valor el modelo de crecimiento cooperativo de Agintzari, traducido en la generación de Bogan, y la cooperativización de los servicios gestionados como parte de una firme defensa ideológica, y de alegato de su modelo cooperativo frente a la expansión de empresas del capital cuyas lógicas de acción van en detrimento de la calidad de los servicios ofertados, y de sus trabajadoras.

Como segundo apartado, se realiza una aproximación al concepto de la sistematización, de la mano de Óscar Jara Holliday y otros autores de referencia, con la idea de poner en valor una metodología diferente, innovadora, y que pone en valor las vivencias de las personas que han formado parte del proyecto. En el mismo apartado, se pondrá el foco en la sistematización realizada concretamente en Bogan, detallando los pasos seguidos.

Una vez realizada toda la aproximación teórica, se realizará un acercamiento a Bogan como entidad, desde un punto de vista descriptivo y técnico, para entender su misión y valores, objetivos, tamaño, quién lo compone y que servicios prestan, entre otros.

Acto seguido, se desarrolla la evolución y contexto en el que nace Bogan, partiendo de los orígenes de Agintzari en 1977, hasta el presente. Se ubicarán diferentes hitos clave para el devenir de la entidad, que posteriormente se trata con las personas que los vivieron. Después, se realiza la revisión analítica del proceso. En este apartado, se trabaja en base a lo contado por

parte de las personas socias de Agintzari, Zabalduz, e Hirube, y permite desgranar como se entiende Bogan en sus orígenes, en la actualidad, y hacia donde consideran que debe apuntar.

Se acaba con un apartado de aprendizajes destilados del proceso de sistematización, y de unas conclusiones que recogen y definen el relato de lo que es Bogan por parte de sus protagonistas, además de una puesta en valor del modelo de crecimiento que se está siguiendo por parte del grupo, para destacarlo como referencia y como modelo de estudio único en el presente.

## 2. CONTEXTO TEÓRICO

La sistematización de Bogan como experiencia aporta una perspectiva distinta a unos de los debates clásicos de la economía social, especialmente en Euskadi, como es el crecimiento cooperativo y sus consecuencias en el modelo de gestión.

El caso de Bogan parte de la necesidad de crecer en un momento de crisis económica – 2008 - que amenazaba con denigrar los servicios sociales en Euskadi. Crecer permitía luchar contra las amenazas que esta crisis traía.

Una vez detectada la necesidad de crecer, desde Agintzari - y Zabalduz posteriormente - se analizaron distintas propuestas de crecimiento, entre las que se encontraban: Agrupación de Interés Económico, Uniones temporales de empresa, Sociedad Holding, Sociedades Patrimoniales o Grupos de Sociedades (Agintzari, 2013a).

La estructura jurídica que mejor respondía al modelo e ideario de Agintzari y Zabalduz, fue la cooperativa de segundo grado.

### Cooperativas de segundo grado: Pros y contras

Las cooperativas de segundo grado – CSG desde este momento – se pueden definir como *“aquellas sociedades cooperativas que se componen de cooperativas de la misma o distinta clase y, en su caso, de socios de trabajo, empresarios individuales”* (Gadea Soler, 2019) o como *“una asociación de, al menos dos cooperativas de primer grado y de personas jurídicas, públicas o privadas”* (Puentes, Antequera y Velasco, 2007)

Para su constitución, se requiere de un mínimo de dos socios, que podrán ser miembro de pleno derecho de esta nueva sociedad. Son el instrumento usualmente utilizado a nivel cooperativo para emprender procesos de integración. (Puentes et al. 2007)

En cuanto a la estructura orgánica y derecho a voto, esta se articula en torno a la asamblea general -AG desde este momento- y al consejo rector -CR desde este momento-. En la AG de la CSG participarán todos sus socios, unos por sí mismos y otros por medio de representante. En la mayoría de casos, el número de votos se da en función del volumen o tamaño de las cooperativas que conforman la CSG, teniendo como máximo por socio el 50% de la capacidad de decisión o votos totales.

Es importante destacar, que no existe una única ley que regule a las CSG, dado que cada autonomía tiene su propia legislatura aplicable exclusivamente en su territorio, además de la ley de sociedades cooperativas estatal (Puentes et al. 2007).

En general, la regulación actual se caracteriza por la amplitud funcional. Las colaboraciones empresariales pueden ser tan intensas como admitan las propias entidades que las integran,

con el límite de no anular o prescindir de la fisonomía que cada miembro agrupado. (Gadea, 2019)

Puentes et al. (2010) Plantean que la globalización de los mercados y el mayor incremento de la competencia hacen precisa una rápida y eficiente repuesta en el mundo cooperativo. El camino natural de las cooperativas presionadas por el mercado ha sido el de integración o concentración. Las empresas están siendo empujadas no solo hacia una modernización de sus estructuras, sino a un cambio de filosofía (Puentes, Velasco y Vilar, 2010) (Puentes et al. 2017).

Como se observa al largo del presente trabajo, esta realidad expuesta coincide con los motivos por los que surge la necesidad de Agintzari de crecer, dado que para poder competir en el mercado era necesario crecer y tener una estructura que permita competir con grandes empresas del capital. Esto se traducirá en la cooperativización de servicios en otros territorios de Euskadi, y la posterior creación de Bogan.

Iturrioz del Campo (1997) indica que todo proyecto de concentración empresarial ha de basarse en aspectos empresariales tanto genéricos como específicos y debe buscar la viabilidad económica y financiera. Desgrana las razones económicas y sociales que tienen las cooperativas ante el crecimiento, siguiendo el modelo de crecimiento nodular, o de cooperativas de segundo grado, (Iturrioz, 1997), como Bogan.

#### **Razones económicas:**

- Necesidad de ser competitivos, tras la globalización y la liberación de las economías.
- Tendencia a la concentración empresarial del resto de sociedades.
- Acceso a las nuevas tecnologías de la información y comunicación.
- Obtención de ventajas que conlleva un mayor tamaño de la empresa
  - Economías de escala
  - Acceso a fuentes de financiación
  - Mayor poder de mercado
  - Incremento del poder frente a la competencia

#### **Razones Sociales:**

- Defensa del movimiento cooperativo
- Apoyo a las sociedades cooperativas de base
- Apoyo a las causas sociales.

Bogan tiene como motivo de existencia la defensa del sector de la iniciativa social en Euskadi, a través de las personas que lo conforman, desde un prisma de horizontalidad y respeto tanto

para las personas trabajadoras, las personas a las que se atiende, y garantizando que el coste de los servicios es el adecuado, evitando especulaciones y proyectos poco sostenibles en el tiempo. Estos motivos responden a las razones sociales.

En cuanto a las razones económicas, como se desgana más adelante, la transversalidad de diversos departamentos permite a Bogan y sus entidades repartir gastos, a la vez que se han mostrado como un grupo de entidades solvente, seguro, muy potente técnica y tecnológicamente hablando, y con un alto grado de profesionalidad.

Estos hechos ubican a Bogan y, especialmente a sus entidades, como unas de las principales cooperativas de referencia de Euskadi en el ámbito de la iniciativa social.

También es necesario destacar, que el formato de cooperativa de segundo grado -sobre papel (Cornforth, 2004)- permite mantener los principios cooperativos y el origen de las cooperativas socias. Bogan mantiene en sus cooperativas de base un tamaño societario que permite una implicación, gestión y conocimiento del día a día de la cooperativa.

### **Los oscuros del crecimiento nodular**

El crecimiento nodular, como el de las CSG, también tienen un seguido de desventajas:

- Pérdida de capacidad de decisión a favor de la unidad de acción (Puentes et al, 2010) (Basterretxea, Cornforth y Heras-Saizarbitoria, 2020)(Flecha y Ngai, 2014)
- Costes superiores a los asumidos por fórmulas de vinculación patrimonial (Melià, 2003)
- Capacitación técnica del equipo directivo de la CSG (Puentes et al, 2010) (Flecha y Ngai, 2014)(Cornforth, 2004)

Las desventajas, si no van acompañadas de una buena gestión gerencial, nos llevan a desmotivación y desvinculación de las socias, así como hacia una crisis identitaria del modelo cooperativo de la entidad.

Basterretxea, Cornforth y Heras (2020) nos hablan de la posible generación de tensiones hacia los miembros de los consejos de dirección y los consejos rectores. Es importante definir muy bien los roles que tienen los consejos, y que se capacite a las personas que forman parte del consejo rector.

Por otro lado, el consejo directivo tiene que ser siempre consciente del tipo de organización a la que da respuesta, por lo que a veces no puede priorizar el rendimiento inmediato si este conlleva a una falta de perdida identitaria. A la vez, el propio modelo cooperativo y sus órganos democráticos pueden frenar o postponer indefinidamente decisiones claves como despidos o cierres de sedes (Basterretxea et al, 2020)

Estos hechos nos llevan a la discusión sobre los límites del cooperativismo. Llegados a cierto volumen empresarial, ¿Se desvirtúan o pierden los valores cooperativos? (Bretos y Errasti, 2018)

Inevitablemente parece que, si no se ponen límites al crecimiento, sí que conlleva a la pérdida de valores y funcionamientos cooperativos.

Mantener los valores y la estructura participativa cooperativa ha sido y es un hecho fundamental desde los inicios de Agintzari en 1991, y a día de hoy, estando Bogan aun en construcción, no se quiere abandonar esta creencia. La estructura de crecimiento nodal, permite mantener una escala pequeña donde hay tensión participativa y conocimiento del día a día de la cooperativa.

### **Comparativa de modelos de crecimiento cooperativo y los nuevos paradigmas de la ESS**

Seguidamente se compara muy brevemente y tangencialmente dos casos: El Grupo Mondragón y el Grupo Bogan. Es importante destacar el diferente tamaño, y realidad, pero sobre todo es imperioso destacar que hablamos de dos sectores empresariales absolutamente diferentes que marcan tanto el contexto de crecimiento, como el enfoque del mismo. A pesar de ello, muchas de las barreras son comunes, y la comparativa resulta interesante.

Posteriormente, relacionaremos el crecimiento cooperativo de Bogan, con la cada vez más presente definición de un paradigma alternativo al capitalismo.

Por un lado, tenemos al **Grupo Mondragón**, fundado en 1956, donde trabajan más de 80.000 personas, y está conformado por 96 cooperativas y 141 filiales. Tienen un volumen de negocio de más de 11 M€, y centran su actividad en el sector industrial.

El grupo Mondragón se internacionaliza como estrategia competitiva. Durante la crisis económica que afecta a los mercados de todo tamaño, acogen una estrategia de internacionalización con el objetivo de poder mantener las cooperativas territoriales de Euskadi. Para hacerlo, siguieron una estrategia de multilocalización (Luzarraga e Irizar, 2012) a nivel internacional, dado que la dimensión global se presenta como una de las principales claves de competitividad y supervivencia para las empresas industriales. La multilocalización consiste en una estrategia expansionista y creativa, ya que no implica el cierre de ninguna actividad preexistente.

La estructura tradicional de las cooperativas tiene una mirada local, y el imperativo de competitividad internacional hace que las cooperativas no tengan otra alternativa que adaptarse a la economía global, que genera un viraje de la cooperativa hacia un modelo más parecido al de empresa tradicional (Luzarraga et al, 2012).

Estas nuevas filiales no se crearon como cooperativas, por lo que ya pone en cuestión el propio modelo, más allá de otras barreras que se encontraron en ese momento que no facilitaron la transmisión del modelo: Económicas, aspectos legales de los países donde se llegaba, falta de cultura cooperativa en las nuevas filiales, o el miedo a la pérdida de control por parte de los socios de las cooperativas madre. (Flecha y Ngai, 2014).

Con el cierre de Fagor Electrodomésticos se puso en tela de juicio la estrategia de internacionalización, a pesar de que en parte fracasó por los lentos tempos cooperativos (Basterretxea, et al, 2020). Pero el hecho de formar parte del Grupo Mondragón, les permitió a las socias vincularse a otras cooperativas, y que el golpe se amortizara en colectivo

Unos de los fundadores del Grupo Mondragón, José María Ormaechea, citaba que *“La principal diferencia entre una cooperativa y una sociedad limitada radica en la dificultad de convertir esta “asociación de personas” en un modelo transferible que mantenga sus valores intrínsecos”*.

El mercado capitalista productivista, especialmente en un sector industrial que obliga a localizarse en otros países para mantener la competitividad, no permite a día de hoy transferir y mantener los valores intrínsecos de las cooperativas.

El Grupo Mondragón trabaja para mantener el sentido y tensión cooperativa, a la vez que participa de un mercado multinacional con competidores que no son cooperativas. Esta dualidad puede llegar a poner en debate hasta que punto, el Grupo Mondragón y sus cooperativas siguen aquellos valores que en su día las fundaron.

Por el otro, el **Grupo Bogan**, fundado en 2018, partiendo de los orígenes de Agintzari S.Coop en 1991. Se trata de una cooperativa de iniciativa social, donde trabajan alrededor de 700 personas, formado por tres cooperativas de primer grado, y tienen un volumen de negocio de 28 M€, centrado en el sector de la iniciativa social.

En este caso, la decisión de seguir una estrategia de crecimiento es distinta. Ante el contexto de crisis económica de 2008, desde Agintzari S.Coop se detecta que hay entidades del sector que empiezan a desaparecer por no poder mantenerse. Los servicios que estas pequeñas entidades tenían, empezaron a ser absorbidos por grandes multinacionales de otros sectores, que, al detectar un nuevo nicho de mercado, diversificaban sus servicios.

Estas empresas precarizaban las condiciones del sector de los servicios sociales, abaratando costes y realizando prácticas poco legítimas tanto ante las personas a las que se daba cobertura, como a las trabajadoras.

Ante esta nueva realidad, desde Agintzari S.Coop se planteó una estrategia de crecimiento para blindar el sector. La idea es la de crecer, absorber un gran volumen de mercado, y ser abanderado de unos servicios sociales de calidad tanto para los usuarios como los y las socias y trabajadoras. (Alonso Sáez, 2020)

Deciden que la mejor manera de hacerlo es generando cooperativas de primer grado mixtas de la mano de las personas trabajadoras de aquellos servicios que Agintzari empezó a gestionar. La idea, aun vigente, es que Agintzari controlase en primera instancia el 51% de estas cooperativas para garantizar la calidad en el servicio, valores, y metodología en los primeros años, a la vez que construía con las futuras socias, acompañando económica y laboralmente a la nueva cooperativa. Las cooperativas, tres a día de hoy, irán formando parte de otra de ulterior nivel, Bogan S.Coop.

Agintzari decidió no crecer en número, entre otros motivos, por el hecho de no perder la identidad y misión original de las socias que forman parte del proyecto, marcando un límite no

regulado de alrededor de 300 socios. Esta idea surge de las reflexiones colectivas de las socias de Agintzari en un inicio, en la que se incorporaran posteriormente las socias de Zabalduz.

Agintzari y Mondragón deciden crecer ante un mercado globalizado y creciente, y la estructura de segundo grado permite que estas puedan luchar contra las empresas mercantiles tradicionales. La diferencia reside en donde pone el foco de crecimiento uno y otros.

Mondragón busca competir en el sector industrial, un sector que permite poco (o nada) la incorporación del paradigma y valores cooperativos, que obliga a producir parte de su producto fuera del país, y que dificulta o imposibilita hacer socios a los trabajadores incorporados de las filiales por falta de cultura cooperativa, y una posible pérdida de capacidad decisoria. (Flecha y Ngai, 2014),

Por su parte, Agintzari adquiere la gestión de servicios grandes que estaban siendo mal gestionados, y desde el primer momento, dejan claro que no quieren que este forme parte de Agintzari, si no que quieren que los y las trabajadoras se cooperativicen, y acaben formando parte de una red común. El sector de la iniciativa social, normalmente tiene como cliente a las administraciones públicas, hecho que facilita que estas accedan a colaborar ante un modelo que promueve la defensa del territorio y sus personas, y no busque el lucro en ello.

Si se analiza el sentido original del cooperativismo en Arrasate, o se echa un rápido vistazo a los valores de la International Cooperative Alliance (ICA) donde especifican conceptos como la responsabilidad social, el cuidado comunitario, o la igualdad (ICA, 2021), es más fácil pensar que Bogan y sus entidades responde mejor a esos valores que no las entidades del Grupo Mondragón.

También es importante fijarnos en cómo, en tanto que cooperativas, y por lo tanto, dentro del marco de la Economía Social (CEPES, 2021), responden a los principios de primacía de las personas por encima del capital y a la promoción de la solidaridad con las personas y el desarrollo local.

En el futuro cercano, será importante que las entidades de Bogan mantengan esa tensión con los valores cooperativos y fundacionales, dado que se prevé incorporar o crear otras cooperativas. Será entonces cuando se pueda afirmar claramente que el modelo de crecimiento de Agintzari hacia Bogan ha cumplido con las expectativas, y puede abrir las puertas a un nuevo paradigma de crecimiento cooperativo basado en la búsqueda del bienestar de las personas y su entorno, especialmente en el ámbito de la Economía Social, pero especialmente, de la Economía Social y Solidaria (ESS).

Precisamente, és en el ámbito de la ESS donde se está trabajando para devolver a las personas en el centro del sistema de prioridades (Askunze y Díaz López, 2020). La promoción de buenas prácticas que tengan en cuenta valores de sostenibilidad, intercooperacion y solidaridad són necesarias para tender hacia un modelo que permita ofrecer alternativas a las relaciones económicas actuales. Bogan y sus entidades forman parte y participan de los espacios promovidos por entidades como REAS Euskadi o OlatuKoop, que actuan para construir ese modelo alternativo que permite cada vez más poner a las personas en el centro del sistema de prioridades, y que el desarrollo esté basado en el buen vivir de las personas y en el desarrollo

de sus capacidades de manera que se pueda alcanzar un bienestar tanto individual como colectivo. (Díaz López y Askunze, 2018).

En el marco de la ESS, se marcan otro seguido de principios, a través de la Carta de la Economía Solidaria (REAS, 2011) que Bogan y sus entidades persiguen en su día a día, como són: Equidad, Trabajo digno, Sostenibilidad Ambiental, Cooperación, Ausencia de lucro y Compromiso con el entorno.

Estrategias como el Mercado Social, que busca interconectar las diferentes iniciativas económicas que se impulsan desde la ESS, en un circuito económico único, compartido y coherente con los valores citados anteriormente (Askunze et al, 2020), también fomentan el crecimiento cooperativo, dado que actúa como estrategia de marco común ideológico y estratégico, así como red de retroalimentación entre todas las entidades que conforman la ESS.

# 3. SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA

## 3.1. Notas metodológicas

### 3.1.1. ¿Qué es Sistematizar experiencias? Abordaje teórico

Como se ha indicado anteriormente, en el presente documento se ha desarrollado una **sistematización de experiencias**. Para ello, se ha seguido principalmente los trabajos realizados por Oscar Jara Holliday, uno de los principales promotores e ideólogos de la sistematización. También se siguen las experiencias y trabajos realizados por parte de entidades relevantes como el Consejo de Educación de América Latina, autores cercanos como Eizaguirre, Askunze y Urrutia, o autores latinoamericanos, lugar de origen de la sistematización, como Lúgia Bolívar.

Jara define la sistematización como:

*“aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido en ellas: los diversos factores que intervinieron, cómo se relacionaron entre sí y por qué lo hicieron de ese modo. La Sistematización de Experiencias produce conocimientos y aprendizajes significativos que posibilitan apropiarse de los sentidos de las experiencias, comprenderlas teóricamente y orientarlas hacia el futuro con una perspectiva transformadora”* (Jara Holliday, 2020, p56).

Eizaguirre et al. (2004) cuentan que la sistematización surge en América Latina en los años setenta, destacando que nace desde organizaciones que trabajan en el ámbito de la educación popular. Las organizaciones impulsoras detectan que realizan un seguimiento de propuestas en el marco educativo que son potentes, pero que a medida que pasa el tiempo, se pierden. La sistematización parte de la idea de recoger y aprender aquellas experiencias realizadas por parte de las personas que las vivieron. Quiere ser una recuperación de la experiencia, y realizar un análisis crítico que permita extraer los éxitos de la experiencia. Esta metodología y forma de entender la sistematización tuvo un gran desarrollo en América Latina durante estos años y tuvo relaciones y confluencias con la metodología de investigación acción participativa, las escuelas universitarias de trabajo social, así como con la CEAAL (Consejo de Educación de Adultos de América Latina) (Eizaguirre et al, 2004).

Se trata de un *ejercicio de producción de conocimiento crítico desde la práctica* (Jara Holliday, 2012. p56) de las personas que realizan o viven un proceso concreto. Quiere comprender los procesos sociales y las prácticas concretas que los colectivos ponen en marcha, con el objetivo de analizar críticamente y generar nuevos aprendizajes, y permite recuperar la memoria histórica, aprender nuevos conocimientos y compartirlos con otras personas (Eizaguirre, et al, 2004).

No existe una definición consensuada sobre la sistematización, hecho que puede confundir el propio concepto. Esto es un problema, a la vez que una ventaja, dado que permite hacer aportes propios en la propia definición del trabajo.

Otras definiciones que ayudan en la definición del concepto:

- *Registrar, de manera ordenada, una experiencia que deseamos compartir con los demás, combinando el quehacer con su sustento teórico, y con énfasis en la identificación de los aprendizajes alcanzados en dicha experiencia* (Bolívar, 2002 p11).
- *La sistematización, como actividad de producción de conocimientos sobre la práctica, tiene a ésta como su referente principal, ya que es su sustento y, a la vez, lo que le da sentido y orientación. Sin práctica no hay sistematización posible, y ésta tiene como finalidad principal volver a la práctica para reorientarla desde lo que ella misma enseña* (Barnechea, Gonzalez and Morgan, 1994, p5)

Es importante destacar, que la sistematización de experiencias no es una mera recopilación de datos o una manera de contar lo sucedido. Tiene como objeto comprender el proceso ocurrido, y destacar aquellas acciones que han llevado al desarrollo de la experiencia en estudio.

Se destaca la importancia de entender que las experiencias son procesos históricos y sociales dinámicos, únicos e irrepetibles, que están en constante cambio y movimiento, y por lo tanto la sistematización es una gran herramienta que permite recuperar la memoria histórica (Bolívar, 2002) para ayudar a definir las acciones del presente con bases argumentales sólidas. Se trata de procesos complejos en los que intervienen factores objetivos y subjetivos (Jara Holliday, 2020) como:

- Condiciones de contexto o momento histórico
- Situaciones particulares que la hacen posible
- Acciones intencionadas (o inintencionadas) que realizamos las personas con determinados fines
- Reacciones que se generan a partir de dichas acciones
- Resultados esperados o inesperados que van surgiendo
- Percepciones, interpretaciones, intuiciones y emociones de los hombres y mujeres que intervenimos en él.
- Relaciones que se establecen entre las personas que son sujetas de la experiencia.

Jara destaca la necesidad de diferenciar - y entenderlas como herramientas que se complementan – la investigación social, la evaluación, y la propia sistematización de experiencias.

La evaluación tiene como objetivo *el conocimiento de la práctica inmediata desde una mirada de análisis, medición y valoración de los resultados obtenidos respecto al diagnóstico inicial* (Jara, 2012, p57). No busca realizar la interpretación lógica del proceso vivido, como la sistematización. Por otro lado, la investigación social *permite comprender las experiencias en un marco más amplio, y también nos permite explicar las interrelaciones que se dan entre diferentes fenómenos de la realidad histórica-social* (Jara, 2012, p58)

También cabe destacar, que no hay una sola manera de realizar la sistematización, no hay una receta, sino que parte de una idea conceptual, de ciertos criterios generales de orientación.

La sistematización propone espacios participativos donde compartir, confrontar y discutir las opiniones. Toda aquella persona que ha formado parte del proceso es sujeto de la sistematización. Por lo tanto, es necesario ordenar, realizar un registro de los hechos y los conocimientos de la experiencia, un orden y reconstrucción del proceso vivido, así como un orden de los conocimientos desordenados y percepciones dispersas que surgieron en el transcurso de la experiencia. (Eizaguirre et al, 2004)

Una vez recopilada toda la información, se realiza un análisis e interpretación. Eizaguirre et al. (2014) proponen los siguientes puntos:

- Toda persona es sujeto de conocimiento y posee una percepción y un saber producto de su experiencia.
- Es necesario objetivar lo vivido: convertir la propia experiencia en objeto de estudio e interpretación teórica, a la vez que objeto de transformación.
- Implica reflexión sobre la práctica.
- Implica considerarla en el marco de un determinado contexto: una interpretación crítica de una práctica inserta en una realidad y contexto específico.
- Analiza procesos de desarrollo a través de espacios concretos.
- Es necesario prestar atención a la experiencia y a las interpretaciones de quienes participan en dicha situación o proceso.
- Debe mantener un equilibrio entre aspectos teóricos y prácticos.
- Realiza un trabajo técnico y profesional comprometido con la transformación y la democracia sustancial, con variables científicas, cuantitativas y también cualitativa

Será importante que todos los conocimientos adquiridos se compartan, y se difundan las ideas con aquellas entidades del mismo ámbito, ya que pueden ser catalizadoras del crecimiento de otras experiencias dentro del sector, a la vez que permite mejorar la práctica interna y revisar lo sucedido para ser más eficientes en el presente. Las personas pasan, pero las organizaciones se quedan. En tal sentido, la sistematización sirve para preservar la memoria histórica de la organización, de tal forma que las generaciones venideras puedan multiplicarla en el futuro, sin depender de la presencia de los impulsores originales (Bolívar, 2002).

De manera muy concisa, sistematizamos para mejorar nuestras prácticas, generar aprendizajes, elaborar nuevos conocimientos, para finalmente comunicarlos y compartirlos con otras personas y organizaciones.

En el instante en que nace un proyecto, surge un **proceso** que va a depender principalmente de como las personas que participan del proyecto interactúen con el mismo. El **proceso** será el componente vital de cada proyecto, y con seguridad aparecerán en su trayecto elementos inesperados que no podía preverse ni planificarse previamente (Eizaguirre et al, 2004)(Jara Holliday, 2012)

En los inicios de cualquier proyecto colectivo, organizativo, se formulan unas líneas de acción y de desarrollo, se marcan objetivos, se realizan planes estratégicos, de gestión, y se intentan evaluar o medir si se van consiguiendo los objetivos, y si van surgiendo los efectos esperados.

Todo proceso generará innovaciones respecto a lo que inicialmente tenían planteado. El marco del proceso o la idea original se mantiene como referencia, pero el proceso es el que marcará y dictará los rumbos específicos que toma el proyecto (Jara Holliday, 2012).

Como veremos, en el caso de las cooperativas que conforman Bogan, la idea original o el marco referencial se mantiene a lo largo de los años, y esto es y será un motivo clave del desarrollo y crecimiento de las mismas. La voluntad de realizar una sistematización de la experiencia responde claramente a una vocación para compartir y difundir los aprendizajes adquiridos a lo largo de los años, dada su condición de cooperativa de iniciativa social de referencia en Euskadi, y, cada vez más, referencia de estudio internacional, con el objetivo de reforzar el modelo cooperativo, poner en valor el sector de la iniciativa social, y sobre todo, poder garantizar unos servicios sociales de calidad tanto para las personas a las que se atiende, como a las que dedican su jornada laboral a ello.

En este trabajo analizaremos el proceso que ha surgido, y que factores -internos y externos- han incidido en el devenir de Bogan y sus cooperativas, y cuales han fomentado el desarrollo o han entorpecido el mismo.

### 3.1.2. Resumen del proceso de sistematización en Bogan

#### Sistematización de la experiencia BOGAN



#### Fase 1

Agintzari detectó la necesidad de generar un estudio o relato sobre los motivos que llevan a la creación de Bogan, y así lo destacan en sus planes de gestión (Bogan, 2021). Agintzari y GEZKI se pusieron en contacto, y ofrecieron la posibilidad de realizar el relato de Bogan en el marco de las prácticas curriculares del Máster en Economía Social y Solidaria, como expertos en materia de crecimiento cooperativo y economía social.

Tras la reunión inicial con el director general de Agintzari y Bogan, se le propuso realizar la sistematización de la experiencia Bogan, dado que era la metodología que mejor respondía a las necesidades de la entidad.

#### Fase 2

Desde Agintzari, se facilitó toda la documentación pertinente, y se informó al consejo rector de las 3 entidades, y a las direcciones, que se iniciaba la sistematización, y que se entrevistaría a parte del equipo. Desde el primer momento, todas las personas con las que se ha contactado han participado activamente y han ayudado al devenir de este trabajo, hecho que ha facilitado mucho la recogida de información y entrevistas.

Durante los meses de marzo y abril de 2021 se han realizado las entrevistas, y se ha recopilado toda aquella información relevante.

#### Fase 3

A finales de marzo, se ha presentado una primera versión del relato de Bogan, donde los y las participantes han podido hacer apreciaciones y comentarios, para poder afinar al máximo la vivencia.

En julio de 2021, se presenta el resultado final a la gerencia de la entidad, y la sistematización será presentada a las bases societarias de las entidades durante el tercer trimestre, entre setiembre y noviembre de 2021.

## Documentación, entrevistas y validación del relato

Para que la sistematización sea lo más fidedigna posible, se ha recuperado documentación del período tratado, y conjuntamente con las entrevistas de las personas que han vivido el proceso, han permitido escribir un relato cuidadoso y fidedigno de lo sucedido.

En primera instancia, se plantea un apartado de carácter objetivo, donde se marcarán los hitos históricos detectados, ubicándolos en su contexto histórico, en su marco relacional y se hace especial hincapié en los períodos destacados entre 2010-2021.

Posteriormente, se ubican las experiencias vivenciales de las personas entrevistadas, y se deconstruirá aquello teórico y objetivo, con la experiencia vivida por parte de sus protagonistas.

Se han entrevistado a 21 personas socias (Anexo I) de las tres cooperativas que forman el grupo Bogan, o han tenido un papel relevante en su desarrollo.

El objetivo, en primera instancia, era entrevistar solo a personas que hubiesen tenido un papel destacado en el desarrollo de Bogan, en la actualidad o durante el proceso histórico, pero para poder tener una visión más objetiva, y a propuesta de uno de los entrevistados, se decidió incorporar la visión de 3 personas socias, una de cada cooperativa, que no hubiesen tenido un papel clave en el desarrollo de la entidad, sino que la información de Bogan les haya llegado por los canales de comunicación habituales de las cooperativas. Esto permite discernir sobre la percepción de Bogan por parte de la base societaria mayoritaria, que actualmente no forma parte de los órganos de decisión.

Las entrevistas han tenido una duración media de una hora, se han desarrollado de manera presencial en su mayoría, y han sido grabadas tanto en audio como en vídeo. La grabación en vídeo se ha realizado para generar material que permita, en un futuro próximo, generar recursos audiovisuales que permitan contar Bogan.

En el Anexo II se encuentra el modelo genérico de entrevista, pero cabe destacar que se ha modificado levemente en algunas entrevistas en función del rol desempeñado o la cooperativa de base.

Una vez recogida y tratada toda la información extraída en las entrevistas, se generó un formulario virtual (Anexo V) con diferentes ítems que conformaban un primer relato. El objetivo era el de ver si este primer relato respondía a aquello percibido de manera adecuada. Las personas entrevistadas son las mismas que han formado parte del proceso de validación del relato, donde han tenido la oportunidad de validar el relato, y hacer una ronda de aportaciones para matizar y puntualizar su punto de vista

## 3.2. Bogan en el presente

Bogan es un grupo cooperativo social implicado en el desarrollo de la comunidad que opera en el ámbito de la intervención social, trabajando en la puesta en marcha de propuestas innovadoras y en la gestión de servicios de calidad orientados a la superación de las necesidades sociales de personas y colectivos en situación de dificultad (Agintzari, 2019, p2)

A finales del año 2017, Agintzari se encontraba en un momento de expansión y alto desarrollo propiciado en los últimos años, tanto por la ampliación y diversificación de servicios públicos en Bizkaia, como por una apuesta de crecimiento en los territorios de Gipuzkoa, así como el planteamiento de entrar en otros territorios cercanos. De manera introductoria y resumida, la fórmula elegida para este crecimiento fue la creación de nuevas entidades participadas, que pudieran dar respuestas más cercanas al territorio.

Surge de un proceso de reflexión profundo y extenso en el tiempo – proceso central de análisis de este trabajo - sobre el crecimiento cooperativo en el marco de la iniciativa social, que concluye en la necesidad de crecer integrando la cercanía con el territorio, la capacidad de autogestión y participación de las personas, la generación de economía social y la promoción de la acción social.

Desde una perspectiva técnica, Bogan S. Coop, y teniendo como modelo el Documento interno de Despliegue de Bogan: *“Es un proyecto cooperativo y asociativo, promovido y participado por Agintzari, Zabalduz e Hirube, así como por las futuras cooperativas de primer grado que puedan nacer. Se constituye como entidad de segundo grado, para dotarse de mayor alcance económico y social, adquiriendo un mayor volumen y por lo tanto un mayor impacto.”* (Agintzari, 2019, p2)

Los puntos clave que Bogan fomenta y acentúa son: una gestión empresarial eficiente y ágil, dar servicios de calidad técnica, empleo de calidad, conocimiento de la realidad social a nivel local y global, promoción de la acción social, competitividad frente a la empresa mercantil, y soluciones innovadoras a los retos sociales

La filosofía de gestión de Bogan se basa en tres pilares:

- La ilusión de pertenecer y crear colectivamente en la cooperativa algo más que un lugar de trabajo.
- Ser una organización más humana, centrada tanto en las necesidades de las personas que integran la cooperativa como en las necesidades de la comunidad, de las personas usuarias y clientes.
- Ser referentes en el sector y contribuir al desarrollo del sistema de servicios sociales.

Bogan quiere crear herramientas de gestión compartida, recursos, servicios. Persigue generar más economía social y solidaria, defender y promover el modelo cooperativo de iniciativa social sin ánimo de lucro, fomentar unos servicios sociales de alta calidad y tecnología, tanto para las personas que reciben los servicios como para los y las trabajadoras. Busca defender el sector de

las manos de las empresas del capital, y dar respuesta a las necesidades con conocimiento de causa territorial. (Agintzari, 2015)

Por otro lado, como se aprecia en posteriormente en el apartado de entrevistas, Bogan es una cooperativa de segundo grado, que quiere ser una casa común, un punto de encuentro entre las diferentes cooperativas, una red que las une y que facilita que se puedan dedicar completamente a los servicios que ofrecen. Es un paraguas, la capa de ozono que protege a las entidades, es la masa madre que las entidades usan para los diferentes tipos de pan que crean, una identidad más, un ente más allá de la una unión económica y pragmática, el resultado de un largo proceso, el efecto natural de un camino recorrido...

A nivel estatutario, Bogan tiene como objetos y funciones:

Tabla 1 - Tabla 1. Estatutos fundacionales de Bogan (2018)

<b>BOGAN S. COOP</b>		
<b>OBJETO</b>	<b>UNO</b>	El objeto de la cooperativa de segundo grado es impulsar, fomentar, coordinar, completar y garantizar las tareas de las cooperativas que agrupa en su seno, ofreciendo la prestación de servicios técnicos, de asesoramiento, consultoría, formación, gestión, administración, contabilidad, jurídicos, comerciales y de representación institucional tanto de la Cooperativa de Segundo Grado como de sus Cooperativas socias.
	<b>DOS</b>	Las actividades que integran el objeto social de BOGAN, S. COOP., habrán de ser desarrolladas, al menos en los aspectos básicos del compromiso cooperativo, directamente por la misma, y por sus cooperativas socias; sin perjuicio de ello, dichas actividades podrán ser facilitadas, completadas, coordinadas a través de otras entidades en las que la misma participe o con las que llegue a acuerdos de cooperación.
	<b>TRES</b>	Con respecto a las cooperativas socias, la finalidad última de esta cooperativa de segundo grado reside en la consecución de la máxima eficiencia empresarial y de prestación de servicios en interés común para la sociedad y del conjunto de entidades y servicios prestados mediante la oferta de unos servicios complementarios, la coordinación de sus actividades y la representación institucional de las mismas
	<b>CUATRO</b>	BOGAN, S. COOP., tendrá encomendadas las siguientes funciones
<b>FUNCIONES</b>	1	Definir y poner en marcha la nueva organización de la gestión y prestación de los servicios que se contiene en cada uno de los objetos sociales de los socios de BOGAN, S. COOP., si bien las modificaciones del objeto social de los Estatutos Sociales cada entidad socia, solamente podrá ser adoptado por su correspondiente órgano social competente, que en el caso de sociedades Cooperativas será la Asamblea General.
	2	Impulsar el desarrollo general del grupo cooperativo, estableciendo sus líneas estratégicas a nivel institucional, empresarial, de gestión y de prestación del servicio

3	Definir los servicios y ámbitos de prestación de servicios que han de cubrir las cooperativas y empresas socias, siempre a partir de la pluralidad y amplitud de la oferta, como así mismo de la complementariedad intercooperativa
4	Definir los objetivos generales a conseguir en los aspectos empresarial, de gestión e institucional, ya como Cooperativa de Segundo Grado, ya en el ámbito de cada cooperativa o socio participante.
5	Consolidar la personalidad y singularidad de cada cooperativa o socio participante, reforzando su actividad e iniciativa y colaborando en el éxito de su misión.
6	Impulsar las economías de escala, y así mismo la búsqueda y aplicación de las sinergias que puedan ser de interés común.
7	Impulsar y desarrollar las estrategias que puedan ser de interés común en relación con los objetivos establecidos.
8	Promoción, difusión y publicidad de la oferta de la propia Cooperativa de Segundo Grado y de todos y cada uno de sus participantes.
9	Hacer un seguimiento y análisis del nivel de consecución de los objetivos de las cooperativas y sociedades participantes, interviniendo en el proceso de su encauzamiento en los casos en que se den desviaciones o problemas para el logro de los objetivos.
10	Velar por la viabilidad y el desarrollo equilibrado y adecuado en cada cooperativa y socio, examinando las situaciones de desequilibrio, e impulsando las acciones que puedan resultar reguladoras y compensadoras.
11	Impulsar y llevar a cabo procesos de colaboración, que sean de interés común, con las otras cooperativas socias, o con otras empresas, sean o no cooperativas e instituciones, en general.
12	Denunciar cuando la cooperativa participante, dentro de su autonomía, no actúe en pro de la consolidación de la Cooperativa de Segundo Grado, o actúe en su contra o perjuicio, y tomar o exigir las medidas para su solución y ser activa en la reclamación de los perjuicios que a la Cooperativa de Segundo Grado o a otras Cooperativas socias se hubiera podido causar.
13	Establecer una política empresarial integrada, planes de gestión compartidos, política inversión, planes de igualdad y planes de euskera
14	Creación de una imagen común
15	Oferta de una cartera de servicios común a partir de los servicios y actividades desarrolladas por las entidades socios
16	Creación de una estructura organizativa común incluida la contratación de personal necesario para el desarrollo de las actividades que se acuerden
17	La puesta en práctica de una política presupuestaria y de concreción económica de las obligaciones de las entidades socios
18	La articulación de mecanismos de información contable y financiera que permita tener niveles altos de transparencia económica entre las entidades socias
19	La aportación de la información y los medios materiales, humanos y económicos necesarios para la acreditación de la solvencia económica, financiera, profesional o técnica necesaria para las licitaciones públicas

Los estatutos de Bogan representan adecuadamente la misión de Bogan como espacio común para las entidades que lo conforman. Se deja por escrito que Bogan es una herramienta de soporte, que quiere promover la eficiencia empresarial y de prestación de servicios, a la vez que sirve como plataforma común de representación institucional, si así se requiere, y sirva como grupo común de soporte en caso de que alguna de las entidades pueda llegar a tener problemas jurídicos, económicas, o de cualquiera otra tipología.

Se garantiza también la autonomía de las entidades que conforman la entidad siempre que estas cumplan con los valores cooperativos comunes.

Los estatutos permiten una definición suficientemente clara y concisa de la parte más instrumental de la cooperativa. Es el esqueleto que permite la creación de la entidad, para que posteriormente se vayan perfilando las cuestiones concretas que se deberán definir en colectivo.

### **Bogan como punto de encuentro común (Modelo de gestión)**

Como se ha escrito anteriormente, Bogan quiere ser un espacio de encuentro y creación colectiva, y sobre todo quiere dotarse de un carácter instrumental o de herramienta que permita incrementar la profesionalidad de las personas y los servicios que se prestan.

Bogan tiene como objetivo generar un modelo de servicios sociales que este realmente conectado con la realidad del territorio y su comunidad, y así lo practica con la gestión territorializada de sus servicios a través de las diferentes cooperativas del grupo.

Quiere ser un marco ideológico común, donde todas las entidades que forman el grupo sean, citando a participantes de la sistematización, primas-hermanas, pero con total autonomía unas de las otras. Un proyecto colectivo aglutinador que refuerce el modelo de las cooperativas de iniciativa social.

Todo ello como forma de responder a las necesidades sociales, así como de ofrecer el mejor servicio a los usuarios de los servicios y garantizar una ocupación de calidad para las socias y trabajadoras.

Al igual que las cooperativas individuales cuentan con una estructura para su gestión, también Bogan cuenta con una estructura e idearios para desarrollar sus ámbitos de actuación (Agintzari, 2019):

- Se sustenta en primar el máximo de autonomía en el desarrollo de las cooperativas de primer grado, al mismo tiempo que se establecen espacios de trabajo entre ellas para asegurar su interrelación.

- Las estructuras creadas en Bogan están al servicio de sus entidades miembro, y desde ellas se prioriza el trabajo compartido entre las personas de las cooperativas.
- Tiene como objetivo fundamental el desarrollo de las cooperativas asociadas y la expansión de su modelo.
- Tiene capacidad de decisión en la operativa de los procesos que les son cedidos desde las cooperativas.
- Es responsable de la gestión en diferentes ámbitos, de la creación compartida de la identidad y visión estratégica común, así como mantener una representación e imagen externa del conjunto.

De este modo, cada cooperativa mantiene su identidad y construye conjuntamente Bogan.

## Entidades socias en 2021



Agintzari, en su condición de empresa social es una cooperativa de iniciativa social comprometida con la sociedad en el abordaje de necesidades sociales y en la generación de valor social. Tiene como misión desarrollar un proyecto basado en personas comprometidas e implicadas en la cooperación social, que trabajando en equipo mediante la búsqueda continua de la satisfacción de las personas, clientes, colaboradores y nuestro entorno, permita mejorar la calidad de vida de las personas y colectivos en situación de dificultad a las que orientamos nuestra actividad, contribuya a la legitimación del modelo público de Bienestar Social y por ende, a la promoción de una sociedad más justa, solidaria y cohesionada en su diversidad, desde un marco cooperativo, de comunicación, libertad y responsabilidad. (Agintzari, 2008)



Su objeto principal es promover un cambio en el modelo de intervención social y en la sociedad, persiguiendo el respeto y bienestar de la persona y su calidad de vida, desde una actuación ecológica, sostenible, transparente, cercana y vinculada con la comunidad en la que opera, y en colaboración con los diferentes agentes públicos y con la sociedad civil organizada.

Actualmente se encuentra presente en los territorios de Gipuzkoa y en Nafarroa (U.T.E. ZAKAN). Además, es parte de la cooperativa de segundo grado Bogan S. Coop. (que aglutina, además de Zabalduz, a Agintzari e Hirube). Al mismo tiempo, pretende crear nuevas colaboraciones con

otras entidades cercanas que compartan sus valores, como la ya establecida dentro de “Olatukoop Sarea”. (Zabalduz, 2020)



Hirube, S.Coop. es una Cooperativa de Iniciativa Social sin ánimo de lucro que persigue el bienestar comunitario a través de la detección, prevención y respuesta a las necesidades sociales de las personas. Asimismo, desarrolla actividades de promoción orientadas a avanzar en la percepción e implicación social en estas situaciones, así como de investigación para disponer de metodologías de trabajo eficientes que mejoren la profesionalidad de sus integrantes. Su ámbito prioritario de actuación es la familia, infancia y juventud, tanto a través de actividades públicas como privadas. Trabaja de un modo activo la colaboración con otros agentes comunitarios, formales e informales, así como con otras entidades que persigan finalidades semejantes, buscando implicar a la sociedad en su conjunto. (Hirube, 2018)

## Personas y Facturación

Tabla 2 – Facturación y personas del período 2010-2021 a partir de datos internos de Agintzari S.Coop

Año	Facturación Grupo	Personas Trabajadoras (Media mensual)	Personas Socias
2010	7.506.240€	235	150
2011	8.364.513€	252	151
2012	9.364.513€	290	168
2013	10.860.473€	305	175
2014*	11.201.303€	381	192
2015	16.800.742€	427	-
2016	18.185.615 €	509	199
2017	19.767.469 €	552	209
2018**	22.528.280 €	618	217
2019	29.294.312 €	716	290
2020	31.813.066 €	768	316

Tabla 2 – Documentación interna

\*Constitución de Zabalduz

\*\*Constitución de Hirube y Bogan

La tabla 2 nos muestra el crecimiento exponencial de Agintzari (2010-2018) y Bogan (2018-2020). El volumen de facturación, se cuatricula en 10 años, del mismo modo que lo hace el volumen de personas trabajadoras. Por otro lado, destacar el crecimiento más pausado de personas socias a lo largo del proceso, ya que internamente se decide frenar la entrada de nuevas socias, para garantizar que las nuevas personas que se incorporan como socias, lo hagan desde un compromiso y responsabilidad importantes, y aporten valor a la cooperativa.

## 3.3. Sistematización del proceso de crecimiento cooperativo de la experiencia Bogan

### 3.2.1. Reconstrucción del proceso vivido

En este apartado se resume la historia y contexto en el que se desarrolla Agintzari, hasta llegar a Bogan, desde un punto de vista más descriptivo, sin entrar en la vertiente analítica, que se dará posteriormente.

Hay socios, que llevan en Agintzari desde de su creación, que cuentan que la idea de lo que es hoy en día Bogan, ya lo imaginaban en los inicios de todo. No como una entidad jurídica concreta, o como un camino a perseguir, sino como un sueño, como una ilusión (*En5, En15*). Las personas que iniciaron la actividad de Agintzari cuando aún era una asociación eran un grupo de jóvenes con ganas de cambiar la realidad de los servicios sociales, y de luchar por un Euskadi más justo y digno para todas las personas que lo viven.

Es de vital importancia, y así lo remarcan gran parte de los entrevistados, entender que Bogan, así como las entidades que la conforman, siguen fieles al ideario y valores de las personas que crearon esa pequeña asociación, con origen en el 1977 en Madrid, a través del proyecto Promesa y de la mano de Miguel Ángel Remírez, que acabaría desembocando en Agintzari, en Bizkaia (Saez, 2010) en el 1979.

Destacar, que eran los tiempos de la transición política en España. Había mucho movimiento social porque había necesidad de muchos cambios esenciales. Hacía pocos años que el Dictador Franco había muerto, y la democracia daba sus primeros pasos (Alonso Sáez, 2020).

Se juntaron siete personas de la Universidad de Deusto para agitar conciencias y denunciar públicamente el intento de ciertos sectores políticos de derechas e involucionistas de equiparar legalmente a los menores socialmente menos agraciados y problemáticos con los adultos en materia penal.

Decidieron llamarse Agintzari, porque en aquel entonces los diccionarios traducían Agintzari por promesa, y a pesar de que posteriormente se eliminó el termino, el nombre se mantuvo.

Entre 1979 y 1984 el Colectivo Agintzari fundó una red de 7 hogares funcionales para niños, niñas, adolescentes y jóvenes. Los hogares básicamente dependían de las personas que se comprometían con la labor que habían decidido iniciar y eran sostenidos por el trabajo gratuito de muchos y las aportaciones económicas de gente que creía en el proyecto. Hasta 1983 no hubo gente contratada en Agintzari. (Alonso Sáez, 2020)

Nos ubicamos también en un momento de cambio en Euskadi. En 1980 es cuando empiezan a desplegarse las distintas administraciones, entre ellas la UPV/EHU como universidad propia de Euskadi. Previamente existían otros centros como la Universidad de Deusto. En 1981 se llega a una importante crisis en las zonas fabriles, especialmente dura en la zona del Gran Bilbao. Esta dura prácticamente 20 años, con tasas de paro de alrededor del 20%.

Ante esta crisis, colectivos y asociaciones que surgen de movimientos sociales como Agintzari, se encuentran en proceso de construcción durante los setenta y ochenta y responden a las necesidades sociales desde sus capacidades, todavía no muy amplias, pero con vocación de ayudar a la transformación social de Euskadi (Artetxe y Alonso, 2019)(Alonso Sáez, 2020).

En 1991, en plena época de dificultades, se vio que la organización necesitaba una estructura más sólida, más estable, más madura y acorde a los retos de la profesionalización (Saez, 2010). Tras un periodo de reestructuración y de reorganización y haciendo una apuesta decidida por la profesionalización y tras un par de años de reflexión y estrategias surgió la cooperativa.

Era la fórmula organizacional más acorde a los valores, idiosincrasia y a una organización participativa, donde cada uno adquiriera compromisos tangibles y formales.

Tras la publicación del DECRETO 61/2000, de 4 de abril (Departamento de Justicia Trabajo y Seguridad Social, 2000), por el que se regulan las Cooperativas de Iniciativa Social, del que Agintzari fue impulsor, Agintzari adoptó la forma jurídica de cooperativa de iniciativa social.

La mirada pionera y transformadora, de lucha por una mejora colectiva, son los que han marcado el devenir de Agintzari, y por consecuente, Bogan y sus entidades de primer grado.

A mediados de los noventa, la perspectiva económica comenzó a mejorar en Euskadi. Empezó un nuevo ciclo económico y social más positivo, que no se verá interrumpido hasta el estallido de la crisis financiera de 2008. En esta nueva etapa, las instituciones públicas crecen, e incrementan los presupuestos en acción social, su responsabilidad pública, desarrollan políticas sociales y sistemas públicos (Alonso Sáez, 2020). Este desarrollo se realiza con la colaboración con el tercer sector.

Del 2000 al 2007 son buenos años para Agintzari en cuanto a la adquisición de servicios, en cada nueva reunión salían proyectos nuevos (En15), pero se empiezan a ver problemas estructurales que se intentan solucionar sin éxito, y que conllevaran a un proceso de cambio interno (Artetxe and Alonso, 2019).

Ante la crisis de 2008, el Sistema Vasco de Servicios Sociales, principalmente provisto por el tercer sector, empieza a desestabilizarse. Entran nuevos agentes en el mapa, las empresas de capital que ven en esta crisis su oportunidad de entrar en un sector a través de entender los servicios sociales como servicios empresariales, por lo que el riesgo de mercantilización de los servicios, la precarización del sector y el debilitamiento de los sistemas de protección aumentan peligrosamente. La defensa del sector ante estos nuevos agentes será una de las claves por las que nace Bogan, como analizaremos a posteriori.

A esta crisis sistémica, hace falta sumarle el momento de crisis interna dentro del seno de Agintzari. Desde un par de años previos a 2008, las socias detectan que se han perdido algunos rasgos característicos de aquellos orígenes ya contados, y lo más importante, se está perdiendo cada vez más participación societaria. La toma de decisiones cada vez es más vertical por parte de la Gerencia, que generaba tensiones entre el Consejo Rector de la entidad, las Direcciones, y la propia Gerencia.

Este conflicto se saldará con la contratación de la actual Gerencia o Dirección General, a raíz de un proceso de reflexión estratégico y de transformación de la cooperativa, en el año 2010, que cambia radicalmente la mirada de la entidad, la pone en el camino de la horizontalidad, que supondrá cambios importantes en las tareas de las Direcciones y el Consejo Rector (Artetxe and Alonso, 2019).

Esta nueva estructura permite a Agintzari plantearse el crecimiento en red como modelo para hacer frente a la situación de crisis social del momento, y entrará en un proceso de redefinición de la visión estratégica que resultará en la gestión del Centro de Acogida Residencial de UBA, en Gipuzkoa, con la subrogación de unos 40 trabajadores/as. Su opción fue la de crecer y seguir perteneciendo al Tercer Sector de acción social y expandir el modelo de cooperativa social.

Cuando se consigue la gestión de UBA, el objetivo principal es claro. Que las personas que forman parte del equipo, se constituyan como cooperativa, y gestionen ellas mismas el servicio, así como otros que puedan ir saliendo. Esto se consigue en 2014, creando la cooperativa mixta de Zabalduz.

En 2015, las personas de Agintzari y Zabalduz entran en un proceso reflexivo al que llaman Sarea, abierto a todas las socias de las dos entidades, sobre el crecimiento conjunto, y sobre cómo debería ser esta red de redes sin que esta suponga una pérdida de los valores e idearios que han llevado hasta aquí al conjunto. Tras un proceso reflexivo y de trabajo que apuntaba claramente hacia una dirección única, se toma la decisión de crear una cooperativa de segundo grado, que acabará siendo Bogan.

Posteriormente, se adjudicará la gestión de Trebatu, un servicio de intervención socioeducativa también en Gipuzkoa, con alrededor de 80 trabajadores subrogados, y con el mismo objetivo en mente, la cooperativización del servicio para que sea un proyecto propio de las y los trabajadores. 3 entidades ya son grupo (*En3*), por lo que deciden constituir jurídicamente Bogan en el 2018, mismo año en el que se constituye Hirube.

A 2021, se está trabajando para la cooperativización de dos servicios en Nafarroa, ampliando esta red de nombre Bogan, que como veremos posteriormente, a pesar de ser un ente funcional e instrumental, aun requiere de mucho trabajo para vestir, definir, e identificar “qué es Bogan”.

Seguidamente, se intentará dar respuesta a esta cuestión, de la mano de las 21 personas que han vivido el desarrollo de la idea en los últimos años.

### 3.2.2. Revisión analítica del proceso vivido

A continuación, y como parte principal de la sistematización, se reconstruirá el proceso vivido desde la experiencia de las personas que han formado parte del desarrollo de Bogan como entidad.

Como anteriormente se ha indicado, el período de análisis central será el ocurrido a partir de 2010 hasta la actualidad de 2021, entendiendo este período como el de definición de la idea de Bogan. Sin embargo, se tratarán vivencias previas, dada su relevancia y/o afectación en posteriores momentos.

Para la interpretación, se ha generado un índice de aquellos hitos que las personas entrevistadas, en su mayoría, han considerado como claves para entender que es Bogan a día de hoy.

#### El valor del origen (91-2004)

Anteriormente se ha plasmado la importancia de aquellos primeros años de la idea de Agintzari, que acabará definiendo el carácter de Bogan. Dentro del grupo de entrevistadas y entrevistados, prima la idea de recordar, mantener, e incluso (re)potenciar aquellos valores que tuvieron las personas que cooperativizaron en el 91 Agintzari.

**(En3)** *En los 90, la gente de la asociación que ve que su modelo debe ser el cooperativo. Buscan a Ponti, porque en Italia hay mucha experiencia, de ahí se trae el modelo de cooperativa de iniciativa social, y eso es un hito. (...). Estamos aquí porque esa gente hizo ese trabajo.*

**(En4)** *Es muy importante conocer la historia y el ciclo de la cooperativa. En el momento en que alguien entre sepa porque se llama Agintzari, y de dónde venimos, quién lo creo, porqué, cómo, ... También es importante que todos sepamos porque somos una Cooperativa de Iniciativa Social de Utilidad Pública*

Agintzari nace como una respuesta a una necesidad social, y genera un entramado que consigue poner encima de la mesa unos servicios sociales de calidad, que permitieron la profesionalización del sector en Euskadi. La ideología con la que se fundó Agintzari sigue estable hoy en día, adaptándose eso si a los tiempos presentes, y con una estructura totalmente distinta.

**(En15)** *“Yo empezaría (a contar el desarrollo de Bogan) en 1970, después de la muerte de Franco... Está claro que hay un hilo conductor de esas acciones de que hacían en los barrios periféricos de Bilbao en 1970, que estaba ahí Lander y compañía. Eran activistas, y ahora seguimos siendo activistas, pero desde otro punto de vista, pasando más a la generación de conocimiento”*

**(En14)** *“Cuando empezamos la cooperativa, ya pusimos sobre la mesa: Somos una empresa no lucrativa. Pensábamos que teníamos un cliente, que era la institución, y lo veíamos como algo natural de Agintzari. Pero siempre claro el no lucrativo. Hay muchas empresas que trabajan para la administración, y se forran. Nosotros teníamos claro que no. Buscamos cubrir nuestras necesidades, pero en nuestras cuentas el beneficio no se dé por "timar" a la institución. Esto es algo fundamental. Queríamos, además, que la cooperativa fuera de todas. Se busca una participación horizontalizada, marcar la retribución, igualdad de género clara, ... Esto va marcando el devenir de la cooperativa.”*

Y hay que destacar la parte profesionalizadora:

**(En5)** *“Claramente esto es una empresa, con unos valores muy marcados, por eso se cooperativiza en el 91 cuando todo el mundo se queda en asociaciones... Tenemos una estructura empresarial de puta madre. Esto no es para ganar dinero, pero si para vivir dignamente y tecnificar la profesión.”*

Es importante remarcar este apartado. El hecho de transformarse en empresa cooperativa no es algo casual, sino que responde a unos valores y a una voluntad hacia un modelo participativo de empresa, del cual todas las personas fuesen propietarias, y que hiciese tener unas obligaciones y un marco legal, un funcionamiento interno, régimen legal, régimen fiscal y contable y un régimen laboral para garantizar un control de lo que sucede por parte de la base societaria. Se tenía claro qué se quería ser. El cómo, se ha ido construyendo al largo de los años.

Las asociaciones responden (o deben responder) a la inquietud de un grupo de personas para realizar determinadas actividades colectivas, pero no se puede tratar de un proyecto de autoempleo donde se contrata a los promotores de la iniciativa (TREBEKi, 2018).

En los 90, concretamente de la mano de uno de sus gerentes, que era experto en cooperativas de iniciativa social de utilidad pública, se buscó la mejor alternativa, y Agintzari quiso reflejarse en el modelo de cooperativas de iniciativa social de Italia, de donde se trae el modelo.

Una vez constituidos como cooperativa, se vivió prácticamente una década de crecimiento moderado, donde se cimentaron las bases del proyecto. Fue a partir del año 2000 cuando se incrementaron el número de proyectos de manera exponencial, así como la base societaria.

**(En5)** Año 2000 *“Me encontré una cooperativa joven, pequeñita, pero ya con unos años. Del 2000 al 2005 hubo un cambio, fue creciendo: En esta etapa, cada vez había más servicios de intervención socioeducativa en Bizkaia, por lo que íbamos creciendo. Entre 2000 y 2004 nos reorganizamos y tuvimos un proceso de reflexión”.*

El crecimiento exponencial y repentino fue el que impulso el proceso de reflexión interno del año 2000, que se tradujo en un acercamiento hacia las trabajadoras que realizan acción directa, con el objetivo de fomentar la participación societaria en la toma de decisiones, y destacar la importancia de su actividad. El rápido crecimiento hizo que la toma de decisiones fuese más ejecutiva y vertical de lo que a priori se buscaba.

**(En4)** *“Era una cooperativa donde había 4 direcciones liderando 4 líneas concretas. Este proceso conlleva a que, en 2005, por primera vez, las direcciones dejan líneas generales y pasan a gestionar territorios, siendo mucho más próximos a la acción directa. Hubo promociones internas, y reorganizar la cooperativa para estar cerca de las personas fue un hito, esto fue antes de Zuhaitz.”*

Dentro del perfil de personas entrevistadas, se encuentran socias de Agintzari que vivieron los procesos iniciales, o llevan con Agintzari prácticamente desde sus inicios. Estas personas son, en su mayoría, las que remarcan esta etapa, y la necesidad de mantener los valores de origen.

La mayoría de los entrevistados coinciden en la necesidad de mantener los valores e ideología del origen, pero da la sensación de que no hay un consenso definido sobre cuales son estos valores, y que hay cierto desconcierto sobre cómo está evolucionando la entidad.

**(En11)** *“Creo que nos estamos desvinculando de nuestro origen, y nos estamos olvidando de aquello a lo que nos dedicamos con esta construcción de Bogan”.*

**(En14)** (Respecto a Bogan) *“Yo respiro por Agintzari, y en ese sentido, claro que estoy de acuerdo. Luego, es importante abordar detalles, que son importantes de abordar para que esto siga y no nos perdamos por el camino. ¡Somos muy grandes! Si no vas con cuidado te puede comer la máquina”.*

Sobre papel, la ideología o pensamientos originales no distan en demasía de los que actualmente son motor de Bogan, que nace de reflexiones de defensa sectorial y de calidad de servicios desde la proximidad territorial y las necesidades comunitarias, que surgen como una respuesta a la precarización del sector por causa de la crisis financiera de 2008 y por consecuencia, de la entrada de las empresas de capital en el sector de los Servicios Sociales. Y se entiende como necesario, entender que Agintzari, y por ende, Bogan, no son cooperativas sólo por definición jurídica, sino que se responde a unos valores incluso globales.

**(En4)** *“Es muy importante conocer la historia y el ciclo de la cooperativa. En el momento en que alguien entre sepa porque se llama Agintzari, y de dónde venimos, quién lo creo, porqué, cómo, ... También es importante que todos sepamos porque somos una Cooperativa de Iniciativa Social de Utilidad Pública, y dejando claro que no somos una cooperativa como las de Mondragón y es importante este detalle. Hay gente de las cooperativas del Grupo Mondragón que pone en duda el cooperativismo, pero nosotros somos distintos y aquí sí que nos creemos el modelo cooperativo, y lo defendemos.”*

Será importante que no se queden en el papel, y que todas las personas de la entidad sientan que realmente estos ideales siguen presentes en el día a día de Agintzari, y por supuesto, siguen presentes en la estructura de segundo grado, Bogan.

## Revisión hacia dentro e inicio del cambio (2005 – 2010)

Como se ha citado anteriormente, Agintzari viene de una época de crecimiento y de reestructuración. Durante este crecimiento, en el período 2005-2008, se entra en una crisis de valores e identidad, y empieza a gestarse un conflicto entre el Consejo Rector (CR) las direcciones (CD) y las Gerencias o Direcciones Generales (DG), que en ese momento eran dos personas, José Aneiros<sup>1</sup> y Alberto Ponti<sup>2</sup>. Las gerencias lideraban de manera muy vertical, y la presidencia del Consejo Rector no era capaz de cambiar esta dinámica. Había mucha distancia entre el CR, la dirección General, y la Asamblea.

En el año 2008 se realizó una encuesta de satisfacción donde se palpo el malestar de la cooperativa:

**(En19)** *“Los resultados de la encuesta de satisfacción mostraban Insatisfacción manifiesta en torno a las formas de participación. Había canales de participación y se habilitaban nuevos por ejemplo un blog, pero la gente no participaba”*

**(En5)** *Es complicado... Había crisis de valores, pertinencia, de identidad... Separación muy importante entre ámbito de gestión y el societario, que resolvimos bastante bien, pero costo mucho. (...) Yo me comí todo el previo de Zuhaitz. Había una doble dirección Alberto Ponti y José Aneiros, y era muy complicado, sobre todo José, socio fundador muy potente y capaz pero que se había desviado bastante. Todo el poder en ese momento estaba mal, era complicado, se había desvirtuado la idea original. Relacionalmente todo era muy complejo. Aterrice en el Consejo en 2004 y flipe bastante. En el 2005 fui yo presidente, pero porque quitamos al presidente anterior porque no se hacían las cosas como se tenían que hacer. En esos 3 años todo lo decidía la gerencia, José decidía lo que cobraba todo el mundo, no había modelo retributivo, no había Régimen interno, ... Todo quedaba en manos de José, y se le acabo yendo.*

En 2005 entraron nuevas direcciones, y es importante destacar, que, en la actualidad, a excepción de casos concretos, el equipo directivo es prácticamente el mismo. Se trataba de un equipo fresco, joven, con ganas de hacer bien las cosas, que se encontró con un muro en la gerencia de la entidad, y un CR muy descontento con el devenir de Agintzari.

**(En2)** *“(...) El crecimiento era tan grande en esa época, salían proyectos en cada nueva reunión, y con ese crecimiento impulsado de la reorganización de 2005, pusimos la mirada en los servicios para estar cerca con las personas que desarrollaban los proyectos. En ese entonces no se consiguió... Se hizo un cambio organizativo, entramos 2 direcciones nuevas, pero la cooperativa no conseguía llegar a estar más cerca<sup>3</sup>.*

*Había también un sentir por parte de la cooperativa de querer participar más, había un exceso de "dirección", la sensación de un modelo empresarial muy vertical. En el CR*

---

<sup>1</sup> José Aneiros: Uno de los educadores fundadores de Agintzari

<sup>2</sup> Alberto Ponti: Entra en 1991, como Director General con la cooperativización de Agintzari. Importa el modelo de Iniciativa Social desde Italia.

<sup>3</sup> En referencia a las trabajadoras de atención directa con personas usuarias.

*también había diferencias entre ellos y las direcciones, diferencias y tensión. Todo esto lleva al CR a decidir que necesitamos apoyo externo para ver cómo nos sentamos y reorganizamos, y se contacta con Alberto Etxeandía<sup>4</sup>. Inició un proyecto reflexivo, que derivaría en Zuhaitz.*

**(En8)** *“(...) Estábamos encapsulados. Estábamos madurando mucho como familia, los hijos ya éramos adolescentes, y los padres nos trataban como pequeñitos. Los padres eran los gerentes, las direcciones éramos hijos mayores, pero el resto eran pequeños, una mirada muy paternalista, y estas personas no eran pequeñitos, eran gente muy potente y con conocimiento. Se tomaban las decisiones desde la cúpula, y eran decisiones poco audaces.”*

La Asamblea veía cada vez más claro que se había llegado a un punto de no retorno, y que era necesario tomar las riendas de la situación.

**(En19)** *“Se observaba que el modelo directivo no estaba ajustado a la realidad de la cooperativa en aquel momento. Había dinámicas bilaterales entre DG y cada uno de los directores, pero no había un liderazgo ni equipo directivo. Discrepancias entre CR y Dirección respecto al plan estratégico”.*

**(En3)** *“Teníamos tensiones sobre la manera de dirigir, sobre la participación. Todo esto obviamente iba a personas, y esto generaba fricciones y tensiones, más de la necesaria seguramente. Cuando no se hablan las cosas, la gente se va encabronando y peta más tarde”.*

**(En4)** *“Fue complicado, estábamos mal como equipo, no se hacían reuniones de equipo, había un liderazgo un poco autoritario marcado por las gerencias. Después de 3-4 años (como direcciones) ya nos veíamos capaces de opinar, y vimos que estos no eran los dioses que nos habían prometido, y había mucha tensión gerencia/direcciones. Al CR no le gustaba nada, y en un momento el CD expuso que no iban bien las cosas. Estaban las 2 gerencias y una dirección unidos, y el resto, hicimos un escrito conjunto y un escrito que me tocó leer. Fue importante porque el CR vio a ciencia cierta que la cosa iba mal, y gracias a aquello, se empezó a mover el engranaje.”*

En 2009, el Consejo Rector de Agintzari decide abarcar la situación poniéndose en contacto con Hobest<sup>5</sup>, en concreto, con Alberto Etxeandía. Se buscaba una empresa capaz de realizar sus objetivos de manera coparticipada y con la responsabilidad compartida.

**(En4)** *“Él (Alberto Etxeandía) dijo que necesitábamos una reflexión interna, pero garantizando un proceso participativo con toda la cooperativa. La idea gustó, y sobre todo que lo liderase alguien de fuera. Alberto planteó sesiones masivas con las socias, donde se trabajaban que éxitos habíamos tenido y que fracasos”.*

---

<sup>4</sup> Consultor externo. Formará parte de diversos momentos importantes de la cooperativa.

<sup>5</sup> Hobest: Consultoría Cooperativa de dinámicas organizacionales.

Será en marzo de 2010 cuando comienza Zuhaitz.

## Zuhaitz – Proceso de reflexión y reinención

Zuhaitz supuso un cambio de paradigma para la entidad. Después de prácticamente 20 años, era necesario repensarse, reflexionar, y tomar decisiones importantes para el devenir de la misma. Algunos veían que la entidad iba a la deriva si no se solucionaban los problemas.

**(En3)** *“El proceso de reflexión. La idea nunca la tienes clara de lo que necesitas... Necesitábamos darnos un revolcón interno que se tradujo con el cambio de la gerencia. Necesitábamos más participación, más coherencia, ... Nos faltaban muchas cosas y teníamos que llegar a esas reflexiones. Había gérmenes volando, pero no habíamos unido los puntos. Zuhaitz es el proceso de pensar todos los puntos en el aire y unirlos, porque al modelo le salían unas rajitas que pintaba mal.*

*Parte de los que estábamos pensábamos que, si seguíamos así, igual no se duraba más de 5 años, con estas tensiones internas. Zuhaitz es el proceso de poner todo sobre la mesa, reflexionar, y sirvió como palanca impulsora hasta el día de hoy. Pero antes no teníamos nada claro de lo que seríamos.”*

**(En14)** *“A mi punto de ver, es un proceso de reinención de la cooperativa. Donde el CR lidera sin ninguna duda, y es un momento donde las tensiones afloran. No hay solo unos gerentes, también hay direcciones, que hacen de freno. Hoy en día, aun hay direcciones que estaban en ese proceso, y es un momento difícil donde se da voz a la inmensa mayoría de la cooperativa, por lo menos participaron el 80% de las socias”.*

Se invitó a participar alrededor de las 200 personas que participaban de Agintzari, tanto socios como trabajadores.

Se dividió el proceso en 3 fases (Hobest, 2010):

En la 1ª fase participan 120 de las personas de Agintzari, y se divide en 3 sesiones. La primera sesión se centraba en que logros se habían conseguido y cuáles eran los fallos o fracasos de la cooperativa. La segunda, trato el malestar, la insatisfacción y los sistemas de trabajo, y la tercera puso la mirada en las cuestiones clave y prioritarias para el futuro.

**(En2)** *“De ahí surgieron conclusiones, y se entra en una segunda fase donde se crean 4 grupos, uno por cada ámbito que se consideró en la fase previa como relevante. Se le puso nombres de árbol. Cada grupo tenía un mandato concreto, y participábamos las personas interesadas en cada temática, y confianza en el resto de grupos. De ahí salió el documento de cambio de Zuhaitz. Éramos muy piramidales, y los técnicos directos estaban abajo”.*

Durante la 2ª fase se identifican 4 ámbitos prioritarios de trabajo. En esta fase participaron unas 60 personas. 4 equipos y 5 sesiones

- **El modelo organizativo:** (En17) *“No había autonomía en los equipos, insatisfacción porque se priorizaba la homogeneidad en vez de poner en valor la diferencia. Todos como el logo antiguo bolas azul marino”.*
- **La gestión de personas:** insatisfacción con la gestión de los conflictos, con la promoción de personas, malestar con la gerencia
- **El modelo cooperativo:** Falta integrar el modelo cooperativo, no había diferencias entre socios y trabajadores; con ilusión ya se entraba de socio y la responsabilidad no era la misma.
- **La planificación y distribución de los trabajos**

En la 3ª fase se realizó un trabajo desde los órganos de gestión de la entidad, el CR y el CD. Se trataron diferentes temas clave que habían surgido al largo de las anteriores fases, y a raíz de los últimos años. Destacar la regulación de las horas cooperativas, un nuevo modelo de gestión que permitía mayor autonomía tanto de personas como de equipos, la aceptación y puesta en valor de la heterogeneidad, creación de nuevos espacios participativos, liderazgos compartidos, y nuevos sistemas de comunicación internos (En17).

Una de las grandes decisiones que se toman durante el proceso, es la de prescindir de las gerencias después de más de veinte años en el cargo.

A pesar de los malos momentos, se les reconoce el trabajo realizado y la importancia en el devenir de la entidad en sus orígenes.

**(En6)** *“Fueron momentos delicados... se apreciaba que había un tránsito en relación a la estructura directiva de la empresa. Me quedo con las partes buenas también, ese agradecimiento a Alberto Ponti y José Aneiros, porque sin ellos esto no hubiese sido posible, pero también tocaba mirar adelante con otras claves, y de alguna manera había que darles una vuelta. Fue un momento duro.”*

El período 2005-2010 fue muy duro emocionalmente, especialmente para todas aquellas personas que formaban parte de los órganos de decisión de la entidad. Como en cualquier conflicto, había bandos, lealtades, y un componente de irracionalidad que generó muchas tensiones entre las personas que lideraban la entidad.

**(En3)** *“Lo pasé muy mal en Zuhaitz. Fue muy duro, y puso en cuestión lealtades. Había gente que no podía seguir después de aquello, en concreto las figuras de gerencia. Emocionalmente fue dejar barrido, llegabas con tensión, tenía mala pinta todo, yo me planteé que esta cooperativa colapsaba. Todo se cuestionaba. Fue un conflicto mayor al que realmente caló a la gente. La tensión entre CR, Direcciones, ... Decisiones absurdas se discutían durante horas. Por desgracia, el proceso llevaba a un camino que no a todos gustaba, y fue un "o estás conmigo o estás con ellos". Hubo gente que lo pasó muy mal, todo el mundo de hecho.*

**(En3)** [...] *“Éramos pupilos de los dos gerentes que había, un vínculo importante y la "lealtad" hacia esos jefes. Fue complicado, estábamos mal como equipo, no se hacían reuniones de equipo, había un liderazgo un poco autoritario marcado por las gerencias.*

*Después de 3-4 años ya nos veíamos capaces de opinar, y vimos que estos no eran los dioses que nos habían prometido, y había mucha tensión gerencia/Direcciones”.*

**(En5)** [...] *“Esa parte de incomodidad, de tensión, de intentar de alguna forma que ese tránsito fuera lo menos perjudicial posible para la cooperativa”.*

**(En11)** *“Lo viví con cierta angustia y liberación. El proceso Zuhaitz no culminó porque no tocó a la dirección, y igual debería haberla tocado [...]. Liberación por "deshacernos" de las gerencias, sin quitarles méritos, pero fue liberador”.*

Una vez superado el impacto del proceso, cuando empieza a sedimentar todo el trabajo realizado, se empieza a ver la luz y el éxito del proceso:

**(En3)** [...] *“Pero luego en un año o dos, ves los frutos, te reconcilias. Hicimos bien, era necesario, y mereció la pena, pero de los peores momentos de mi vida.”*

**(En 2)** *“Zuhaitz fue una de las grandes revoluciones a nivel interno. Apertura al exterior, nuevos territorios, crecimiento cooperativo, .... También la viví como un tsunami, no se ha parado desde ese proceso, sensación de locura y rodar, rodar y rodar”*

**(En8)** *“He tenido muchos desencantos en todo este tiempo, he estado a punto de abandonar varias veces, momentos con tensiones y con diferencias, de sentir que solo dábamos vueltas, ... Pero viene Zuhaitz, se cambia la mirada, vuelvo a Gipuzkoa con una sensación de éxito compartido, que me permite pensar que estamos en un momento dulce, he cerrado el círculo y estoy en un momento de ilusión tanto como al principio. Hay que ser paciente, hay que creer en las personas de mi entorno que te puedes apoyar”.*

Otra de las aplicaciones que surgen de Zuhaitz, es que la gerencia o dirección general no puede ser una persona socia de la entidad, garantizando el rol de poder de la asamblea y sus representantes del CR. El proceso de selección de la nueva gerencia también es acompañado por Alberto Etxeandía. La entrada de la nueva gerencia dará respuesta a las necesidades detectadas, liderando el rearme ideológico, y ubicando rápidamente a la entidad para poder hacer frente a los efectos de la crisis financiera de 2008.

**(En4)** *“Con Zuhaitz, se cambia la mirada, y se pone en el centro a los técnicos de acción directa, dándoles la máxima importancia dado que son ellos y ellas las que están en contacto con la realidad, y el resto estamos para apoyar a estas personas.”*

**(En8)** *“Zuhaitz trae como consecuencia que se cambia la gerencia. La nueva entrada es un hito, permite ver que hay otros modos de entender la gestión, considerando que los modos anteriores quedaron caducos. Esta nueva mirada pone la mirada en otros territorios, y esto quiere decir que somos más gente, en territorios separados, por lo que no podían participar de la manera adecuada, por lo que hacía faltar pensar con otras cooperativas.”*

**(En11)** *“Zuhaitz fue una catarsis, la organización se carga a los máximos líderes durante muchos años, y yo creo que no hay tantos elementos ideológicos, sino que hay más un rechazo a las actitudes jerárquicas que se podían ir observando. Se demostró que, en una cooperativa, el CR tiene poder de decisión. Esa vivencia, donde el proceso participativo es muy importante porque sitúa el foco en las personas, y esto será clave para la definición de Bogan y el propio Agintzari.*

**(En14)** *“Hubo un cambio importante a todos los niveles, incluso económico. Estamos en un escenario nuevo donde la cooperativa genera beneficio y se emplea adecuadamente, tenemos un Director Financiero cojonudo, y marca muy bien los pasos. Se generan grupos de trabajo donde nacen los Equipos de Gestión. La dirección es la dirección, de acuerdo, pero esta tiene que estar constantemente en contacto con la base societaria. Somos una empresa muy repartida en el territorio en equipos pequeños, y un referente de cada equipo de gestión se reúne con la dirección. En Zuhaitz hubo un cambio significativo en las direcciones en la cercanía.*

**(En15)** *“Zuhaitz pone las bases para decir que hay que hacer algo, y algo también en lo estratégico, no solo en la composición interna. Y nos da unas herramientas (articular equipos, ...). Otro elemento importante de Zuhaitz, el estado de humor que deja en el conjunto cooperativo. En Agintzari en 2010-11 hay un estado de humor muy positivo, y de capacidad, y estábamos en plena crisis financiera de 2008. Y hicimos un análisis muy certero de hacia dónde nos abarcaba la crisis, y eso marco los años que vinieron”.*

## **Viraje de rumbo, refuerzo ideológico, y lucha contra la crisis (2011-2018)**

Paralelamente al proceso interno de Zuhaitz, explotó la crisis financiera global del 2008. Esta conllevó a un seguido de amenazas el sector de los servicios sociales en Euskadi (así como en todo el estado) que se detectaron y se les hicieron frente desde Agintzari. La crisis es económica, pero como es lógico, pronto afecta a otros ámbitos, entre el que se encuentra el Sistema Vasco de Servicios Sociales, donde se encuentran mayormente aquellos provistos por parte del tercer sector. El tercer sector se encuentra en un momento donde durante varios años su profesionalización ha ido en aumento, pero aparecen nuevas amenazas (Alonso Sáez, 2020).

A pesar de que la crisis empieza en 2008, los efectos de esta se magnifican y palpan especialmente dos o tres años más adelante, a partir de 2010-2011, coincidiendo con la materialización de la nueva etapa de Agintzari.

En Euskadi, el efecto de la crisis en los servicios sociales es menor que en otras partes del estado español, lo que genera una peligrosa dualidad (Luna and Spila, 2016):

- Entrada de empresas de capital de fuera de Euskadi, atraídas por la estabilidad de la administración pública, y unos precios de servicio mayores que en el resto del estado.

- Algunas entidades y asociaciones sin ánimo de lucro, que tradicionalmente trabajaban en Euskadi, no pueden seguir haciéndolo debido a su falta de músculo financiero.

**(En6)** *“Todo tiene que ver con la famosa crisis del 2008, donde había percepción de oportunidades y percepción de riesgos importantes. Dependemos mucho de los Servicios públicos y que esa crisis pudiera afectar a nuestros servicios que tenemos en marcha nos podía hacer bastante daño. Poder ampliar nuestra mirada a nuevos territorios, productos, ... parece que tocaba de manera natural”.*

Destacar que para Agintzari, a pesar del momento de incertidumbre generado por la crisis, se encontraba en un momento de cambio positivo, de oxigenación, y de ilusión ante los nuevos retos. Este hecho será fundamental para afrontar la crisis.

**(En15)** *“Me encuentro un chollo. Es decir, la tierra estaba aireada, oxigenada. Me encontré gente con una expectativa tremenda, y gente que quiere hacer cosas. Se generan 20 equipos de proyecto en un año, esto no es fácil si no hay ese caldo de cultivo detrás [...]. Solo se tenía que alinear y activar y dar sentido a lo que hacían las personas. Afrontar la crisis, crecimiento, responsabilizarnos de nuestra iniciativa social, ...”.*

Para dar respuesta a los retos planteados, desde Agintzari buscan transformar las amenazas en oportunidades, a través de la estrategia de “Blindar el sector, blindar el territorio”(Agintzari, 2018a). Empezaron un proceso para empezar a decidir una nueva política de crecimiento basado en los dos ítems citados:

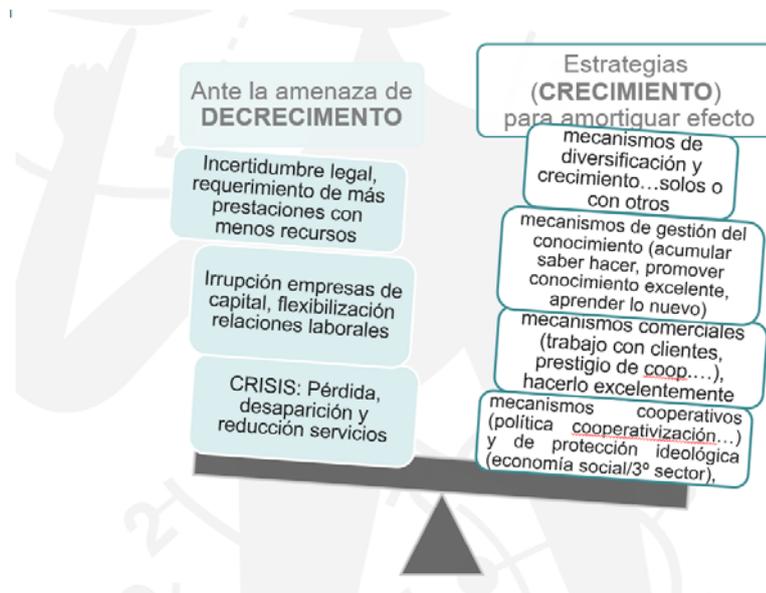


Imagen 1 - Presentación interna Agintzari, 2011

- **Blindar el sector**

- Agintzari, basándose en la premisa de que la gobernanza participada como modelo ofrece la excelencia en el servicio, a los clientes, y a la sociedad, convierte su modelo de gestión. Para conseguirlo, en vez de crecer acumulativamente en una gran cooperativa, deciden crecer modularmente en diversas otras empresas sin ánimo de lucro para ganar agilidad, flexibilidad, y capacidad de innovación
- **Blindar el territorio:**
  - Si Agintzari no ocupaba ciertos nichos de mercado, las empresas del capital lo harían. Para poder hacerlo, y tener oportunidades reales de competir, Agintzari requería de excelencia no solo en la intervención social, sino que también en el apartado financiero y de recursos humanos, teniendo que ser de suficiente tamaño para crear economías de escala.

**(En3)** *“Blindar el sector ante la irrupción de empresas del capital. Veníamos de años de intentar dignificar las condiciones de las trabajadoras, ya se va por el 5 convenio del sector. Las empresas de capital ponían en riesgo la subsistencia, y respecto al territorio, blindar el territorio es garantizar que se mantengan servicios de buena calidad, no lucrativo, que revierta en el territorio”.*

**(En5)** *“En 2011, cuando los efectos de la crisis del 2008 llegan a su apogeo, donde los servicios sociales estaban en cuestión, nosotros planteamos como afrontar esta realidad, y una de las conclusiones es que hay que trabajar para mantener la actividad, pero es fundamental defender el sector, que la crisis no acabe con él, y que quien lo trabaje sean empresas de aquí, no empresas de capital, que reventaban precio, calidad, intervención, ... La clave era blindar el sector a las empresas del capital, y por eso en plena crisis, tenemos que expandirnos, y eso hacemos. Somos una empresa a la que va muy bien en las crisis, porque estamos mucho mejor organizados, y el perfil de la gerencia, muy flexible va perfecto en crisis, ya que improvisa al momento y no se agobia cuando las cosas no salen como él lo piensa. Todo se planifica, pero se sabe que no saldrá igual.”*

Como se ha mencionado anteriormente, el objetivo es crecer, pero no de cualquier modo, sino a través de la creación de otras entidades sin ánimo de lucro. Sin darse cuenta activamente, con esta reflexión ya se estaba gestando lo que será Bogan unos años más tarde

**(En3)** *“Yo creo que Bogan empezó a existir cuando Agintzari decidió entrar en Gipuzkoa. Es decir, plantearnos crear Zabalduz ya era crear Bogan, dado que se apostó no por un crecimiento a lo grande sino un crecimiento nodular, por lo que ya estábamos creando el germen de Bogan.”*

En el período de 2010-2012, Agintzari se presentó a un seguido de licitaciones en Gipuzkoa, con la mirada puesta en el crecimiento, que no fructificaron. Será a mediados de 2012 cuando desde la Diputación de Gipuzkoa, se llama a Agintzari, y a otras entidades del tercer sector, para pedirles por favor, que presenten un planteamiento de gestión de uno de los servicios de acogida de urgencia, UBA, porque la entidad que lo gestionaba, debido a un servicio ofertado

de baja calidad, sumado a la mala gestión técnica y financiera, se fue por presión de los y las trabajadoras del servicio.

**(En7)** (Trabajador de UBA) *“Cuando entro, UBA lo gestiona una ONG. Estos hacen recortes innecesarios, por lo que el equipo de UBA (todos trabajadores por cuenta ajena) nos movilizamos y conseguimos, gracias también a la Diputación, que la entidad en cuestión decida dejar el servicio, y no avancen en sus propósitos”.*

**(En5)** *“Nos presentamos a un montón de concursos que fallaron. Yo no tenía ningún cargo en ese entonces, pero se pierden un montón de concursos y de golpe la diputación de Gipuzkoa llama a Agintzari, porque la empresa que ocupaba UBA desaparece de un día para otro. Aparecen Josu y Mikel y dicen que ok, que lo cogen, pero que quieren invitar a un proyecto cooperativo. Ellos van a UBA el día siguiente, en plena asamblea de UBA, y se les plantea esto, y poco a poco construimos lo que ahora es Zabalduz”.*

**(En8)** *“Ante este llamamiento, nosotros que veníamos muy cargados de ideología precisamente por la cercanía con lo posterior el proceso Zuhaitz, precisamente en Gipuzkoa estaban entrando empresas del capital que estaban haciendo política de tierra quemada, no dudamos en presentarnos”.*

Como se ha citado anteriormente, Agintzari puso en valor el modelo de gestión, su profesionalidad técnica y calidad en los servicios. En ese entonces, Agintzari no tenía experiencia en acogimiento de emergencia, pero sí que tenía todos los ingredientes necesarios para una buena gestión del servicio, y el apartado técnico lo buscarían en las trabajadoras de UBA. Antes de presentar nada, se reunieron con las trabajadoras de UBA para plantearles el modelo propuesto por Agintzari, y para presentarles la propuesta de cooperativización futura si ellos entraban a gestionar el proyecto.

**(En8)** *“Hicimos un planteamiento muy novedoso. Ellos (diputación) llamaron a 5-6 entidades que mejor se adaptasen a los requerimientos que ellos hacían. No era un concurso, se tenía que seducir a la administración sobre todo desde la parte ideológica, además de técnica. El marco de la gestión cooperativa ideologizada, con un pie en el territorio, que se fijaba tanto en los usuarios como en los trabajadores y su puesta en valor, ... Fue nuestro primer proyecto no fallido, porque habíamos tenido otros concursos fallidos sobre todo por cuestión de precio. Aprovechamos esta oportunidad, antes de hacer la propuesta a diputación, tuvimos encuentros con los trabajadores de UBA, y fuimos muy honestos. Les planteamos si estarían dispuestos en cooperativizarse en un futuro, nosotros estaríamos dispuestos a venir de la mano, y compartir un modelo de gestión, no imponer. No venimos con la idea de ocupar un territorio, sino coparticipar en este territorio y ser más fuertes técnicamente, humanamente, de gestión, ...*

*La primera grata sorpresa fue que nos encontramos con un colectivo receptivo, y desde el lado sindical, vieron también que el movimiento era muy humano, muy sincero y leal, y nos apoyaron desde el principal sindicato, por lo que fue una entrada relativamente cómoda en UBA”.*

**(En15)** *“Nos habíamos presentado en Gipuzkoa media docena de veces, que nadie se piense que fue a la primera. Nos llamaron a nosotros y a muchas otras entidades, y presentamos una propuesta que tenía que ver con nuestro modelo de gestión. Nosotros de lo técnico no teníamos ni idea, y lo dijimos. Nosotros proponíamos un modelo, los técnicos ya estaban ahí. Ese modelo decía que lo más lógico era que ellos fuesen los responsables del proyecto”.*

Agintzari parte de una honestidad en el modelo, y en el objetivo, que facilita que las personas de UBA se motivasen a activar el proceso. El objetivo de Agintzari es el de crecer, pero no con el objetivo de lucrarse, y ocupar territorios, sino como respuesta a un mercado capitalista que te obliga a gozar de estructuras empresariales grandes y solidas para no seguir teniendo capacidad de incidir en él, y como una defensa de la profesionalización del sector, así como garantizar que se presten unos servicios sociales de calidad para las personas receptoras de estos. Es clave la cercanía y el pensamiento colectivo.

**(En7)** *“Nos lanzan la idea de crear una cooperativa mixta con ellos, con la idea de que Zabalduz fuese una entidad propia y autogestionada. Nos movilizamos algunas compañeras, y empezamos esta aventura.*

*Agintzari fueron claros desde el principio. Esta es la situación, hasta aquí podemos asumir, que proponéis vosotros. Agintzari no podía asumir a todas las personas de UBA, proponía ajustar al máximo, pero no podían asumir a todos. Nosotros proponemos tener una rebaja salarial temporal de las trabajadoras, entre otras medidas, con el compromiso de que una vez que las personas sobrantes dejen el programa, nos rebajamos todos un 5%, y cuando estos salgan, recuperamos el salario original. Fue un proceso donde nadie fue obligado, teníamos un alto compromiso con el servicio, teníamos una identidad muy marcada y fue algo colectivo donde todos miramos por el bien común. Al tiempo, 2 personas por motivos personales decidieron dejar el proyecto y volvimos a la normalidad.*

*Esa cercanía, esa manera de pensar en grupo nos convenció. Agintzari venía a sumar, y ellos tenían unos objetivos claramente eh, ellos querían crecer porque buscan tener mayor justicia social”.*

Se empezó a trabajar mano a mano entre los referentes de Agintzari y las trabajadoras de UBA, y durante un año y medio se estuvo gestando lo que posteriormente, ya en 2014, se constituiría formalmente como Cooperativa Mixta Zabalduz. Fue un proceso intenso por parte de ambos bandos.

**(En7)** (Zabalduz) *“Fueron años intensos, yo no conocía como hacerlo. Me quedo que mi rol fue el de dinamizar el grupo. La participación, asunción de responsabilidades, ... íbamos muy marcados por Agintzari, éramos el niño que iba de la mano del padre. [...] Mi labor principal fue esa, la de activar y dinamizar el grupo en ese propósito de empezar a gestionar nuestra cooperativa. [...] No todos los compañeros con los que habías pasado de todo decidieron formar parte de la cooperativa, y tuvimos que respetar esa convivencia entre las personas que entraron y no. Mi rol fue el de mantener el buen funcionamiento. Zabalduz solo empieza con un servicio, pero en poco tiempo pegamos un petardazo. Necesitamos estructurar todo eso, y creamos el Consejo de Dirección.*

Por su parte, en Agintzari, se realizaron dos sesiones sobre el crecimiento cooperativo con el objetivo de tratar de establecer orientaciones acerca del modo más adecuado de abordar el crecimiento cooperativo de Agintzari, así como confirmar la bondad de esta estrategia y adecuarla a las opciones reales que ofrece el modelo cooperativo (Agintzari, 2013a). Se reflexionó y se pusieron las bases sobre los nuevos mercados, nuevas actividades, la intercooperación, la competitividad técnica/tecnológica. Se reflexionó sobre como tenía que ser ese crecimiento cooperativo, el tamaño de las nuevas entidades, cual debía ser la relación entre entidades. De esas sesiones, salieron reflexiones estratégicas que marcaran el crecimiento de Agintzari hacia lo que será Bogan (Agintzari, 2013b):

- La necesidad de crecimiento técnico es incuestionable, pero, aunque no se planteara una motivación económica o de crecimiento de volumen, la necesidad estratégica de blindar el mercado a empresas mercantiles es obvia y tiene suficiente valor.
- El desarrollo cooperativo es también una obligación hacia el conjunto de socios y socias para aportar desarrollo profesional y oportunidades laborales y de jubilación.
- El crecimiento es un paso natural de desarrollo de la empresa, y no actuar es un riesgo y no tiene sentido.
- Habría que estudiar cada oportunidad de crecimiento, pero no marcarnos objetivos para ir a mercado. Crecimiento sostenible y medido.
- Cabe pensar que las oportunidades van a ir por situaciones complicadas y que nos llegan por eso, porque otros no lo quieren.
- La estrategia en primera base puede ser responder a la oportunidad, en segunda base adquirir competencia técnica y organizativa para ser competitivos en los concursos, pero en tercer lugar y lo más importante es adquirir influencia en el cambio de la política pública de provisión de servicios sociales. Y para ello debemos dotarnos de un corpus ideológico, si es necesario incluso recabando apoyos.
- Lógicamente las oportunidades no se dan en situaciones fáciles, pero Agintzari ya ha mostrado que puede trabajar con ellas y que el modelo de gestión con respeto y valor en las personas funciona con mayor eficacia en estas situaciones. Además, tener un modelo de expansión, no quita que a cada actividad se le dé una respuesta concreta, y se valore en sí misma, y se actúe con prudencia.
- El crecimiento no necesariamente tiene que restar fuerzas a lo interno. El mantenimiento de la actividad actual con unas condiciones de organización y participación tiene que trabajarse en sí mismo, y en sus variables, con independencia al resto.
- Los esfuerzos y la energía que supone una nueva actividad y nuevo mercado, tienen que ser inicialmente temporales y medidos, porque cuando no hay coste de personal hay coste en las personas y en otros procesos. Después hay que prepararse y dotarse de mecanismos para poder crecer y decrecer (si fuera el caso) con agilidad, y el crecimiento también supondrá estructura (dirección, administración, conocimiento y otros apoyos).

- Es importante que la motivación hacia el crecimiento tenga una base ideológica, de expansión y promoción de la economía social, de posición de construcción social, de modelo de relación público-privado, etc.
- El grupo se posiciona hacia el crecimiento y desarrollo cooperativo, identifica riesgos y esfuerzos para este crecimiento, pero se reconoce su valor porque aporta desarrollo técnico, de oportunidades laborales y empresariales, porque supone un blindaje del sector a las entidades mercantiles pero sobre todo porque supone extender la economía social, nuestro modelo de relación público-privado, la consolidación y sostenibilidad de servicios sociales de calidad, y una posición social de influencia para construir políticas públicas de servicios sociales sobre estos valores.

### **Respecto al Crecimiento o Tamaño**

- Crecimiento cooperativo (instrumentalmente otras opciones como UTE, AIE, etc)
- No una sola cooperativa que crezca, sino varias de tamaño medio (de dos a cuatro)
- Federal, en red, con base en el territorio o en la “tecnología”, a especificar más adelante
- Matices: cierta ascendencia de una que sería “un poco más grande siempre”

### **Respecto a la Relación-control:**

- Partir del 51% para ir hacia una cooperativa de 2º grado.
- Control inicial, sobre todo de cuestiones económicas (valorar incluso un retorno de nuestra inversión inicial), personal, comunicación, relaciones, etc., para ir tendiendo a lo igualitario
- Control inicial de Agintzari sobre las asociadas, en cuestiones estratégicas y de “modelo”, para ir construyendo una historia conjunta (familiar) y corresponsable y con tomas de decisiones autónomas.

Así pues, cuando se constituye Zabalduz, Agintzari empezó gestionando el 51% de la cooperativa bajo la forma jurídica de cooperativa mixta, y año a año ha ido reduciendo su peso en la participación de la cooperativa. La reflexión estratégica de 2013 marcará el carácter relacional entre las dos entidades, buscando ser una familia, de igual a igual.

A 2021, el reparto es del 20% Agintzari y el 80% Zabalduz. Además, el Director General de Zabalduz, que entra también en 2021, ya es alguien del propio equipo de Zabalduz, y el referente de Agintzari pasa a un segundo plano. Esto es un hito y remarca y pone en primer plano las bondades (Agintzari, 2013a) que se buscaban en el crecimiento cooperativo.

Actualmente, Zabalduz ya está siendo una referencia en Gipuzkoa, y ha evolucionado de 20 socias y 40 trabajadoras, a más de 50 socias y 150 trabajadoras en pocos años. Es importante poder sentar las bases de esta explosión tan rápida en los próximos años, e incorporar un mayor número de socias a la cooperativa dado el crecimiento de la entidad.

**(En10)** *“Hemos crecido muy rápido por el soporte de Agintzari. y en cierta manera, ahora tenemos que crecer internamente, que quiere decir vivir nuestros procesos, sentar cementos de base sólidos”.*

A partir de este momento, Agintzari deja de estar sola, y siguiendo la idea de un crecimiento colectivo, con la mirada puesta en reforzar el sector y tejer una red potente para hacer frente a las amenazas que pueda sufrir. Seguidamente, empezó a sonar la posible nueva entrada de otra entidad.

En 2015, Agintzari aborda la licitación del programa Trebatu, un programa de intervención familiar de Gipuzkoa, que acabará siendo Hirube.

En este caso, directamente la Diputación de Gipuzkoa llamo a Agintzari de urgencia, para que presentase una propuesta para gestionar Trebatu, hasta ese entonces gestionada por una entidad de capital, que hizo política de tierra quemada. Se trató de un caso complejo en el que, en primera instancia, Agintzari no quería participar, por el volumen de subrogación de más de 100 trabajadoras, y lo que suponía la gestión de un servicio de tal tamaño.

**(En6)** *“En el 2015 nos llama la Diputación de Gipuzkoa diciendo que no andaban contentos con la empresa que gestionaba el servicio. Es un programa grande, subrogamos a 103 profesionales, un programa especializado en intervención familiar, para negligencias parentales graves o muy graves, y trabajamos para todo el territorio histórico de Gipuzkoa. Estamos en 3 locales (Hernani, Tolosa y Elgoibar) para hacer mejor intervención directa. Subrogamos a todos los que estaban previamente”.*

**(En15)** *“En Trebatu se rompió el contrato (con la entidad gestora), y con prácticas laborales nefastas. ¡Decidimos no ir! Hasta que la diputación nos lo pide por favor... y solo pedimos solvencia económica, para no salir escaldados. Lo dotaron bien, y se hizo un trabajo modélico”.*

**(En11)** *“Esto es un salto cuantitativo y cualitativo muy importante. En Trebatu no nos presentamos, porque lo veíamos muy complejo, pero nos llamó la diputación y nos pidió que presentáramos algo, lo que fuese, que ya negociaríamos las condiciones. Nos lo adjudican obviamente y nos encontramos con un tomate que requiere una intervención muy grande, además de subrogar a más de 100 personas. Lo ideológico se aparca, tenemos que arrimar el hombro, poner pasta, despedir a gente. Eso marco el crecimiento para mí”*

Diputación de Gipuzkoa accedió a las demandas de Agintzari para la gestión del proceso, y se empezó a trabajar con las trabajadoras de Trebatu, que estaban en una situación comprometida. En este caso, ya existía la experiencia de Zabalduz, por lo que fue relativamente más sencillo explicar la idea a las personas que formaban parte de Trebatu para sumarse al proyecto.

**(En13)** *“Había mucho ruido porque se oía que las cosas no iban bien, había problemas de gestión, económicos, ... la otra empresa no tenía más recorrido y estábamos en una situación comprometida. Teníamos miedo sobre lo que podía ocurrir, y empezamos a oír que hay unas personas, de Bilbao, Agintzari, que a mí me sonaban en positivo por mi experiencia, y que estas personas eran conocedoras de los problemas y que lo podían gestionar, pero que no querían hacerlo si no era compartido con la cooperativa nueva. Teníamos claro que queríamos mantener nuestro empleo. Hicimos una asamblea, y decidimos que queríamos apoyar a Agintzari en esto, estábamos en una encrucijada y teníamos que darle salida. Agintzari entonces presenta la licitación, y ya*

*siendo trabajadoras de Agintzari (hasta la creación de Hirube) empezamos a ver cambios en todos los niveles, hasta físicos, nuevos espacios, .... Empezamos a tener muchas reuniones con Agintzari y el modelo que traen. Nos hablan mucho de Zabalduz para ver como habían vivido ellos el proceso, y yo sentí mucha ilusión por lo nuevo que se estaba creando.”*

**(En6)** *“Con la experiencia ya de Zabalduz, transmitimos la idea de llevar el modelo de Economía Social como se había hecho en Zabalduz. No tanto como para que se cooperativizaran en Agintzari, sino con la idea que con el apoyo de Agintzari pudieran crear su propia cooperativa. En ese entonces había conflictividad laboral por la mala gestión de la entidad previa, y eso hizo que los primeros años fuesen difíciles e interesantes. Alberto Etxeandía nos ayudó a trabajar esa sensibilización con el modelo cooperativo. Se trabajo en grupos de trabajo para empezar a cimentar esa idea de sentimiento cooperativo.*

Finalmente, Hirube se constituirá jurídicamente en 2018, también como cooperativa mixta, con las mismas condiciones que en Zabalduz, y a 2021 se realiza la cesión de servicio Trebatu, gestionado por Agintzari hasta este momento, y pasa a ser de titularidad absoluta de Hirube. Esto supone un hito importante para ambas cooperativas.

**(En6)** *En 2018 se constituye la cooperativa con una importante adhesión, prácticamente el 50% de entrada y posteriormente más, decidieron hacerse socios de la cooperativa. Están trabajando ahora (abril 2021) en el CR en el RRI, en facilitar la entrada de nuevas socias, ... Con el objetivo de ampliar la base societaria. Se ha hecho un gran trabajo desde 2015. Actualmente es mixta, aun bajo el paraguas de AGINTZARI laboralmente que en breves ya será Hirube. Actualmente solo esta para gestionar TREBATU, pero la idea es que paulatinamente ciertos productos de AGINTZARI en Gipuzkoa acaben ser cedidos y formar parte de la cartera de servicios de Hirube, además de las oportunidades que vayan saliendo territorialmente”.*

## Sarea

A partir de la constitución de Hirube ya se explica que “dos son pareja, tres son grupo”. Para dar sentido, estructura y coherencia a la inminente llegada de esta tercera cooperativa, ya en gestión por parte de Agintzari, en 2015 Agintzari y con la participación de Zabalduz realizo una reflexión conjunta, Sarea, en el que por primera vez se daría forma a aquello que hasta el momento era solo un futuro por definir (Agintzari, 2018b).

- Sarea fue el proceso iniciado en AGINTZARI en el año 2015 para dar coherencia a la estrategia de crecimiento y expansión territorial iniciado en 2012
- En 2016 y 2017 se madura el concepto y se concluye en la necesidad de un proceso dirigido a sentar las bases de una estructura con configuración jurídica.
- Un grupo numeroso de socias se reunió en diferentes sesiones de debate, si hicieron consultas legales, y se analizaron otros casos similares en los que reflejarse
- Tras una etapa de reflexión, comunicación y contraste, se decide constituir una cooperativa de 2º grado: BOGAN

Se habló de generar una red de intereses que permitiese compartir gastos estructurales, de abrirse a nuevos territorios, llegar a otros que piensan como en Agintzari y Zabalduz, pero que no tienen la fuerza tractora de estos. Y todo esto, se quiere hacer si perder el modelo de origen en el que es básico una mirada horizontalizada y participada por la base societaria. No se quería ser más grande (en tamaño) pero si crecer, por lo tanto, la estructura en red era básica. Sarea hace que se piense en un ámbito relacional común de todas las cooperativas del grupo.

Se barajaron diferentes modelos y estructuras de gestión, pero se tuvo claro que la que permitía una mayor autonomía, identidad, e igualdad entre entidades era la cooperativa de segundo grado.

**(En3)** *“Primer germen de la idea de Bogan. Sarea (Red). No sabíamos exactamente el que, pero veíamos una "malla" de intereses. Igual con cosas sencillas como compartir gastos de formación, ... no hacía falta algo gigante, a veces con pequeñas informalidades bastan. Luego el mundo responde mucho a formalidades”.*

**(En 4)** *“Sarea nos ayudó a ordenarnos mejor. [...] Que hacemos para que nos ataquen? Igual debemos ser más fuertes, y debemos abrirnos. Nunca entendí porque estábamos en Bizkaia y no en Gipuzkoa siendo frontera muchos de los servicios, abrirse era algo natural. Teníamos servicios en Ermua y no en Éibar, servicios en Ondarroa, y no en Mutriku, cuando a nivel de personas esos territorios se atraviesan constantemente. Abrirnos fue algo necesario y nos juntamos con otra gente que piensa como nosotros, pero no tiene la fortaleza de Agintzari como cooperativa empresarial y entidad consolidada en la intervención social. Juntarnos con otros ayuda a blindar, y eso es Sarea, la red. Hubo un hito importante cuando queríamos crecer, no queríamos ser más grandes para mantener la tensión de la participación, por lo que se decide que Agintzari no quiere ser más grande, pero queremos crecer. Y el modelo cooperativo era obligado, por lo que no había más que crear otras cooperativas, y no quedaba otra que crear una red, Sarea”.*

**(En6)** *“Momento incipiente que se nos da en el momento de convivencia de Agintzari, Zabalduz, las primeras cosas que se hacían en Navarra, ... Esa cosa de red, de agrupar, de poder trabajar conjuntos, fue el primer apellido a la forma de Bogan”.*

**(En8)** *“Sarea empieza cuando ya teníamos la esencia de lo que sería Hirube, teníamos ya la gestión de TREBATU, que estábamos tratando de darle la vuelta por la difícil situación de Trebatu, y la conversión de Trebatu a Hirube ha ido bastante bien. Sarea nos obliga pensar en un ámbito distinto de relación, las distintas cooperativas unidas por una idea común, eso es Sarea”.*

**(En11)** *“Sarea combina dos cosas como idea inicial. Una, que da respuesta a las necesidades a las personas a las que atendemos y a los que atienden. En segundo lugar, que las organizaciones sean más humanas, accesibles, y por lo tanto más pequeñas. Planteamos incluso dividir Agintzari en cachitos durante Sarea, que se dividiese en otras cooperativas más pequeñas. Cooperativas de 40-50 personas. E incorporar en una red más humana y cercana. Esto no cuajo, pero yo lo recuerdo con nitidez. Zabalduz empieza también a crecer y a tener voz fuerte, y desde ese momento decidimos que tiene sentido crear una entidad de segundo grado, y pasar a ser primas hermanas, que no nos desliguemos unas de otras. Decidimos compartir, hacer, pero autónomamente. Pero Hirube y Zabalduz no están ahora en el mismo momento, y por lo tanto Agintzari ha amarrado todo”.*

De Sarea se salió con una idea primaria. Se tenía claro hacia donde apuntaba la brújula, y se decidió tirar adelante e ir construyendo a medida que se dibujaba el camino. Desde 2015 hasta 2018, paralelamente al acompañamiento a Zabalduz, y a la creación y asentamiento de Hirube, se iniciaron las gestiones de creación de Bogan<sup>6</sup>, que se constituirá como cooperativa de segundo grado pocos meses después de la constitución de Hirube, a finales de 2018.

Así pues, Bogan será una estructura de segundo grado que se define como (Agintzari, 2018b):

- Es el espacio aglutinador de las realidades que coexistimos. Basado en la libre adhesión y con un enfoque estratégico compartido. Configurando una entidad jurídica colaborativa.
- Implica la adscripción a un marco ideológico y a unos valores, al modelo cooperativo de iniciativa social, y a un modelo de gestión con dinámicas propias.
- Apuesta por unos servicios sociales conectados con la comunidad, centrado en las personas, que valora la profesionalidad de las personas que lo integran y genera respuestas a las necesidades sociales.

---

<sup>6</sup> Se nombra Bogan a la cooperativa, como alternativa al nombre Sarea, que ya estaba en uso registrado. El nombre forma parte de un proceso participado con las bases societarias.

## Introducción al relato

Bogan se ha definido en base a un largo proceso vivido por parte de Agintzari, y a pesar de tener un ideario definido, y de años de trabajo colectivo, Bogan sigue estando en construcción, como se aprecia seguidamente en el apartado de relato.

Las personas entrevistadas, y la percepción general de Bogan es positiva o muy positiva. Se confía en las personas que lo desarrollan, tanto direcciones como consejo rector, pero se ha detectado que Bogan genera dudas conceptuales dentro de la base societaria, que se percibe como un ente que existe, pero del cual se desconoce cuál debería ser su función final, y la realidad, es que será necesario un profundo trabajo de reflexión colectiva de definición **de lo que es, lo que debería ser, y lo que no debería ser Bogan.**

El objetivo del presente trabajo es el de generar un relato único de la creación y motivo de existencia de Bogan. Se han recogido las vivencias de distintas personas que conviven con Bogan, con roles distintos, que entienden Bogan desde su propia perspectiva y situación, y se ha recogido el camino recorrido hasta llegar a hoy. Será importante pues, recoger los matices y contradicciones que se vayan dando.

Para hacerlo, se presenta un cuadro resumen (Anexo IV) de la percepción de Bogan de las personas entrevistadas, del que se han recogido los elementos destacados que permiten analizar las claves del camino hacia Bogan, y permiten reescribir un relato conjunto de lo que el colectivo entiende como Bogan.

Del Anexo IV, se han recogido un seguido de ideas clave, que permiten, conjuntamente con la información extraída a partir de las entrevistas presenciales y la documentación interna de Bogan, escribir el relato de Bogan.

El relato escrito, se le añaden las aportaciones y apreciaciones hechas a través del formulario de validación, reforzando las ideas extraídas y las matizaciones pertinentes.

Es importante remarcar que el relato contado quiere ser un reflejo de la visión colectiva de Bogan, y pretende aproximarse al máximo a través de detalles e ideas extraídas de las entrevistas y validación del relato. Se ha querido reflejar todas las visiones y perspectivas, pero es posible que haya personas que puedan llegar a discrepar en alguno de los puntos.

En los Anexos IV y VI se pueden encontrar las diferentes respuestas y aportaciones hechas por las personas que han formado parte de este relato, y será importante que en los procesos reflexivos que tienen que venir, se pueda dar voz a toda la base societaria, especialmente a las personas que discrepan de ciertos puntos de la construcción de Bogan.

## Bogan a través de lo contado – El relato

Bogan es consecuencia de un camino, y de unos elementos claves que marcan su carácter y personalidad. Se trata de la materialización de un proceso madurativo, en un inicio de Agintzari, y posteriormente de Zabalduz e Hirube, que sigue sedimentando y creciendo en base a unos valores comunes entre las entidades del grupo.

*(V12)<sup>7</sup>: [...] proceso dinámico de construcción en la que se adhieren otros al proyecto impulsados desde Agintzari pero con la aportación de cada cual para enriquecer el proyecto.*

*(V7): Bogan es una forma de crecer, tanto en actividad, como en territorio como en protagonismo y valor en la acción social y en la economía social [...]*

*(V3): No sólo es consecuencia del proceso madurativo de Agintzari. También es gracias a la implicación, compromiso, confianza y procesos madurativos, aunque sean de menor recorrido, qué las cooperativas de Zabalduz e Hirube han tenido. Sin ellos bogan no existiría*

Bogan se representa en dos prismas diferenciados. Por un lado, **Bogan, como entidad instrumental y herramienta de las cooperativas**, que ofrece un espacio común que permite economías de escala, una mayor presencia en el mercado y reconocimiento de la administración pública, una red profesional y de retroalimentación que genera aprendizajes compartidos y una mayor especialización en el servicio. Esto permite que las entidades del grupo puedan competir en un mercado capitalista con entidades cada vez mayores. Bogan actúa como dique de contención ante la llegada de empresas que realizaran servicios a precario y sin garantías para las personas atendidas y las trabajadoras.

*(V7): [...]el crecimiento desde Bogan, nos fortalece frente a la competencia y nos puede hacer más competitivos frente a la empresa mercantil más oportunista [...]*

*(V2): como instrumento que permite también crear sinergias y optimizar los recursos entre las diferentes cooperativas que la componen*

Esta estructura permite blindar la profesión, aumentando la calidad técnica y profesional en la atención de personas, poner en valor el sector de la iniciativa social, y como defensa de la economía social y solidaria.

*(V12): Esta es la idea, incrementar la economía cooperativa de iniciativa social y sin ánimo de lucro en el espacio social.*

Bogan garantiza -y deberá siempre garantizar- la total autonomía de las entidades de primer grado que la conforman, siempre que estas no realicen acciones que puedan ir en contra de los valores colectivos, o tener afectación a otras entidades del grupo. Se debe entender que Bogan acompaña sus entidades y está a su disposición, no se encuentra ni arriba ni debajo de estas,

---

<sup>7</sup> Las respuestas del formulario de validación del relato se codifican con la letra “V”

sino que debe ser una marca de gestión y de compromiso, que tenga su rol en cuanto a representatividad e influencia.

**(V13):** *Bogan también será el reflejo del equilibrio que se puede dar, entre la libertad de cada cooperativa y la nutrición recíproca de cada una de las mismas.*

**(V11):** *para mi dar soporte no es estar abajo o arriba. Eso responde a ideología neo liberal. Se trata de acompañar.*

Las entidades pueden vivir sin Bogan, pero no al revés. Serán siempre las entidades las que decidirán que quieren que sea Bogan. Será el reflejo del equilibrio que se puede dar, entre la libertad de cada cooperativa y la nutrición recíproca de cada una de las mismas.

Si una de las entidades del grupo no siguiese con los valores e idiosincrasia colectiva, será Bogan (es decir, el resto de entidades a través de la herramienta común, y los respectivos Consejos Rectores y base societaria) quien canalice la situación.

**(V2):** *Creo que eso (canalizar la situación en caso de pérdida de valor de una cooperativa) debieran hacerlo, en primer lugar, sus socias y socios, a través de su CR y su asamblea. Es cierto que la interrelación de capital y personas tiene su peso, pero si el cambio no viene desde dentro no será duradero ni real. Y si han llegado a ese punto es que algo ha fallado dentro de su base societaria.*

Siguiendo en el prisma instrumental, el entramado organizacional y el volumen de facturación permiten una respuesta rápida ante posibles crisis, y una seguridad de las entidades que conforman Bogan ante situaciones complejas, así como la excelencia en el desarrollo técnico y la gestión financiera y de personas.

**(V2):** *La excelencia en el desarrollo técnico y la gestión financiera y de personas. Como elemento transversal que BOGAN provee a sus cooperativas.*

Por otro lado, se recoge **Bogan como una entidad con identidad propia**. Bogan es la defensa de una idea, y por lo tanto no es meramente instrumental, sino que nace como respuesta a una necesidad colectiva. Bogan lleva en su seno un ideario y una manera particular de entender el cooperativismo, y responde a los valores que en su fundaron Agintzari. Aunque Bogan no existiese como entidad jurídica, existiría un Bogan (o su idea) como espacio compartido de trabajo en red, para la defensa de estos valores e ideales.

**(V12):** *Bogan es algo más que un escudo, es una acción para extender la acción social con base comunitaria, que ayude a las personas, familias y comunidades [...]*

Se genera una familia de cooperativas, donde son hermanas o primas entre ellas, es decir, de primer grado de consanguinidad, pero con total autonomía e identidad propia.

Se decide crear cooperativas con la idea de extender un modelo que persigue un ideario, que responde a las necesidades participativas y de proximidad de la base societaria, que entiende que, para dar un servicio de calidad, es necesario que se desarrollen proyectos con mirada comunitaria desde y para la gente de un territorio en concreto. Bogan es coherente con la idea de que aquello o aquellos que están desarrollando actividad de acción directa son los más

importantes, a los que hay que escuchar y cuidar especialmente para poder ofrecer el mejor servicio posible.

**(V12):** *Con idea de extender el modelo, como necesidad de la realidad social del momento, que conlleva dar una respuesta como empresa pero no de cualquier forma, sino con el estilo e ideología que nos identificamos.*

Es una novedad, camino a ser referente en el ámbito del tercer sector, y un ejemplo sobre el crecimiento empresarial cooperativo desde la economía social y solidaria. La experiencia enseña que es posible crecer como entidad, sin prescindir de una pérdida real de la participación societaria y del sentimiento de pertenencia. El modelo que se está impulsando es único, y con la virtud de que ha sido creado colectivamente a través de procesos reflexivos de las cooperativas que lo conforman, para dar respuesta a necesidades internas y amenazas externas.

**(V3):** *(Agintzari) Intenta crear cooperativas con identidad propia. No desean réplicas de Agintzari sino cooperativas que aun compartiendo ciertas características sean lo que deseen ser.*

**(V13):** *También con la idea de poder incorporar al proyecto cooperativas que estén orientadas o se quieran orientar en cuanto a visión, misión y valores*

Bogan es una entidad de entidades generosas y socialmente responsables, que quieren que otras que ya existen y otras que se crearán, formen parte de este entramado. Mientras se cumplan los ideales de base, no tiene por qué haber límite en la entrada de nuevas entidades, siendo conscientes de que la flexibilidad no debe traducirse en una pérdida de identidad y valores.

**(V3):** *Bogan desea ser oportunidad para otras entidades. Su finalidad no es tener poder de decisión. Él poder de decisión se la darán las cooperativas que la conformen. Bogan a día de hoy la componen Agintzari, Zabalduz e Hirube, pero ojalá mañana bogan sean muchos más.*

Las entidades de Bogan buscan caminar hacia un modelo de economía social, solidaria y feminista, donde las personas se sitúen en el centro, y no la productividad. Este cambio de paradigma, se prodiga con mucha más fuerza bajo un paraguas conjunto como es Bogan.

## Preocupaciones respecto a Bogan

Hay un seguimiento de conceptos que aún están por definir, y que generan o han generado cierta fricción o miedos de cara al futuro de la entidad. Es necesario tener en cuenta que en los primeros años de vida de Bogan, se ha priorizado y trabajado la vertiente legal, jurídica y estructural de la entidad.

Hay cierto miedo de que se estén desvirtuando y modificando los valores fundacionales de lo que fue Agintzari en su día, y que con Bogan, se está acentuando esa pérdida. Una vez sentadas las bases formales de Bogan, algunos consideran muy importante trabajar la ideología colectiva para tenerla clara, y ubicar más profundamente a Bogan dentro de la iniciativa social.

Del mismo modo que la parte instrumental queda generalmente clara, y no hay dudas sobre su funcionalidad y la necesidad que cubre, Bogan genera dudas en cuanto a la identidad que debe tener, o si debe tenerla. Para algunos, Bogan debe ser un agente secundario que acompañe a las cooperativas de primer grado, y que no tenga una identidad asociada. Por otro lado, hay opiniones que reivindican que las personas que forman Bogan deberían sentirlo como suyo y abanderarlo, dado que es esta identificación la que genera grupo y sentimiento colectivo. Lo que no genera duda, es que la identidad de las personas debe siempre estar en la cooperativa de primer grado, y la identidad de Bogan será algo secundario.

Otro concepto importante a tener en cuenta, es que Bogan responde a una necesidad de Agintzari, que ha conllevado a la creación de Zabalduz, Hirube y Bogan. A nivel funcional, y de ritmos, las tres entidades se encuentran en momentos vitales muy distintos, y el desarrollo de Bogan se debe tener en cuenta siendo consciente de esta realidad. Todas las entidades del grupo, y su base societaria, han de ser conscientes de la decisión de formar parte de Bogan, que supone, y a que responde.

Una de las dificultades habituales, es que, ante el crecimiento, la complejidad de la gestión empresarial es cada vez mayor, por lo que la exigencia que supone para el consejo rector tomar decisiones, se complejiza. Es importante que el consejo rector de Bogan, y el de las entidades de base, sean capaces de tomar decisiones desde el conocimiento de causa, y se sientan con la capacidad de cuestionar los pasos que toman las entidades.

Las personas socias que conforman las entidades del grupo Bogan conocen que Bogan existe, y cuál es su funcionalidad, pero desconocen o no son del todo conscientes de los motivos que han supuesto la creación de Bogan. Pueden echar de menos feedback más constante sobre aquello que se está trabajando en Bogan, aunque sea desde la informalidad. Destacar, que hay una gran confianza por parte de la base societaria sobre las personas que gestionan el desarrollo de Bogan, pero puede haber cierto punto de disconformidad en cómo se transmite la información.

Se percibe una diferenciación entre las direcciones tradicionales – en Agintzari - y las que forman Bogan, ya que anteriormente todo el equipo directivo era consciente de todo lo que sucedía en la entidad, y por lo tanto podía participar del desarrollo de la misma. La transversalización de algunas de las direcciones está derivando en dos equipos (o dos estratos) de direcciones en la

entidad, lo que puede generar desigualdades dentro del equipo. No ver el organigrama claro genera tensiones.

Es importante que desde las direcciones se mantenga la relación próxima con los servicios de acción directa, y no se pierda el foco de importancia de los profesionales que atienden a las personas.

La mayoría de las incertidumbres o dudas responden a la necesidad de definir profundamente Bogan. Es interesante que, una vez sentado las bases formales de la entidad, la base societaria disponga de un espacio para recordar (y conocer, en el caso de Hirube y Zakan si se constituye finalmente) cual es la idea original de Bogan, y porque surge como entidad. A partir de ese momento, y como se ha definido al largo de este relato, Bogan será lo que quieran las entidades que sea.

Lo que se tiene claro es aquello que Bogan no debe tener, una identidad y/o carácter mayor que las cooperativas de base.

### **3.3. Aprendizajes de la sistematización:**

La sistematización de experiencias es una metodología que requiere condiciones personales de aquellos que la van a realizar, así como la voluntad de la entidad de hacerlo. Es necesario que exista un interés en aprender de la experiencia, y entender el proceso como una fuente de aprendizaje.

#### **3.3.1. Aprendizajes para la entidad**

Bogan, y en concreto, Agintzari – entidad en la que se ha establecido principalmente la sistematización – Han aprendido (o remarcado) la importancia de poner en valor el camino recorrido. La producción de documentos que pongan por escrito los orígenes de Agintzari, su evolución, sus procesos, y su tecnología adquirida a través de los proyectos que desarrolla es una constante en los últimos años, y así se refleja en los planes de gestión de la entidad.

Por otro lado, han aprendido de la importancia de creer, y sobre todo, cuidar aquellos valores originales que conformaron la entidad. La sistematización, especialmente en la fase de entrevistas, ha permitido que las personas hayan podido recordar el proceso vivido a lo largo de su estancia en la entidad, y darse cuenta que lo que se está creando tiene un impacto real en la vida de las personas que interactúan con la entidad: socias, trabajadoras y personas a las que se atiende.

La generación del relato muestra que Bogan es una entidad con estructura fuerte, y en la que se confía por parte de sus entidades socias. A la vez, deja claro que es necesario que las entidades de Bogan definan que quieren que sea Bogan de aquí en adelante.

La sistematización ha destapado también ciertas disconformidades en la manera de tirar adelante Bogan como entidad. Estas disconformidades ocurren debido al rápido crecimiento de Bogan, que no ha permitido sentar unas bases o cimientos fuertes. Será importante que, en los próximos meses, incluso antes de la incorporación de nuevas entidades, se profile y defina Bogan de manera participada con la base societaria, y con el conjunto de direcciones.

La sistematización de Bogan también ha abierto la puerta a cuestionar-se si es necesario que las cooperativas de Bogan, especialmente Agintzari por su antigüedad, dedique un espacio participativo con su base societaria para recordar, trabajar y/o redefinir la ideología de la entidad. Han pasado más de diez años desde el último proceso (Zuhaitz), y mucha de la gente que se ha incorporado en los últimos años no ha vivido un proceso reflexivo colectivo.

#### **3.3.2. Para el alumno en prácticas**

Como alumno, he aprendido que se pueden generar cooperativas con una voluntad real de beneficio social colectivo, siguiendo las ideas de la Economía Social, pero especialmente, de la

Economía Social y Solidaria. Bogan y sus entidades ponen de relieve que se puede competir con las grandes entidades de capital desde una estructura socialmente justa y responsable, y que genera bienestar en el entorno próximo.

Desde Bogan, me han enseñado que es importante entender y reconocer el punto de partida de un proyecto o idea, y ponerlo en valor para no perder el objeto con el cual se inicia.

Por último, he aprendido que los cambios son siempre necesarios, y que cada poco tiempo, es necesario que el grupo societario se cuestione si está siguiendo el camino marcado, y si no, tener la flexibilidad para adaptarse.

### **3.3.3. Para el Master de Economía Social y Solidaria**

El presente trabajo permite al máster en ESS poner de relieve un modelo de crecimiento cooperativo distinto, y que mantiene los principios de equidad, trabajo, sostenibilidad, cooperación, el sin ánimo de lucro, y el de compromiso con el entorno, tal y como se define en la Carta de Principios de la Economía Solidaria (REAS, 2011).

Descubren un nuevo referente en Bogan, dado que no formaba parte de las experiencias relatadas en el máster, y puede convertirse en un modelo de interés para el alumnado.

Por otro lado, considero que la falta de conocimiento – o conocimiento relativo - de realidades próximas como Bogan por parte del máster, puede indicar que es necesario dedicar espacios interrelacionados con el sector público-privado, para descubrir nuevos paradigmas que sucedan en Euskadi, y en tener una relación más fluida con las cooperativas referentes de los diferentes sectores.

Finalmente, la Universidad del País Vasco aprende – o permite - incorporar y aceptar metodologías aparentemente menos tradicionales, o menos conocidos en el marco europeo, como la sistematización de experiencias, que permite entrar en detalle sobre el caso estudiado, desde la vinculación completa del investigador con el objeto de estudio y su entorno.

## 4. Conclusiones finales

### Sobre la sistematización

La sistematización como metodología de estudio y análisis permite entender, comprender y ahondar desde la cercanía de los procesos.

Esta metodología abarca de manera holística el marco de estudio, y permite extraer mucho material intangible, que nunca podría quedar recogido en documentos, como pueden ser las emociones.

En un proceso como el de Bogan, la sensibilidad de las personas que conforman la entidad es alta, y si se generan espacios de confianza, se consigue extraer información relevante, tanto del proceso como del momento actual de la entidad.

Hay autores que defienden que, para hacer una buena sistematización, es necesario haber vivido el proceso. En el caso de la sistematización del relato de Bogan, considero que no haber formado parte del proceso ha resultado ser un valor añadido, ya que ha permitido generar un relato con un menor sesgo o opinión condicionada.

### Sobre Bogan

Bogan es una experiencia única que sienta unas bases pioneras en el desarrollo y crecimiento cooperativo, que denota que hay modelos alternativos a la necesidad productiva de la economía tradicional.

A 2021, dos años y medio después de su constitución, Bogan ha establecido una base formal y jurídica que funciona. En el período 2018-2021, los equipos transversales, o de Bogan, - administrativo-financiero, personas, e innovación y desarrollo – han funcionado de manera adecuada, y han desarrollado la escalabilidad de los servicios. La parte técnica, pues, se ha cubierto y estabilizado en estos primeros años.

En el apartado político, o de definición ideológica, se ha avanzado a otro ritmo distinto, no siendo algo prioritario en los inicios de Bogan, dado que lo relevante era generar el esqueleto estructural. En la actualidad, se empieza a detectar la necesidad, por parte de la base societaria, y dentro de los equipos directivos, de definir Bogan en profundidad, ya que se tiene la sensación de que el monstruo crece, y si no se le dedica tiempo, puede llegar a generar descontento.

Por otro lado, en el apartado político, entendido como el apartado de generación de discurso, y de decisión de la dirección de la entidad, Bogan se encuentra en un estadio primerizo, debido a diversas casuísticas, entre las que se encuentran la pandemia de la COVID19, y por otro lado la sensación de que, una vez iniciada la actividad más estructural, no ha habido urgencia para entrar en el trabajo de definición más concreto de Bogan. Motivos los hay:

- Momento de incertidumbre por la pandemia

- Zabalduz se encuentra en etapa madurativa y de cimentación de la cooperativa
- Hirube se encuentra en etapa de crecimiento inicial, acaba de empezar a gestionar directamente el servicio Trebatu.
- Trabajo de cooperativización de dos servicios en Nafarroa, por parte de Agintzari y Zabalduz
- Mantenimiento de las estructuras y programas propios de las cooperativas
- Crecimiento continuo – Posibles futuras cooperativas en Nafarroa

A pesar de ello, Bogan va estabilizándose, y es aquello que las entidades necesitan como soporte estructural. No preocupa a día de hoy el que será más allá de la herramienta, porque se tiene claro que será lo que el conjunto quiere que sea.

Haciendo referencia a la sistematización, destacar que Bogan genera sentimientos encontrados, y conceptos que aparentemente están más que aceptados por parte de unos, no quedan claros o se tienen que revisar por parte de otros.

Esto conlleva a que el relato de Bogan que se ha generado a partir de la sistematización requiera del trabajo de profundidad que las entidades tendrán que hacer en el futuro próximo, dado que no todo el mundo se siente totalmente alineado con el relato final.

En situación de normalidad presencial, la realización de la sistematización hubiese podido significar sesiones participativas compartidas de profundidad con los implicados, y por lo tanto, se podrían haber generado espacios de debate y consenso.

El desarrollo remoto de la sistematización no ha permitido generar este espacio, y la validación virtual no ha permitido profundizar en aquellos aspectos que pueden generar fricción.

A pesar de ello, el relato generado es fiel al desarrollo de Bogan como entidad, y permite activar procesos. A finales del año 2021 se va a presentar los resultados de esta sistematización en sesiones con la base societaria. Este hecho servirá como punto de partida para poder generar espacios participativos y de creación de Bogan.

## **Sobre el debate teórico**

Ante un mercado globalizado y creciente, las cooperativas de segundo grado permiten un desarrollo competitivo que permite luchar frente a frente con las empresas mercantiles tradicionales.

El factor limitante, como se cita en el marco teórico del presente trabajo, se encuentra en la posible pérdida de valores cooperativos, y en la pérdida de control societario.

Las empresas, a medida que van creciendo, se vuelven cada vez más complejas y menos humanas. Es responsabilidad de la gerencia y del consejo directivo que los y las socias entiendan la realidad empresarial, y puedan seguir decidiendo con conocimiento de causa.

Si esto no se da, se corre el riesgo de dejar de ser cooperativa - en cuanto a ideario, no en cuanto a forma jurídica - y se pasa a ser una empresa más cercana a las tradicionales, dentro del mundo capitalista.

Por otro lado, debe ser el Consejo Rector, como propietarios y responsables de la base societaria, quien exija y mantenga la tensión sobre el desarrollo de la empresa, y sea capaz de tomar decisiones estratégicas con conocimiento de causa.

La importancia de revisarse constantemente como socias, implicarse en el desarrollo empresarial, y saber dónde están los límites de la organización es fundamental para mantener los valores cooperativos.

Bogan es, a mi entender, un ejemplo y referente de crecimiento cooperativo no solo por la vertiente jurídica o formal, sino por el perfil de personas que la construyen y la actividad que realizan. Las entidades del grupo Bogan están formadas por personas que parten del ámbito social, que han dedicado su vida laboral y asociativa al desarrollo de sus comunidades, pueblos, barrios o ciudades. Son conscientes de que para que ellos puedan desarrollar su labor, y tener un salario a final de mes, es necesario crecer empresarialmente para hacer frente a las amenazas.

Pero no lo hacen con el fin de lucrarse, sino de crear un entorno más amable y justo para las personas, donde ellas cohabitan.

Este motivo, es el que lleva a ofrecer la posibilidad de cooperativizar aquellos servicios de tamaño considerable que gestionan, ya que se traduce en una mejora del entorno y las personas que lo conforman, no en una búsqueda del beneficio económico.

Esta cooperativización se hace a partir de muchas horas y trabajo por parte de los que ya gozan de una posición cómoda como empresa cooperativa, sin esperar una retribución económica detrás, pero teniendo claro que este esfuerzo tiene como resultado un tercer sector social de calidad y que garantiza un mejor trato a las personas a las que atiende.

La diferencia, radica en el sin ánimo de lucro de las entidades de Bogan, y de sus socias, que permiten un crecimiento con el foco puesto no en el beneficio individual, sino en el colectivo.

## 5. Referencias y Bibliografía

- Agintzari (2008) *Nuestro Modelo - Agintzari*.  
[http://www.agintzari.com/cas/nuestro\\_modelo.aspx](http://www.agintzari.com/cas/nuestro_modelo.aspx).
- Agintzari (2013a) 'Crecimiento cooperativo - I sesión'. Documentación interna facilitada por la entidad.
- Agintzari (2013b) 'Crecimiento cooperativo - II sesión'. Documentación interna facilitada por la entidad.
- Agintzari (2015) 'Agintzari, Gizarte ekimeneko kooperatiba'. Documentación interna facilitada por la entidad.
- Agintzari (2018a) 'From Agintzari to Bogan'. Documentación interna facilitada por la entidad.
- Agintzari (2018b) 'Sarea a Bogan - Resumen Interno'. Documentación interna facilitada por la entidad.
- Agintzari (2019) 'Despliegue Bogan 2019'. Documentación interna facilitada por la entidad.
- Alonso Sáez, I. (2020) *Agintzari: pasado y presente de una entidad pionera en la intervención socioeducativa en Bizkaia*.
- Artetxe, K. and Alonso, I. (2019) 'De Promesa a Sarea: cuarenta años de Agintzari, una entidad vasca del ámbito socioeducativo', *Zerbitzuan*, (69), pp. 39–52. doi: 10.5569/1134-7147.69.03.
- Askunze, C. and Díaz López, M. C. (2020) 'Mercado social: estrategia de despliegue de la economía solidaria', *Revista Economía*, 72(noviembre), pp. 45–62.
- Barnechea, M. M., Gonzalez, E. and Morgan, M. D. L. L. (1994) 'La sistematización como producción de conocimientos', *La Piragua*, 2(3), pp. 1–10.
- Basterretxea, I., Cornforth, C. and Heras-Saizarbitoria, I. (2020) 'Corporate governance as a key aspect in the failure of worker cooperatives', *Economic and Industrial Democracy*, pp. 1–34. doi: 10.1177/0143831X19899474.
- Bogan (2021) 'BOGAN Plan de Gestión 2021'. Documentación interna facilitada por la entidad.
- Bolívar, L. (2002) 'Sistematización de experiencias educativas en derechos humanos: Una guía para la acción', p. 33.
- Bretos, I. and Errasti, A. (2018) 'Dissemination of the cooperative values and organizational practices in foreign subsidiaries: The case of the multinational co-op Fagor Ederlan', *REVESCO Revista de Estudios Cooperativos*, 127(February), pp. 45–69. doi: 10.5209/REVE.58395.
- CEPES (2021) *Qué es la Economía Social, Confederación Empresarial Española de la Economía Social*. Available at: [https://www.cepes.es/social/econ\\_social\\_que\\_es](https://www.cepes.es/social/econ_social_que_es).
- Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi (2000) *Historia del Cooperativismo Vasco*. Available at: <https://www.csce-ekgk.coop/es/prensa/cooperativismo/>.
- Cornforth, C. (2004) 'The Governance of cooperatives and mutual associations: A paradox perspective', *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), pp. 11–32. doi:

10.1111/j.1467-8292.2004.00241.x.

Departamento de Justicia Trabajo y Seguridad Social (2000) *DECRETO 61/2000, de 4 de abril, por el que se regulan las Cooperativas de Iniciativa Social.*

Díaz López, M. . Á. and Askunze, C. (2018) 'TRANSFORMAR LA ECONOMÍA PARA TRANSFORMAR EL TERRITORIO. LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA Y EL DESARROLLO HUMANO LOCAL', *Dossier Economistas Sin Fronteras*, (PRÁCTICAS Y HERRAMIENTAS PARA IMPULSAR LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA. UNA REFLEXIÓN COMPARTIDA), pp. 29–35.

Eizaguirre, M., Askunze, C. and Urrutia, G. (2004) *La sistematización, una nueva mirada a nuestras prácticas - Guía para la sistematización de experiencias de transformación social*, Alboan, Hegoa, Instituto de Derechos Humanos Pedro Arrupe. Bilbao.

Flecha, R. and Ngai, P. (2014) 'The challenge for Mondragon: Searching for the cooperative values in times of internationalization', *Organization*, 21(5), pp. 666–682. doi: 10.1177/1350508414537625.

Gadea Soler, E. (2019) 'Las cooperativas de segundo grado como instrumento de colaboración empresarial', *Integración y concentración de empresas agroalimentarias*, pp. 325–334. doi: 10.2307/j.ctvr7f6w3.19.

Hirube (2018) 'Estatutos Sociales Hirube'. Documentación interna facilitada por la entidad.

Hobest (2010) 'Propuesta Zuhaitz'. Documentación interna facilitada por la entidad.

Internacional, A. C. (2021) *Cooperative identity, values & principles*. Available at: <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>.

Iturrioz del Campo, J. (1997) 'La integración de las sociedades cooperativas en el sector de la salud: La cooperativa de segundo grado en la salud', *InfoSOC.*, Vol.0.

Jara Holliday, O. (2012) 'Sistematización de experiencias, investigación y evaluación: aproximaciones desde tres ángulos', *Revista Internacional de Investigación en Educación Global y para el Desarrollo*, (1), p. 2.

Jara Holliday, Ó. (2020) 'Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias', *Revista DECISIO Saberes para la acción en educación de adultos*, 28, pp. 1–17. Available at: [http://centroderecursos.alboan.org/ebooks/0000/0788/6\\_JAR\\_ORI.pdf](http://centroderecursos.alboan.org/ebooks/0000/0788/6_JAR_ORI.pdf).

Luna, Á. Spila, J. C. and Guerra, I. (2016) 'The case of Agintzari'. *Revista Sinnergia Social Innovation*

Luzarraga, J. M. and Irizar, I. (2012) 'La estrategia de multilocalización internacional de la Corporación Mondragon'. *Revista Ekonomiaz n79*

Melià Martí, E. (2003) 'Cooperativas de segundo grado versus fusión. Ventajas y inconvenientes', *Integración empresarial, cooperativas y economía social*.

Puentes Poyatos, R., Antequera Solis, J. M. and Velasco Gámez, M. (2007) 'Las sociedades cooperativas de segundo grado y su relación jurídica con socios', *REVESCO - Revista de Estudios Cooperativos*.

Puentes Poyatos, R., Velasco Gámez, M. and Vilar Hernández, J. (2010) 'Las sociedades cooperativas de segundo grado como instrumento de cooperación entre cooperativas: aspectos económicos y organizativos', *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época*, 1(1),

pp. 103–128.

Saez, R. (2010) 'Breve Historia de Agintzari'. Documentación interna facilitada por la entidad.

Solidaria, E. (2011) *Los 6 principios de la Carta de la Economía Solidaria*. Available at:  
<https://www.economiasolidaria.org/carta-de-principios-de-la-economia-solidaria/>.

TREBEki (2018) *¿Asociación o Cooperativa de Iniciativa Social...?* Available at:  
<http://trebeki.info/asociacion-o-cooperativa-de-iniciativa-social/>.

Zabalduz (2020) 'Presentación Zabalduz'. Documentación interna facilitada por la entidad.

## 6. Anexos

- Anexo I: Socias entrevistadas
- Anexo II: Modelo genérico de entrevista
- Anexo III: Audios de las entrevistas
- Anexo IV: Cuadro resumen sobre Bogan - Entrevistas
- Anexo V: Formulario de validación del relato
- Anexo VI: Respuestas Formulario de Validación de Bogan

## Anexo I: Socias entrevistadas

Nombre	Cooperativa	Cargo
<b>Eduardo Díaz</b>	Agintzari	Responsable de Proyectos Europeos y Consultoría Social
<b>Noelia Moyano</b>	Bogan (Agintzari) <sup>8</sup>	Directora del área de Desarrollo Técnico del Grupo Bogan
<b>Ramon Sáez</b>	Bogan (Agintzari)	Director Financiero del Grupo Bogan
<b>Ainhoa Solozabal</b>	Bogan (Agintzari)	Directora de Desarrollo de Personas del Grupo Bogan
<b>Joserra Elizondo</b>	Bogan (Agintzari)	Presidente de Bogan. Coordinador de programa intervención de abusos sexuales infantiles
<b>Luis Pérez</b>	Hirube (Agintzari)	Director del programa TREBATU
<b>Gaizka Larrañaga</b>	Zabalduz	Ex presidente de Zabalduz Responsable de Programa de MENAs
<b>Jon Amallobieta</b>	Zabalduz	Director General
<b>Cristina Ojanguren</b>	Agintzari	Ex presidenta del CR de Agintzari Equipo de Desarrollo Técnico
<b>Josu Gago</b>	Agintzari	Ex director general de Zabalduz Director en Agintzari
<b>Ángel Sainz</b>	Agintzari	Director de zona: Bilbao
<b>Maite Calleja</b>	Agintzari	Directora en Agintzari
<b>Alberto Etxeandía</b>	Consultoría externa	Consultor externo
<b>Mikel Gorostizaga</b>	Bogan (Agintzari)	Director General de Agintzari y de Bogan
<b>Lander Arteta</b>	Agintzari	Ex presidente de Agintzari Educador Social en el EISE de Leioa
<b>Blanca Cabezudo</b>	Hirube	Vocal del CR de Hirube Educatora Social en Trebatu
<b>Nerea Villanueva</b>	Agintzari	Ex presidenta de Agintzari Psicóloga en el servicio Psicosocial de Portugalete
<b>Josune Lorente</b>	Agintzari	Ex miembro del CR de Agintzari, actualmente presidenta en el CR de Hirube Educatora Social en el Servicio de Intervención socioeducativa de Barakaldo
<b>Alessandra Rodríguez</b>	Zabalduz	Educatora Social en UBA
<b>Elena Gil</b>	Hirube	Educatora Social en el Programa Trebatu
<b>Susana Garbayo</b>	Agintzari	Educatora Social en el Servicio de Intervención socioeducativa de Leioa

<sup>8</sup> La entidad entre paréntesis hace referencia a la entidad de origen

## Anexo II: Modelo genérico de entrevista

### Modelo Entrevista

#### Presentación - Propósito de la investigación.

Estamos trabajando en el relato histórico de Bogan. Tenemos como objetivo analizar el desarrollo y aprendizajes del proceso de reorganización empresarial y estructural de Agintzari hacia Bogan, motivo por el que estamos entrevistando a agentes claves del proceso.

Como marco metodológico, estamos haciendo una **sistematización**:

*La sistematización es aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explica la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí y por qué lo han hecho de ese modo.*

Con estas entrevistas, queremos reconstruir –conjuntamente con la documentación histórica - el relato hasta Bogan. Se trata de una entrevista semiestructurada, pero con vocación de entrevista abierta, para recoger el máximo de información.

Posteriormente, tenemos como idea realizar dos sesiones grupales, donde se valide conjuntamente entre todos los actores implicados dicha reconstrucción, y se analizará especialmente los aprendizajes que Bogan y sus cooperativas han adquirido al largo del proceso.

Una vez validado, se generará documentación gráfica y visual.

#### Preguntas

- Por favor, indica tu nombre, apellidos, y cargo que ocupas en la cooperativa.
- ¿Año de entrada? De manera muy breve, ¿Cuáles son tus tareas a desarrollar laboralmente?
- ¿Como definirías Bogan?
- Como enfocarías/contarías el desarrollo de Bogan? (cronológico, hitos, identidades, ...)
- Brevemente ¿Qué opinas de Bogan como entidad de segundo grado? (Funcionalidad, sentido original, estructura, ...) ¿Tiene sentido para ti? ¿Y para las socias que trabajan en acción directa?

Agintzari nace en 1977 a modo de Asociación. En el 1991 se constituye la cooperativa, en 2008 hay una crisis económica y estructural que lleva al proceso de Zuhaitz (2011). En 2013 se decide que la estrategia será la de crecer nodularmente y un año más tarde nace Zabalduz. En 2018 Hirube y el propio Bogan.

- Cuáles son, para ti, los hitos históricos de Agintzari y/o Bogan?
- Cuéntame que es Zuhaitz. ¿Qué pasó? ¿Porqué se estaba en un momento de crisis? Que se hizo (procesos, sesiones, ...) Ahondar en el detalle.
- ¿Y para ti, Zuhaitz que ha significado?
- ¿Que es Sarea? Procesos, sesiones, que se hizo durante ese proceso
- Y para ti, ¿que es Sarea?
- ¿Por qué el crecimiento nodular es la mejor alternativa?
- Hay socias que hablan de sobre dedicación, sobre todo por parte de CD y Equipos de gestión. ¿Puede hacer que personas relevantes bajen del barco?
- La frase: Blindar el sector, blindar el territorio. ¿Qué significa? ¿Tiene sentido?
- ¿Cuáles han sido –o están siendo- los aciertos o claves del éxito?

- Y con el tiempo, ¿Qué cosas harías de manera distinta?
- ¿Cuáles han sido tus aprendizajes en este proceso? ¿Y los de la entidad?
- ¿Qué personas han sido claves en el desarrollo la entidad?
- ¿Como te imaginas Bogan en 20 años?
- ¿Consideras que hay alguna documentación clave que pueda resultar clave para la investigación?
- ¿Crees que se ha quedado algo en el tintero? ¿Alguna cosa a añadir?

Muchas gracias por tu tiempo.

Para del devenir del proyecto, es importante que realicemos un par de sesiones grupales con las personas clave. Una vez esta procesada toda la información recogida, os convocaré de nuevo para presentaros los resultados, y que acabemos de perfilar conjuntamente el relato.

### **Anexo III: Audios de las entrevistas**

Se puede acceder a las entrevistas siguiendo este enlace: [Anexo III](#)

## Anexo IV: Cuadro resumen sobre Bogan – Entrevistas

Bogan es	Comentarios/Opinión	Elementos destacados
<p>Una cooperativa de 2do grado en la que están integradas, a día de hoy, 3 cooperativas: Agintzari, Zabalduz e Hirube. Su idea no es estar arriba, sino abajo, y proveer de servicios transversales, de estrategia coordinada. Tener labor de coordinación en ámbitos estratégicos, pero garantizando total libertad de las entidades de primer grado.</p>	<p>¿Bogan tiene sentido? Claro que tiene sentido. Lo que pasa es que es un ejercicio completamente nuevo. Nadie ha hecho esto en el sector social. Ha habido problemas para plantear la legalidad, fiscalidad, ... Porque nadie ha hecho esto. Tiene mucho sentido no tener un organismo grande, sino varios pequeños, y el reto está en coordinarlos efectivamente y que podamos generar dinámicas de aprendizaje compartido en el que haya coordinación y especialización, y que las curvas de aprendizaje y aplicabilidad sean lo más rápidas posible.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su idea no es estar arriba, sino abajo</li> <li>• Garantizar la total libertad de las entidades de primer grado</li> <li>• Nuevo, único</li> <li>• Sentido de un organismo grande</li> <li>• Aprendizaje compartido, especialización</li> <li>• Velocidad y aplicabilidad</li> </ul>
<p>Conjunto que conformarnos tres cooperativas diferentes. Bogan como cooperativa de segundo grado. Realiza apoyos a las diferentes cooperativas, pero para mí Bogan es el conjunto completo</p>	<p>Siempre tenemos el debate, sobre si es Bogan como CSG o Bogan como concepto de identidad colectiva. Yo creo que Bogan empezó a existir cuando Agintzari decidió entrar en Gipuzkoa. Es decir, plantearnos crear Zabalduz ya era crear Bogan, dado que se apostó no por un crecimiento a lo grande sino un crecimiento nodular, por lo que ya estábamos creando el germen de Bogan. Los hitos eran paralelos a nivel formal y legislativo a la par que internos, ya que nosotros en el CD empezábamos a vernos como parte de diferentes niveles: Agintzari, Bogan, ... Ver qué aspectos eran transversales, cuáles no, ... Para las Direcciones, de vernos juntos a "separados" o en distintos espacios fue un hito, a parte de la constitución de las diferentes nuevas cooperativas.</p> <p>Por supuesto que tienes sentido. Es la única manera de fortalecer la red des de la ESS. Bogan va a garantizar eso común y que se enriquezcan unas a otras más allá de compartir los recursos humanos y las tecnologías en general.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doble identidad de Bogan <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Cooperativa funcional/estructural</li> <li>◦ Identidad colectiva</li> </ul> </li> <li>• Crecimiento nodular</li> <li>• Parte del CD pasa a ser Bogan <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Nuevo paradigma dentro de las relaciones entre direcciones.</li> </ul> </li> <li>• Bogan garantiza aquello común y enriquece a todas las cooperativas</li> </ul>
<p>Un grupo de cooperativas que aspira a defender un modelo, que es el modelo de cooperativas de iniciativa social en la gestión de los servicios sociales. Más allá de una unión económica y pragmática</p>	<p>Bogan es una herramienta de defensa de una idea. Precisamente, yo soy de los que más dificultades ha tenido para contar esto, ya que por mi posición he tenido que explicar esto a gente de fuera del, ya que, si lo cuentas en términos económicos, no tiene sentido hacer lo que hacemos. Bogan siempre ha tenido un componente de defensa del modelo cooperativo de iniciativa social, importante remarcar iniciativa social ya que responde a los orígenes fundadores, que quiere decir sin ánimo de lucro, ya que, en Servicios sociales, cuando estás dando respuesta a necesidades sociales no se debe tener lucro, porque esto contamina todo.</p> <p>[...]Luego el mundo responde mucho a formalidades. Tu eres la empresa A y yo la B, y esto me duele un poco dentro de la realidad de nuestras cooperativas. La gente responde a estos esquemas tradicionales del modelo de organizarse. Gente de Zabalduz por ejemplo diciendo que necesitan su propio director financiero. ¡¿Para qué?! No tenemos que seguir pensando en reproducir las estructuras tradicionales, es un error, es lo que lleva al modelo piramidal. Mejor pensar estructuras transversales que nos pongan en común. Me refiero a toda la estructura. Nos pone nerviosos no ver un organigrama claro. Hablemos de círculos (modelo holandés enfermeras), donde los roles se asignan en función de los quehaceres. Ej: Para escoger la maquinaria, la enfermera que trabaja cada día con ella, elige la que es, teniendo poder directivo para este caso en concreto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Defensa de una idea</li> <li>• Dificultad para explicarlo</li> <li>• A nivel económico no tiene sentido (ante la mirada tradicional)</li> <li>• Defensa del modelo cooperativo de iniciativa social</li> <li>• Responde a los orígenes fundadores</li> <li>• Sin ánimo de lucro</li> <li>• Mirar más allá de la propia empresa de base</li> <li>• Evitar reproducir las estructuras tradicionales, conllevan al modelo piramidal.</li> <li>• No ver el organigrama claro genera tensiones</li> </ul>

	<p>Cuando hago los cursos de iniciación cooperativa, y lo que marca la diferencia no es tanto el beneficio económico, sino la implicación de la gente, y esto lo saben las grandes corporaciones, que no lo consiguen porque no respetan a los trabajadores.</p> <p>[...] (Respecto al crecimiento) Para mí, o es Nodular o es Piramidal. Y el piramidal lleva a los peligros de desafección, desimplicación, y sobre todo que las decisiones que se toman en la cúspide no tienen nada que ver con lo de la base de la pirámide. El Nodular permite la transversalidad, la participación, y un sistema mucho más democrático.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La diferencia la marca la implicación de la gente, no el beneficio económico</li> </ul>
<p>Yo lo siento como mío. Es el punto de unión de todas las cooperativas que conforman Bogan. Es lo que hace 8 años era Agintzari, gracias al crecimiento que se inicia en 2008, planteando la idea de crecimiento, Bogan es el resultado de un proceso largo y de un sueño de tejer una red fuerte de cooperativas con los mismos valores y visión que Agintzari</p>	<p>Un proceso que responde a una situación concreta, responde a la estrategia derivada de una gran reflexión ante una crisis económica.</p> <p>Ubico Bogan en el tiempo. Antes del 2005, se había decidido que la cooperativa no tenía que crecer más, que teníamos que mirarnos adentro. Entre 2005 a 2010, estuvimos mirándonos adentro, a las personas de la cooperativa, para participar más y sentir más la cooperativa (Zuhaitz). Después de este proceso de mirarnos adentro, llega la crisis económica. Esta crisis nos ayuda a mirar fuera, y al hacerlo, vemos que tenemos que hacernos fuertes, blindar el sector si queremos generar cambios, y esos pasaba por ir más allá del territorio. 2011-2021 han sido marcados en ese momento.</p> <p>Responde a una estrategia muy trabajada y muy consensuada sobre todo desde Sarea. Agintzari estábamos solos, pero la idea era clara. Cuando surgió la oportunidad de gestionar UBA, lo teníamos muy claro y así lo planteamos a sus trabajadores. Nosotros queremos gestionar el servicio con el objetivo de que lo acabes gestionando vosotros. Este sueño se puede convertir realidad desde Zabalduz. Ahora ya tiene 6 años Zabalduz, y ya Hirube 2. Espero que esta red sea más amplia, y donde podamos seguir trabajando nuestros valores, transformar la economía (social, solidaria y feminista). Como más seamos, más podremos responder a esta estrategia.</p> <p>A nivel teórico, Bogan da unos servicios transversales (personas, desarrollo técnico, Finanzas). Bogan aporta ese paraguas de unión, nos protege y nos ayuda a conectarnos en esos valores compartidos entre todas las cooperativas. Nos da calor, protege. .</p> <p>[...]No me atrevo a decir si a día de hoy es un modelo de éxito, igual en unos años sí. Ahora diría que si porque este proceso participativo nos ha llevado aquí, por lo que lo hemos diseñado entre todas y todos, es lo que hemos querido y deseado.</p> <p>Si somos capaces de mantener la tensión en cada cooperativa, que cada una pueda marcar su estrategia, y las bases que estamos generando podríamos dar cabida a cualquier entidad modificando lo que haga falta, ya buscaremos la forma de adaptarnos, pero que cada cooperativa sea autónoma y mantenga unos valores transversales. Ojalá en 20 años estén 50 cooperativas en Bogan, teniendo claro que, si en Agintzari cada 5 años cambiamos, en Bogan será otra cosa totalmente distinta, será lo que queramos que sea por parte de las entidades y socias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultado de un proceso y de un sueño</li> <li>• Estrategia ante una crisis económica</li> <li>• Mirar hacia fuera</li> <li>• Transformar la Economía Social, Solidaria y Feminista</li> <li>• Cuantos más, mejor</li> <li>• Nos da calor, nos protege</li> <li>• Diseñado colectivamente</li> <li>• Cooperativas autónomas, pero con valores transversales</li> <li>• Bogan será lo que quiera el colectivo.</li> </ul>
<p>Bogan es un efecto. Mucho antes de todo esto ya se hablaba de cooperativa de segundo grado, pero es un efecto natural de un camino recorrido</p>	<p>En 2011, cuando los efectos de la crisis del 2008 llegan a su apogeo, donde los servicios sociales estaban en cuestión, nosotros planteamos como afrontar esta realidad, y una de las conclusiones es que hay que trabajar para mantener la actividad, pero es fundamental defender el sector, que la crisis no acabe con él, y que quien lo trabaje sean empresas de aquí, no empresas de capital, que reventaban precio, calidad, intervención, ... La clave era blindar el sector a las empresas del capital, y por eso en plena crisis, tenemos que expandirnos, y eso</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ya se hablaba de cooperativa de segundo grado antes de Bogan</li> <li>• Efecto natural de un camino recorrido</li> <li>• Respuesta a la crisis <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Defender el sector ante el capital</li> </ul> </li> </ul>

	<p>hacemos. Somos una empresa a la que va muy bien en las crisis, porque estamos mucho mejor organizados, y el perfil de la gerencia, muy flexible va perfecto en crisis, ya que improvisa al momento y no se agobia cuando las cosas no salen como él lo piensa. Todo se planifica, pero se sabe que no saldrá igual.</p> <p>Somos una empresa muy referencial pero muy sola. Los grupos de presión (patronal, ...) no defienden los mismos intereses, y por el otro lado, hay entidades muy pequeñas sin fuerza, por eso quisimos crecer y ser referentes en Euskadi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Expansión como respuesta</li> <li>● Empresa que responde bien a las crisis <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mucho mejor organizados (que otras similares)</li> </ul> </li> <li>● Flexibilidad y adaptabilidad</li> <li>● Entidad referencial en Euskadi</li> </ul>
<p>Me gusta pensarlo como un paraguas que da cobertura a las diferentes cooperativas actuales y las que vengan. Donde compartimos valores, misión, recursos, servicios, ... Que nos ayude a poder generar más Economía Solidaria y Social en los territorios donde estemos, y que permita desarrollos más sinérgicos. Importante que esté bien articulado y que nos organice hasta cierto punto el itinerario de las cooperativas para evitar solapes, competencias, ... y que nos podamos enriquecer de la experiencia compartida.</p>	<p>[...] Mantener los valores, la misión, los principios en una cooperativa donde hay muchas personas cuesta mucho más. Ahí el "tamaño importa". Desde el punto de vista de anclar los productos en su propio territorio es importante, de ahí se veía que había que conformar nuevas señas de identidad para los territorios donde llegábamos, y dándonos o no cuenta, empezamos a crecer exponencialmente y la manera de hacerlo era con la cooperativa de 2do grado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Paraguas que da cobertura</li> <li>● Generar Economía Social y Solidaria</li> <li>● Que organice (hasta cierto punto) el itinerario de las cooperativas para evitar solapes</li> <li>● El tamaño importa <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mantener los principios</li> <li>○ Mirada territorial</li> </ul> </li> <li>● Nuevas señas de identidad en los nuevos territorios (Heterogeneidad)</li> </ul>
<p>Yo te diría que Bogan es como la capa de ozono. Debería ser un elemento que nos haga más fuerte y nos proteja, y siga dando oportunidades. Una de las cosas que pretendo con Zabalduz es seguir dando oportunidades como se me dieron a mí. Bogan, desde otra perspectiva, también tiene que ser eso, que de oportunidades.</p>	<p>Nos pasa que todavía es algo que está sin definir. Tenemos claro cuál es el propósito. A nivel estratégico va a ser vital, el mercado laboral y el sector lo marcan también, con la idea de blindar el sector de las empresas de capital. Crear una cooperativa de 2do grado te da presencia, poder. Bogan está por hacer, se está haciendo. En Zabalduz cuando aún estamos cogiendo ritmo, nos plantean Bogan, ¡búa! pero la idea es salir beneficiados, es una oportunidad.</p> <p>El planteamiento es claro, se comenta lo que es y para qué es, por lo que la decisión nuestra no es a ciegas. Papa te cuenta esto, pero nosotros como adolescentes decidimos si la tomamos o no, y lo hacemos conscientemente. Bogan también permite el fomento del trabajo en red que es una de nuestras prioridades. Ahora mismo como 3 cooperativas, y nosotros estamos especializados en acogimiento residencial y menas. Pues nosotros podemos transmitir ese conocimiento y vamos haciendo la red.</p> <p>Estamos 40 y pico ahora, y si saben lo que es Bogan. No lo tienen muy muy claro, falta un punto de relato. Sin sacar a cada cooperativa de su identidad, falta la cultura. A efectos prácticos, como aún falta por hacerse, no se sabe muy bien la acción en que se traduce.</p> <p>Es clave que la identidad sea de cada cooperativa. No lo veo si es Bogan quien genera una identidad. Que Bogan quiera uniformar mediante un pensamiento único, no creo que debería ser esa la función. Tiene que ser un elemento de apoyo, de oportunidad.</p> <p>Aún estamos definiendo que queremos que sea Bogan para Zabalduz y el resto, en diciembre 2020 nos reunimos, aún estamos definiendo toda esta parte. Es impenable que respetemos que todo viene desde abajo, importante remarcar la identidad de cada cooperativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Nos hace fuerte y protege</li> <li>● Una oportunidad</li> <li>● Consciencia colectiva, fomentar la generación de oportunidades para los que vengan.</li> <li>● Algo por definir, pero con el propósito claro</li> <li>● Bogan da presencia y poder</li> <li>● Momento desigual para las 3 cooperativas</li> <li>● Consciencia de la decisión tomada (Zabalduz)</li> <li>● Trabajo en red</li> <li>● Transmisión de conocimientos</li> <li>● Falta relato y conocimiento de Bogan</li> <li>● Identidad de cada cooperativa, Bogan NO debe generar identidad</li> <li>● Todo tiene que surgir de la base</li> </ul>
<p>Bogan es la masa madre que nos permite al resto cocinar nuestro pan. Unos con semillas, otros con espelta, ... Pero todos hacemos</p>	<p>Siempre hemos ido con el afán de aprender, con la humildad de saber que no sabemos todo. La identidad es de cada cooperativa, y queremos que haya una mirada puesta hacia la casa familiar,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Espacio común</li> <li>● Cada vez más construido colectivamente por todas las cooperativas</li> </ul>

<p>pan de la misma masa madre. Una masa madre que tenía mucho de Agintzari, dada su trayectoria como es lógico, pero cada vez más ya tiene muchos trocitos del resto, y cada vez más. Hay un esfuerzo porque esa masa madre esté cada vez más contaminada por las aportaciones y visiones de las diferentes cooperativas, de las que están como las que vienen, como el caso de Navarra.</p>	<p>que siempre está abierta, y te permite adquirir otro rango de identidad. Pero cada cooperativa debe tener su espacio identitario.</p> <p>Durante mucho tiempo, Bogan ha sido una idea vaga, que ha estado basada en principios, valores, deseos, ... Pero no en certezas del día a día, y decíamos que ya llegaran. De momento nos vale con compartir la carcasa, los valores, la casa común.</p> <p>Bogan no tiene como idea presentarse a servicios ni a licitaciones. Dependiendo de la tipología de gestión. ¿Residencial, MENAS Transición a la vida adulta en Guipuzkoa? Zabalduz. ¿Ámbito de la prestación especializada de servicios de Diputación? Inicialmente, Agintzari, con la perspectiva de ceder servicios depende del servicio que sea...</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otro rango de identidad, manteniendo el espacio identitario de las cooperativas de base</li> <li>• Basado en principios, pero falta concreción (de momento, suficiente)</li> <li>• No se presenta a licitaciones <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Permite ordenar quien se presenta a las licitaciones, evitando competencias sin sentido en función del territorio y tipología de servicio.</li> </ul> </li> </ul>
<p>Es el resultado de un proceso de crecimiento que ha tenido la cooperativa Agintzari. Se ha definido como una cooperativa de 2do grado.</p>	<p>Hay cierta dificultad para separar la cooperativa de segundo grado y el grupo Bogan. Para mí nos vamos confundiendo entre una y otra. La esencia propia de Bogan creo que es asociativa, para mí es un grupo de cooperativas que se estructura en red, y es una forma de crecer desde extender la manera de hacer y los valores.</p> <p>Diferenciar entre los más instrumental, la forma jurídica de segundo grado y lo que aporta a nivel de gestión, y el bogan más identitario o ideal. Tenemos una manera de funcionar más asociativa, ya que la cooperativa de 2do grado no plantea estrategia, sino que parte de las entidades de primer grado, por lo que jurídicamente somos una cosa, pero funcionalmente hacemos otra cosa. Cuando vayamos madurando separaremos las realidades e ir creciendo e iremos separando ciertas cosas. A la larga los estatutos de bogan irán teniendo sus problemas que se irán solucionando.</p> <p>Somos más que Bogan o que sus estatutos, la suma hace más que el todo, y eso no queda claro. los aspectos de representación, delegación, ... aun están débiles. Si Bogan realmente es lo que dicen los estatutos, y realmente pone 2 personas de Agintzari en Bogan, no tiene mucho sentido que una entidad que tiene su CR designe a 2 personas para formar parte del CR de Bogan. Debería ser por asignación directa de las socias. ¡No pasa nada! Son situaciones lógicas que pasan y que se deberán ir resolviendo. No es el momento de insistir en estas cosas, ya irán sucediendo.</p> <p>Hay que decir que ha ido bien. Pero yo he estado dentro, y creo que otras cosas podrían haber ido mejor. Por ejemplo, la dificultad con la fiscalidad dentro del grupo (exención de IVA), no haberlo previsto después de todo el trabajo hecho. No podemos imputarnos facturas entre cooperativas porque tendríamos que pagar el IVA. Que cosas así hayan aparecido tan tarde dificulta las cosas, y es una carga. Que trabajadores están en Bogan y cuáles no, no está definido por el tema de la fiscalidad. Bogan como idea esta, como asociación, compartimos recursos, ... Pero no tenemos una estructura funcional. Ahora esto lo hacen estos, ahora esto lo pagamos nosotros, ... y esto es un tiempo grande que dedica sobre todo Agintzari y no tanto otras cooperativas.</p> <p>[...]Con Hirube ya dijimos: "2 no hacen un grupo, pero 3 si, y 4 consolidan". Ahora la gente vive con la doble identidad de estar en las dos cooperativas o con poca preocupación si no me tocan lo mío, y otras están orgullosas del crecimiento que están tomando.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferencia entre la cooperativa de segundo grado, estructural, y el grupo Bogan, identitario.</li> <li>• Funcionamiento asociativo, Bogan no plantea estrategia</li> <li>• La suma hace más que el todo. <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Las cooperativas de Bogan son más que Bogan.</li> </ul> </li> <li>• Debilidad en la representación, delegación</li> <li>• El rápido crecimiento ha destapado dificultades (IVA)</li> <li>• Aún no hay una estructura funcional donde se define, por ejemplo, que asume quien económicamente.</li> <li>• Mucho más que una escalabilidad de servicios</li> <li>• En licitaciones de ESS, tiene sentido que Bogan se presente.</li> </ul>

	<p>[...] Aquí es donde vamos en la cooperativa de 2do grado, que nos hace más fuertes porque ponemos un paraguas de servicios para todas, rentabilizamos un montón de servicios que no tenemos que ir replicando. El departamento de nóminas puede llevar 1000 o 2000 nominas con casi el mínimo de personas. Permite escalabilidad. Luego, hay cosas específicas que también puede hacer, como sería la ESS. Creo que subvenciones o licitaciones para la ESS vale la pena hacerlo desde Bogan. Bogan es mucho más que una escalabilidad de servicios.</p>	
<p>Cada vez que me preguntan digo que es algo que está en construcción, no puedo dar una definición cerrada porque es algo en construcción. Es una cooperativa de 2 grado en la que compartimos estrategias, servicios, y formamos un grupo. Hoy día es muy instrumental, no tiene un corpus societario, no tiene un sentimiento detrás como pueden tener las cooperativas de base, es muy instrumental. Igual es como debe ser. Igual con el tiempo, Bogan 71 tendrá que ir creando su identidad</p>	<p>El CR lleva 2-3 años solo, y el CD de Boga lleva bastante menos, pero el CR no ha tenido una gran actividad más que para hacer lo necesario para legal y formalmente se constituya y vaya dando pasos. El CD de Bogan es ahora cuando está empezando a funcionar, 71 hará un año, pero no hay una gran trayectoria.</p> <p>Sera lo que queramos que sea. No lo sé... El protagonismo, identidad principal, y gran peso de las cosas tiene que estar en las cooperativas primarias, y Bogan ofrecerá servicios, estrategias comunes, una identidad y un peso para presentarnos en sitios concretos donde tengamos que ir en bloque, una imagen de grupo, un peso en el sector. Y se creará una identidad, pero más lentamente, viendo también como avanza.</p> <p>Primero nace la idea de Sarea. Todo lo relacionado de Bogan ha salido mucho de Agintzari, y de las necesidades que tenía Agintzari. Luego, lo hace de manera democrática y conjunta, y nos invita a Zabalduz a participar de este proceso, con el objetivo claro de que, con el paso de los años, sigamos trabajando juntas. De esa necesidad, va saliendo la idea de Bogan, y se va construyendo poco a poco. Nosotros hemos ido aportando, opinando, orientando junto a ellos, pero desde un punto de vista menos activos. Hemos tenido punto de vista más de espectador, que opina y participa eh, pero no teníamos esa necesidad, porque todavía no éramos ni cooperativa autónoma. Éramos cooperativa mixta y más del 50% era de Agintzari. Encantados de estar en el debate, pero no teníamos esa necesidad.</p> <p>[...] Nosotros somos muy jóvenes, en pocos años hemos crecido de 20 socios 40 trabajadores, a casi 150 trabajadores y casi 50 socios, aumentando el volumen muy rápido. Hemos crecido muy rápido por el soporte de Agintzari. y en cierta manera, ahora tenemos que crecer internamente, que quiere decir vivir nuestros procesos, sentar cimientos de base sólidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tiene sentimiento detrás, e igual debería ser así</li> <li>• 2-3 años de trabajo, priorizando lo legal y formal</li> <li>• Un año (y de pandemia) de trabajo más político.</li> <li>• Será lo que quieran sus cooperativas que sea, aún por definir</li> <li>• Permite ir en bloque ante el sector</li> <li>• Nace de una necesidad de Agintzari <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Promotores e impulsores principales</li> </ul> </li> <li>• Momentos distintos entre cooperativas</li> </ul>
<p>---</p>	<p>En Bogan, se empezó la casa por el tejado... no se ha definido el apartado 71 ideológico, Bogan tiene una mirada mercantilista y funcional puramente. La transparencia, comunicación, igualdad, gestión del conocimiento, ... Estuvo en proceso en un principio, pero no se ha hecho más. No hay nadie encargado de definir esto. Va primando lo estructural, económico.</p> <p>Somos cooperativas, con alto grado de 71 participación e ideología, ... pero no somos cooperativas de iniciativa social. Lo nuclear somos nosotros, no las personas que atendemos, por lo que lo que construimos es bueno, pero no es lo que decimos que construimos. Nuestra función no es solo crear una entidad donde seamos protagonistas.</p> <p>No estamos participando en redes de iniciativa social y a nadie (direcciones) le importa mucho. Lo único diferencial es el beneficio fiscal que tenemos por ser de iniciativa social.</p> <p>Tenemos que afinar la brújula y no perder el objeto que tenemos, Agintzari creo que lo está perdiendo. El CR "tira", es tan complejo todo que creo que la gente no tiene plena consciencia de lo que estamos haciendo. Lo notamos con la distancia de la vivencia de las personas de acción directa y las direcciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideología no definida</li> <li>• Mirada mercantilista y funcional</li> <li>• Falta de referentes que definan el sentido de Bogan</li> <li>• Mirada centrada en lo organizativo</li> <li>• Pérdida del valor ideológico original</li> <li>• No responde a la iniciativa social</li> <li>• Falta de participación en redes sectoriales</li> <li>• Complejidad creciente, por lo que el CR es menos consciente de lo que sucede.</li> <li>• Distanciamiento entre direcciones y trabajadores de acción directa</li> </ul>

<p>Bogan es como la UE, y nosotros somos los países, era el símil que hacíamos y que seguimos haciendo. En mi vivencia lo sigo explicando así a personas cercanas cooperativistas. Bogan sería quien dota de servicios comunes a todas, y da un sentido a nivel de políticas, modelo, ...</p>	<p>Bogan centraliza servicios comunes. Se me ocurre, todo el tema de personal, formaciones, gestión de actividades, redes internas de conocimiento, ... Para mi claro que tiene sentido. Bogan es un nexo de unión, es transversal pero no está encima, pero hace que tengamos un punto de encuentro, que nos hace iguales y que nos diferencia, con nuestra independencia. Tiene que ser, tiene que existir Bogan. Al principio no lo entendía, pero con el tiempo, no podría imaginarme la creación de Hirube sin la existencia de Bogan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dota de servicios comunes</li> <li>• NO está encima de las cooperativas de base</li> <li>• Hirube no tiene sentido sin Bogan</li> </ul>
<p>Bogan es un proceso natural de la cooperativa.</p>	<p>Éramos 16 socios al principio, y va creciendo hasta el 2015 más o menos. Sonaba que ya éramos muchos socios. Una de las cosas que salen es, dividámonos, y que salgan nuevas cooperativas, y como lazo tener en común la cooperativa de segundo grado. Esto en el momento idílico de soñar. Lo que pasa es que sigue creciendo la cooperativa, y se acabaran creando otras, no dividiendo. Ya empieza a haber un tamaño de cooperativa importante. No es lo mismo 17 que 200 y pico. Esa horizontalidad hay que gestionarla. Empieza a haber diferentes espacios de trabajo, diferentes provincias, ... Ya se ve que hay que cambiar cosas y crecer como estructura. Proponemos la cooperativización de los nuevos servicios. [...] claro que estoy de acuerdo. Luego, ¡es importante abordar detalles, que son importantes de abordar para que esto siga y no nos perdamos por el camino! ¡Somos muy grandes! Si no vas con cuidado te puede comer la máquina. Habrá que trabajar con ganas y desde el respeto. [...] No tengo ninguna duda de que habría que dar un zapatazo de nuevo (un proceso de reflexión interno), y valorarlo horizontalmente. Porque yo no soy una persona que vaya entre los equipos, pero oyes... Aquí y allá. Hay cosas ahí colgando, y son esas cosas las que rompen. A mi entender, hay que volver a retomar algo que remueva, y que haya un punto de tensión. El CR es nuevo, pero el anterior ha rascado poco. No mueve a la dirección, muy alineado. El CR tiene que ser el líder entre Asambleas. No es mala idea que sistemáticamente se hagan estas cosas, pero creo que actualmente hay situaciones que hay personas que no están al 100%. Creo que el CR actual no está liderando la empresa, y creo que eso no es bueno de la cooperativa. Ahora se ha renovado y veremos cómo va, pero lo que entiendo, es que seguirá la misma línea. El CR debe tener intencionalidad de buscar las cosas que suceden en la cooperativa. Para evitar todo tipo de enfrentamiento discolo, hay que tocar y rasgar las cosas en todos los sentidos. Igual que a mí me pueden decir que yo me estoy pasando. Pero que pasen cosas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultad para gestionar la horizontalidad</li> <li>• Posible pérdida de valores e ideología original</li> <li>• Sensación de disconformidad de socias.</li> <li>• CR poco crítico y alineado con las direcciones</li> </ul>
<p>Te puedo decir como NO me gustaría que se definiera. Sabiendo que es una cooperativa de segundo grado, creo que eso es lo último que hay que decir de Bogan. De lo que se trata es de un constructo que las cooperativas que se han generado después de un periodo de gestión y de reflexión sesudas. Han hecho un constructo que las mantiene a las 3 con un grado de consanguinidad de 1er orden. Es una relación entre hermanos/hermanas, hijos hijas, y no de cuñados o primos. Y ese</p>	<p>Bogan trata de darles una coherencia en la estrategia y en lo ideológico en primer lugar. Y eso se asegura porque los procesos de reflexión estratégica parten del conjunto. Segundo, da unos servicios de gestión como en cualquier empresa: políticas de personas, desarrollo técnico, gestión económico-financiera, y estrategia. Estos dotan el conjunto, a las partes. [...]Es decir, Bogan es el espacio común, de oportunidad, estratégico, ... pero la ubicación debe ser su propia cooperativa, y donde deben identificarse. Los de Agintzari son de Agintzari, ... Bogan debe vivir así, como algo que nos viene muy bien, que nos identifica colectivamente con otros. Ser consciente sí, pero desde el punto de vista utilitario. Porque cuando tienes que decidir, vas a decidir por la tuya. Somos 800, incluidos los de Zakan. Eso es lo que somos. Pero ser, somos de Agintzari. Así lo contaría yo. Y si alguien es de Bogan soy yo. Que me digan a mí que no soy de Zabalduz o de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultado de un proceso de reflexión</li> <li>• Cooperativas hermanas entre ellas</li> <li>• Espacios comunes para enriquecer al conjunto</li> <li>• Coherencia estratégica e ideológica</li> <li>• Identidad en las cooperativas de base</li> <li>• Falta de conocimiento profundo de Bogan</li> </ul>

<p>constructo, de lo que trata, es de establecer espacios comunes en lo que tiene que ver con nuestras misiones, porque esos espacios comunes enriquecen al resto, y genera una presencia territorial mucho más amplia que si estuviésemos a nivel individual.</p>	<p>Hirube. Quien tiene que crecer es (ejemplo) Zabalduz, y quien tiene que hacer políticas de personas, o de otro tipo es Zabalduz, no Bogan.  [...]. Hemos percibido que la gente no conoce Bogan fielmente, cada uno hace su constructo, y aunque haya muchas cosas que estén por definir, incluso el sentido, la pertenencia, la identidad... En el camino hace falta decir que es, y qué que no es. No tanto conocer la historia, sino saber a qué responde y a que respondía, y cuanto hemos cambiado respecto a lo que decíamos que era.  Al final lo que queremos es que cuando contemos algo a lo que pertenecemos, lo contemos de una forma unitaria, por lo menos no contradictoria. ¿Es una cooperativa de segundo grado? Si. ¿Es lo esencial de Bogan? para mí no. Para mí es un espacio común, y eso es como debemos interpretarlo.</p>	
<p>EL conjunto de cooperativas que surgen para preservar todo lo que he dicho hasta el momento. Respetando los valores del cooperativismo, las buenas prácticas, el acompañar a las personas que lo conforman. Blindaje de la profesión, buena atención a las personas con las que trabajamos, mirar una ESS que revierta en las personas que lo necesitan, con clave en igualdad, brechas académicas, de igualdad, ...</p>	<p>Bogan surge (entre otras cosas) para que Agintzari no sea un Eroski inmenso, y para que Agintzari se nutra de otras experiencias. Estar con Zabalduz, Hirube, y ahora Bogan, nutre a Agintzari.  [...]. Yo si montase una cooperativa, me gustaría incluirla en Bogan. Bogan respeta la idiosincrasia propia de cada entidad, y genera cuestiones vinculares que nutren de la experiencia y diversidad de las otras cooperativas. Bogan me daría seguridad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respuesta al crecimiento cooperativo</li> <li>• Nutre a las cooperativas de base</li> <li>• Respeto la idiosincrasia de cada cooperativa</li> <li>• Genera seguridad</li> </ul>
<p>Una cooperativa de 2º grado en la que participan Agintzari, Zabalduz, Hirube. Se trata de consolidar una red de cooperativas, para crecer con otros, compartir conocimiento y hacernos más fuertes como tercer sector para el desarrollo de las políticas sociales y el desarrollo de servicios que dé respuesta cercana a las necesidades sociales de las personas.</p>	<p>Tiene 3 años de vida y este último con la pandemia pues no ha favorecido. Está en construcción. Le veo utilidad en el sentido de que se comparten estructuras: Dpto. personas lo que favorece la movilidad y las oportunidades, los servicios financieros que entiendo que nos hace más fuertes y la estructura de apoyo, la gestión del conocimiento, lo que puede favorecer</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer más fuerte el tercer sector social</li> <li>• Enriquecer conocimiento colectivo</li> <li>• Ayude al desarrollo de políticas sociales</li> <li>• Respuesta cercana a las necesidades sociales de las personas</li> <li>• En construcción</li> <li>• Compartir estructuras de apoyo</li> </ul>
<p>Cooperativa que aglutina cooperativas, de iniciativa social y sin ánimo de lucro</p>	<p>Estoy en mi servicio y es cierto que hay temporadas que estas muy desconectada, tienes ese respaldo, pero pierdes un poco. Hubo mucho impulso al principio, y depende también de lo que uno quiera y el caso que le haya hecho. Delegamos porque hay una confianza, y en un momento me tocará a mi formar parte del CR o de equipos y entonces me implicaré. Todos formamos parte de una manera.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor conocimiento de Bogan con el tiempo</li> <li>• Confianza en quien lo lidera</li> </ul>
<p>Cooperativa de segundo grado que agrupa a Agintzari, Hirube y Zabalduz, de la que formo parte, y nace de la necesidad de coordinar acciones a nivel global, y poder unir, ahorrar, y generar ideas más uniformes. Es como</p>	<p>A Zabalduz nos da un acompañamiento importante. Somos una cooperativa que poco a poco va adquiriendo madurez, pero siempre ha estado acompañado de Agintzari, y ahora Agintzari está dando un paso atrás y está entrando Bogan, que es quien sigue este acompañamiento. Nos da ideas, formas de hacer, buenas prácticas. Unificamos distribuidores (bolsas de basura por ejemplo), economía de esfuerzo también en cuanto a los RRHH, ... Una mirada grande.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura de soporte intracooperativa</li> <li>• Enriquece a las cooperativas de base</li> <li>• Economías de escala</li> <li>• Confianza, se hace desde el corazón, y para el beneficio de todos.</li> </ul>

<p>crear una familia, yo creo que sería lo más cercano.</p>	<p>Para mi tiene sentido, y hay fe de que todo esto se hace desde el corazón y para el mayor beneficio de todos. Me faltaría comunicación... cada 2-3 meses una foto del estado de la cuestión, una foto diciendo que estamos reunidas, algo que me permita ver que se están haciendo esto.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de conocimiento del estado de Bogan.</li></ul>
-------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------

## **Anexo V: Formulario de validación del relato**

Se puede acceder a la validación siguiendo este enlace: [Anexo V](#)

## **Anexo VI: Respuestas Formulario de Validación de Bogan**

Se puede acceder a las respuestas del formulario de validación en este enlace: [Anexo VI](#)