

DESEO

DESARROLLO DE DISTRITOS DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES EN TERRITORIOS DE ECONOMÍA SOCIAL



Este proyecto ha recibido cofinanciación de la Comunidad Europea.

The content of this publication is the sole responsibility of the author.

Proyecto de publicación producido por REVES

Redactado por

Erdmuthe Klaer (Coordinadora de proyecto)
Gordon Hahn (Experto metodológico)

Con la asistencia de

Torkel Andersson, Región de Västra Götaland
Anna Bulgarelli, Ciudad de Modena
Celeste Caruso, Legacoop Modena
Daniela Catanoso, Ciudad de Messina
Lisa Cashman, Sociedad Cooperativa Limitada Leader de Cork Occidental
Josette Casse/Viviane Leroy, Centro de Información sobre los Derechos de la Mujer (CIDFF)
Tommaso Demicheli, CESVIP
Daniela Gariselli, ETHOS
Dominique Maillard/Philippe Parazon, Ciudad de Grenoble
Nordine Henni, Ciudad de Dunkerque
Oussama Loukili, ADELIE
José Ospina, Organización de la Vivienda de Carbery
Mariana Pfenniger, CEPS
Maria Lucia Serio, Piattaforma per l'Economia Sociale dell'Area dello Stretto
Valeria Sogni, Provincia de Piacenza
Fusun Uzuner, Coompanion
Katherine Walshe, Junta de Desarrollo del Condado de Cork

© 2008 – MESOGEA by GEM s.r.l.
via Catania, 62 – 98124 Messina

All rights reserved.
No part of this publication may be reproduced.

No commercial edition.

deseo

desarrollo de distritos de igualdad de oportunidades
en territorios de economía social

ENERO DE 2008



REVES
European Network of Cities and Regions for Social Economy

*Local Authorities and Social Economy
A Partnership for Local Sustainable Development*



MESOGEA



deseo

desarrollo de distritos de igualdad de oportunidades
en territorios de economía social

TABLA DE CONTENIDOS

7	CONTEXTO DE PROYECTO EL MARCO ESTRATÉGICO PARA EL PROYECTO DESEDO: REVES DESEDO - EL PROYECTO TEMAS FOCALES Y METODOLOGÍA DEL PROYECTO DESEDO
13	MARCO TEÓRICO - AÑADIR VALOR A UN CONCEPTO ECONÓMICO INNOVADOR CLÚSTERES: INTEGRACIÓN DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO CLÚSTERES DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES - POTENCIALES DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y DE LAS AUTORIDADES LOCALES
21	DEFINICIÓN DE TRABAJO DE UN CLUSTER DE DESEDO
24	EJEMPLOS DE PROCESOS DE MUTUALIZACIÓN Y DE CLUSTER EN UN TERRITORIO PACTOS TERRITORIALES CONSORCIO «SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE D'INTÉRÊT COLLECTIF» (SOCIEDAD COOPERATIVA DE INTERÉS COLECTIVO) (SCIC)
42	INICIATIVAS EXISTENTES DE PROMOCIÓN DE LA IGUAL DAD DE OPORTUNIDADES Y SUS SOCIOS DE COOPERACIÓN
47	DESARROLLO DE CLÚSTERES LOCALES PARA LA IGUAL DAD DE GÉNERO Y LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES: PROPUESTA DE UNA HERRAMIENTA DE PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN PERSPECTIVA DE GÉNERO, ANÁLISIS MACRO Y ANÁLISIS DE LAS PARTES IMPLICADAS ANÁLISIS GOPP ANÁLISIS GAP REALIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE CLUSTER EVALUACIÓN DE LOS CLÚSTERES DE DESEDO - MEDIDA DEL RENDIMIENTO EN TÉRMINOS DE VALOR "SOFT" SOBRE INVERSIONES DURAS
62	ANÁLISIS DE VIABILIDAD Y APLICACIÓN DE PRUEBA EN LOS TERRITORIOS DE LOS SOCIOS

CIUDAD DE MESSINA/PIATTAFORMA PER L'ECONOMIA SOCIALE DELL'AREA DELLO STRETTO (IT): COMPARTIR HERRAMIENTAS DE INFORMACIÓN PARA PROMOVER LA IGUALDAD EN EL LUGAR DE TRABAJO

CEPS (ES): PROMOVER LA APLICACIÓN DE LEGISLACIÓN RELATIVA A LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

PROVINCIA DE PIACENZA/ETHOS/DE.SVI.P. (IT): MANCOMUNACIÓN DE LA FORMACIÓN PARA MUJERES DIRECTIVAS EN LA ECONOMÍA SOCIAL

CIUDAD DE GRENoble/CIDFF (FR): CREACIÓN DE UN CENTRO DE RECURSOS PARA MUJERES EMPRESARIAS

COOMPANION (SE): PROMOCIÓN DE LA IGUALDAD DE ACCESO A LOS CRÉDITOS

CIUDAD DE MODENA/LEGACOOOP MODENA (IT): MANCOMUNACIÓN PARA UNA MEJOR FORMACIÓN Y MOVILIDAD DE LAS MUJERES TRABAJADORAS

ADELIE/CIUDAD DE DUNKERQUE: MANCOMUNACIÓN DE INICIATIVAS PARA LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES DE EMPLEO

ASOCIACIÓN DE LA VIVIENDA DE CARBERY / SOCIEDAD COOPERATIVA LIMITADA LEADER DE CORK OCCIDENTAL/JUNTA DE DESARROLLO DEL CONDADO DE CORK (IR): DESARROLLO DE FORMAS DE APOYO PARA LOS PROMOTORES DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

113 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

123 ANEJO: SOCIOS DE DESEO

CONTEXTO DEL PROYECTO

REVES, líder del proyecto, es una red europea única en sus características que agrupa a autoridades locales y a actores de la economía social con el fin de crear partenariados estables y políticas comunes para un desarrollo local socialmente sostenible y para la inclusión social. Fue creada en septiembre de 1997 como asociación internacional sin ánimo de lucro, por un grupo de ciudades tales como Östersund (Suecia) y Reggio Calabria (IT) en colaboración con la Confederación Europea de Cooperativas de Trabajadores, cooperativas sociales, empresas participativas (CECOP). Se redactó la Declaración de Reggio. Dicha Declaración se ha convertido en la Carta de REVES que define los objetivos y líneas de desarrollo de la cooperación local e internacional en el marco de REVES. En los 9 años de existencia de REVES, sus conceptos principales – la asociación, la participación, la cohesión social y el nuevo empleo de calidad para la creación de un nuevo bienestar local pluralista – han sido sometidos a análisis y a desarrollo conjunto en las diferentes realidades locales en los Estados Miembros Unión Europea 15, en Marruecos y en Rusia.

EL MARCO ESTRATÉGICO PARA EL PROYECTO DESEO: REVES

Desde hace ya varios años, REVES ha venido desarrollando un enfoque multidisciplinario y basado en la asociación para la planificación y la evaluación de las políticas locales. Esto se ha logrado a través de ampliar el concepto de la Responsabilidad Social de las Empresas a un concepto más amplio que implica a todos los actores clave de un territorio dado: La Responsabilidad Social Territorial (TSR®). La TSR® ha sido y está aun siendo elaborada ulteriormente en el marco de varios proyectos y de otras actividades. Sus principios se correspon-

den con los objetivos comunes de la "Estrategia europea contra la pobreza e inclusión social " tales como la movilización de todos los organismos relevantes, la subsidiariedad y la aplicación de un planteamiento multidimensional para favorecer la inclusión social. Las actividades de REVES están estrechamente vinculadas con las políticas de la Unión Europea, por una parte, y con los procesos de desarrollo local, por otra. La red representa un laboratorio único para la innovación socio-económica, y funciona como enlace entre los diferentes territorios así como entre los territorios y la Unión Europea.

DESEO ha sido desarrollado por la red REVES en el marco de su estrategia a favor de la inclusión social y en contra de la discriminación. La mayor parte de los socios del proyecto son miembros de REVES. Con 82 miembros en 50 territorios de 15 países europeos, REVES ofrece un gran terreno de pruebas para los resultados del proyecto DESEO y garantiza su amplia divulgación. Su Carta claramente explicita como uno de los objetivos principales de la red es "aplicar la Igualdad de Género". La red ya llevó a cabo un proyecto diferente vinculado con el desarrollo local y el papel de la Igualdad de Género (la creación de empresas por parte de mujeres, la mejora de la comunicación / las actividades de relaciones públicas de organismos públicos y de la economía social – son capaces de ofrecer una pericia de gran valor en los ámbitos de desarrollo local, la Igualdad de Género, la Responsabilidad Social de las Empresas / La Responsabilidad Social Territorial, la cooperación territorial y en los asuntos afines.

En la mayor parte de las actividades anteriormente mencionadas, los operadores de la economía social son al mismo tiempo un grupo diana (en calidad de empleadores) y beneficiarios finales (como miembros o empleados de su organización). Se encuentran en la posición óptima para analizar las necesidades y los potenciales así como para experimentar los nuevos modelos de cooperación y participación. Asimismo, están en posición de dar seguimiento directo al impacto de las diferentes acciones relacionadas con la aplicación de dichos modelos. Finalmente, cabe destacar que una gran parte de los miembros de la economía social y de los empleados son mujeres.

DESEO - EL PROYECTO

El Consejo Europeo, durante la cumbre de Lisboa de 2000, claramente subrayó la importancia de "potenciar todos los aspectos de la Igual-

dad de Oportunidades en las políticas de empleo". En relación con los objetivos del "Programa relativo a la estrategia de marco comunitario sobre la igualdad de género", también expresó la intención de "mejorar el entendimiento de las cuestiones relacionadas con la igualdad de género...".

Un instrumento importante para poder enlazar el desarrollo económico con la igualdad de género, sin embargo, parece que no se ha explorado suficientemente hasta la fecha: En el ámbito de las estrategias dirigidas a fomentar el desarrollo local y el crecimiento económico, los clústeres juegan un papel cada vez más importante. El intercambio de capacidades y conocimientos, los procesos comunes de gestión y el compartir recursos entre diferentes compañías y otras estructuras ha dejado claro que es un concepto de exitoso. No obstante, los clústeres no solamente disponen del potencial de establecer una cooperación fructífera y *orientada hacia el crecimiento*. También pueden ser una aportación significativa a favor de los procesos de inclusión Social a nivel local, y de la creación de vínculos entre las personas y así contrarrestar los estereotipos.

La igualdad de acceso de las mujeres y los hombres a la vida económica y social tiene que reconocerse como un elemento intrínseco de los procesos innovadores que promueven el desarrollo local, incluyendo el crecimiento económico. A fecha de hoy, los aspectos tales como la promoción de la igualdad de género y la igualdad de oportunidades en general *a través de la creación de clústeres* han sido bastante soslayados.

Actores tales como la economía social y las autoridades locales podrían aprovechar al máximo los potenciales de los clústeres y podrían añadir nuevos valores y contenidos tales como la igualdad de género a un concepto que sigue basándose mucho en la competencia.

El proyecto "DESEO – Desarrollo de distritos de igualdad de oportunidades en territorios de economía social" analiza las experiencias y los potenciales existentes para un sistema de clústeres local (economía social) encaminado hacia mecanismos mejorados para una igual participación de las mujeres y de los hombres en la vida social y económica. Se ponen en común las experiencias tanto de las autoridades locales como de los operadores de la economía social. Se concebirán nuevos métodos de colaboración entre los actores de la economía social y /o entre los actores de la economía social y las autoridades locales/regionales.

Estas actividades han llevado a una primera concepción de los futuros clústeres locales, incluyendo elementos tales como:

- a. Métodos para el desarrollo de instrumentos que ayuden a establecer actividades de cluster entre diferentes organizaciones de economía social o en el seno de partenariados entre la economía social y las autoridades locales / regionales;
- b. La mejora de los servicios/las estructuras de clústeres ya existentes;
- c. Criterios de financiación local para apoyar a los mencionados clústeres;
- d. Métodos para el aprovechamiento a nivel local de las experiencias de los clústeres;
- e. Elementos para la evaluación del rendimiento de los clústeres que promueven la igualdad de género.

Por una parte, este proceso ha permitido la mejora de los instrumentos *existentes* tales como el cuidado infantil, la formación o los sistemas de tiempo flexible. Por otra parte, los socios han trabajado para desarrollar nuevas herramientas (la concepción de nuevos servicios de transporte y módulos de formación concretos aplicados a las bajas de maternidad y paternidad, la creación de sistemas comunes de apoyo a la gestión, el desarrollo de nuevos sistemas de apoyo empresarial para las mujeres vinculados a instrumentos tales como las microfinanzas etc.).

Han contribuido a las actividades del proyecto los siguientes socios:

- Administración Provincial de Piacenza (IT)
- CE.SVI.P. (IT)
- Ethos (Cooperativa Social) (IT)
- Ciudad de Modena (IT)
- Lega Provinciale Cooperative e Mutue Modena (IT)
- Ciudad de Messina (IT)
- Piattaforma per l'Economia Sociale dell'Area dello Stretto - Piattaforma del Estrecho (IT)
- Ciudad de Grenoble (FR)
- Centro de Información sobre los derechos de la mujer de l'Isère (CIDFF) (FR)
- Ciudad de Dunkerque (FR)
- ADELIE (FR)
- Asociación de la Vivienda de Carbery (IR)
- Sociedad Cooperativa Limitada Leader de Cork Occidental (IR)
- Junta de Desarrollo del Condado de Cork (IR)
- Coompanion (SE)
- CEPS (ES)

DESEO se ha propuesto establecer clústeres económicamente *sostenibles* que fomenten diferentes dimensiones de la igualdad de género en particular y la igualdad de oportunidades en general. Por ello los socios *han aprovechado los recursos disponibles en lugar de localizar y lanzar proyectos completamente nuevos que con toda probabilidad también exigirían nuevos medios.*

TEMAS FOCALES Y METODOLOGÍA DEL PROYECTO DESEO

A nivel local, el proyecto DESEO ha aunado recursos de la economía social para la igualdad de oportunidades dentro de los siguientes campos prioritarios:

1. Concienciación e información con respecto a la igualdad de oportunidades y la anti-discriminación, Aplicación de la legislación relevante
2. Instrumentos adecuados para promover el equilibrio de la vida laboral y personal y las bajas de maternidad y paternidad, incluyendo temáticas tales como la de los transportes
3. Instrumentos apropiados para promover la formación / la capacidad empresarial, incluyendo el acceso a las finanzas

Debido a la complejidad de la cuestión y a la rara combinación de un concepto económico de aquí en adelante con una perspectiva de igualdad de oportunidades, el proyecto ha exigido una estructura y un procedimiento claros. Se implementó en las siguientes fases:

Fase I: Definición de los problemas y necesidades en cada uno de los territorios socios: ¿Cual es el problema? ¿Que tipo de cluster podría establecerse? – ¿Qué objetivo concreto debería tener? ¿Qué elementos de cooperación deberían mejorarse (en el caso de que los clústeres ya existan)?

Fase II: Cartografía de los recursos *existentes*: ¿Qué recursos son necesarios y están disponibles?

Fase III: Encontrar métodos para mutualizar los recursos: ¿Cómo mutualizar los recursos disponibles?

Fase IV: ¿Cuál es el valor añadido de los clústeres que se van a crear en cada territorio?

Fase V: Prueba

Al final del proyecto, los socios de DESEO desarrollaron unas recomendaciones, incluyendo algunas orientaciones para la implantación

de actividades de cluster exitosas para la igualdad de oportunidades y la implicación de las autoridades locales.

Esta publicación debería hacer posible que sus lectores reconstruyeran el proceso de DESEO y que saquen sus propias conclusiones sobre la transferibilidad de los modelos desarrollados al territorio del lector/a.

Tras algunas consideraciones teóricas de los procesos de cluster con una perspectiva de género en el Capítulo 2, el Capítulo 3 presenta una primera definición de lo que es un cluster de DESEO, incluyendo las condiciones mínimas para su establecimiento y funcionamiento.

Sin embargo, hay que tener presente, que hasta el momento, prácticamente no existen clústeres o estructuras similares que subordinen sus operaciones a una clara perspectiva de género. El Capítulo 4 por lo tanto presentará algunos ejemplos de buenas prácticas relacionados con la mutualización de los recursos locales con objetivos sociales de cariz más general.

En el Capítulo 5, La definición y los ejemplos anteriormente mencionados serán entonces cotejados con redes y con otras estructuras que promueven diferentes dimensiones de la igualdad de oportunidades: ¿Qué hace que sean diferentes de los clústeres?

El Capítulo 6 propondrá herramientas de planificación y evaluación para los clústeres locales que promueven la igualdad de oportunidades.

Sigue en el Capítulo 7 un perfil y una evaluación de los diseños de clústeres locales y de las actividades de experimentación desarrollados por los diferentes socios del proyecto.

Las pruebas locales, ya mencionadas anteriormente, representan la base de las condiciones y principios mínimos europeos en lo que al desarrollo de clústeres de igualdad de oportunidades se refiere, asimismo se incluyen algunas recomendaciones generales para los gobiernos nacionales y para el nivel europeo. Con esto concluye la publicación en el Capítulo 8.

MARCO TEÓRICO – AÑADIR VALOR A UN CONCEPTO ECONÓMICO INNOVADOR

Según las experiencias de REVES en lo que concierne a las construcción de partenariados locales, parece evidente que un proceso

sostenible de cluster no debería iniciarse o establecerse solamente por parte de los políticos, sino también por iniciativa y con la participación de las diversas partes interesadas a nivel local. Sin embargo, parece ser crucial que exista un firme apoyo para el desarrollo de clústeres en el territorio a través de la adaptación la legislación así como por medio de actitudes positivas hacia la capacidad empresarial y los beneficios de la inclusión Social.

En contraste con los EE.UU., las PYMEs y los actores individuales en Europa se incluyen en los procesos de cluster en mayor medida. Los modelos de Robert Putnam y Richard Normann añaden elementos al plan diamante de Michael Porters: La rentabilidad se complementa con los beneficios sociales e individuales. El capital social juega un papel vital.¹

CLÚSTERES: INTEGRACIÓN DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO

Los factores clave para el éxito de los clústeres pueden ser:

- La creación de clústeres en nuevas áreas empresariales (dando respuesta a necesidades concretas);
- Conocimientos y competencias territoriales concretas que se aprovechen inteligentemente durante la planificación y la realización de los procesos de cluster;

1 Véase, por ejemplo: Richard Normann (2000): "Service management"; Robert Putnam (1988): "Hanging together"; Robert Putnam (2004): "Democracies in flux"

- Que los empresarios tengan el suficiente margen de libertad para desarrollar con éxito sus ideas de mercado en un cluster;
- La integración de el proceso de cluster como motor para el desarrollo socio-económico en las estrategias y políticas locales a largo plazo;
- La creación de ventajas territoriales a través de sinergias entre los diferentes clústeres de una región o bien
- Cooperación entre las empresas, la sociedad y las universidades en nuevos ámbitos innovadores (triple hélice).

Los factores anteriormente mencionados pueden aplicarse a clústeres de todo tipo. Otros elementos que deben tomarse en cuenta son: el tamaño (variable), la estructura (vertical/horizontal), el nivel de tecnología y de conocimiento, el/los emplazamiento(s) y el arraigamiento sobre el territorio, la infraestructura territorial, los elementos que garantizan la sostenibilidad, y finalmente la forma en la que se desarrollan la igualdad de oportunidades y otros aspectos sociales están estrechamente relacionados con dichos elementos.

Los clústeres generan crecimiento a través de vínculos innovadores y sinergias entre empresas y otros actores locales. Con todo y con eso, no existe ninguna "receta milagrosa" para la implantación de clústeres (ya sean tradicionales o clústeres de "DESEO"). No existen guías que detallen la mejor manera de tejer dichos vínculos y relaciones para lograr el progreso económico y la cohesión social en un área geográfica concreta. La experimentación es, o por lo menos debería ser siempre una parte del proceso.

Una dimensión positiva del fenómeno de los clústeres reside en el hecho de que las estructuras se establecen en base a principios y métodos que difieren de las pautas empresariales competitivas tradicionales. La conexión entre las empresas que normalmente no están asociadas entre si puede conllevar la emergencia de áreas innovadoras y potenciales de crecimiento. Parece, por lo tanto, que también merece la pena explorar las posibilidades de fomentar la igualdad de oportunidades en el seno de dichos procesos de cluster.

Para concluir, parece obvio que es necesario, en todos los ámbitos del clustering y de creatividad de apoyo a los clústeres, a la hora de tomar decisiones sobre donde (áreas territoriales o / y de empresas) conocer con que actividades y medios se establece un cluster. Se necesita contar con creatividad y valentía para la innovación, máxime si el clustering incluye una perspectiva de género concreta,

PUESTA EN CLUSTER DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES - EL POTENCIAL DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y DE LAS AUTORIDADES LOCALES

Hasta la fecha, el valor de los clústeres a la hora de promover el crecimiento económico, así como aspectos de inclusión social tales como la igualdad de oportunidades puede decirse que se ha infraestimado.

No obstante, como ya se ha señalado, los clústeres representan lugares ideales no solo para la cooperación económica, sino también para la creación de herramientas comunes que permitan tanto una mejor participación de las mujeres como de los hombres en el desarrollo social y económico a nivel local. De acuerdo con su diseño concreto, los clústeres pueden a su vez servir para promover la innovación, las actividades empresariales, la vida social y el compromiso cívico.

La economía social y las autoridades locales están, por su propia naturaleza, en posición de poder usar y experimentar ese potencial. A través de demostrar el éxito de nuevos métodos de cluster podrían añadir valor a los conceptos de Responsabilidad Social de las Empresas / Responsabilidad Social Territorial (TSR®), en los que todavía no se ha desarrollado plenamente el aspecto de la "igualdad de género".

Por otra parte, las estructuras de la economía social también se preocupan por la cuestión habida cuenta que un alto número de las personas empleadas y en posiciones de dirección en la economía social son mujeres.

Por medio de la creación de un determinado tipo de cluster - que sirva a sus propios fines y / o al entorno local - los operadores de la economía social podrían promover la participación de las mujeres y los hombres en la vida social y económica, en la creación de empresas, en el equilibrio entre la vida laboral y personal, en el bienestar de sus empleados y de ese modo, y no en último lugar, favorecer su propio rendimiento económico. Las empresas que (temporalmente) adolecen de una falta de recursos en cuanto a financiación, capacidades de gestión o de emplazamientos podrían beneficiarse de unas estructuras comunes y aportar sus conocimientos, capacidades de formación etc. La economía social puede dar ejemplo por medio de la creación de estructuras que ayuden a lograr el equilibrio entre los aspectos sociales y económicos del desarrollo local. En ello, la cuestión del género debe entenderse como una oportunidad en lugar de como un obstáculo.

Esto también atraería la atención del público al hecho de que la igual-

dad de género es un elemento crucial en todas las dimensiones de la vida social y económica en lugar de ser un aspecto aislado.

Para completar la noción de un “cluster tradicional”, un cluster de economía social de DESEO se ha definido de la siguiente manera: *“... un grupo de empresas de economía social que operan mutualizando recursos y servicios, compartiendo capacidades / competencias y conocimientos así como sistemas de gestión comunes. Las actividades se basan en la colaboración y el objetivo compartido y primordial de que todos los actores promuevan la igualdad de género como elemento cardinal de la innovación, la solidaridad, la participación y el desarrollo local en general.”*

Con la implicación de las autoridades locales o con su apoyo a las actividades de cluster bajo los mismos objetivos, un cluster de economía social puede convertirse en una estructura territorial.

Aquí, debe señalarse que las estructuras asociadas de dichos clústeres no necesariamente deben estar emplazadas físicamente en el mismo lugar ni en una vecindad estrecha, aunque todos formen parte de la misma ciudad o región.

Las autoridades locales de este modo pueden aprovechar los procesos de cluster que promueven la igualdad de género. Prestando este apoyo e implicándose de distintas maneras, conseguirían que se les presentaran oportunidades de mejorar, descentralizar y crear servicios que facilitarían el acceso de las mujeres y los hombres al Mercado laboral, a la vida social, etc. Ahora bien, para que esto se pueda lograr, necesitan trabajar sobre nuevas pautas de apoyo y de cooperación público-privada. Es necesario adaptar el marco jurídico y el marco financiero.

Sin embargo, también hay que tener en cuenta que el establecimiento de clústeres también comporta riesgos. Frecuentemente conlleva una carga de procedimientos burocráticos que también pueden ralentizar las cosas. Además, el objetivo debe estar claro y debe ser común para todos los socios. Finalmente, uno de los prerrequisitos para el éxito es que exista una fuerte voluntad de cooperación y de compartir la carga por parte de todos los actores.

DESEO se ha planteado analizar dichos retos y los obstáculos existentes. Con el establecimiento de unas normas comunes compartidas para la creación de clústeres así como con sus actividades de experimentación, los socios han estado buscando soluciones para superar los problemas anteriormente mencionados. Dichos aspectos se van a tratar en más detalle en los siguientes capítulos.

Como conclusión hay que hacer hincapié en que, en el marco del

proyecto DESEO, el proceso de clustering se va a definir en su sentido más amplio. Se pueden crear formas y tipos de clústeres diferentes. Además, pueden disponer de diferentes tipos de objetivos concretos relacionados con diferentes aspectos de la igualdad de oportunidades, a saber: el empleo y la capacidad empresarial, formación, equilibrio entre la vida laboral y personal, etc.

Ejemplo 1 – Promover el igual acceso al trabajo: capacidad empresarial y Empleo

Un incentive importante, concretamente el de incluir la perspectiva de género en los procesos de creación de clústeres, es el de hacer posible que una ciudad o región extraiga los potenciales de crecimiento generados por la (nueva) capacidad empresarial tanto de las mujeres como de los hombres.

La perspectiva de género, sin embargo, en muchas ocasiones brilla por su ausencia en la investigación y el desarrollo de políticas de la empresa y de creación de clústeres. El apoyo a las empresas convencional a menudo se ve canalizado a empresas y sectores dominados por los hombres.

La promoción de la capacidad empresarial como elemento importante de la igualdad de oportunidades conlleva el aprovechamiento de una multiplicidad de capacidades complementarias de individuos distintos. Este tipo de acción puede generar resultados positivos, máxime si se les han ofrecido a las mujeres y a los hombres las oportunidades suficientes para lanzar y gestionar sus negocios de la manera que ellos han elegido, quizás conjuntamente con colegas y socios.

Para que esto se pueda producir, pueden ellos a su vez trabajar en clústeres, o bien pueden beneficiarse del apoyo de estructuras de cluster de otras partes interesadas a nivel local (interesadas claramente en el desarrollo de la capacidad empresarial, del empleo y de la cohesión social a nivel local).

La cooperación en los clústeres puede ofrecer varios elementos de apoyo a la capacidad empresarial tanto para las mujeres como para los hombres. Las ventajas van desde el intercambio de know-how, pasando por el uso conjunto de infraestructuras e incluso recursos humanos, hasta fondos de garantía comunes para un acceso mejorado a los créditos, los servicios comunes concebidos a la medida de las necesidades de los empresarios y empleados, para solo mencionar algunas.

Las autoridades locales, la economía social, las estructuras privadas

que prestan apoyo a los futuros empresarios, las asociaciones que trabajan en el ámbito de la igualdad de oportunidades, las estructuras de la economía social y la universidades pueden, a largo plazo, mejorar su eficacia y el acceso a sus servicios para los grupos diana concretos para los que trabajan a través de aunar sus esfuerzos y de compartir recursos para el apoyo a las empresas.

Parece que cae por su propio peso el hecho de que las estructuras de cluster que promueven la capacidad empresarial también, con toda probabilidad, apoyarán la creación de nuevos puestos de trabajo.

En circunstancias determinadas, los clústeres pueden también garantizar puestos de trabajo por medio de la financiación conjunta de un cierto número de empleados. Estos empleados circularían por las diferentes estructuras pertenecientes al cluster, *en la medida de lo necesario*, según las necesidades cambiantes de los mismos.

Aquí, sin embargo, son cruciales las fuertes convicciones y una firme voluntad política. Estas surgirán si las diferentes partes interesadas y los políticos reconocen que los procesos de cluster pueden significar una aportación importante a la reducción de costes de empleo, y a acabar con la exclusión social y el retraso económico, que son las cargas que la comunidad local en su conjunto tiene que soportar.

Ejemplo 2 – Promover la igualdad de acceso al trabajo: Formación

También, los clústeres – se hayan creado o no para esta finalidad en concreto – pueden concebir módulos de formación concretos para sus empleados actuales o futuros. Esto puede plantearse en cooperación con otras partes interesadas a nivel local o regional.

Existe, por ejemplo, una gran necesidad de organizar seminarios que potencien las capacidades de gestión, especialmente para las mujeres o bien “cursos de puesta al día” para las mujeres y los hombres que se reincorporan tras una baja de maternidad o paternidad. Se podrían desarrollar según las necesidades específicas de los empleados, los aspectos de tiempo, el ámbito de actividad empresarial respectivo y la disponibilidad de empleados y formadores, diferentes modalidades de formación (incluidos los cursos de formación en línea con la asistencia de un tutor que puede a su vez ser un empleado/a de una empresa cluster). La realización de actividades de cluster en este campo depende también en gran medida, que duda cabe, de los ámbitos en los que las diferentes empresas de un cluster operan. Los cursos conjuntos de gestión, por ejemplo, pueden ser más fáciles de concebir que la formación para empleados que se van a reincorporar

al trabajo en un momento determinado tras una baja de maternidad o paternidad en un campo de actividad muy concreto.

Ejemplo 3 – Promover el equilibrio entre la vida laboral y personal

Las dificultades de el equilibrio entre la vida laboral y personal radican en el hecho de que los cambios en algunas áreas de la vida no han ido acompañados de cambios en otros ámbitos. Peter McDonald² postula que la fertilidad es particularmente baja en las sociedades en las que las mujeres tienen una igualdad de oportunidades en la educación y en el trabajo, pero que a su vez se hacen cargo de una proporción desmesurada del trabajo familiar. Livia Olah³ ha demostrado que las mujeres en Suecia es más probable que tengan un segundo hijo cuando su marido ha tomado una baja de paternidad tras el nacimiento de su primer hijo.

Pese a que parece haber un cambio hacia más simetría en la división del trabajo, son necesarios otros cambios que garanticen el mejor reparto de las cargas en el seno de la familia y entre los miembros de la comunidad local, promocionando la igual participación de los ciudadanos en la sociedad y en la economía.

Los clústeres no solamente cuentan con el potencial de promocionar la capacidad empresarial y el empleo de las mujeres y de los hombres, sino también con el de crear instrumentos que permiten una mejor reconciliación de la vida laboral con la privada, incluyendo el compromiso cívico.

Los servicios tales como el transporte y el cuidado infantil, concebidos y compartidos pro varias empresas, pueden ser creados y adaptados a las necesidades concretas de los *empleados y empleadas*. Las autoridades locales y otros prestadores de servicios pueden elegir poner en común sus iniciativas, y así, por ejemplo, podrían resolver, por lo menos en parte, los problemas relacionados con la falta de los servicios públicos adecuados.

Otro aspecto importante aquí es el de la flexibilidad en cuanto al horario de trabajo. El proyecto CARE⁴ ha reseñado las posibilidades de un Nuevo sistema de acuerdos sobre el tiempo de trabajo "à la carte". Podrían hacer que la empresa fuera más eficiente, si tomaran más en consideración las capacidades, la disponibilidad y las necesi-

2 Peter McDonald (2000): "Gender Equality, social institutions"

3 Livia Olah (2003): "Gender fertility: second birth in Sweden and Hungary"

4 Véase: www.reves-portrayal.net; REVES: "A guide for a local strategic approach to the reconciliation of work, family and public life" (2007).

dades de los diferentes grupos de empleados y *al mismo tiempo* respetaran los requisitos de los empleadores. Los clústeres están en posición de poder experimentar con tal tipo de sistemas y de beneficiarse de ello en mayor medida incluso que las empresas por separado, sobre todo si operan en ámbitos similares y por ello pudieran fácilmente intercambiar recursos humanos.

Otras medidas que tuvieran por objetivo el equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados podrían también incluir actividades de ocio para los empleados (y sus familias). Se podrían poner a disposición de todo el cluster unas instalaciones de uso compartido, para mencionar solo un ejemplo.

Las empresas de economía social se encuentran en una posición particularmente privilegiada para experimentar con dichas actividades de cluster, puesto que los principios subyacentes de su práctica laboral – como lo son la cooperación, la solidaridad y el no compartir los beneficios – ya han abierto el camino para las formas de colaboración similares.

DEFINICIÓN DE TRABAJO DE UN CLUSTER DE DESEO

A pesar de que DESEO ha definido los clústeres para la igualdad de oportunidades en la forma más amplia posible, los distintos tipos de cluster comparten varias características comunes. En la primera fase, los socios de DESEO concibieron una definición de trabajo y unas normas comunes más detalladas que deben respetarse a la hora de establecer estructuras de cluster en diferentes campos:

Con respecto a sus objetivos, los clústeres de economía social que promueven la igualdad de oportunidades:

- a. se basan en objetivos comunes *que vinculan las dimensiones económicas y sociales (así como los aspectos medio ambientales y culturales)* y, más concretamente:
- b. desarrollan y promueven *las estructuras de la economía social como instrumento para la igualdad de acceso* de las mujeres y de los hombres al trabajo, la familia, la vida pública y personal (planteamiento proactivo hacia la igualdad de género y la igualdad de oportunidades en general);
- c. promueven la *igualdad de acceso de las mujeres y los hombres a servicios de calidad* (incluyendo la financiación / los créditos, el empleo etc.);
- d. llevan a la *creación y mantenimiento de instrumentos de uso conjunto (estructuras, servicios, etc.) a medio y a largo plazo;*

En cuanto a su implantación y recursos, los clústeres de economía social que promueven la igualdad de oportunidades:

- e. se establecen a nivel *local y regional* (en un área geográfica limitada en sus dimensiones);

- f. se basan en los *recursos compartidos* (instalaciones, recursos humanos, financiación, equipos, pericia...) y por ello generan una *cartografía exhaustiva de los recursos (disponible / potencialmente disponibles)* y un *análisis de las competencias* de cada uno de los socios potenciales (también transferencia y mutualización de las experiencias y la pericia!);
- g. se desarrollan en el marco de una *estrategia conjuntamente elaborada y a largo plazo para el desarrollo local, la igualdad de oportunidades y la anti-discriminación*;
- h. exigen el *apoyo y la aportación permanentes de todos los socios en lo que a recursos y participación concreta se refiere en toda las acciones / operaciones* tal y como se han definido conjuntamente en la estrategia a largo plazo (no actividades o compromisos "à la carte" como a menudo es el caso para las redes);
- i. son *auto-sostenibles*, es decir independientes de financiaciones externas ad-hoc (incluyendo las financiaciones ad-hoc públicas), con la salvedad de que estas últimas representen financiaciones estructurales a medio o largo plazo (como, por ejemplo, en las financiaciones bajo el programa LEADER);

En términos de gobernanza y de relaciones entre los socios, los clústeres de economía social que promueven la igualdad de oportunidades:

- j. exigen un *terreno en pie de igualdad para todos los socios, responsabilidades conjuntas y procesos de toma de decisiones participativos (reciprocidad / igualdad dentro de los clústeres)*:
 - deben ofrecer un reconocimiento igualitario de las diversas contribuciones realizadas por los diferentes socios
 - deben hacer que las iniciativas que afecten a las actividades del cluster se tomen tras el debate y la decisión de todos los socios;
- k. tienen que garantizar un *reconocimiento mutuo de competencias* para poner en valor el partenariado y el papel de cada uno de los socios;
- l. pueden necesitar de *animadores / intermediarios para facilitar los procesos de negociación* entre los socios, en particular en la fase inicial: dichos animadores pueden ser personas externas representantes de otras estructuras del partenariado – su papel y competencia deben ser aceptados por todos los socios;
- m. exigen que existan entre los socios *estrategias de comunicación bien elaboradas*;

Con respecto a la cooperación local los clústeres de economía social que promueven la igualdad de oportunidades:

- n. idealmente cuentan entre sus socios o promotores con autoridades locales que podrían beneficiarse de las actividades de cluster para mejorar / descentralizar / crear servicios locales y vincular las actividades de cluster y la cooperación local relativa a sus políticas y estrategias:
 - Sin embargo, dicho tipo de cooperación exige tiempo y espacio para encontrar una metodología de trabajo conjunto que tenga en cuenta las especificidades y las expectativas mutuas de ambos socios (de la economía social y de las autoridades locales)
 - Las autoridades locales están en posición de adaptar los marcos jurídicos y financieros a nuevas pautas de colaboración local, como lo son los clústeres
- Atención: También en este caso, la cooperación se basa en un terreno de juego en pie de igualdad y en la reciprocidad de ambos socios, una *mutualización de los recursos* y no una competencia injusta, una mera lógica de subvención, ni la dominación de uno de los socios (las decisiones deben tomarse de común acuerdo)!!
- o. pueden basarse en la *cooperación entre un número limitado de socios en las fases iniciales, pero:*
 - p. pueden *abrirse a la colaboración con otras partes interesadas locales* una vez que las estructuras del cluster han quedado establecidas y son estables;
 - q. disponen de una función de incubadora en el sentido que las actividades de cluster pueden llevar a la identificación de otras iniciativas futuras sobre las que los socios pueden trabajar desde dentro o desde afuera de las estructuras del cluster (oportunidad de consolidar relaciones entre los socios locales)

Finalmente, debe hacerse hincapié en que los clústeres de economía social que promueven la igualdad de oportunidades no son un puro instrumento de relaciones públicas y de marketing.

Hasta la fecha, los instrumentos de tipo cluster para promover la igualdad de oportunidades – realizados con los recursos que comparten diferentes empresas de economía social – prácticamente no existen. Es aún más difícil encontrar autoridades locales implicadas en tales actividades, a saber: en cooperación entre la economía social y las autoridades locales que vaya más allá de un mero respaldo a través de subvenciones, contratos públicos o programas específicos que frecuentemente tienen limitaciones temporales.

EJEMPLOS PARA LOS PROCESOS DE MUTUALIZACIÓN Y CLÚSTERES EN UN TERRITORIO

Los siguientes ejemplos de buenas prácticas, identificados al principio de las actividades del proyecto, no están relacionados directamente con la igualdad de género. Sin embargo, en lo que se refiere a todos los demás aspectos se aproximan a lo que se ha concebido como un cluster de DESEO (véanse los criterios anteriormente mencionados) y pueden servir como primeras ideas en lo que concierne a estructuras, contribuciones, metodología, etc.

PACTOS TERRITORIALES

Pactos territoriales - Características

Los pactos territoriales para el empleo fueron promovidos por la Comisión Europea desde el Consejo Europeo de Florencia (1993). En este contexto, la Comisión Europea ha puesto un énfasis especial en la asistencia a las ciudades y zonas rurales que se ven afectadas por serios problemas de desempleo. Los territorios seleccionados han recibido apoyo técnico y financiero en el marco de los programas ya existentes tales como los Fondos Estructurales / URBAN etc.

Aproximadamente 80 pactos territoriales han sido cofinanciados por la Comisión Europea. Todos ellos obligaron a las regiones y las ciudades a definir estrategias masadas en los socios y a adoptar una postura más responsable con respecto a las decisiones tomadas. Hoy, los pactos territoriales ya no existen. Pese a ello, varios partenariados locales exitosos y sus iniciativas se han integrado plenamente en los programas de las Fondos Estructurales.

Los partenariados en los pactos territoriales estaban compuestos por las autoridades públicas, asociaciones, interlocutores sociales y profesionales. Todos los socios tenían el cometido de realizar un análisis conjunto de la situación local y de sus problemas concretos, integrando así, en la medida de lo posible, las perspectivas, las opiniones y las preocupaciones de cada uno de los actores locales afectados por dichas problemáticas. Posteriormente en partenariado tenía que presentar una propuesta conjunta de a) una estrategia a largo plazo y acciones concretas (incluyendo nuevas iniciativas así como acciones para coordinar las iniciativas ya existentes), b) la movilización y (re-) asignación de todos los recursos disponibles y c) la (re-) asignación de todas las tareas y responsabilidades relativas.

Los pactos territoriales iban más allá que la colaboración en el marco de los comités de seguimiento de los Fondos Estructurales. Se caracterizaban en gran medida por el enfoque de abajo hacia arriba y por una participación ampliada permitiendo que los diferentes socios locales co-construyeran medidas y coordinaran las diferentes acciones sin verse dominados de forma apabullante por la administración local. Cabe destacar que a parte de la planificación y la implementación de algunas nuevas iniciativas, los pactos territoriales estaban muy centrados en una mejor coordinación de las medidas existentes con anterioridad.

Con los pactos territoriales se creó una nueva forma de partenariado, diferente de los partenariados tradicionales y a menudo a corto plazo y de naturaleza publico-privada y su enfoque competitivo. La mayor parte de los pactos territoriales presentaban un enorme potencial de innovación. Alentaban a un nuevo tipo de colaboración local, una nueva dinámica, mayor eficiencia de los servicios y las políticas locales por medio de la reasignación de responsabilidades y de recursos e incluso nuevas pautas de gobernanza local.

Pactos territoriales - Ejemplos

Pacto territorial para el empleo, región de Bruselas-Capital (B)

El pacto territorial para el empleo de la región de Bruselas-capital contaba – y sigue contando!- con los siguientes socios:

- Ministerio de Economía y Ministerio del Empleo de la región de Bruselas-Capital
- Consejo Económico y Social (con interlocutores sociales)
- Secretaría Regional para el Desarrollo Urbano
- Instituto de Formación Francófono de Bruselas

- Servicio Flamenco de Colocación Laboral y Formación Profesional
- Instituto para la Enseñanza a lo largo de toda la vida de la Clase Media y las PYMEs
- Instituto Flamenco para los Autónomos y la Capacidad Empresarial
- Oficina para la Promoción del Turismo
- Puerto de Bruselas
- Téléport
- Sociedad de Inversión Regional, Bruselas
- Sociedad de Desarrollo Regional, Bruselas
- Oficina Regional para el Empleo, Bruselas (ORBEM)

También otros actores locales del sector privado como asociaciones, la Universidad y otras estructuras también estuvieron implicadas en actividades únicas con finalidades concretas y en ámbitos definidos. No obstante, estas estructuras o expertos no formaban parte de la Asamblea General.

El pacto estuvo coordinado por el director general de ORBEM.

Los costes de personal y los gastos generales de coordinación, el presupuesto par estudios, la comunicación, la divulgación e información, y la publicidad del pacto fueron financiadas por la Comisión Europea mientras que los demás costes corrieron a cuenta de los socios participantes a nivel interno.

Las prioridades, la estrategia y las acciones del partenariado se discutían conjuntamente en el seno de la Asamblea General y se desarrollaban en el seno de los diferentes grupos de trabajo. Todos los grupos contaban con un "piloto" encargado de organizar las reuniones, de informar sobre las actividades del Grupo de Trabajo durante la sesión plenaria, así como de invitar a los expertos externos. Los temas que se discutían durante las reuniones del Grupo de Trabajo incluían a) elementos concretos de cada medida (detalles), b) división de las tareas entre los diferentes socios, c) definición de las competencias, d) establecimiento de un calendario para cada fase de la implementación, e) estimación de los costes y, de ser necesario, f) posibilidades de solicitud de fondos adicionales. Ahora bien, las decisiones finales se tomaban por los socios durante la sesión plenaria.

Uno de los ejes principales del pacto territorial de la región de Bruselas-Capital fue el de estimular la capacidad empresarial (en particular entre las personas jóvenes) en el contexto de la economía

social y local. Con este fin se establecieron los “centros de empresas”. Estas estructuras funcionan como interfaz entre los empresarios y diversas otras organizaciones. Ofrecen un apoyo administrativo, servicio de consultoría en lo que a la gestión se refiere, formación, servicios de secretaría telefónica e infraestructuras tales como salas de reunión o tecnología de la información.

Las actividades también desembocaron en la creación de una “Agencia de la Empresa de Bruselas”, que ofrece orientación y apoyo tanto a las empresas tradicionales como a las de economía social. Fue establecido y co-financiado por la SDRB (Société de Développement pour la région Bruxelles-Capitale), por SIRDB, por los Centros de Empresas y los ministerios relevantes de la región de Bruselas-Capital. Dichos actores también aportaron recursos humanos / horas de trabajo a la preparación e implantación de la agencia.

En el ámbito de la economía social, se han planteado tres acciones principales:

1. un proyecto de decreto para el reconocimiento del sector de la economía social como tal y su apoyo por parte del gobierno regional (una condición principal también para que la economía social de la región de Bruselas –Capital tenga también acceso a los programas nacionales de apoyo),
2. la promoción y aprobación de medidas de apoyo para la economía social, es especial en lo que concierne a las empresas de integración social, y en este contexto:
3. la concepción de módulos de formación concretos para directores de estructuras de economía social.

La mayor parte de los objetivos se han logrado. En 2004, el gobierno regional publicó un decreto referente al apoyo del sector de la economía social.

El desarrollo de planes de formación para directivos de empresas de economía social sigue en marcha y se ha vuelto a incluir en el nuevo pacto 2007-2013. No obstante, dicho pacto ya no prevé ningún grupo de trabajo dedicado exclusivamente a la economía social: En 2004, se ha creado una plataforma para la economía social, con el concurso de actores tanto públicos como privados (economía social). Se encargará de realizar actividades lanzadas con el pacto.

Tras dos períodos de co-financiación directa del Pacto Territorial para el Empleo por parte de la Comisión Europea, el Pacto Territorial de Bruselas-Capital va a ser continuado a nivel local en el periodo 2007-2013. Ello deja mayor margen de maniobras en los procesos de programación local. Las acciones serán co-financiadas por la región

de Bruselas-Capital, por las partes interesadas locales tanto públicas como privadas (principalmente los socios), y contarán con cierta financiación procedente de los Fondos Estructurales (Objetivo 3). En mayo de 2007, los socios, otras partes interesadas y algunas personas clave han redefinido conjuntamente nuevos modos de funcionamiento, prioridades y ámbitos de acción. El nuevo programa será finalizado y adoptado en junio de 2007 durante la sesión plenaria del pacto.

Pacto territorial de Bruselas: Acciones concertadas contra la discriminación en el Mercado laboral

Mientras que se buscan modelos innovadores con respecto a la mutualización de recursos, parece merecer la pena examinar de más cercal as acciones iniciadas por el Pacto Territorial de Bruselas y su grupo de trabajo transversal que trabaja en el ámbito de la anti-discriminación en el mercado laboral. Es nuestro parecer, que dichas iniciativas ya pueden ofrecer un ejemplo muy valioso de un modelo de cluster innovador entre diferentes actores de un territorio. Por supuesto que la anti-discriminación incluye todos los aspectos relativos a la igualdad de género.

En junio de 2001, El Consejo de la Región de Bruselas-Capital (actualmente el Parlamento) hizo un llamamiento a un amplio espectro de partes interesadas locales para que aunaran fuerzas contra los aspectos políticos, sociales y económicos de la discriminación en el mercado laboral. Tras una serie de audiencias y debates, surgieron diversas iniciativas.

Entre otras iniciativas, se decidió potenciar las acciones llevadas a cabo por ORBEM (Oficina Regional para el Empleo de Bruselas) (Office Régional Bruxellois de l'Emploi) en el contexto de las medidas de la anti-discriminación del pacto territorial para el empleo. Esto se realizó, en primer lugar, en cooperación con el Centro de Igualdad de Oportunidades y Lucha contra el Racismo, que se encontraba en posición de prestar un asesoramiento experto en todo lo que se refiere a los aspectos jurídicos, económicos y otras dimensiones de la discriminación. Se sumaron a las actividades otras partes interesadas públicas y privadas, incluyendo asociaciones.

Tras las negociaciones y las fuertes actividades de lobbying, el gobierno de la Región de Bruselas-Capital ya había creado una línea presupuestaria específica para las acciones contra la discriminación. En una decisión singular y probablemente sin precedentes, la dirección responsable de la línea presupuestaria y acciones relacionadas

otorgó los poderes a los socios del grupo de trabajo de anti-discriminación del Pacto Territorial para el Empleo.

Las iniciativas lanzadas pretendían, ante todo, crear una estructura concreta de apoyo y consulta par alas víctimas de la discriminación del mercado laboral. Las partes interesadas acordaron conjuntamente que este despacho se situara en la mayor vecindad posible con la oficina de empleo, a saber, dentro de la sede de ORBEM. Cabe destacar que esta última organización normalmente se encarga de la administración y de la aplicación de todas las actividades promovidas por el pacto y sus grupos de trabajo. Sin embargo, ORBEM no toma ninguna iniciativa en solitario. Antes de que se realice una acción, por lo menos tres diferentes partes interesadas tienen que respaldar y aprobar una acción en concreto (incluyendo, por ejemplo, la divulgación y publicación de los resultados. Los partenariados bilaterales se excluyen como opción.

Este despacho, así como la contratación de tres consultores para la diversidad por parte de la Región de Bruselas-Capital en primer lugar fueron financiadas por la línea presupuestaria anteriormente mencionada. No obstante, la instalación del despacho, su mantenimiento, así como la definición del perfil de empleo y la concepción de los instrumentos pedagógicos de los consultores hicieron necesario y siguen exigiendo una aportación importante de pericia y tiempo de trabajo por parte de los socios sin ánimo de lucro y los sindicatos, que pusieron sus recursos humanos, sus instalaciones y su material a la disposición de los socios.

En relación con las actividades anteriormente mencionadas, se realizaron otras acciones tales como: la organización de seminarios, el desarrollo de un "Marco para los planes de diversidad de los actores públicos y privados", la concepción de módulos de formación para futuros directores de diversidad de los sectores públicos, proyectos piloto (por ejemplo: la integración de los miembros de la comunidad subsahariana en el mercado laboral, concretamente a través de estructuras de la economía social) y campañas de concienciación (folletos informativos para los nuevos empleados o los inmigrantes). Todas estas actividades se pudieron realizar no solo gracias a la financiación ofrecida por la línea presupuestaria para la anti-discriminación, sino también gracias a las aportaciones de los diferentes socios.

Los seminarios, por ejemplo, se dirigían a los empleadores y empleados de ramos específicos de empresas de la gastronomía, del metal, de la química, de la banca o del sector de los seguros. Se organizaron en base a una cofinanciación de las empresas locales y regionales que trabajan en el sector, ofreciendo las empresas y otros socios las

instalaciones, el catering y por supuesto los recursos humanos para la preparación de los módulos de formación.

Tres partes interesadas y miembros del pacto (entre ellas el Centro para la Igualdad de Oportunidades y la lucha contra el Racismo) decidieron empezar a trabajar sobre la creación de una base de datos concreta para respaldar las actividades del despacho de anti-discriminación y dar a los empleadores, empleados y los buscadores de empleo acceso a información sobre los diferentes aspectos de la discriminación, incluyendo medidas preventivas y formas de prestar auxilio a sus víctimas. Aquí también, los recursos procedían de la línea presupuestaria así como de las aportaciones de los diferentes socios en recursos humanos, know-how y pericia.

Parece ser crucial destacar que todas estas acciones son parte de una estrategia a largo plazo promovida por el partenariado público-privado local y regional de las partes interesadas. No pueden considerarse meras iniciativas a corto plazo ni puntuales. Por esta razón, el pacto territorial de la Región de Bruselas-Capital y concretamente su grupo de trabajo sobre la anti-discriminación pueden considerarse un modelo valioso para actividades de cluster correctas e innovadoras a nivel local y regional.

Los puntos fuertes del partenariado residen en a) la voluntad firme de todos los socios de trabajar en un partenariado franco que pasa por las codecisiones y la gestión conjunta, b) la identificación conjunta de objetivos comunes, c) un partenariado de unas dimensiones "razonables" (para no perder operatividad, el número de socios debe limitarse, con un mayor número de partes interesadas asociadas a acciones concretas) y en último lugar pero no por ello menos importante d) una clara mediación y capacidades de negociación del animador del pacto que compensen los procesos largos y arduos de la búsqueda de consenso.

En opinión de Marc Trullemans, coordinador del pacto territorial, la apertura y las capacidades de colaboración de las diferentes partes interesadas puede también depender de su familiarización con las estructuras de gobernanza ya de por sí suficientemente complicadas a nivel nacional y regional en Bélgica. Los procesos de co-planificación y codecisión – la introducción de los cuales puede requerir bastante tiempo en otros territorios (en otros países) – muy rápidamente desembocaron en primeras acciones.

Pacto territorial de Caltanissetta (IT)

El Acuerdo Territorial de Caltanissetta es uno de los primeros ejemplos de actividades de coordinación entre las estructuras públicas y

privadas de un territorio. El pacto se estableció en 1997, por iniciativa de la asociación de directivos de empresa (COOs). Arrancó con la cooperación entre la organización mencionada y los sindicatos. Sin embargo, muy pronto las autoridades locales públicas se unieron al partenariado, cosa que conllevó la introducción de un nuevo modelo de relaciones laborales con el objetivo específico de promover el empleo y la capacidad empresarial.

El partenariado estaba compuesto por:

- autoridades locales
- Pequeñas y medianas empresas (tradicionales y de economía social)
- Sindicatos y organizadores de empleadores
- Instituto de crédito (Cofidi)
- Institutos de formación
- Asociaciones de empresarios y artesanos
- Federaciones profesionales
- Consorcios

Los objetivos principales del pacto eran a) integrar mejor y promocionar las PYMEs a través de la formación, inversiones programadas y otros instrumentos, b) desarrollar el turismo y c) promover la agricultura innovativa y las actividades industriales.

Para la implementación del pacto, se creó un consorcio sin ánimo de lucro, la "Società Consortile per Azioni".

El partenariado del pacto ofrecía servicios de consultoría en los temas de organización y gestión, promoción de los productos y de las exportaciones, innovación técnica así como financiación para las pequeñas y medianas empresas.

Los socios participaban en las acciones por diferentes medios:

La asociación de directivos de empresa y COOs (Assindustria) contribuyeron con la realización de diversos proyectos de formación e iniciativas para empleados, promocionando así la participación de los empresarios industriales y los artesanos dispuestos a invertir en nuevas iniciativas. En este contexto, Cofidi, un instituto de crédito para las cooperativas y los socios del pacto, anticiparon o se hicieron cargo de la financiación para ciertas inversiones. Otros institutos de crédito realizaron aportaciones similares. Las autoridades locales y regionales se comprometieron a acelerar y facilitar los trámites administrativos, dentro de los límites de lo que la legislación permitía.

La responsabilidad del socio Consorcio A.S.I. era la de hacer operativo el pacto y su plan regulador, así como la de llevar a cabo actividades

de promoción dirigidas a la Región de Sicilia. Los sindicatos trabajaron para crear un marco favorable en el ámbito del diálogo social y también para crear las medidas necesarias para promover la flexibilidad. Los beneficiarios del pacto, concretamente las empresas individuales, finalmente, se implicaron en la aplicación de programas de inversión fijados en el marco del pacto y del programa, cumpliendo así con todas las obligaciones tales como la contratación de un número determinado de trabajadores y la cofinanciación de las medidas.

Todos los consignatarios del pacto contribuyeron así con sus competencias, con las finanzas y con recursos humanos y técnicos. Los recursos financieros adicionales se obtuvieron a través de programas y fondos europeos, nacionales, regionales y locales.

Las decisiones se tomaron en el seno de la Società Consortile per Azioni. Se creó un "grupo mixto de animación, seguimiento y control del desarrollo local" – una especie de comité director, en el marco del cual los consignatarios del pacto debatían, aprobaban y daban seguimiento a las prioridades y acciones concretas. En los casos en los que era necesario, se crearon grupos de trabajo concretos sobre diferentes temáticas. La implementación práctica de las acciones corría a cargo de sus promotores respectivos.

CONSORCIO

Otra forma de colaboración y mutualización de recursos de tipo cluster, que puede servir para aunar la economía social, las autoridades locales y otros actores locales, son los consorcios.

Consortio – Características

Se podría describir un consorcio como un grupo de organizaciones que se unen para lograr un objetivo conjunto (a largo plazo) o como un proyecto que exige una cooperación (estructural) y compartir recursos. Su forma más avanzada e institucionalizada es el instituto. En términos generales, el objetivo es el de conseguir como resultado "más que la suma de las partes respectivas que lo forman". Los consorcios normalmente surgen de partenariados que ya están en funcionamiento. Los socios necesitan contar con un claro objetivo común para garantizar el éxito de sus iniciativas conjuntas.

Los consorcios surgen con mayor frecuencia en el sector sin ánimo

de lucro. En un consorcio cada miembro mantiene su propio estatus jurídico. Las competencias y el control del consorcio solamente se aplican a las actividades vinculadas con el fin común. El partenariado se asienta en un contrato en el que los derechos y obligaciones de cada miembro quedan claramente definidos.

Consortio – Ejemplos

Consortio de Economía social de Birmingham (UK)

El objetivo del CESB es el de promover las actividades de economía social en todos los ámbitos de la sociedad.

El Consortio de Economía social de Birmingham está compuesto por los siguientes miembros:

- Autoridad local: Consejo municipal de Birmingham
- Operadores de economía social / organizaciones de la comunidad: Business in the Community, Trust de Colebridge, Co-Enterprise Birmingham, Consejo de Servicio Voluntario de Birmingham
- Sector bancario: Bank of Scotland Community Banking, Agencia de Desarrollo Credit Union de Birmingham
- Iglesia: Diócesis de Birmingham
- Estructuras de formación y educación: Escuela Aston para Empresarios Sociales

El CESB presta apoyo en las investigaciones de Mercado y de viabilidad, en el asesoramiento empresarial, en la formación, en el acceso a la financiación así como en el desarrollo.

GESCO – Consortio de cooperativas sociales (I)

GESCO fue fundada en 1991. Está formada por cooperativas sociales que trabajan principalmente en el campo del cuidado de las personas ancianas, de los discapacitados, de grupos específicos de inmigrantes y de otros miembros desfavorecidos de la sociedad. Además, GESCO colabora estrechamente con las autoridades públicas.

Las actividades de GESCO se centran principalmente en la coordinación de los servicios locales, los servicios de planificación y otras intervenciones a nivel local. Gestiona centros de cuidado de día y centros residenciales, despachos administrativos y de información, actividades en la calle. A su vez, GESCO organiza actividades de formación para los socios y empleados así como campañas de concienciación entre la población local. El consorcio también promueve el desarrollo de la cooperación con otros actores locales. Además,

realiza investigación en lo que concierne a las oportunidades para la creación de empleo y al desarrollo (económico). Finalmente, GESCO ofrece servicios para la creación y el apoyo a las empresas sin ánimo de lucro. Todas las actividades se basan en directrices y reglas fijas. El consorcio es activo en todo el territorio. Debido a un aumento en las ventas, pudo contratar a un mayor número de empleados y reestructurar sus sistemas de organización y de gestión.

Los objetivos principales del consorcio son la realización conjunta de diferentes proyectos, la promoción de las actividades de los miembros y de la economía social en general, la promoción de la cooperación territorial en la región de Campagna así como la protección y el fortalecimiento de las capacidades de participación en los procedimientos de la adjudicación de contratos públicos.

Como ya se ha mencionado antes, el consorcio solamente es responsable en lo que atañe a las actividades realizadas dentro del marco de la estrategia común. Su realización viene coordinada por diferentes cooperativas encargadas de diferentes acciones concretas, según su experiencia y competencias respectivas. Las asambleas, las reuniones de los grupos de trabajo, los grupos de estudio, los seminarios, y otros tipos de reuniones (públicas) y conferencias se organizan en colaboración con las partes interesadas locales y los ciudadanos.

Pese a cierto número de resultados positivos, la colaboración con los actores públicos y con las empresas privadas sigue presentando diversas dificultades. Las razones es posible que estén en las tendencias de control y supervisión (públicas) así como en las actitudes altamente competitivas.

Sin embargo, el consorcio pretende conectar diferentes recursos con los actores locales y con las diferentes expresiones de la demanda, dependiendo de las necesidades específicas de las diferentes partes del territorio. Además promueve y se encuentra implicado en diferentes redes (por ejemplo: la lucha contra la exclusión social) en cooperación además con los sindicatos, las universidades, las cámaras de comercio y las ONGs.

«**SOCIEDAD COOPERATIVA DE INTERÉS COLECTIVO**» «**SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE D'INTÉRÊT COLLECTIF**» (SCIC) Ha emergido en Francia con la aprobación de la nueva ley de 2001, un nuevo tipo de empresas que emprenden nuevas modalidades de colaboración entre los diversos actores públicos y priva-

dos, Una adaptación de la ley de los estatutos de las cooperativas (adoptada en 1947), la ley 2001-624, contiene una definición de las SCICs y de varios complementos a la legislación existente, como por ejemplo del derecho mercantil. Tras ello hubo un Decreto, el 2002-241, por virtud del cual se confería un marco jurídico a los procedimientos de aprobación de las SCICs, las condiciones que rigen la concesión de subvenciones y la exigencia de revisión de las cooperativas.

Las SCICs – Características

Las SCICs are son compañías de responsabilidad limitada que cuentan con un capital variable. Producen bienes y servicios de interés general y aspiran a tener un claro impacto sobre los aspectos sociales del desarrollo local. Las SCICs son estructuras sin ánimo de lucro, cosa que significa que por lo menos el 57,5 % de sus beneficios deben asignarse a las reservas indivisibles. Sus actividades, tal y como ya se ha mencionado, se rigen por la ley anteriormente mencionada, así como por el derecho mercantil. Las SCICs operan en ramos muy diferentes, como lo son los servicios sociales, el catering, el transporte, la creación de empresas, la promoción de la economía social y el comercio justo.

Cualquier asociación declarada cuenta con el derecho de convertirse en una Sociedad Cooperativa de Interés Colectivo sin necesidad de cambiar su status jurídico.

Las SCICs son de iniciativa privada y por ello autónomas. Sin embargo, los organismos públicos pueden firmar acuerdos con una SCIC, subvencionarla, y / o colaborar con ella en el marco de las licitaciones públicas. Ahora bien, lo que es más importante, es que también pueden asociarse en el partenariado y adquirir parte de las acciones. Cabe destacar, sin embargo, que los organismos públicos no pueden ser propietarios de más de un 20% (de las acciones del total de las entidades públicas).

Su principal diferencia con respecto a las cooperativas tradicionales es que las terceras partes, concretamente que no son miembros de la cooperativa, si pueden en cambio sumarse a las actividades. Además, por lo menos tres categorías diferentes de personas naturales o jurídicas tienen que Constar entre los miembros, todas ellas aportando diferentes tipos de experiencias y *con* relaciones diferentes con respecto a la actividad. Cualquier entidad pública o privada, o cualquier persona natural puede ser miembro. A su vez, una Sociedad

Cooperativa de Interés Colectivo tiene la obligación de incluir a los usuarios (clientes y beneficiarios) y a los empleados de la cooperativa entre su lista de miembros.

En breve, una SCIC realiza una actividad económica con el fin de promover el empleo y para responder a las necesidades concretas del territorio, tal y como han quedado definidas por los diferentes miembros.

Las decisiones se toman en Asamblea General. El principio de "un hombre un voto" es de aplicación y se mantendrá también en el caso de la creación de un Colegio. Los Colegios pueden actuar de interfaz entre los miembros individuales y la Asamblea General (véase como ejemplo la SCIC LANDES).

Sociedad Cooperativa de Interés Colectivo - Ejemplos

Ejemplo teórico: Transformación de una asociación en una Sociedad Cooperativa de Interés Colectivo (Francia)

Puesto que las cooperativas de interés general son solo de aparición reciente, existe una falta de Buenos ejemplos validados. Por ello, en primer lugar vamos a poner un ejemplo de una SCIC teórica.

Una asociación que presta servicios de cuidado infantil puede decidir crear una SCIC por medio de la asociación de sus empleados con un organismo público y dos empresas que operan en el mismo barrio con intereses y objetivos similares (que tengan una dimensión de interés general). Como consecuencia, suscribirá todas sus propiedades a la SCIC y recibirá a cambio obligaciones. En el caso de que la asociación mantenga su status durante por lo menos 5 años, sus operaciones quedarán libres de impuestos. Los empleados, los padres, las oficinas públicas y las dos empresas anteriormente mencionadas harán una aportación en términos de capital.

Las decisiones se tomarían en la Asamblea General, donde la asociación y cada uno de los otros tres grupos (empleados, padres y oficinas y empresas públicas) dispondrían de un voto cada una.

Sociedad Cooperativa de Interés Colectivo Landes (Fr)

LANDES (Lancement d'Activités Nouvelles pour le Développement d'une Economie Sociale et Solidaires/Lanzamiento de Nuevas Actividades para el Desarrollo de la Economía Social y basada en la Solidaridad) es una cooperativa de actividad, establecida en 2002. Las principales actividades de la SCIC Landes se desarrollan en el ámbito

de los futuros y nuevos empresarios. Además la cooperativa les ofrece espacios de oficinas a los empresarios.

La Sociedad Cooperativa de Interés Colectivo Landes fue creada en el marco de una cultura de partenariado local ya muy arraigada y promovida principalmente por el Comité Bassin Emploi (CBE), de Seignanx. Esta asociación regional fue fundada en 1993 por iniciativa de las autoridades locales que deseaban asociar a otras partes interesadas a nivel local en los debates *sobre* la realización de acciones concretas *para* el desarrollo social y económico local.

Los objetivos de CBE son:

- a. Responder a las necesidades sociales que surgen en el territorio – creación de nuevos servicios y actividades;
- b. Crear las oportunidades para cualquier persona que desee iniciar su propia empresas / actividad (especialmente pensando en las personas jóvenes) – reciba asistencia con el objetivo de integrarles a ellos y sus actividades en el Mercado laboral (el objetivo *no* es el de mantenerles permanentemente en la SCIC Landes);
- c. Promocionar conjuntamente el desarrollo territorial y ofrecer la oportunidad a las personas jóvenes a que realicen sus aportaciones en dicho campo;
- d. Implicar y aliar a los diferentes actores locales de un territorio (beneficiarios, asociaciones, empresas, autoridades locales y regionales, voluntarios) para poder responder a las necesidades locales y movilizar los recursos de la forma más idónea posible;
- e. Desarrollar prácticas basadas en la solidaridad

El CBE está compuesto de cuatro grupos o colegios:

1. Empresas
2. Políticos
3. Sindicatos (empleados)
4. Actores locales (asociaciones, otras estructuras que trabajan en la integración social, estructuras de desarrollo local y asociaciones, estructuras de formación, empresas de inserción, estructuras que promueven la creación de actividades empresariales etc.)

En el marco de sus actividades, se han creado diferentes emplazamientos y estructuras para el desarrollo local que permiten identificar las necesidades locales, planear actividades e involucrar a las personas jóvenes interesadas. Se ha establecido un consejo de desarrollo regional, un Observatorio Territorial y diversos lugares donde los jóvenes pueden expresar sus puntos de vista y sus ideas. Además de

ello, se ha creado una “escuela de proyectos” que imparte formación sobre capacidades de gestión de proyectos a las personas jóvenes y ofrece asistencia a la hora de desarrollar sus proyectos empresariales (en conexión con las actividades del Consejo de Desarrollo Local y del Observatorio Territorial).

La SCIC LANDES, la creación de la cual también se benefició del programa Interstices¹ para el desarrollo y la investigación, ofrece un terreno de pruebas para las actividades empresariales y los proyectos de las personas jóvenes. Permite, por ejemplo:

- a. Establecer una *empresa* con un *objetivo final social*
- b. Conferir a los jóvenes el estatus de *empresario*;
- c. Contar con *financiación mixta* (recursos propios y subvenciones públicas)
- d. Basar las actividades en un planteamiento democrático y participativo
- e. Contar con un conjunto *mixto de miembros* (empleados, beneficiarios, voluntarios, autoridades locales y regionales, personas físicas y jurídicas)
- f. La indivisibilidad de las reservas comunes

En la mayor parte de los casos, los miembros y asociados de la Sociedad Cooperativa de Interés Colectivo LANDES son socios del CBE. Como estos últimos la cooperativa cuenta por lo tanto con cuatro categorías distintas de miembros:

1. Usuarios/Beneficiarios = actores locales (en este caso: asociaciones, otras estructuras que trabajan en el ámbito de la integración social, estructuras y asociaciones de desarrollo local, estructuras de formación, empresas de inserción, estructuras que promueven la creación de actividades empresariales, etc.
2. Autoridades públicas y sus federaciones: *La Comunidad de municipios de Seignanx*
3. Empresas (personas físicas o jurídicas representativas de la economía tales como empresas, artesanos, agricultores...)
4. Directores de proyectos/empresarios – empleados: personas jóvenes del territorio

Entre sus actividades figuran, por ejemplo, servicios que ofrecen asistencia a la movilidad, reparto a domicilio de comidas gratuitas, organización de tracking y otras actividades para grupos diferentes,

1 Este programa para el desarrollo local y la investigación fue creado en 1999 por la UFJT (Union des Foyers et Services pour Jeunes Travailleurs – hoy 'UNHAJ – Union nationale pour l'habitat des Jeunes)

bar de la asociación y la organización de otros eventos multiculturales así como alquiler de vehículos.

La financiación de las actividades se basa en el principio de la mutualización de los recursos y en la solidaridad entre los miembros y asociados: Los seguros, servicios tales como la administración y la contabilidad, la formación y los salarios se financian por medio de las aportaciones financieras, valga la redundancia, de los miembros / asociados y, en parte pro lo menos, por medio de los beneficios generados por los jóvenes empresarios. Una mayoría de los cuales, sin embargo, ya están acostumbrados a sufragar los costes para la implantación de sus actividades.

Además, la SCIC LANDES se beneficia de las infraestructuras (oficinas, etc.) y servicios (administración, contabilidad) creados para otras iniciativas del CBE tales como el "pépinière entreprises" (vivero de empresas) y el "hotel entreprises" (estructuras de apoyo para la economía social y local que ofrece asistencia técnica, instalaciones a precio asequible y otras infraestructuras etc.). Así es que diferentes estructuras locales, incluyendo la SCIC LANDES, comparten estos recursos.

Finalmente, los miembros apoyan las actividades con sus competencias propias. Las autoridades locales, por ejemplo, ofrecen apoyo institucional y legitimación. Juegan un papel activo a la hora de divulgar materiales de información sobre los servicios de la SCIC LANDES entre la población local. A cambio, empresas que operan en ámbitos diferentes, aportan su experiencia en las fases de planificación e implementación de diversas acciones de la cooperativa, como el centro de vacaciones para niños, etc.

La SCIC LANDES se gestiona como una asociación sin ánimo de lucro donde los socios /miembros no reciben dividendos. Los socios/miembros se comprometen a asistir y a acompañar a los jóvenes empresarios durante la implantación de sus actividades aportando sus competencias respectivas; se comprometen a buscar conjuntamente la solución más apropiada a una necesidad concreta expresada (también con vistas a promover la innovación social).

La promoción de la igualdad de oportunidades y las cuestiones relacionadas tales como la capacidad empresarial de las mujeres son parte de los objetivos de la Sociedad Cooperativa de Interés Colectivo LANDES y de todas las demás estructuras establecidas por el CBE. Se debe tener presente que el objetivo de este último es, por supuesto, el de desarrollar estrategias a largo plazo para el desarrollo local en general.

Cooperativas de interés general – estructuras similares en otros países

Bélgica: Sociétés à finalité sociale (SFS) – Sociedad con una finalidad social

Estructuras similares a una Sociedad Cooperativa de Interés Colectivo en Bélgica son las Sociedades con una Finalidad Social (Sociétés à Finalité Sociale – SFS). Las SFS son iniciativas de economía social que operan en el campo de la integración de las personas desaventajadas al mercado del trabajo así como en el ámbito de los servicios de la comunidad (vivienda, servicios de cuidado para los ancianos, los discapacitados y de cuidado infantil). Pese a que la legislación belga no prevé un estatus a parte para tales empresas, existe la posibilidad de que cada sociedad comercial incluya en sus estatutos una modalidad particular (ley aprobada el 13 de Julio de 1995). Una «société à finalité sociale»: a) una sociedad anónima, b) una société à responsabilité limitée (empresas de responsabilidad limitada) o c) las sociedades cooperativas, tienen el derecho de hacerlo siempre y cuando se respeten las siguientes condiciones:

- a. Los socios no deben tener ánimo de lucro (o solo perseguir unos beneficios limitados);
- b. Los objetivos sociales a los que se dedican las actividades deben estar claramente definidos;
- c. El número de votos de un socio deberá corresponder como máximo a un 10% del total

España: Cooperativas mixtas de integración social

Las cooperativas mixtas de integración social son un tipo especial de cooperativas de consumidores o de cooperativas de trabajadores. La nueva legislación del 16 de Julio de 1999 (Art.106) permitió que este tipo de cooperativa se activara en la gestión de servicios sociales públicos así como en el ámbito de la integración económica por medio del trabajo con grupos socialmente excluidos. Diferentes tipos de cooperativas u organismos públicos, las fundaciones, los sindicatos o las asociaciones pueden establecer una cooperativa mixta de integración social con el fin de lidiar en pie de igualdad con un problema en concreto y con las necesidades de acción desde una perspectiva conjunta. De este modo, cada socio o miembro mantiene su autonomía y no pierde sus rasgos institucionales característicos.

Gran Bretaña: Compañía de Interés Comunitario

En Gran Bretaña, la Campaña de Interés Comunitario se basa en una nueva legislación aprobada en 2005, que se añadió a la ya existente legislación marco que reglamenta las empresas. Esta legislación per-

mitió la radicación de una empresa en un ámbito intermedio entre las empresas de beneficencia y las tradicionales empresas comerciales. Para cumplir con los requisitos exigidos, las empresas tienen que demostrar que sus beneficios y activos sirven el bien público. La composición de miembros y accionistas puede incluir actores privados, economía social, autoridades locales y otras partes interesadas locales.

La Campaña de Interés Comunitario se basa en dos principios

4. Debe presentarse un informe anual al regulador de las CICs en aras de demostrar el objetivo de interés general y las actividades de la compañía (principio de la prueba de interés comunitario).
5. Los beneficios y los activos no pueden distribuirse entre los miembros o inversores, solamente a empresas de interés comunitario específico o a organizaciones de beneficencia (principio de la vinculación de activos).

Pueden ser una Campaña de Interés Comunitario:

a) Las empresas privadas limitadas por acciones, b) las empresas limitadas por garantía o c) las empresas públicas limitadas.

No se permite el registro en el caso de campañas políticas o si la compañía presta servicios públicos básicos (hospitales, educación etc.).

La Campaña de Interés Comunitario se contempla como una nueva forma de colaboración entre la economía social, las PYMEs como tales y las autoridades públicas por toda una serie de motivos: Es de conformación flexible, a saber, que son posibles diferentes aplicaciones en los sectores público y privado. Las autoridades locales pueden acceder a las actividades de las CICs por medio de las licitaciones públicas o pueden crear su propia CIC.

Las CICs pueden implantarse en toda una serie de iniciativas en las que participan las autoridades locales, como por ejemplo, "partenariados estratégicos locales, acuerdos de área local, la transferencia de activos de propiedad pública a grupos de la comunidad, etc."²

² Community Interest Companies: Information and Guidance Notes (2006): www.cicregulator.gov.uk/guidance

INICIATIVAS EXISTENTES QUE PROMUEVEN LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y SUS SOCIOS DE COOPERACIÓN

Existen toda una serie de iniciativas en el ámbito de la igualdad de oportunidades y de su promoción.

Aunque son muy pocas las que se basan correctamente en procesos de cluster (según el modelo que se ha definido en las páginas 21-23). Pueden caracterizarse por encima de todo como actividades de puesta en red – una forma de colaboración más flexible o “soft”. No por ello puede entenderse que la puesta en red es menos importante. Debe considerarse como una base crucial, un medio y un marco para lograr los clústeres. Las actividades en red pueden por ello llevar a la creación de un cluster.

A continuación vamos a ofrecer algunos ejemplos de iniciativas de este tipo. Las acciones realizadas conciernen a prioridades de los socios del proyecto DESEO y han sido identificadas como buenas prácticas interesantes. Al mismo tiempo, se señalarán las diferencias entre estas actividades y el clustering para facilitar la comprensión de la definición de un cluster de DESEO.

Ejemplo 1

En una región inglesa se ha realizado una iniciativa para ayudar a las mujeres a llevar a cabo sus objetivos personales y a participar activamente en la vida económica local y en la sociedad. Un objetivo principal es el de ofrecer oportunidades de trabajo en red entre las mujeres. Las actividades incluyen las tutorías y apoyo a nivel individual para la formación, el intercambio de conocimientos y experiencias, la integración en el mercado laboral y la capacidad empresarial.

Todas estas actividades van encaminadas a la promoción de la igualdad entre hombres y mujeres.

Los 'padres' de la iniciativa la definen como una *red* que lleva a cabo una amplia gama de actividades diferentes. Los miembros, ya sean suministradores de información y formación o los beneficiarios, no participan en todas estas actividades, sino que eligen aquellas que les parecen más interesantes. La implicación en las actividades de la red pueden por ello variar en términos de calidad y de cantidad (tiempo, conocimientos...). Además, los miembros pueden implicarse de forma más activa o retirarse de ciertas iniciativas en diferentes períodos / momentos. Finalmente, las acciones pueden haberse previsto para diferentes zonas geográficas y para ciertos grupos dentro de una región en concreto. Asimismo, algunas de estas acciones desde su Principio pueden haberse concebido con una duración limitada.

En resumidas cuentas, la red persigue una serie de objetivos más generales – las actividades no necesariamente se subordinan a una estrategia concreta local a largo plazo. Un objetivo principal es la divulgación de información y conocimientos, aparte naturalmente del trabajo en red.

La mayor parte de los criterios de los clústeres listados en las páginas 21-23 no se encuentran en este ejemplo.

Ejemplo 2

En otra región europea, se ha establecido una comunidad en línea. Sus fundadores y / o beneficiarios son mujeres que inician o desarrollan empresas en la región. La comunidad en línea cuenta con más de 150 organizaciones de apoyo que asisten a las mujeres a identificar y a elaborar sus ideas empresariales a través de todo el ciclo de vida empresarial. Las actividades de red están dirigidas principalmente por las siguientes organizaciones:

- Una estructura especializada en la creación de redes y clústeres; empresas de mujeres, ciencia y tecnología,
- Un programa de formación empresarial concreto,
- Una Universidad (que gestiona programas relacionados con el arranque de empresas de mujeres, con experiencia concreta en el apoyo a empresas minoritarias étnicas),
- La organización nacional que se especializa en el apoyo a las mujeres en áreas rurales, apoyando sobre todo las nuevas ideas empresariales,
- Una asociación que ayuda a las mujeres desfavorecidas a montar sus propias empresas,

- Una red empresarial con una participación de un 40% de mujeres,
- Una asociación nacional para organizaciones e individuos que se encargan del apoyo a las empresas de mujeres.

También, tal y como se ha indicado en el título de la iniciativa, las acciones anteriormente mencionadas son actividades claramente de red, financiadas principalmente por el Fondo Social Europeo y la agencia de desarrollo regional. Al describir su estructura como una "comunidad en línea", la iniciativa promueve el intercambio entre los miembros de forma individual y ofrece servicios de consultoría así como formación en toda una serie de cuestiones. Mancomuna recursos en la medida en la que pone en común los conocimientos y la experiencia. Sin embargo, las actividades sirven por encima de todo a un objetivo general en lugar de seguir una estrategia concreta a largo plazo concebida a la medida de un territorio en concreto. Se dirige a mujeres de un área geográfica más amplia - la comunidad en línea puede extenderse a todo el país. La implicación de los miembros puede ser diferente en cuanto a la cantidad, la calidad y el tiempo/duración.

Ejemplo 3

Con el apoyo y la coordinación del ministerio responsable, una región alemana apoyó el establecimiento de un forum sobre los procesos de start-ups de empresas de mujeres. La iniciativa puede definirse como una red interregional de organizaciones intermediarias e individuos que trabajan con (futuras) mujeres empresarias.

Los objetivos del foro son los siguientes:

- La concienciación entre los que están en posición de toma de decisiones y los expertos: Se debaten con un espíritu crítico los aspectos específicos de la capacidad empresarial de las mujeres en las reuniones de la red. Se concientia a los políticos regionales y los expertos en empresas de los aspectos de género en el ámbito de la capacidad empresarial.
- Se informa y se aprende sobre la situación concreta de las mujeres empresarias y de la promoción disponible: compartiendo información en la red y contratando a expertos para tratar temas determinados, los miembros de la red pueden mejorar sus conocimientos sobre la capacidad empresarial de las mujeres y el apoyo que éstas reciben.
- Lobbying: Por medio de implicar a los políticos en la red e

- informar a los que toman las decisiones políticas, la red destaca la importancia de la capacidad empresarial en las políticas.
- Desarrollo de nuevas actividades de apoyo: La red debate sobre proyectos y actividades y actúa de consultor para los órganos gubernamentales encargados de las políticas que conciernen a la capacidad empresarial de las mujeres.

Tal y como indica su propio nombre, la iniciativa opera ante todo como un foro que respalda las diferentes acciones que no necesariamente implican una actividad/contribución continua por parte de todos sus miembros (agencias de empleo, bancos, educación, proyectos de mujeres, consultorías, etc.). Realiza sus diversas actividades en una zona geográfica más amplia en lugar de centrarse en un problema local en concretos o en una estrategia local a largo plazo. El Foro se define a sí mismo ante todo como red de lobby y red de multiplicadores (que representa los intereses de las mujeres que montan sus propias empresas). A su vez pretende *alentar* el lanzamiento de una amplia gama de actividades locales entre las partes interesadas locales y regionales en lugar de realizar dichas actividades el propio foro.

Ejemplo 4

El grupo de trabajo "start-up de empresas a través de las mujeres" es un actor importante en la promoción de la capacidad empresarial de las mujeres de otra región de Europa. Los miembros de este grupo de trabajo fueron designados individualmente por el Ministerio de Economía y Trabajo, así como por el Ministerio de Asuntos Sociales de una región. Representan a una gama amplia de partes interesadas:

- Agencias de consulta para start-up
- Asociaciones de mujeres propietarias de empresas
- Asociaciones de mujeres directivas
- Bancos
- Cámaras de comercio
- Cámaras de artesanía
- Asociaciones económicas
- Agencias de desarrollo económico
- Administraciones locales
- Oficinas para la igualdad de oportunidades en los municipios
- Oficinas para las mujeres y asuntos laborales
- Bancos de apoyo público
- Universidades
- Redes de mujeres empresarias

El objetivo del grupo de trabajo es el de promover la Capacidad empresarial de las mujeres por medio de debatir los obstáculos y las posibles soluciones, estructuras cartográficas e instrumentos de apoyo, concienciación de los consultores empresariales sobre aspectos que atañen a las mujeres en modo particular, la iniciación de un proyecto de guía para las mujeres empresarias, la divulgación de información y alentar proyectos y otras iniciativas.

Pese a la implicación de un gran número de partes interesadas y su puesta en común de conocimientos, esta interesante iniciativa representa ante todo y en primer lugar un foro de debate. Está limitada en el tiempo y no comporta una cooperación continua de todos los actores (se organizan reuniones cuatro veces al año) ni una implementación común de las acciones en un territorio concreto.

DESARROLLO DE CLÚSTERES LOCALES PARA LA IGUALDAD DE GÉNERO Y LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES: PROPUESTA PARA UNA HERRAMIENTA DE PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN

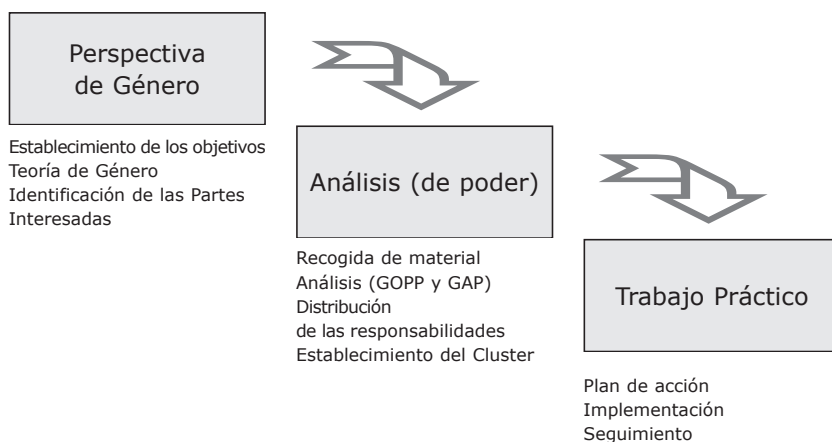
La creación de cooperativas entre diferentes actores locales es un proceso que por su propia naturaleza es frecuentemente innovador y exige ser medido, hay que reflexionar sistemáticamente sobre él y necesita ser evaluado. El proyecto DESEO pretendía examinar las posibilidades de crear unos clústeres territoriales innovadores que sirvieran para promocionar la igualdad de género basándose en el eficiente uso de recursos mutualizados. Con el fin de hacer esto de forma eficiente, se ha desarrollado un instrumento de programación de actividades de cluster eficaz, la herramienta de programación de DESEO. Esta herramienta comprende una combinación de métodos analíticos utilizados en diferentes áreas. Los expertos y socios de DESEO creen que, combinados en el modo correcto, estos métodos crean un "camino" eficaz para la creación de procesos de cluster estables para la igualdad de género y la igualdad de oportunidades en general.

Hay que tener en consideración tres pasos importantes:

1. El primer paso se centra en la aplicación de una perspectiva de género. Conlleva un debate activo sobre las definiciones y los conceptos relacionados, por ejemplo, la teoría de género y la igualdad de oportunidades. Es importante darles la relevancia que les corresponde y llegar a acuerdos sobre las diferentes condiciones así como también asegurarse de que el proceso de cluster y mutualización tengan sentido en relación con la temática de sociedad elegida y la realidad local. Todo ello cobra aún mayor importancia a la hora de mutualizar recursos de diferentes sectores que aplican "significados diferentes", a

saber: diferentes interpretaciones de los conceptos. Los socios y las partes interesadas tuvieron que ser identificados de forma meticulosa.

2. El segundo paso es el análisis de poder, que es un planteamiento combinado que conjuga estudios con materiales para el establecimiento de un cluster (estrategias, planes de trabajo, por ejemplo). Incluye el método de la (*goal-orientated project planning*) *planificación de proyecto orientada a los objetivos (GOPP)*, que se emplea para el análisis sistemático de los objetivos y las actividades necesarias. La GOPP está conectada con el *análisis GAP*, que define claramente las deficiencias en el potencial y en el rendimiento real. Finalmente, los resultados del *análisis power* se convertirán en la fuerza motriz para el crecimiento mejorado en los clústeres.
3. El último paso, un trabajo ya de unas características mucho más conectadas con la práctica, representa una síntesis del análisis de poder y su integración en el plan de acción, que requiere una implementación y seguimiento correctos.



La definición de los elementos principales comunes para todos los procesos de cluster puede entenderse como una reflexión estratégica de situaciones diversas en procesos de clustering real. Estas reflexiones pueden concernir a la estructuración o la formalización del cluster, el desarrollo de ideas, la creación de redes externas y aspectos relacionados. La definición de los elementos principales pretende identificar cuestiones relativas al género que pueden

revestir una relevancia particular en la fase correspondiente de clustering.

Identificación	Formalización	Establecimiento	Clustering
- Cuestión 1	- Cuestión 1	- Cuestión 1	- Cuestión 1
- Cuestión 2	- Cuestión 2	- Cuestión 2	- Cuestión 2
- Cuestión 3	- Cuestión 3	- Cuestión 3	- Cuestión 3
- ejemplo	- ejemplo	- ejemplo	- ejemplo

Antes de iniciar el proceso de trabajo sistemático sobre el proceso de

PERSPECTIVA DE GÉNERO, ANÁLISIS MACRO Y ANÁLISIS DE LAS PARTES INTERESADAS

cluster para la igualdad de género, es necesario analizar cuál es el contexto en el que dichos procesos van a producirse. Un contexto de análisis debe establecerse a través de la definición de diferentes definiciones y conceptos relacionados con la teoría de géneros y la igualdad de oportunidades. Su objetivo es el de crear un entendimiento común sobre diversos conceptos que se aplican o que van a ser aplicados.

El género constituye un aspecto normativo, que en general se construye entorno al concepto humano de sexo, es decir, una división biológica, física que se extendió a una concepción social amplia. Esto, sin embargo, puede llevar a limitaciones en lo que concierne a la participación de las mujeres y/o de los hombres en la sociedad y en la economía. En resumen, el género es un medio construido por la sociedad de asignar características a categorías sexuales. Las fronteras de los géneros pueden cambiarse, pueden ser permeables y creadas. Aquí, cabe citar a Simone de Beauvoir que postulaba que 'no se nace, sino que se llega a ser mujer'.

Es importante encontrar un lenguaje común con respecto a que tema se va a tratar, por qué y cómo. Los actores implicados deben llegar a un acuerdo sobre qué asocian con diferentes conceptos y definiciones. Además, hay que garantizar que el trabajo tenga sentido en el contexto territorial. Esto es aun más importante a la hora e mutualizar recursos de diferentes actores que utilizan diferentes significados de conceptos y definiciones.

Al principio de este proceso es necesario definir el área de análisis, por ejemplo: empleo, equilibrio entre la vida laboral y personal, Capacidad empresarial, finanzas, etc. Normalmente existen diferen-

tes datos estadísticos en el ámbito relevante. Deben recogerse y marcarse como “datos de contexto previo”. Junto con la teoría de género, este paso constituirá el punto de partida para el análisis de tendencias o, en otras palabras, el análisis Macro.

El análisis Macro tiene en cuenta las tendencias en un área determinada (teoría de género y datos existentes) en términos políticos, sociales, de género, legislativos territoriales y económicos. Esto llevará a una descripción de la situación y el contexto.

Tras realizar el *análisis Macro*, deben identificarse las áreas de responsabilidad y las partes interesadas necesarias. Si el partenariado no responde ya a diversos resultados del análisis Macro y a las necesidades correspondientes, es importante garantizar la sostenibilidad del cluster incluyendo más socios u otros socios o partes interesadas.

El siguiente *análisis de partes interesadas* versa entorno a las siguientes preguntas:

- ¿Qué recursos son necesarios y están disponibles en el partenariado en cuestión?
- ¿Qué competencias se necesitan y están disponibles en el presente partenariado?
- ¿En qué ámbitos están presentes los socios con actividades?

Un análisis de las partes interesadas se utiliza para identificar y evaluar la importancia de las personas clave, los grupos de personas o las instituciones que pueden influir significativamente en el éxito de la actividad o el proyecto.

Tiene dos objetivos principales: En primer lugar, el análisis identificará los recursos y competencias *existentes* en aras de definir los recursos y actividades que pueden mutualizarse. En segundo lugar, mostrará que áreas necesitan ser completadas por medio de la implicación de los socios con los recursos necesarios y/o las competencias en el proceso de mutualización.

El análisis partes interesadas pretende por lo tanto:

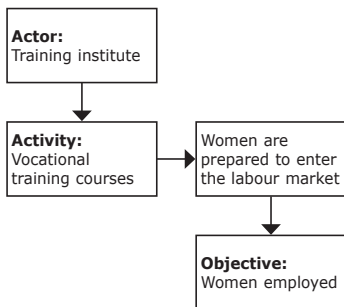
- Identificar a personas, grupos, e instituciones que tendrán un impacto sobre la iniciativa (ya sea positivo o negativo)
- Anticipar el tipo de influencia, positiva o negativa, que estos grupos tendrán sobre la iniciativa,
- Desarrollar estrategias para lograr el apoyo más eficaz posible para la iniciativa y reducir cualquier obstáculo para la implementación exitosa del programa.

El segundo paso del establecimiento de un cluster que promueve la igualdad de género es el de centrarse en el proceso de mutualización como tal. Esto se realizará a través de un examen de la documentación útil y la concepción de estudios (estrategias, planes de trabajo, por ejemplo).

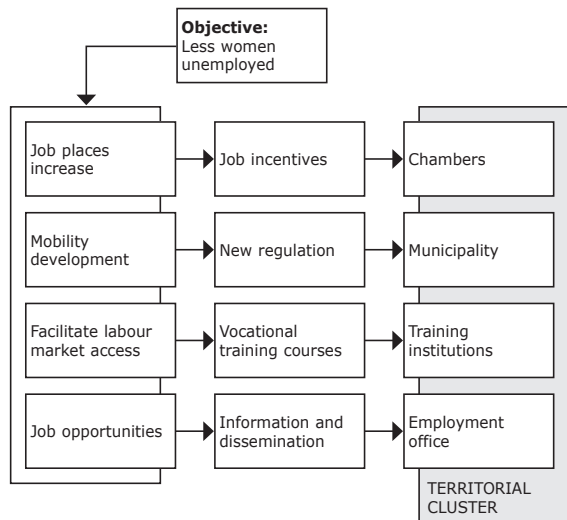
La herramienta de planificación de proyectos orientada en los objetivos (GOPP) puede ser aplicada fácilmente a un análisis sistemático de los objetivos y las actividades necesarias. La GOPP permite a los grupos de actores analizar y preparar planes de proyecto de forma participativa. El método puede utilizarse libremente: no está protegido por derechos de copyright ni una patente. Se ha utilizado y aplicado en una amplia gama de situaciones desde los años 80s y ha demostrado ser sólida y eficaz a la hora de ayudar a grupos a llegar al consenso sobre la finalidad y los objetivos de su empresa. La GOPP es un método excelente para mejorar la eficacia del equipo y la mutualización de los recursos.

La fuerza de GOPP es que el método permite transformar una proyección a través de actividades en una proyección a través de objetivos.

Proyección a través de actividades:

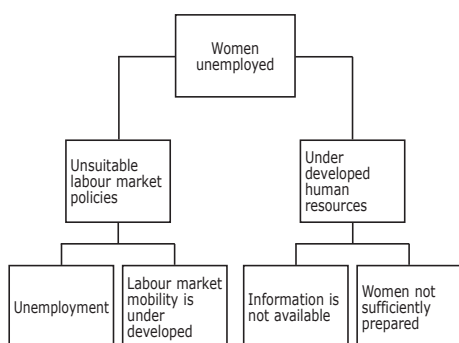


Proyección a través de objetivos (GOPP):

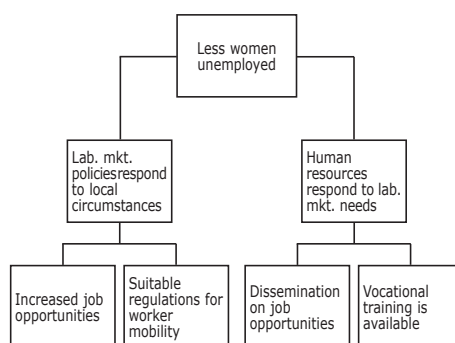


Todas las partes relevantes implicadas llevan a cabo el análisis GOPP (identificadas) e identifican conjuntamente el problema en la perspectiva del contexto. Es importante nombrar a un "coordinador GOPP" Independiente, que se encargará de "ser el líder" de lo que es el trabajo propiamente dicho. Al final del análisis, se esbozará un árbol de problemas, con las diferentes ramas de problemas interrelacionados. Aquí, cabe hacer una referencia al análisis de las partes interesadas. Este proceso permitirá la identificación de por lo menos un área principal para el futuro proceso de cluster. Para convertir todos los problemas en objetivos, hay que definir los objetivos finales así como los objetivos para cada fase de las actividades de cluster.

Análisis de problemas:



Análisis de objetivos:



Cuando los diferentes problemas y objetivos ya se han definido, los actores deben averiguar en qué ámbito de la mutualización de recursos parece más apropiada. Hay que definir el *ámbito de aplicación* de las futuras actividades del cluster: ¿Qué queremos lograr con nuestra mutualización?).

En este contexto, otro paso importante es la identificación de indicadores medibles para las actividades previstas por medio del análisis GOPP.

	LOGIC	INDICATORS	SOURCES	ASSUMPTIONS
OBJECTIVE	Less women unemployed	Average number of male and female workers	Registration statistical office	National legal framework does not change during the project
SCOPE	Suitable labour market policies	X% labour market turnover	Labour chamber report	Women target group is sufficiently prepared
OUTPUT	More job opportunities	X% labour demand increase	ILO yearly report	Available labour force
ACTIVITIES	Incentives to create new jobs	INPUTS	DESEO report	Entrepreneurs obtain incentives
				Not enough work places

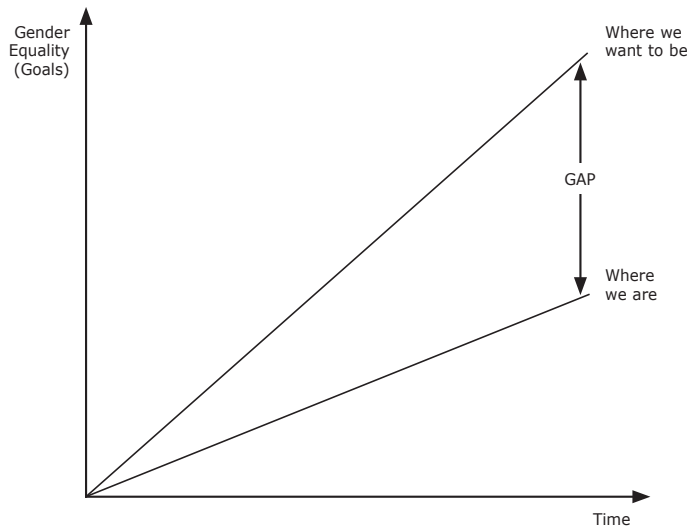
El método GOPP idealmente debe venir seguido de un análisis GAP.

ANÁLISIS GAP

El análisis GAP es una herramienta de evaluación que permite una comparación entre el rendimiento *actual* y el rendimiento *potencial* de una organización, empresa, autoridad o iniciativa. Si una empresa, por ejemplo, no utiliza los recursos de los que es propietaria, es posible que esté produciendo o rindiendo a un nivel inferior a su potencial. Lo mismo puede decirse de una región u organización que, debido a una gestión insuficiente de la igualdad de género, no aprovecha todos sus recursos humanos.

‘El análisis GAP’ constituye pues un estudio formal del rendimiento actual de los diferentes actores y de lo que quieren lograr en el futuro. El análisis Gap constituye una base para medir la inversión de tiempo, dinero y especialmente los recursos necesarios para lograr un resultado concreto.

El objetivo del análisis gap es el de identificar la brecha que hay entre la asignación optimizada, la integración de inputs y la actual situación. Determina y documenta de este modo diferencias entre los requisitos y las capacidades. El análisis Gap puede estar conectado con un benchmarking concreto y otras medidas de evaluación. Una vez se definen y se entienden las expectativas generales de rendimientos, es posible comparar dichas expectativas con el rendimiento real. El GAP puede aplicarse al nivel operativo y estratégico de una organización.



En esta fase, la distribución de responsabilidades entre los socios de la red se basará consecuentemente en la definición de actividades por medio del análisis GOPP y los principales objetivos de colmar las deficiencias que han sido identificadas por medio del análisis GAP. El análisis del contexto, el análisis de las partes interesadas y el análisis concreto de los objetivos y de las actividades puede entenderse como el fundamento de los procesos de mutualización.

REALIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE CLUSTER

Antes del trabajo de orden práctico, es decir, de que el establecimiento del cluster y la

mutualización puedan lanzarse, hay que crear un plan de acción estratégico. Existen diferentes métodos. El conocido análisis *SWOT* (en español conocido como análisis DAFO) parece ser un buen instrumento para concebir un plan de acción pertinente referido a los análisis GOPP y GAP.

El análisis DAFO es una herramienta de planificación estratégica utilizada para evaluar las **D**ebilidades, **A**menazas, **F**ortalezas y **O**portunidades que conlleva el proceso de cluster de DESEO. Implica una concretización de los objetivos de las actividades e identifica los factores externos e internos que son favorables o desfavorables para lograr el objetivo.

En el proceso de cluster de género de DESEO, el análisis DAFO resulta del análisis de tendencias, del análisis de las partes interesadas, del análisis GOP y del análisis GAP. Resulta en la creación del plan de acción final para el establecimiento del proceso de cluster.

Puesto que ya se ha identificado un objetivo claro (a través del análisis GOPP), el análisis DAFO se aplica ante todo para garantizar el seguimiento correcto de dicho objetivo. En este caso, DAFO significa:

- **Debilidades:** atributos de la organización que son contraproducentes para lograr el objetivo.
- **Amenazas:** condiciones *externas* que son contraproducentes para lograr el objetivo.
- **Fortalezas:** atributos de la organización que son útiles para lograr el objetivo.
- **Oportunidades:** condiciones *externas* que son útiles para lograr el objetivo.

La identificación de los DAFOs es esencial porque constituyen la base de los pasos subsiguientes en el proceso de planificación para lograr alcanzar el objetivo elegido. También se utilizan como inputs para la generación creativa de posibles estrategias, preguntando y respondiendo a cada una de las siguientes preguntas:

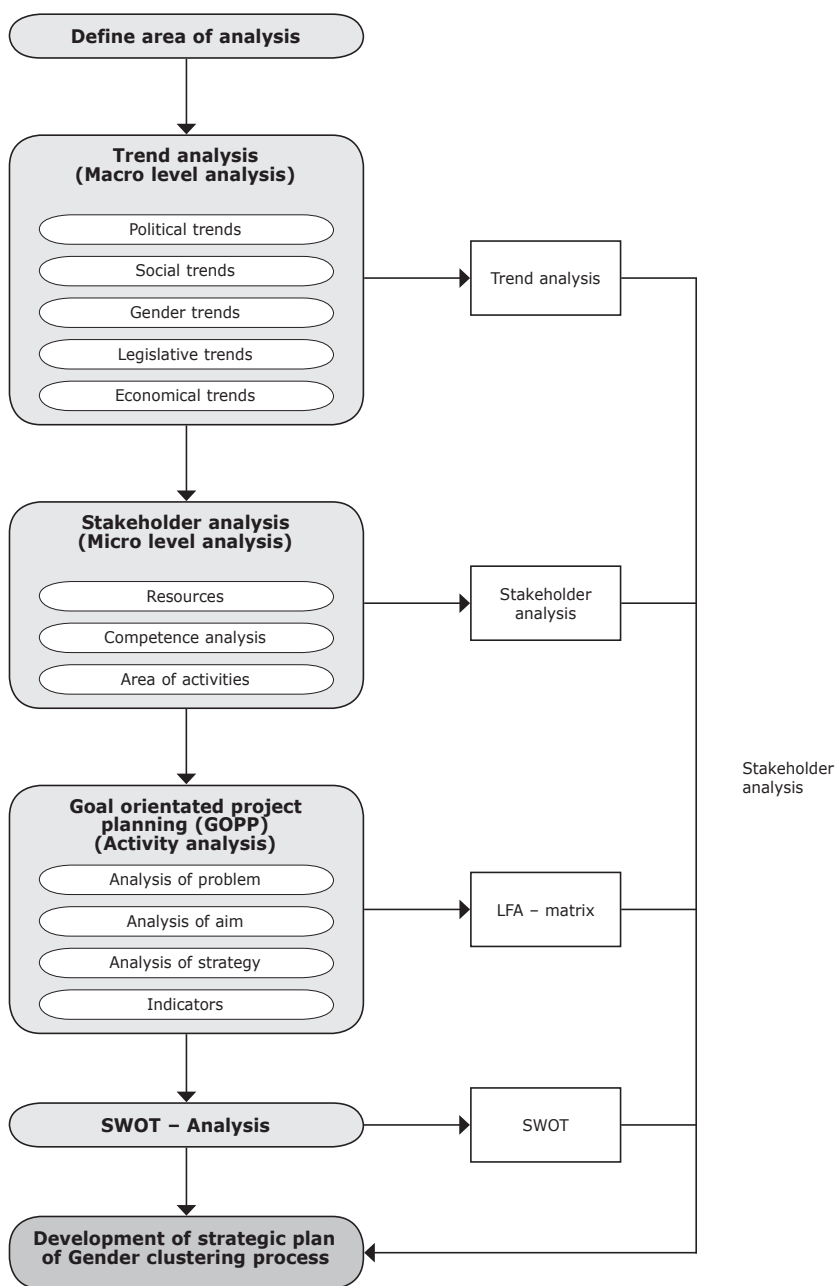
- ¿Como podemos **Aprovechar** cada una de las fortalezas?
- ¿Como podemos **Invalidar** cada una de las debilidades?
- ¿Como podemos **Sacarle partido** a cada oportunidad?
- ¿Como podemos **Defendernos** contra las Amenazas?

El DAFO también puede utilizarse para la evaluación de los resultados de los procesos de las actividades de cooperación y de clustering.

Como resultado del análisis DAFO, debe crearse un plan de acción.

	HELPFUL to achieving the objectives	HARMFUL to achieving the objectives
Internal origin attributes of the participating partners	STRENGTHS	WEAKNESSES
External origin attributes of the environment	OPPORTUNITIES	THREATS

Metodológicamente, el proceso anteriormente mencionado puede plasmarse gráficamente de la siguiente manera:



EVALUACIÓN DE LOS CLÚSTERES DE DESEO - MEDIDA DE RENDIMIENTO DE VALOR SOFT SOBRE INVERSIÓN DURA

Siguiendo el modelo analítico presentado anteriormente, se puede establecer un cluster estable a nivel local.

Una vez el cluster está operativo, es necesario prever un seguimiento apropiado y continuo.

El debate sobre la responsabilidad social de las empresas no es nuevo, puesto que lleva realizándose muchas décadas. Sin embargo, los instrumentos de medición para los valores "Soft", la rentabilidad de las inversiones sociales o en igualdad de género son un fenómeno relativamente nuevo en la sociedad. Los métodos descritos a continuación pueden aplicarse a la hora de evaluar el rendimiento de los clústeres de DESEO.

Teoría del cambio

La teoría del cambio es una herramienta para diseñar y evaluar las iniciativas de cambio social. Una teoría del cambio ofrece un mapa de carretera claro para lograr los resultados deseados por medio de identificar las precondiciones indispensable, los caminos a seguir y las intervenciones necesarias para el éxito de una iniciativa, por medio de la creación de una plantilla de los elementos constituyentes necesarios para lograr un objetivo a largo plazo de una iniciativa de cambio social, como lo es por ejemplo mejorar las actividades territoriales de igualdad de género.

La teoría del cambio define todos los elementos necesarios exigidos para lograr un objetivo dado a largo plazo. Este conjunto de elementos interconectados hace referencia a los resultados¹ y se plasma en un mapa que traza un camino hacia el cambio, que es una descripción gráfica del proceso de cambio.

Construido entorno al camino del cambio, una Teoría de Cambio describe los tipos de intervenciones² (un programa único o una iniciativa global de una comunidad) que sirven para lograr los resultados trazados con el camino en una cartografía del cambio. Cada resultado en el camino del cambio está vinculado con una intervención, sacan-

1 Un resultado es un estado o condición que debe existir para que una iniciativa funcione y que en la actualidad no existe. Un resultado puede representar un cambio en un grupo de personas, organizaciones, o lugares.

2 Las intervenciones son acciones específicas que llevará a cabo un programa o un grupo de personas con el fin de lograr resultados.

do a relucir el entramado frecuentemente complejo de actividades necesarias para conseguir el cambio.

Una Teoría de Cambio no sería completa sin una articulación de las suposiciones³ que las partes interesadas utilizan para explicar el proceso de cambio. Las suposiciones dan cuenta tanto de las conexiones entre los resultados precoces, intermedios y a largo plazo, como de las expectativas sobre como y por qué las intervenciones propuestas van a llevar a dichos resultados.

Las partes interesadas valoran las teorías de cambio como parte de un programa de planificación y evaluación porque generan una visión compartida por todos ellas de los objetivos a largo plazo, de como se pretenden alcanzar y de que instrumentos se van a utilizar para medir el progreso durante el proceso.

Rendimiento de la inversión en igualdad de género con respecto a la inversión del cluster

Todas las actividades económicas generan toda una gama de tipos de impactos, solamente algunos de los cuales se miden utilizando métodos de contabilidad financiera convencionales. El análisis del *Rendimiento Social de la Inversión (SROI)* es un método que se centra en el valor generado por las iniciativas además del valor financiero. Este valor añadido puede proceder de los impactos sociales, humanos y medio ambientales.

Para aplicar el SROI, hay que responder a algunas preguntas fundamentales:

¿**Qué** estamos intentando cambiar, prevenir o influir?

¿Qué **resultado** queremos lograr?

¿Qué **suposiciones** tenemos sobre las causas y los efectos que van a llevar a nuestro resultado deseado?

¿Qué **valor añadido** vamos a generar?

Es necesario definir claramente el objetivo final de las actividades cuyo resultado debe ser medido, por ejemplo "trabajar y fortalecer las redes existentes para crear y generalizar las prácticas de cluster

³ Las suposiciones están relacionadas con las condiciones o los recursos que, en la opinión de un grupo de actores, son necesarias para el éxito del programa y que ya existen. Una suposición representa una condición para el éxito de un programa. A diferencia de una precondition, ya existe y no debe implantarse. Es crucial contar con una definición correcta y bien fundada de las suposiciones. Las suposiciones incorrectas pueden alterar completamente las operaciones de un programa.

para la igualdad de género y potenciar la demanda de servicios relacionados, en lugar de generar servicios nuevos”

La siguiente matriz muestra los diferentes pasos de la idea SROI:

Input	Actividad	Output	Resultado	
Dinero (También en especies, el tiempo y las aportaciones financieras se contemplarán)	Mancomunidad de recursos entre las organizaciones de la economía social; implicación de las Alo	Cambio en la planificación pública, en los puestos de trabajo para las mujeres etc.	Cambio en las actividades, en los rendimientos y en las oportunidades relacionadas con la igualdad de género	
			Atribución	Impacto
			Otros programas con objetivos similares	Cambio en las realidades regionales de género (visión histórica / comparación con otras regiones)

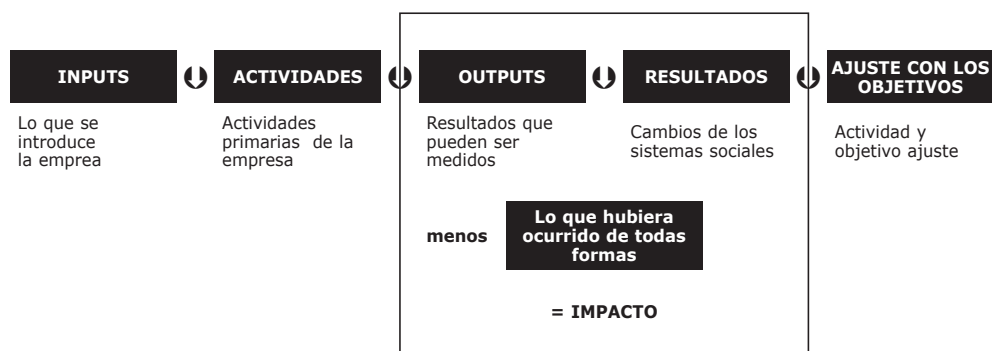
El método SROI se compone de los siguientes elementos:

- Ámbito de aplicación
- Análisis de las partes interesadas
- Impacto e indicadores
- Proyecciones de los resultados sociales
- Contabilidad del valor social
- Informes

La definición del ámbito de aplicación, el análisis de las partes interesadas y el de los indicadores ya se han hecho a través del análisis GOPP. En el análisis SROI necesitamos profundizar más en el análisis de las partes interesadas con el fin de trazar una cartografía de los inversores y beneficiarios potenciales. En el caso de los clústeres de DESEO, donde medimos el cambio social y las estructuras territoriales (clústeres), necesitamos contar con una visión más de conjunto de quienes son nuestras partes interesadas. Las partes interesadas son la iniciativa al igual que la sociedad en general.

El impacto es diferente entre el resultado para las partes interesadas *identificado como resultado de la iniciativa* y el resultado que se habría producido de todas formas *sin la iniciativa*. Se genera calculando los inputs (recursos utilizados para llevar a cabo la actividad – dinero, persona, instalaciones y equipamiento) y conectándolos con las actividades realizadas con el objetivo de medir los outputs

(unidades medibles generadas por las actividades). El resultado relaciona los cambios que se producen en términos de condiciones, personas y políticas como resultado de las actividades de inputs, y las actividades de output. Sin embargo, lo más importante es medir el *impacto*, que es, tal y como se ha mencionado anteriormente, la diferencia entre los resultados y los resultados que se habrían producido igualmente (peso muerto).



La parte más difícil del SROI en el análisis de costes y beneficios probablemente sea la definición de los indicadores que deben utilizarse con el fin de lograr un resultado fiable en términos de sostenibilidad. En algunos casos es más fácil encontrar los indicadores de impacto que en otros. Sobre todo en el cambio social, son muy difíciles de identificar. Los impactos pueden consistir de dos o más indicadores.

En las actividades de cluster para la igualdad de género puede que sea necesario, por ejemplo, medir la confianza en si mismas y la sensación de seguridad en la sociedad de las mujeres en el contexto territorial. Si la confianza en si mismas es un objetivo, esto solo se podrá medir estudiando el cambio en la conducta de las personas. Los cambios pueden ocurrir, por ejemplo, en el número de contactos sociales, visitas a agencias de apoyo, en el número de horas de orientación etc. Los cambios sociales significan cambios sostenibles y a largo plazo. Es necesario definir indicadores para cada parte de estos cambios, que pueden traducirse en costes financieros y beneficios.

Los indicadores serán SMART (Specific, Measurable, Acceptable, Realistic and Time-limited) (Específicos, Medibles, Aceptables, Realistas y limitados en el Tiempo). A su vez es esencial que estén relacionados con la misión inicial.

Tras haber establecido indicadores medibles, es necesario establecer

los objetivos con respecto a los indicadores para los años siguientes. Para hacer esto, hay que atribuir un valor monetario en euros a los indicadores. Además, es necesario realizar proyecciones multianuales de los costes sociales y los beneficios. Los precios de mercado deben utilizarse en la medida de lo posible. Es más, puede aplicarse el "método de coste de viajes" (el valor de transferirse una persona de un lugar a otro) o los métodos relacionados con la prevención de costes (costes que las actividades evitan). En algunos casos, puede utilizarse el método de "la valuación de contingentes" (¿Cuánto estamos dispuestos a pagar con tal de...?) ampliamente aceptado.⁴

Existe una dificultad obvia a la hora de determinar un valor global, válido y fiable para un impacto social dado para el que no existe ningún precio basado en el mercado para el mismo. Por ello, son importantes con el fin de establecer varios mercados ficticios por unidades de impacto social, una mutualización de recursos promovida por el proyecto DESEO e incluso más, también el intercambio de experiencias. Ello hará que la comparación sea posible.

Tras concluir la fase de proyecto, debe realizarse un análisis de los ingresos y gastos por actividades. Para ello es necesario elaborar un balance general de los costes y beneficios de las actividades. Una vez se ha hecho una estimación para los años futuros de los ingresos y beneficios sociales monetarizados, así como de los gastos y costes sociales monetarizados, es posible calcular y contabilizar el valor social.

Dado que los resultados dependen de las suposiciones, la contabilización preferiblemente debe presentarse como una gama de posibles escenarios.

⁴ Se puede encontrar ulterior información sobre SROI y la estimación de valor, por ejemplo, en el sitio Web de la New Economic Foundation: www.neweconomics.org.

ANÁLISIS DE VIABILIDAD Y APLICACIÓN DE PRUEBA SOBRE LOS TERRITORIOS SOCIOS

Basándose en la definición de trabajo de un cluster de DESEO y las normas mínimas definidas de común acuerdo (véase el capítulo 3), los socios llevan a cabo las pruebas locales contemplando la viabilidad y el posible diseño de un futuro cluster territorial para la igualdad de género.

Las realidades, las necesidades y las prioridades difieren de territorio a territorio. Por dicho motivo, se han identificado diferentes campos de experimentación (transportes, apoyo empresarial, empleo, acceso al crédito, información *sobre* la legislación en general...). No obstante, siempre que ha sido posible, todas las actividades han hecho referencia a las normas mínimas anteriormente mencionadas. Estas normas han sido verificadas durante las pruebas locales.

Finalmente, debemos atraer la atención del lector al hecho de que algunos socios ya disponían de una cierta experiencia en el terreno de los clústeres y de los partenariados bastante avanzados mientras que otros tuvieron que "empezar de raíz". Los partenariados existentes entre los actores locales y las colaboraciones de diferentes tipos se vio una vez más que eran un elemento clave para el éxito de los procesos de desarrollo local e innovación. Varios socios del proyecto ya estaban acostumbrados a trabajar con otras estructuras de su territorio. Esto les permitía discutir directamente los escenarios posibles de mutualización y de creación del cluster. Otros socios del proyecto que no estaban en posición de aprovechar relaciones preexistentes con otros actores locales tuvieron que hacer frente a dificultades mayores. Por lo tanto, su objetivo en primer lugar fue el de dar el paso fundamental en lo referente a actividades de cluster futuras a través de establecer una *red de miembros potenciales del cluster*.

En los siguientes subcapítulos, se van a presentar secciones de los informes de experimentación de los socios.

Definición del contexto general y las necesidades de acción

CIUDAD DE MESSINA/PIATTAFORMA PER L'ECONOMIA
SOCIALE DELL'AREA DELLO STRETTO (IT):
COMPARTIR HERRAMIENTAS DE INFORMACIÓN PARA
PROMOVER LA IGUALDAD EN EL PUESTO DE TRABAJO

Un obstáculo principal para la igualdad de género, identificado por los socios de DESEO en Messina, era la falta de iniciativas y servicios que promovieran el equilibrio entre la vida laboral y personal así como la insuficiente divulgación de información sobre lo mencionado en último lugar. Los empleados, ya sea en el sector público o en el sector privado (social), siguen experimentando grandes dificultades a la hora de, por ejemplo, reconciliar la vida laboral con la vida familiar. Aquí, siguen siendo las mujeres las más afectadas.

En especial en el sector privado, el equilibrio entre la vida laboral y personal frecuentemente se percibe como una necesidad individual a la que las empresas responden de forma bastante esporádica. Se considera raramente como un derecho. Es más, las empresas con frecuencia se muestran muy reticentes a la institucionalización de prácticas que promueven la igualdad de género, puesto que ello podría cuestionar el contexto organizativo convencional y las estructuras existentes.

Además, en el Mercado laboral, las empleadas muchas veces reciben un salario comparativamente bajo y ocupan puestos que más bien se encuentran en la parte inferior de la jerarquía organizativa. Lo más frecuente es que las posiciones de alto rango las ocupen los hombres, que se consideran como una fuerza de trabajo capaz de garantizar mayor continuidad en el proceso de producción y una mayor inversión en términos de tiempo de trabajo.

Por otra parte, toda una serie de medidas e iniciativas diferentes para contrarrestar los problemas expuestos, en especial los relativos al equilibrio entre la vida laboral y personal, se han desarrollado en los últimos años. Sin embargo, faltan actividades de información bien dirigidas con respecto al uso apropiado de estas medidas e instrumentos que tuvieran en cuenta las necesidades de las mujeres y de los hombres.

Objetivo específico de las actividades locales de DESEO

Por lo tanto, las actividades locales de experimentación en Messina se centraron en el objetivo de desarrollar y poner a prueba instrumentos

de información nuevos y mutualizados que tuvieran como objetivo los empleados y los empleadores de los sectores público y privado (social). De este modo, los socios esperaban aumentar el conocimiento de las necesidades de medidas respetuosas de la familia así como su aplicación al lugar de trabajo. Entre los outputs previstos de la fase de experimentación figuraba un despacho de información.

Socios

Las actividades de experimentación en el territorio de Messina fueron coordinadas y realizadas por los socios locales, concretamente por la ciudad de Messina y por la Piattaforma per l'Economia Sociale dell'Area dello Stretto (Plataforma de la economía social del estrecho), una plataforma de economía social.

La ciudad de Messina sufre parte de los problemas anteriormente mencionados en sus propias estructuras. Una tercera parte de sus empleados son mujeres. Las posiciones de más alto rango mayormente están ocupadas por hombres, mientras que éstos últimos están casi totalmente ausentes en las áreas consideradas típicamente "femeninas" (asistencia social, educación...).

Desde ya hace años, la administración local ha mostrado un alto interés en promover la igualdad de género. Ya se han llevado a cabo diferentes iniciativas y proyectos en este ámbito. Entre dichas iniciativas figuran también numerosas sesiones de formación para los empleados municipales.

En 2006, se creó un comité de i.e. Este comité se compone de dos grupos de trabajo que conciben el Plan Trienal para la Acción Positiva y redactan diversos proyectos nacionales y europeos. En este contexto, se ha desarrollado y aprobado un código específico de conducta para la igualdad de género, que tiene como objetivo la administración local.

La Piattaforma per l'Economia Sociale dell'Area dello Stretto (plataforma local de economía social) reúne a diferentes actores de la economía social que colaboran entre si y estuvieron trabajando en las actividades de experimentación del proyecto DESEO a nivel local. Entre dichas estructuras figuran *Mare Sol*, un consorcio (gestión de servicios sociales y sanitarios), la cooperativa *EcosMed* (formación, investigación y consultoría), la asociación *Arkesis* (integración de los grupos desaventajados en el mercado laboral), la red *Centro Servizi l'Acquario* (formación, cultura, protección del medio ambiente) y el consorcio *Terre del Sole* (realización de proyectos de agricultura en territorios confiscados de la).

Los miembros de la plataforma han adquirido experiencia concreta relacionada con la promoción de la igualdad de oportunidades, a

través de una serie de proyectos que se centran principalmente en los grupos desaventajados de la sociedad. Se han realizado diversas actividades de formación.

Aparte del principal objetivo de concebir nuevos instrumentos y metodologías par alas informaciones dirigidas a los grupos Diana sobre medidas que promueven el equilibrio entre la vida laboral y personal, ambos socios de DESEO esperaban potenciar el diálogo, así como intercambiar y validar mejor las buenas prácticas entre ellos, habida cuenta de que el conocimiento de sendas iniciativas inicialmente era poco.

Actividades del cluster y recursos

Con el fin de identificar las principales necesidades con respecto a una eficiente información sobre diferentes medidas para lograr el equilibrio entre la vida laboral y personal, en primer lugar los socios perfeñaron un cuestionario. Este cuestionario fue distribuido entre los miembros y empleados de la plataforma y a la ciudad de Messina. Contenía preguntas relacionadas con aspectos tales como el estatus familiar, la educación y la formación, el trabajo y las condiciones de trabajo, el conocimiento de la legislación y otras iniciativas sobre igualdad de oportunidades; más aún, se centraba en las necesidades concretas de los empleados.

En un paso subsiguiente, los socios pusieron en común diferentes tipos de información y documentación relativa a la legislación pertinente y a las medidas en el puesto de trabajo que promovían el equilibrio entre la vida laboral y personal. Aquí fueron muy útiles un banco de datos ya existente de la Piattaforma dello Stretto y la documentación ofrecida por el comité de igualdad de oportunidades.

Los primeros resultados de esta colección de información se volcaron en el futuro sitio del despacho de información para la igualdad de oportunidades así como en un área específica del intranet de la ciudad de Messina.

Finalmente, y gracias también a la colaboración voluntaria de diversos representantes del comité de igualdad de oportunidades de la ciudad de Messina, que aportaron su tiempo y sus conocimientos, se pudo crear el despacho de información. Pretende divulgar y canalizar mejor, de forma muy orientada y sistemática, la información sobre igualdad de oportunidades y sobre los instrumentos para su promoción. El despacho cuenta con dos componentes: Una oficina de cara al público que presta asistencia a los funcionarios y una oficina no de cara al público que se encarga de las cuestiones que afectan a los empleados del sector privado. La oficina de cara al público corre por cuenta de la ciudad de Messina, con el apoyo especial del comité de igualdad de

oportunidades. Los servicios del despacho que no está de cara al público los prestan y coordinan expertos de la Piattaforma.

El despacho de información se inauguró el 11 de diciembre de 2007 para un periodo de pruebas que durará hasta finales de febrero de 2008. Su impacto, así como las posibilidades de mantener el despacho más allá de los límites temporales del proyecto se analizarán en ese periodo.

El despacho, sito en la sede del municipio de Messina, ofrece información sobre instrumentos relacionados con:

- Contratación descentralizada;
- Creación de oportunidades de reconciliación del trabajo con la vida familiar;
- Bajas de maternidad y paternidad;
- Maternidad;
- Telecomunicaciones;
- Discriminación directa e indirecta;
- Mobbing etc.

Recursos

Al principio de las actividades de experimentación, se estableció un plan concreto sobre los objetivos, la metodología, las acciones y la mutualización de los recursos necesarios.

Ambas estructuras pusieron a disposición recursos humanos y con ello la consiguiente experiencia concreta, así como know-how (especialistas en TI, diseñadores gráficos, expertos en igualdad de oportunidades, asistentes sociales, abogados, psicólogos, sociólogos, etc.). La metodología de la encuesta y el cuestionario han sido concebidas por expertos de la ciudad de Messina. Para apoyar la investigación sobre legislación específica, la ciudad permitió el acceso al banco de datos jurídico del Ministerio para la Igualdad de Oportunidades. La Piattaforma, por su parte, ofreció una aportación de input importante en lo que se refiere a documentación por medio de la creación de un acceso al banco de datos IRIS, que contiene una amplia gama de información sobre la legislación europea para la igualdad de oportunidades, así como sobre la legislación nacional referente a la igualdad de oportunidades en el sector privado.

El despacho de cara al público se ha implantado en las instalaciones del municipio de Messina.

Puntos fuertes y efectos positivos

Ambos socios se sintieron motivados para continuar las actividades y hacer frente a los desafíos relativos debido a su interés común en el bienestar del territorio y, en particular, para la oportunidad de

divulgar información sobre igualdad de oportunidades de forma más sistemática y dirigida.

Pese a que no siempre compartían la misma opinión sobre metodologías ni sobre el reparto de responsabilidades y recursos, apreciaban la oportunidad de buscar nuevos métodos de cooperación que les permitieran compartir de forma más eficaz el know-how y las competencias.

Los socios pensaban que las actividades del proyecto local les ofrecían un oportunidad sin igual de poner a prueba una nueva metodología de trabajo y colaboración, que posiblemente también podría transferirse a otros ámbitos y adaptarse en cooperación con otras partes interesadas locales.

La ciudad de Messina no dejó escapar la oportunidad de trabajar en red también a nivel interno a través de implicar la experiencia de diferentes departamentos de la administración local en la concepción de las actividades de experimentación.

Las experiencias de creación de cluster de la Piattaforma entre sus propios miembros pueden considerarse una baza positiva y una base de experimentación.

A pesar de ciertos obstáculos (véanse a continuación), el partenariado intentó realizar sus objetivos siguiendo las indicaciones y orientaciones generales concebidas por el partenariado europeo de DESEO. Una aportación importante en términos de recursos humanos fue la de los representantes del comité de igualdad de oportunidades que participaron en las actividades de modo voluntario.

Debilidades

Las actividades de experimentación de Messina mostraron que el establecimiento de clústeres y de procesos de mutualización exigen estrategias bien elaboradas al igual que tiempo. Por ello es imposible que todo suceda “de la noche a la mañana” o en un periodo de 15 meses. Esto es cierto especialmente en casos como los de Messina donde las condiciones sociales y económicas hacen que una cooperación continua y estable entre el sector privado y el público sea bastante difícil.

Finalmente, el establecimiento de clústeres tales como los que propone el proyecto DESEO, pasan necesariamente por cambios en los sistemas de poder existentes así como en las pautas del pensar tradicional.

Consecuentemente, durante las actividades de experimentación locales de Messina, surgieron varios desacuerdos entre los socios. Principalmente relacionados con las relaciones de poder y las responsabilidades, con objetivos específicos, así como con los métodos apropiados para compartir los recursos. Fueron necesarios por esta razón largos procesos de mediación. Esto, hasta cierto punto, ralentizó la experimentación.

Los procesos de negociación y establecimiento de relaciones basadas en la confianza mutua son vitales para garantizar la voluntad de los diferentes actores locales de participar *en* y de desarrollar el partenariado. Finalmente, sin embargo, cabe destacar que los socios del proyecto de Messina realizaron grandes esfuerzos y continuaron buscando un consenso en las áreas de desacuerdo inicial.

Una segunda flaqueza inherente a las actividades de experimentación de Messina reside en la falta de recursos, especialmente en las estructuras de la economía social. Hay que encontrar recursos adicionales para garantizar la sostenibilidad de las actividades del proyecto.

Perspectivas

Con respecto a la administración pública, el establecimiento del comité de igualdad de oportunidades y la adopción del plan trienal de acciones positivas generó un marco muy favorable para las iniciativas de innovación tales como las actividades de experimentación de DESEO. Los instrumentos desarrollados por los socios de Messina se han integrado en las acciones derivadas del plan y con ello pueden garantizar la continuación de la iniciativa.

Los resultados del proyecto se van a diseminar por las redes de cada uno de los socios. La ciudad aprovechará ulteriormente los resultados de DESEO y promoverá acciones de concienciación entre sus empleados. La Piattaforma, por su parte, aprovechará la oportunidad para continuar divulgando las experiencias desarrolladas conjuntamente y también los instrumentos relacionados con el equilibrio entre la vida laboral y personal entre las empresas de economía social pertenecientes a su propia estructura y red.

Ambos socios del proyecto ya han declarado su voluntad de divulgar y transferir las metodologías de DESEO a otros ámbitos, aplicándolas de este modo y adaptándolas a partenariados con otros actores locales.

Finalmente, los instrumentos conjuntamente concebidos tales como el cuestionario serán posiblemente (re-)usados por los socios en futuras iniciativas de igualdad de género y de igualdad de oportunidades.

CEPS (ES): PROMOVER LA APLICACIÓN
DE LA LEGISLACIÓN RELACIONADA CON
LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

Definición del contexto general y de las necesidades de acción

La igualdad de género ha sido una temática en la agenda política

española en los últimos años. En marzo de 2007, finalmente fue aprobada una nueva ley para la igualdad de género, titulada "Ley para la igualdad efectiva de las mujeres y de los hombres".

El texto original hace hincapié en que *“La mayor novedad de esta Ley radica, con todo, en la prevención de esas conductas discriminatorias y en la previsión de políticas activas para hacer efectivo el principio de igualdad. Tal opción implica necesariamente una proyección del principio de igualdad sobre los diversos ámbitos del ordenamiento de la realidad social, cultural y artística en que pueda generarse o perpetuarse la desigualdad. De ahí la consideración de la dimensión transversal de la igualdad, seña de identidad del moderno derecho antidiscriminatorio, como principio fundamental del presente texto.”*

La ley regula los asuntos generales, sobre los que el estado puede intervenir directamente. Sin embargo, también introduce cambios en instrumentos legislativos concretos en ámbitos tales como los del sistema de salud pública y disposiciones sobre los estatutos de los trabajadores.

Intervenciones que el Consejo Provincial de Barcelona ya ha estado promoviendo en el ámbito de la igualdad de género ahora cuentan con el respaldo de la legislación. Los municipios, las empresas y los sindicatos tienen que empezar a aplicar acciones concretas para promover la igualdad de género.

Pese a que la nueva ley debe garantizar la igualdad de género y promover la aplicación de acciones concretas, a veces no es lo suficientemente concreta y faltan normativas respecto a su aplicación. A resultas de ello, las empresas no se sienten obligadas a realizar cambios, *no se fija un calendario*, y los cambios en la conducta de diferentes actores no se producen. Además, existe en *desconocimiento* de la mencionada ley entre los sindicatos y los comités de representación sindical. Esto dificulta la incorporación de la nueva normativa en las negociaciones de convenios colectivos.

El desconocimiento de la legislación es un obstáculo obvio. Pero existen otras barreras relacionadas que parecen aún más difíciles de superar. Hacen que sea difícil lograr cambios reales. Uno de los principales obstáculos identificados tiene que ver con el hecho de que la toma de decisiones sigue produciéndose en el marco de estructuras gobernadas y concebidas por los hombres. Las políticas de igualdad son consideradas una cuestión de orden menor y la perspectiva de género no se tiene en cuenta con la suficiente seriedad. La igualdad de género por estos motivos continuamente necesita ser legitimada y exigida para que pueda ser un eje principal de la planificación y la ejecución de acciones en las empresas y en los organismos públicos.

Con respecto a los organismos públicos y administraciones, un obs-

táculo principal es el mandato limitado de los políticos: Si no hay continuidad en los partidos o las personas encargadas de la cuestión, la aplicación de los planes de igualdad puede verse comprometida y ralentizada. Frecuentemente, en los municipios, estos planes vienen promocionados por la oficina de la mujer (caso de existir), que normalmente cuenta con un presupuesto bastante limitado y desde donde es difícil proponer cambios profundos o transversales. Todo parece depender finalmente de la buena voluntad y de las buenas intenciones de los políticos... Sin embargo, no existe ninguna garantía de continuidad del proceso.

Tanto en el sector público como en el privado la igualdad de género por lo tanto no es una prioridad ni en las agendas ni en los presupuestos y programas. No se entienden ni se aceptan fácilmente los cambios transversales, ni los cambios horizontales ni los cambios que puedan poner en entredicho los sistemas de poder. Las pequeñas acciones, las actividades o planes de divulgación reciben una acogida favorable siempre y cuando no afecten a las estructuras establecidas. Las intervenciones más profundas normalmente se cuestionan o se dejan de lado.

Todas estas consideraciones llevan a la conclusión de que uno de los principales obstáculos sigue siendo la mentalidad de la sociedad, es decir, una mentalidad y forma de hacer las cosas masculinizada. La divulgación y la concienciación siguen consecuentemente siendo vitales para empezar a cambiar las realidades desde la base por medio de acciones concretas y de nuevas formas de cooperación.

Una cuestión que necesita ser tratada y revisada concretamente en el modelo de Mercado laboral que en gran medida sigue reflejando las necesidades de los hombres. Son necesarios cambios en lo que se refiere a la conciliación de la vida familiar con la vida laboral. Las malas prácticas, como lo son la falta de transparencia en el momento de la selección de los recursos humanos o las actitudes discriminatorias a la hora de contratar a personal, deben evitarse.

Otro elemento que debe tenerse en cuenta es la forma en la que los proyectos, planes o actividades de igualdad de género se "venden", es decir, como se presentan a la sociedad para hacerlos atractivos y globales. Una posibilidad es la de "vender" la igualdad de género a las empresas, por ejemplo, ahí se utilizado el concepto de la "conservación del talento" dentro de la empresa. Las mujeres cuentan con una serie de talentos y capacidades específicas. La introducción de programas de igualdad o de conciliación de la vida laboral y la vida familiar pueden contribuir a reducir el éxodo de las mujeres del Mercado de trabajo y consecuentemente el éxodo de talentos de la empresa.

Objetivo concreto de las actividades locales de DESEO

Durante los últimos años, la igualdad de género ha empezado a aparecer como elemento de los *discursos* de los representantes de las autoridades locales, y también ha entrado a formar parte de las *políticas* como asunto independiente.

En este contexto, algunas autoridades locales de Barcelona y de los alrededores, en la mayoría de los casos con el respaldo de la Diputación de Barcelona y el área de la mujer, han empezado a desarrollar "Planes de Igualdad de Género" para los municipios.

El desarrollo de dichos planes no plantea problemas. Los obstáculos aparecen en el momento en que los planes se implementan y teóricamente tienen que servir de acicate para que se produzcan cambios reales entre los diferentes actores locales.

Consecuentemente, las actividades locales de los socios de DESEO de Barcelona se basaron en el objetivo de mejorar la aplicación concreta de los planes de igualdad de género y la legislación a nivel local a través de *la información, la concienciación, la comunicación entre los diferentes actores y la formación*.

Con esta finalidad, los actores locales, en primer lugar, tuvieron que establecer una red que les permitiera potenciar su colaboración. La mayor parte de ellos nunca habían trabajado juntos a nivel técnico. Este desarrollo de la red debe considerarse un prerequisite para la potencial creación futura de un cluster en el territorio de Barcelona. Hubo que llevar a cabo actividades de concienciación. También hubo que identificar a los diferentes actores, los recursos y las posibilidades de colaboración.

Los socios implicados

Las acciones de DESEO en el territorio de Barcelona han sido coordinadas y promovidas por la asociación CEPS.

Las partes interesadas locales que participaron en las actividades locales de DESEO representaban a: a) la economía social (CEPS, Espais per la Igualtat), b) empresas privadas (Aleph Comunicació), c) los sindicatos (UGT y CCOO), d) las autoridades locales (Ajuntament del Prat de Llobregat) y e) las autoridades regionales (Generalitat de Catalunya, representada por el Programa para la igualdad de oportunidades del Departamento de Trabajo).

Todos los participantes mencionados están implicados en la realización de los planes de igualdad de género o en la promoción de la igualdad de género a diferentes niveles. Esto ayudó a generar una visión más general con respecto a los principales obstáculos en la aplicación de los mencionados planes tanto en el sector público como en el privado.

Las principales motivaciones para que las partes interesadas mencionadas entraran a formar parte de las actividades de DESEO fueron: la actitud positiva hacia la nueva ley para la promoción de la igualdad de género, los planes de promoción de la igualdad de género a nivel local, así como también las dificultades relativas a la cuestión y principalmente, *la falta de debate a nivel técnico*. La mayoría de las veces, la interacción, *a nivel técnico*, entre los diferentes actores en estos ámbitos ha sido casi inexistente.

Todos los participantes compartían el interés en la disseminación y realización de la igualdad de género como cuestión social y transversal, en lugar de cómo exclusivamente una 'cuestión de las mujeres'.

Actividades y resultados de los proyectos locales

Las actividades se iniciaron con la búsqueda de especialistas en las políticas de igualdad de oportunidades a nivel local con cuya asistencia se identificaron las principales necesidades de acción.

Posteriormente se trazó un mapa de los recursos y las competencias disponibles.

Finalmente, los diferentes actores implicados, a saber: el tercer sector, las autoridades locales, las empresas privadas y los delegados sindicales, se reunieron en el contexto de un taller de trabajo para discutir los principales obstáculos a la hora de aplicar lo planes de igualdad y posibles iniciativas conjuntas. El taller fue preparado por CEPS en cooperación con Espais per la Igualtat y llevado a cabo por expertos en cuestiones de género de ésta última organización. Se divulgaron las conclusiones del taller en las redes de los participantes.

Uno de los resultados más importantes del taller resulta ser el hecho de que las partes interesadas se dieron cuenta de que tienen muy pocas oportunidades de intercambios y de colaborar a nivel técnico. Actividades tales como el taller recibieron una muy buena acogida. La mayoría de los actores expresaron su deseo de que se diera continuación a dichas reuniones.

Tal y como ya se ha explicado antes, la experimentación en Barcelona no llegó a la fase de concebir unos primeros escenarios para la creación de un posible cluster. Sin embargo, si pudieron fortalecer la comunicación entre las diferentes partes interesadas, promocionar la creación de una red y lanzar una colaboración en vistas a la futura creación de actividades de cluster.

Puntos fuertes y efectos positivos de la experimentación

Una de las bazas más fuertes de las actividades locales de DESEO en Barcelona fue la amplia gama de participación de diversos actores

(autoridades locales, Sindicatos, economía social...). Los debates se vieron enriquecidos por diferentes tipos de conocimientos y experiencias así como por diferentes perspectivas.

Lo que es más, la cartografía inicial de los recursos locales resultó ser una base útil de discusión y planificación de actividades conjuntas.

Se creó un efecto multiplicador debido al hecho que todos los actores implicados cuentan con sus propias redes, a través de las cuales se divulgó información a cerca de la iniciativa y su temática. Estas informaciones alcanzaron a otras autoridades locales, organizaciones de economía social y a empresas locales etc.

Las actividades del proyecto respondieron a una necesidad muy importante aunque muy básica, concretamente la creación de un espacio de debate para las posibilidades de promover la igualdad de género desde diferentes puntos de vista técnicos.

En particular, la cooperación entre CEPS y Espais per la Igualtat ha demostrado ser ventajosa, habida cuenta de que ambas estructuras compartieron su experiencia como expertos en la igualdad de género. Ambos aportaron sendos puntos de vista muy conectados con la práctica de los que prestan servicio a las autoridades locales que elaboran planes de igualdad de género.

Debilidades

Debido a la ausencia de relaciones estables entre los diferentes actores locales al principio del proyecto, las actividades no pudieron llegar a la fase de diseño de un futuro cluster. Simplemente contribuyeron al establecimiento y potenciación del diálogo y la cooperación entre las diferentes partes interesadas.

Una de las principales debilidades está en el hecho que, hasta la fecha, la colaboración y el diálogo se han basado en intereses y actitudes más bien personales. Hasta la fecha, no existe ningún acuerdo institucional ni ninguna política concreta para promover partenariados ni clústeres de igualdad de oportunidades.

Además, habida cuenta de que las políticas y los políticos pueden cambiar, también pueden cambiar las prioridades que conforman el contexto de colaboración. El diálogo corre el riesgo de quedar truncado.

Perspectivas

A fecha de hoy, la promoción de la igualdad de género depende en la mayoría de los casos de la buena voluntad de prestar respaldo a estas iniciativas por parte de los representantes políticos y de la administración. Los cambios políticos o personales pueden influir en la participación de algunas partes interesadas.

En este contexto, se hace aún más obvia la necesidad de crear otras

formas de intercambio local y alianzas para la promoción de la igualdad de oportunidades.

Durante sus actividades conjuntas, los actores locales de Barcelona lo han reconocido. Ahora van a intentar continuar con sus intercambios, con la coordinación de CEPS, y establecer relaciones estables que puedan desembocar en proyectos comunes para la promoción de los programas de igualdad de género. Una realización exitosa de esto último podría entonces llevar a una mutualización correcta de los recursos y de los procesos de cluster en ámbitos concretos tales como la formación de administradores públicos, empleados y empleadores.

PROVINCIA DE PIACENZA/ETHOS/CE.SVI.P.
(IT): MANCOMUNACIÓN DE FORMACIÓN PARA
MUJERES GESTORAS DE ECONOMÍA SOCIAL

Definición del contexto
general y de las necesi-
dades de acción

La mayoría de los empleados en el sector de la economía social en Italia son mujeres. Esto puede llevar a suponer que la economía social representa un lugar ideal para desarrollar habilidades y capacidades de las mujeres. En contraste con las empresas privadas y el sector público, podrían ofrecer a las mujeres mejores oportunidades de hacerse cargo de responsabilidades importantes y de acceder a posiciones más altas dentro de la organización.

Diversos estudios, sin embargo, muestran que la predominancia de las mujeres en el sector sin ánimo de lucro así como en el de la economía social no solamente tiende a exacerbar la discriminación en cuanto a oportunidades de carrera profesional sino también el acceso a posiciones de más alto rango. Debido a una falta de valorización de la aportación de la mujer, puede llegarse a una devaluación de todo el sector.¹ Frecuentemente se perciben las barreras de acceso más bajas y una mayor gama de diferentes tipos de contratos como aspectos positivos en el ámbito del trabajo y de la economía social. Asimismo, debido a una mayor diversidad de contratos laborales que pueden responder mejor a las necesidades de los trabajadores, las mujeres con responsabilidades en sus familias, por ejemplo, podrían encontrar condiciones más favorables para la reconciliación de sus vidas familiares con sus vidas laborales. Ahora bien, estos argumentos pueden verse desde otro ángulo si se consideran los aspectos nega-

1 Steinberg Ronnie J., Jacobs Jerry A. (1994), "Pay Equity in Nonprofit Organizations: Making Women's Work Visible" in Women and Power in the Nonprofit Sector edited by T. Odendahl and M. O'Neill. San Francisco, Jossey-Bass, p. 79-120.

tivos como lo son los bajos salarios y las oportunidades de carrera limitadas. Las mejores oportunidades y la mayor flexibilidad en cuanto al equilibrio entre la vida laboral y personal pueden ir acompañadas de menos oportunidades de tener acceso a un puesto de trabajo *estable*, oportunidades de carrera correctas, buenos salarios etc.

Los prejuicios y los estereotipos a cerca de la mujer en especial de las mujeres de carrera, la falta de valorización de las competencias supuestamente femeninas y la frecuente exclusión de la mujer de las posiciones de dirección y de toma de decisiones constituyen tanto la causa como el efecto de la discriminación existente. También se encuentran en la economía social. Las mujeres representan a penas una tercera parte de todos los empleados en Italia y dos terceras partes de los empleados en la economía social. Ante esta última cifra, la presencia de fuertes mecanismos de discriminación de las mujeres en la economía social parece sorprendente.

Para dar un ejemplo más concreto: las mujeres representan el 73, 8 % de los empleados en cooperativas sociales. Sin embargo, ocupan el puesto de presidente solamente en el 37 % de los casos.

Por lo tanto existe una contradicción entre la dinámica de desarrollo de las competencias femeninas en las cooperativas sociales y una persistencia de obstáculos que dificultan el acceso de las mujeres a posiciones de más alto rango en la jerarquía organizativa...

Las cooperativas sociales siguen distando mucho de una neutralidad completa y tampoco representan alternativas plenas a los modelos predominantes de segregación social.

Objetivo específico de las actividades locales y un posible cluster futuro

En vistas a las realidades descritas anteriormente, los objetivos del futuro cluster de Piacenza son los siguientes:

- a. Potenciar, entre las empleadas y las estructuras pertenecientes al cluster, capacidades vinculadas con la gestión y la capacidad empresarial;
- b. Respaldar el acceso al crédito de las cooperativas sociales de dimensiones más reducidas (en especial aquellas con una alta proporción de empleadas) por medio de la creación y promoción de un instrumento que facilite la evaluación del impacto social de las actividades de estas cooperativas en el territorio.

Socios participantes

Las actividades de experimentación locales fueron coordinadas y promovidas por los socios del proyecto de la provincial de Piacenza, la cooperativa Ethos y CESVIP. Sus objetivos conjuntos se centran, sobre todo, en la promoción de los procesos de desarrollo local a través del apoyo a pequeñas cooperativas sociales.

Además, dos otras pequeñas cooperativas (Mele Verdi, Antarius) han estado en el proceso de establecer un partenariado, en el marco del cual se discutieron y experimentaron las posibilidades de mutualización de los recursos y del know-how. Todas cuentan con características similares básicas: a) estructuras pequeñas, b) actividades a nivel local, c) prestación de servicios sociales, d) predominancia de las trabajadoras – también y principalmente en posiciones de gestión. Ethos, Mele Verdi y Antarius – el futuro cluster – tienen que hacer frente a retos similares en cuanto a crecimiento y desarrollo. Viven problemas tales como:

- Dificultades de diseñar un plan empresarial adecuado para poder identificar objetivos a medio y a largo plazo;
- Una falta de capacidad de gestión en la correcta puesta en práctica de los planes;
- Dificultades de acceso a créditos.

Por otra parte, las tres cooperativas pueden poner a disposición mutua y compartir las unas con las otras los siguientes recursos:

- Un conocimiento profundo de las realidades locales;
- Competencias concretas en lo que se refiere a planificación e implementación de servicios sociales y sanitarios;
- Conocimiento de las competencias de los consultores, los psicólogos, los formadores, los trabajadores sociales etc.

Tal y como ya se ha dicho antes, el objetivo conjunto de sus futuras actividades de cluster es el de desarrollar estrategias para una mejor gestión de cooperativas pequeñas y medianas, basándose en la mejora de las capacidades administrativas y de gestión de sus empleados (mujeres).

Con esta finalidad, es necesario organizar formación continua para los empleados de las tres cooperativas. Ello, a su vez, exige una actualización continua de los conocimientos con respecto a instrumentos estratégicos que sirvieran para promover la profesionalidad de los gestores.

En el proceso de las actividades de experimentación, las tres cooperativas pudieron repartirse los costes de formación y consultoría, racionalizar los recursos necesarios, y a su vez, realizar un experiencia importante de colaboración e intercambio.

No surgieron intereses divergentes entre los socios coordinadores. Esto podría deberse al hecho de que cada uno de los socios pudo aportar a la iniciativa sus propias competencias y bazas fuertes continuando a la vez durante las actividades del proyecto con la misión de su propia organización:

Ethos, por ejemplo, pudo aportar sus competencias de consultoría, desarrollo de proyectos y el apoyo de las autoridades públicas.

CESVIP puso su experiencia en material de formación a disposición de los socios y del cluster. Coordinó el análisis de las necesidades de formación de las tres cooperativas y ayudó a realizar propuestas para un proceso de formación adecuado.

La provincial de Piacenza, como entidad pública, respaldó las actividades de experimentación en la medida en que divulgaba información sobre las actividades en curso y sobre sus resultados en el territorio, potenciando así la visibilidad del proceso mismo así como el de las cooperativas participantes. Las actividades de promoción realizadas por la Provincia de Piacenza también incluyeron actividades importantes de concienciación, entre otras empresas y sobre las ventajas de la mutualización de las competencias y de los recursos para generar sinergias en campos de acción determinados.

Recursos

Todos los recursos necesarios para realizar los objetivos marcados no estaban inmediatamente disponibles en las cooperativas participantes. En particular fue necesario buscar financiación.

No obstante, a lo largo de las actividades de experimentación el proceso de formación titulado ***Percorso formativo di aggiornamento per i dipendenti delle cooperative Ethos, Mele Verdi e Antarius*** (*modulo de formación para empleados de las cooperativas Ethos, Mele Verdi y Antarius*) ha sido aprobado y será financiado por un fondo específico (Fondo Paritetico Interprofessionale per la Cooperazione «Foncoop»).

A parte de contribuir con know-how al establecimiento de indicadores para una evaluación de impacto, cada cooperative participará con una parte de los fondos a la financiación de las actividades de formación.

En el marco del proceso, acompañado y coordinado por los socios locales de DESEO, las tres cooperativas identificaron los principales obstáculos para su desarrollo, definieron objetivos comunes y acordaron las actividades de formación que debía ser mutualizadas.

Las tres estructuras componentes del cluster se sintieron satisfechas y convencidas por la forma en la que se tomaron las decisiones durante las actividades de prueba, por el resultados de las mismas, así como por las ventajas que surgían de cada una de ellas con la participación de sus empleados en un proceso de formación concebido a la medida de sus necesidades concretas.

Todas las decisiones dentro del futuro cluster se tomaron de común acuerdo y fueron aceptadas por todos los socios. Cada una de las tres cooperativas ha estado implicada en el proceso de planificación.

Las necesidades concretas y las expectativas se tomaron en consideración. Esta colaboración que ha funcionado de la mejor manera se ha hecho posible a) organizando reuniones regularmente entre las cooperativas así como a través de b) estrechas relaciones laborales ya existentes entre las cooperativas (miembros del consorcio Sol.Co. Piacenza) y socios locales del proyecto DESEO.

Actividades del futuro cluster

Las cooperativas que forman parte del cluster participarán en un proceso de formación y de consulta, basado en la metodología de "Coaching"². Dichas actividades permitirán que las empleadas (mujeres) desarrollen sus capacidades de gestión y administración así como su capacidad de elaborar estrategias empresariales.

Los contenidos de los módulos de formación pueden resumirse de la siguiente manera:

- La cooperativa y el papel de la gestión
- Actividades de gestión: programación, organización, orientación, coordinación y control
- El plan empresarial como instrumento estratégico y herramienta de análisis: presentación de la empresa, productos y servicios, análisis de Mercado, competencia, objetivos estratégicos, costo-eficiencia de la iniciativa, organización, planificación y coste de los recursos humanos, el plan de inversión, la cuenta de activos y pasivos, contabilidad, cuentas y perspectivas económicas, el plan presupuestario.
- Indicadores del bienestar social en el territorio generado por los servicios de las cooperativas sociales

Los beneficiarios directos de las acciones serán los miembros y los empleados de las cooperativas que ocupan posiciones de gestión. En la mayoría de los casos, son las mujeres jóvenes las que son miembros de las cooperativas respectivas las que se beneficiarán de la formación. A través de las actividades previstas, las tres cooperativas que forman el cluster tendrán la oportunidad de adquirir capacidades particulares relacionadas con el desarrollo de su empresa. Los beneficiarios potenciales indirectos serán la cooperativa en si y, finalmente toda la comunidad local que se beneficiará de la prestación de servicios de alta calidad.

² El "Coaching" es un proceso en el que los individuos o grupos de personas se ayudan mutuamente a lograr unos objetivos concretos que no podrían alcanzar por si solos, de la manera más eficaz. Se apoyan mutuamente en el establecimiento de un plan de acción concreto y ponen a disposición de los demás diversos instrumentos para la aplicación de dicho plan.

Además, a través de la identificación de un conjunto de indicadores relativos al beneficio social generado por las actividades de las cooperativas, estas estarán en posición de documentar el valor añadido no económico que generan. Esto puede fortalecer su posición en las negociaciones de créditos bancarios etc.

Puntos fuertes y efectos positivos de las actividades locales

El territorio de Piacenza participó en el proyecto DESEO con un partenariado local compuesto por una autoridad local (la Provincia de Piacenza), la cooperativa social Ethos y la cooperativa CE.SVI.P. Este partenariado puede considerarse como un partenariado bastante consolidado. Desde hace varios años existe una colaboración estrecha entre dichas estructuras en las iniciativas del marco local, nacional y europeo.

Es necesario destacar la importancia y valor añadido de este partenariado local a la hora de referirse a los puntos fuertes de las actividades de experimentación locales de DESEO. Las sinergias creadas por medio de la colaboración de estas dos organizaciones de economía social con la autoridad local se vislumbran como dignas de mención: Cada estructura ha contribuido con sus propias competencias, funciones específicas y know-how a la realización de los objetivos *comunes* que están estrechamente vinculados con el bienestar y el desarrollo de toda la comunidad local.

Los puntos fuertes en la creación del cluster como tal estriban en el hecho de que todos los componentes del cluster, a saber: las tres cooperativas, entre ellas Ethos, ya eran parte del consorcio Sol.Co. Piacenza. Por lo que ya disponían de una cierta experiencia en los procesos de mutualización de los recursos y de las competencias.

Otra clave crucial del éxito, que se ha visto que tiene mucha importancia sobre todo en pequeñas cooperativas, tiene que ver con la participación de la provincia y con ello la visibilidad que esta última puede darle al proceso. Las cooperativas han estado en posición de dar un ejemplo en lo que concierne a las nuevas metodologías de cooperación y mutualización. Han generado una experiencia que puede servir de modelo y que parece merecer ser divulgada en el territorio con la finalidad de alentar a la experimentación entre otras empresas (ya sean de economía social o no).

En último lugar pero no por ello menos importante, el apoyo prestado por CE.SVI.P. Permitted a las cooperativas participar en una solicitud de subvención para la cofinanciación que sería necesaria para llevar a cabo los módulos de formación. Dicha cofinanciación final-

mente podría obtenerse gracias a las competencias de CE.SVI.P. y del sistema Foncoop, un fondo específico para actividades de formación en cooperativas.

Como ya se ha dicho anteriormente, la iniciativa y su posible continuación representan una magnífica ocasión para que las cooperativas de Piacenza y otras puedan establecer una metodología para la definición conjunta de objetivos, una elaboración de estrategias comunes y la creación de sinergias en el ámbito de la igualdad de oportunidades.

Debilidades

Los puntos críticos identificados para el cluster local de Piacenza tienen que ver con dos cuestiones principales:

1. La dimensión y el tamaño de las cooperativas que componen en cluster: la pequeña estructura de las tres cooperativas y su número limitado de miembros puede generar dificultades, dado que sus gestores frecuentemente también están implicados en la realización concreta de las actividades de la cooperativa y posiblemente no puedan dedicar todo el tiempo de trabajo a la gestión de la estructura, ni a la elaboración de estrategias de desarrollo.
2. El tiempo: Con el fin de preparar el terreno para actividades de cluster sostenibles, la experimentación deberá continuarse todavía en Piacenza. No se han podido resolver todas las cuestiones y problemas relacionados en los meses precedentes, por ejemplo el de la financiación y los métodos a largo plazo.

Los factores externos que pueden representar obstáculos para las actividades del futuro cluster y su financiación ante todo tienen que ver con cuestiones tales como el acceso al crédito. Es difícil hacer que se consideren otros parámetros a parte de los valores e impactos económicos en la toma de decisiones a cerca de la concesión de un crédito por parte de una institución crediticia.

Aquí, afortunadamente, los instrumentos financieros tales como Foncoop existen dentro de las familias de las principales cooperativas italianas. También las cooperativas más pequeñas tienen acceso a los mismos y los utilizan para invertir en su desarrollo y crecimiento.

Es por ello de importancia capital dar a conocer las posibilidades de medir el "estado de salud" de una cooperativas con respecto a su aportación al bienestar social a los diversos actores locales, en particular a las empresas y a las instituciones crediticias.

En este sentido, cabe destacar el papel crucial de las familias de cooperativas principales y consorcios así como de las autoridades locales. Todas están en posición de divulgar ampliamente, sensibilizar y dar valor al tema del acceso al crédito para las pequeñas empresas.

Perspectivas

Con la realización conjunta de módulos de formación para los miembros y empleadas (mujeres) que ocupan puestos en la dirección y la gestión, los socios de DESEO esperan aumentar la igualdad de oportunidades en la economía social y las capacidades entre sus empleadas. Esto permitiría a las cooperativas implicadas operar en el Mercado con las mejores competencias y habilidades. Un resultado positivo de dichas características también puede servir para promover el acceso al crédito de las pequeñas cooperativas.

Una financiación adicional garantizada por Foncoop permitirá a los socios de DESEO realizar sus actividades de cluster por lo menos por un cierto tiempo.

Los factores externos que posiblemente podrían influir en la continuación de la iniciativa son los siguientes:

- un reconocimiento de las cooperativas, también las de pequeño tamaño, como promotores de valores fundamentales y del bienestar social;
- un reconocimiento general de las ventajas de la mutualización entre empresas (ya sean de economía social o no) como una modalidad para la optimización de los recursos existentes;
- una valorización de los procesos de mutualización por las autoridades locales: que podrían encargar la gestión de sus servicios a cooperativas sociales locales que mutualizan sus medios y competencias con otras empresas (sociales).

Definición del contexto general y de las necesidades de acción

Durante los últimos 30 años, una preocupación principal de las asociaciones y de las autoridades públicas de Grenoble ha sido la (re-) integración de las mujeres en el mercado laboral. Las mujeres de distintas edades siguen experimentando mayores dificultades a la hora de buscar empleo que los hombres, especialmente tras haberse tomado una baja por maternidad. En este contexto, la creación de una actividad independiente, remunerada representa una oportunidad valiosa. Hoy en día, en Francia, más del 50% de las empresas que arrancan con un proyecto propio son de mujeres.

A pesar de ser menos reconocidas por el Mercado laboral, las competencias y las capacidades adquiridas por las mujeres durante sus actividades voluntarios para sus familias o para una asociación de de gran valor y merecen ser validadas.

CIUDAD DE GRENoble/CIDFF (FR): CREACIÓN DE UN CENTRO DE RECURSOS PARA MUJERES EMPRESARIAS

Las mujeres que presentan proyectos de empresas están menos presentes en las profesiones tradicionalmente masculinas tales como la construcción. Más frecuentemente realizan actividades en el campo de los servicios (sociales) o en el comercio.

Algunas de ellas llevan a cabo un antiguo sueño que finalmente deciden materializar tras haber buscado empleo infructuosamente. Están dispuestas a tomar riesgos para realizar su pasión personal.

Sin embargo, a pesar de que las mujeres representan el 50% del total de los que presentan un proyecto empresarial, menos de un 30% de sus empresas finalmente logran materializarse.

En comparación con los hombres, las mujeres tienen que hacer frente a dificultades de dos tipos: Dentro de la pareja, el proyecto de una mujer no debe generar ningún "coste para la pareja", sea este de tipo temporal, de atención, de ahorros o de otro tipo de recursos.

Las instituciones públicas todavía no han intentado de dar una respuesta correcta a este tipo de dificultades. Pocas de ellas conocen suficientemente las dificultades relativas a los aspectos concretos de la creación de empresas por parte de las mujeres, por ejemplo, la duración del proceso de implantación de la empresa, la combinación del trabajo con las responsabilidades relacionadas con la familia etc.

Por esta razón, el CIDFF (Centre d'Information des Droits des Femmes) (Centro de Información sobre los Derechos de la Mujer) y el departamento de economía social de la ciudad de Grenoble dedican parte de sus recursos al acompañamiento de mujeres en el proceso de creación de empresas. Ambas instituciones las asisten evaluando y validando un proyecto, en su realización y a la hora de encontrar acceso a la financiación (por ejemplo, a través del Fondo de Garantía para las Iniciativas de la Mujer, instituciones crediticias locales para las empresarias etc.).

Objetivo específico de las actividades locales de un posible cluster futuro

El objetivo de las actividades de experimentación local de DESEO ha sido de hacer que iniciativas ya existentes para las mujeres fueran más eficientes. Esto ha sucedido a través de examinar formas de pasar de un mero trabajo en red de los actores locales a procesos de mutualización propiamente dicha para el establecimiento de un centro común virtual de recursos.

Este objetivo principal incluye subobjetivos tales como la revisión de iniciativas de una red algo informal local par alas mujeres empresarias que se estableció en Grenoble en los años 90, su impacto y resultados concretos en términos de contenidos y recursos.

El centro de recursos agruparía y coordinaría las diferentes experiencias y recursos y los pondría a disposición de todos los miembros de la red local así como de los miembros de REVES.

Las Partes implicadas y los recursos puestos a disposición

Las actividades de DESEO en Grenoble fueron coordinadas por la Ciudad de Grenoble y por el CIDFF (Centre d'Information des Droits des Femmes).

Han participado una variedad de actores locales pertenecientes a la red mencionada en las actividades de experimentación local y contribuirán al establecimiento y a gestión del centro.

Los recursos se aportarán de la siguiente manera:

La ciudad de Grenoble prestará apoyo político, técnico y financiero. Los otros socios tales como el CIDFF, Pôles Initiatives Emploi, la misión local, diversas asociaciones, la cámara de comercio, las incubadoras de empresas, las organizaciones financieras (por ejemplo de financiación solidaria y ética), la universidad (Universidad Pierre Mendès France), las diferentes redes de empresarias y oficinas públicas que trabajan en el ámbito de la capacidad empresarial de las mujeres aportarán know-how concreto, el personal, la documentación, recursos de TI, locales y otros recursos.

Otros actores locales, concretamente las autoridades locales, fueron contactados con el fin de hallar financiación adicional para el futuro centro.

Ante los recortes mayores con respecto al apoyo y la financiación públicas, los incentivos para que cada socio se sumara a la iniciativa estaban muy conectados con las ventajas percibidas de una correcta mutualización de los recursos.

Además todos los socios apreciaron la perspectiva de unos intercambios más regulares. La oportunidad de compartir conocimientos y pericia en el marco de una iniciativa europea alentó a los actores locales a sumarse a los debates sobre la creación del futuro cluster.

Actividades del futuro cluster

El futuro centro de recursos ofrecerá asistencia a las empresarias (futuras) en todas las fases de la implantación de sus actividades. Se han establecido grupos de trabajo, según las competencias apropiadas y los recursos de los actores locales implicados, para poner en común los materiales y recursos necesarios para cada uno de los siguientes campos:

- Orientación
- Información y concienciación (comunicación)
- Acompañamiento/asistencia técnica

- Creación de redes de futuras empresarias
- Financiación
- Incubadoras de empresas
- Evaluación
- Mancomunación de recursos entre diferentes starters de empresas

Entre las actividades muy concretas que realizará en el futuro centro se cuentan:

- La creación, actualización y divulgación de una guía para la creación de empresas por parte de la mujer
- Facilitación del acceso a instrumentos financieros tales como la financiación ética, los fondos de garantía, los préstamos al 0% etc.
- Asistencia individual y asistencia a grupos "desde la idea al proyecto":
 - Acompañamiento individual
 - Servicios de información en grupos (seminarios etc.)
- Suministro de documentación y literatura en los campos de la economía en general, el comercio, los asuntos jurídicos, la información fiscal ...
- Organización de talleres temáticos sobre cuestiones tales como el equilibrio entre la vida laboral personal
- Ofrecer enlaces *con* y promoción de iniciativas *de* asociaciones de mujeres empresarias y de starters de empresas
- Publicación y divulgación de una guía de empresarias y de empresas starters
- Creación y promoción de una estructura paraguas que permita involucrar a las empresas starters en la fase de arranque de sus proyectos como empleados
- Organización de otros eventos a nivel local y regional

Las estrategias y las acciones del centro de recursos se basarán en la fusión (parcial) de los programas de trabajo de los diferentes socios.

El establecimiento y funcionamiento del centro de recursos se asentará sobre acuerdos de asociación así como en un reglamento interno concreto aprobado por todos los miembros.

Actividades preparatorias

Como ya se ha dicho anteriormente, la fase de experimentación y la preparación de las actividades de cluster futuras fueron coordinadas por los socios del proyecto DESEO, es decir, la ciudad de Grenoble y el CIDFF.

Tras la movilización de los diferentes actores locales y el trazado de la cartografía de los recursos y competencias, se celebraron una serie de

reuniones entre todas las partes interesadas. En dichas reuniones, los participantes debatieron sobre las necesidades concretas y los potenciales. Finalmente, se estableció una estrategia de mutualización. Además, los socios locales tuvieron una importante ocasión de presentar sus iniciativas, crear nuevos contactos e implicar al público durante un seminario, organizado en el marco de un evento de dos días de duración titulado "Oser l'entreprise" ("Atreverse a crear una empresa"). Este evento lo organizó la Cámara de Comercio de Grenoble.

Puntos fuertes y efectos positivos de las actividades de experimentación

Tal y como es el caso con otros socios de proyectos, los socios de Grenoble pudieron construir sus actividades de experimentación y diseñar el cluster basándose en una red ya existente de partes interesadas locales.

Por lo tanto, ya existían diferentes tipos de relaciones y de cooperación entre los diferentes socios, aunque algunos ya habían perdido dinamismo, que la nueva iniciativa de DESEO prometió reavivar.

Además, todas las partes interesadas perseguían en general un mismo objetivo, concretamente el de promocionar la capacidad empresarial de las mujeres y el de asistir a la implantación de starters de empresas de mujeres.

También cabe señalar que las actividades se basaron y siguen basándose en el fuerte compromiso de un departamento de la autoridad local, que reconoce las ventajas del proceso de mutualización con objetivos sociales. Ello garantiza que la iniciativa vaya a tener una muy alta visibilidad, así como su integración en el seno de las redes locales y el desarrollo de procesos, y además apoyo tanto financiero como de tipo técnico.

Debilidades y Amenazas

Una de las dificultades principales a las que tuvieron que hacer frente los socios estriba en las mentalidades que siguen predominando en los entornos institucionales en todo lo que se refiere a la capacidad empresarial. Las cuestiones relativas a la capacidad empresarial siguen planteándose con precaución y una cierta suspicacia incluso por parte de los políticos y los administradores de la ciudad de Grenoble.

Otros obstáculos a una realización eficaz del proceso de cluster tiene que ver con un cierto grado de competencia entre las partes interesadas en el marco de una "carrera para conseguir subvenciones públicas".

Perspectivas

La iniciativa de DESEO posibilitó a los actores locales de Grenoble el

reavivar su red de relaciones poniendo a prueba una forma de cooperación bastante nueva: los clústeres de igualdad de oportunidades. Los socios reconocieron que la mutualización de los recursos y de las competencias entre las diferentes partes interesadas locales puede ofrecer una alternativa válida de cooperación ante un apoyo (financiero) a la baja por parte de las autoridades locales y / o posibles cambios en las actitudes de estos últimos.

Las actividades lanzadas por el proyecto DESEO por lo tanto van a continuar. El centro de recursos para las mujeres empresarias y para las empresas starters se prevé que se establezca en el 2008.

Una reciente iniciativa relativa al acompañamiento de las mujeres empresarias, realizada por la Universidad Pierre Mendes France, de Grenoble, podría permitir ampliar el partenariado local y ser capaz de alcanzar a un número mayor de beneficiarios potenciales. Por el momento, las cuestiones relacionadas con la creación de empresas en general siguen no tratándose en las universidades suficientemente (a parte de en las escuelas comerciales).

Finalmente, el partenariado local espera poder desarrollar y aplicar modelos de mutualización de los recursos *entre las diferentes empresas starters* con el propósito de conferirles una base suficiente para una capacidad empresarial y una cooperación exitosas.

COOMPANION (SE): PROMOCIÓN DE LA IGUALDAD DE ACCESO AL CRÉDITO

Definición del contexto general y las necesidades de acción

Pese a que los países escandinavos frecuentemente se consideran los más progresistas en todo lo que concierne a la igualdad de género y a la igualdad de oportunidades, queda mucho por hacer en lo que se refiere a la plena aplicación de una legislación favorable y los cambios en las mentalidades.

Esto es lo que se puede decir, por ejemplo, con respecto a la capacidad empresarial de las mujeres. Aquí, los obstáculos se hacen visibles especialmente en el acceso a la financiación. Las investigaciones en Suecia muestran que las mujeres empresarias sufren una discriminación cuando solicitan una financiación para llevar a cabo sus ideas empresariales. Los bancos y otras instituciones financieras tienden a denegar los créditos incluso más frecuentemente cuando una mujer desea establecer una empresa como empresaria *social*.

Los atributos "mujer" y "actividad social" acarrearán pues connotaciones negativas que llevan a consecuencias negativas para ambas partes: Las mujeres tienen mayores dificultades de acceder al Mercado laboral, y de desarrollar y de realizar sus propias ideas. La sociedad, por

su parte, pierde un gran potencial y recursos generados por las mujeres durante, por ejemplo, sus actividades en la economía (social). Este comportamiento con frecuencia se debe a la falta de conocimiento y de capacidades para evaluar el valor añadido de la capacidad empresarial y de la economía social de las mujeres, las causas de ello muchas veces se encuentran en un sistema económico particularmente 'masculino'. Sin embargo las ideas empresariales de las mujeres con frecuencia son diferentes de las de los hombres (que, desde una perspectiva económica, por el contrario debería ser un aspecto positivo) y las mujeres puede que las presenten de forma diferente.

Los asesores de empresas de las instituciones de crédito, están acostumbrados al estilo y contenido de las ideas masculino. Las mujeres muchas veces presentan proyectos en los campos que los hombres tratan menos, por ejemplo, en servicios sociales, cuidados, comercio ... A veces dichos proyectos puede ser que no encajen en la pauta "tradicional" de las empresas, especialmente si vienen vinculadas con aspectos innovadores y creativos. En muchos casos, los asesores empresariales no disponen de criterios apropiados ni de baremos para juzgar dichas ideas. Esto puede deberse a la falta de conocimiento o de las metodologías de las que ya hemos hablado, pero también a los estereotipos y a las mentalidades concretas. Los asesores de empresas que son hombres puede que se hayan acostumbrado a que ciertos servicios se los ofrezcan 'gratuitamente' sus esposas, madres o los servicios públicos.

La discriminación no necesariamente se produce de forma consciente – los asesores, los consultores de créditos y otros es posible que simplemente no sean conscientes de ello.

Otro obstáculo par alas mujeres empresarias está en el hecho de que las instituciones financieras anuncian sus servicios normalmente en un contexto típicamente masculino y en campos de actividades dominados por los hombres.

Hasta la fecha, no se considera una necesidad el prestarle suficiente atención a los aspectos vinculados con la igualdad de género.

Objetivos concretos de las (futuras) actividades de cluster

El objetivo de las actividades locales de experimentación en Västtra Götaland fue el de desarrollar estrategias y métodos para mejorar el rendimiento de un cluster ya existente, una unión de crédito (véase a continuación) con el fin de generar oportunidades para las mujeres de disponer de una igualdad de acceso a la financiación y que pudieran arrancar empresas en el sector de la economía social.

Por su iniciativa, los socios también pretendían fortalecer la cooperación entre la economía social y las autoridades locales y regionales en la promoción de la igualdad de género.

Socios y Recursos

Las actividades de experimentación de DESEO en Västra Götaland fueron promocionadas por el socio de DESEO Coompanion, una cooperativa social, y las realizaron a través del marco de una unión para la garantía de fondos para empresarios sociales Västra Götaland (MGS). Esta estructura de cluster fue establecida en 2006 por un amplio abanico de organizaciones de economía social, centros de desarrollo de cooperativas locales, consorcios y bancos (cooperativos) en colaboración con el sector público, la región de Västra Götaland. En total 20 estructuras formaron y desarrollaron la, cuya vocación es la de contrarrestar la discriminación hacia la economía social y hacia los empresarios sociales en lo que se refiere al acceso al crédito. Aparte del pooling y la otorgación de préstamos, se consideraron cruciales la formación de los asesores de créditos sobre métodos de evaluar las ideas empresariales en el ámbito de la economía social, así como la elaboración de tales métodos y de los indicadores necesarios.

Cada organización miembro presta fondos a la unión de garantía de crédito y actúa e embajador de esta ante las demás partes interesadas y los demás ciudadanos locales y regionales. Ahora bien, los miembros no solamente facilitan préstamos, sino también recursos humanos y por este medio diversas competencias y conocimientos. Los bancos, por ejemplo, contribuyen con su experiencia en las finanzas y las inversiones. Se puede recurrir a las cooperativas de la vivienda cuando surgen cuestiones relacionadas con la propiedad inmobiliaria. Están implicadas tres agencias cooperativas de desarrollo además de la región de Västra Götaland en las actividades con expertos en la promoción de la igualdad de género, de la economía social y del desarrollo local y regional.

Los socios ya disponían o bien han adquirido la capacidad de evaluar las ideas empresariales relacionadas con las actividades de economía social.

La MGS goza del estatus de organización sin ánimo de lucro y cuenta con un consejo electo y con un presidente. Se celebran reuniones regularmente. Los procesos de toma de decisiones entre los miembros se rigen por el principio de "un miembro – un voto".

Actividades de experimentación del cluster

Con el fin de mejorar el acceso al crédito par alas mujeres empresarias a través de las actividades de la entidad propia unión de crédito, el socio local de DESEO (Coompanion), con el apoyo de la región de Västra Götaland, en primer lugar organizó una serie de reuniones con el consejo de la unión de crédito. Una vez el consejo estuvo de acuerdo en apoyar las actividades de experimentación, se organizaron reuniones con diferentes socios del cluster con la perspectiva de

concienciarles de las dificultades que las mujeres experimentan, de las necesidades de acción y del potencial de la unión de crédito para mejorar la situación y su propio rendimiento.

Conjuntamente con diversos socios de economía social y empresarios sociales, se identificaron las necesidades concretas de las mujeres empresarias. Posteriormente, Coompanion, en cooperación con otros miembros de la unión, empezaron a preparar material de información y modelos de formación específicos para los asesores de crédito. A su vez se realizaron otras actividades de información entre los miembros del cluster. El objeto de estas acciones era el de informar a todas las partes implicadas sobre los aspectos concretos y el valor socio-económico de las áreas de negocios desarrolladas por mujeres empresarias sociales, sobre las capacidades y las competencias de las mujeres empresarias y los desafíos a los que hacen frente en sus vidas profesionales y privadas.

Basándose en estas actividades y en los materiales perfeccionados, los socios desean continuar y profundizar las actividades por medio de la creación de un manual y de una lista de comprobaciones para la evaluación de las ideas empresariales. Además, han previsto ofrecer formación para los asesores de créditos y realizar más actividades de concienciación.

Con este fin, se discutieron las posibilidades de implicar a recursos humanos concretos y expertos tales como profesores o investigadores;

Puntos fuertes y efectos positivos

De nuevo, una de las principales ventajas y uno de los puntos fuertes de las actividades de experimentación estriban en que ya existía una estructura previa, en el marco de la cual las nuevas estrategias para la promoción de la igualdad de oportunidades se han podido desarrollar y poner parcialmente a prueba. Las diferentes partes componentes del cluster ya estaban acostumbradas a trabajar juntas y a mutualizar sus recursos con finalidades múltiples, vinculados con el desarrollo local socialmente sostenible. Además, todos los miembros del cluster reconocen la existencia de un valor añadido no económico de las actividades de la economía social y la necesidad de fortalecerlo. Finalmente, existía una fuerte relación entre los diversos actores de la economía social, ciertos bancos y las autoridades locales y regionales y sirvió como un pilar estable para la realización de las actividades del proyecto local.

En el curso de la experimentación, el consejo de la unión de garantía de crédito decidió que la promoción de la igualdad de género debería generalizarse y tenerse en cuenta en todas las acciones y documentaciones del cluster. La formación de los consejeros de crédito y de los asesores empresariales se han apuntado como prioridades máximas. Los beneficiarios de los servicios de la unión de garantía de crédito

participarán activamente en la evaluación de los outputs finales y de los impactos de estas acciones. Los aspectos relacionados con la igualdad de género serán incluidos en el índice de satisfacción del cliente.

Debilidades

A pesar de que la iniciativa atrajo mucho interés entre un gran número de actores locales y pese a que la unión de garantía de crédito podía implicarse, siguió siendo difícil convencer a diversos miembros de la unión y a algunas organizaciones externas de la importancia de la igualdad de género. Algunos no son del todo conscientes de los obstáculos y del grado de discriminación que viven las mujeres empresarias en las experiencias de economía social, otros presentan pautas de pensamiento y estereotipos bastante tradicionales. Otros no perciben la promoción de la igualdad de género como una prioridad.

Perspectivas

Basándose en las experiencias y las actividades lanzadas en el marco de DESEO, el cluster de Göteborg continuará desarrollando las estrategias que promueven la igualdad de género en la economía social y los sistemas de créditos.

Las metodologías desarrolladas durante el proyecto DESEO se divulgarán y aplicarán por parte de Coompanion, Västra Götaland y otros actores locales en el curso del trabajo con otras estructuras de cluster similares, con organizaciones de apoyo a las empresas y otras uniones de garantía de crédito.

Además, el cluster espera potenciar ulteriormente la cooperación entre la economía social y las autoridades locales en el ámbito de la igualdad de género con el fin de concienciar sobre su importancia y de generalizar las cuestiones relacionadas a todas las esferas de la economía y de la sociedad.

CIUDAD DE MODENA/LEGACOOP MODENA (IT):
MANGOMUNACIÓN EN ARAS
DE UNA MEJOR FORMACIÓN Y MOVILIDAD
DE LAS MUJERES EMPLEADAS

Definición del contexto general y de las necesidades de acción

El Mercado laboral actualmente está sufriendo un proceso profundo de transformación. Los cambios incluyen la diversificación de las tipologías de empleo y de las diferentes formulas de empleo adoptadas. Una crisis cíclica con diversos efectos sobre el Mercado del empleo a nivel nacional y local en los años 90 complicó la situación.

Estos acontecimientos se reflejen en las elecciones políticas de la ciudad de Modena para apoyar el empleo. Haciendo especial hincapié en la integración de las políticas del trabajo y de la formación con la finalidad de desarrollar soluciones dinámicas e innovadoras. En este contexto, las iniciativas de la ciudad de Modena se centran en dos actividades principales: a) seguimiento del Mercado laboral (el observatorio del mercado laboral), y b) ofrecer apoyo a ciertas actividades concretas de formación.

Con respecto a estas realidades, se identificaron dos problemas principales por parte de los socios locales del proyecto:

1.) En primer lugar, existe la necesidad de módulos de formación para apoyar a las personas que se reinserían en el Mercado laboral tras largos periodos de ausencia debido a responsabilidades familiares tales como la baja de maternidad o de paternidad.

A la economía social le preocupa especialmente: las cooperativas que ofrecen servicios sociales y sanitarios, por ejemplo, tienen un alto porcentaje de mujeres empleadas (90%) y frecuentemente tienen la necesidad de sustituir a personal que está de baja de maternidad. Al final de la baja de maternidad, en cambio, es necesario organizar la reinserción de las mujeres al trabajo, que en muchos casos va acompañada de una solicitud de un horario laboral más flexible.

Lo que es más, muchas mujeres buscan prolongar su periodo de baja, incluso más allá del plazo máximo que prevé la ley. En este caso, los suplementos salariales pueden ser sufragados por la cooperativa, si ésta última tiene la fuerza económica suficiente para aplicar un modelo de gestión dirigido a promover la lealtad de los miembros del personal. También en este caso, sigue siendo indispensable reintegrar a la trabajadora y satisfacer sus necesidades de un horario laboral flexible.

Otras trabajadoras dejan el puesto de trabajo durante todo el primer año que sigue al parto, puesto que no se sienten a la altura de las capacidades y de los conocimientos exigidos para su reinserción. No cabe duda de que la formación a la vuelta de la empleada es un elemento importante que puede ayudar a la trabajadora a readaptarse al puesto de trabajo, idealmente con las mismas responsabilidades, respetando a aquellos que han suplido sus tareas durante su ausencia.

La cifra que aparece a continuación confirma estas necesidades: Una de las cooperativas implicadas en las actividades locales del proyecto DESEO tiene una media de mujeres en baja de maternidad de unas 70 entre 1,000 empleadas.

2.) Un Segundo problema de orden mayor identificado por los socios tiene que ver con el hecho de que las empleadas sufren una

falta de servicios necesarios para satisfacer sus necesidades de movilidad personal. Para algunas de ellas es imposible usar el transporte público de manera autónoma entre el hogar y el trabajo a ciertas horas del día y de la noche puesto que el transporte público no está disponible. En toda una serie de ámbitos son las mujeres las que padecen este problema. Se necesitarían los servicios pertinentes en particular para aquellas personas que están de guardia para toda una serie de tareas que en muchas ocasiones se requieren con un aviso muy corto, tales como la mediación cultural o los servicios hospitalarios.

Las empresas cooperativa, por ejemplo, que emplean personal cuya presencia se requiere a ciertas horas del día (antes de las 06.00 y hasta las 10.00) registran altas tasas de abandono del personal que no está dispuesto a aceptar estos horarios laborales precisamente por la falta de transporte público disponible. Las encuestas han mostrado que el 11.4% de las personas empleadas están buscando otros empleos puesto que tienen dificultades relacionadas con la movilidad. Aproximadamente el 19.7% de los empleados ha intentado negociar, pero ha fracasado a la hora de llegar a soluciones negociadas de sus contratos laborales, por ejemplo el tiempo parcial o el "telecommuting". De nuevo este fenómeno afecta principalmente a las mujeres.

Objetivos específicos de la experimentación y futuras actividades de cluster

Ante la situación descrita, los socios de Modena de DESEO decidieron concentrar sus actividades de experimentación en dos objetivos:

- a. trabajar en las posibilidades de mutualizar los recursos con el fin de formar y ofrecer tutorías a las empleadas que se reincorporan después de una baja de maternidad y / o a las personas que las sustituyen;
- b. examinar la viabilidad de crear una estructura de cluster local que pudiera garantizar la prestación de servicios para una mejor movilidad de las empleadas de cooperativas que funcionan en algunos de los centros de trabajo claves: el *Ospedale Civile di Modena*, el *Policlinico di Modena* el centro comercial *Grand'Emilia*.

Socios y futuros beneficiarios

Los socios de DESEO que se comprometieron a trabajar sobre las posibilidades de desarrollar clústeres para la igualdad de oportunidades en el territorio de Modena son el Consejo Municipal de Modena y la Liga Cooperativa de Modena (Legacoop Modena).

El Consejo Municipal de Modena es un organismo de gobierno local que cuenta con una plantilla de más de 2000 personas, entre ellas la mayoría son mujeres. Un Comité de igualdad de oportunidades trabaja en tandem con los consejeros y recoge las propuestas hechas por los diferentes componentes del comité con el objetivo de promover una cultura generalizada de igualdad de oportunidades en todo el consejo y en sus políticas.

La Liga Provincial de Cooperativas y las Sociedades Mutuas de Modena (Legacoop Modena) representan y llevan un seguimiento de las cooperativas de Modena. De este modo promueve el sistema cooperativo y sus valores subyacentes. Legacoop ofrece diversos servicios y experiencia a las empresas miembro y respalda la creación de nuevas cooperativas en una amplia variedad de sectores.

Siguiendo los valores y los principios de la cooperación, la calidad de vida de sus miembros representa un punto de referencia principal para las actividades de las cooperativas miembro de Legacoop. En este contexto, los miembros de Legacoop tienen un claro interés en valorizar la capacidad empresarial social y en desarrollar la solidaridad entre cooperativas con el objetivo de concebir nuevas formas de ayuda mutua en el logro de los objetivos mencionados. Se aplican planteamientos nuevos y experimentales de cooperación tales como sistemas de gestión comunes.

En dos campos de experimentación, las actividades implicaron a diversos actores locales adicionales, entre ellos cooperativas miembro de Legacoop.

1. Con respecto a la concepción de **programas de formación compartidos** para ser establecidos y utilizados conjuntamente por diferentes cooperativas, se implicaron las siguientes cooperativas y pueden participar en las siguientes actividades de cluster:

a. *Gulliver Cooperativa Sociale* es una cooperativa social de tipo-A que trabaja en el ámbito de los servicios a la comunidad. La empresa cuenta con una plantilla de 1000 trabajadores, de los que 930 son socios y casi el 90% son mujeres. Más del 40% de los empleados socios tienen contratos a tiempo parcial; la maternidad representa por lo menos un 8% de todos los días de trabajo pagados.

Puesto que se considera que el área de servicios de cooperativa es un área "expuesta a riesgo", La legislación laboral italiana prevé la baja de maternidad obligatoria de 16 meses, periodo durante el cual la cooperativa sufraga el salario completo, en parte subvencionado por el INPS (Instituto Nacional de Bienestar Público).

- b. *Aliante Cooperativa Sociale* es tanto una cooperativa social de tipo-B (que promueve la integración de los grupos desaventajados en el Mercado laboral) como de tipo-A (servicios sociales y asistencia). Esta compañía también registra un alto número de mujeres empleadas que son socias, con largos periodos de ausencia por bajas de maternidad debido al riesgo que supone el campo de actividad de la cooperativa.
En el caso de esta cooperativa, los problemas de la reconciliación de la vida familiar y Profesional de los trabajadores se ve complicado ulteriormente por los serios problemas personales que muchos trabajadores tienen, por ejemplo, el hecho de ser ex-alcohólicos, toxicómanos, ex-prisioneros, pacientes siquiátricas y / o discapacitados.
- c. **Cooperativa Sociale**, una cooperativa social de tipo-A, es una pequeña empresa con 20 socios empleados de los que el 60% son inmigrantes y el 70% son mujeres, casi todas de origen extranjero. Presta servicios en diferentes ámbitos tales como el de la cultura, la educación o los cuidados sanitarios.
La cooperativa realiza actividades de mediación cultural con el fin de promocionar la integración profesional y social de sus miembros.
2. Han participado como socios potenciales del cluster toda una serie de cooperativas que operan en el sector sanitario así como cooperativas minoristas en el trabajo sobre una **estructura que garantice la movilidad de los trabajadores:**
- a. La CIR Cooperativa Italiana Ristorazione (sucursal de Modena) es una cooperativa con más de 5000 personas en plantilla que presta servicios en el sector de la gestión alimentaria.
- b. La COOP Estense Cooperativa que opera en la distribución minorista.
- c. **La Manutencoop Società Cooperativa** (sucursal de Modena) presta una amplia gama de servicios auxiliares a los organismos públicos, a organizaciones de cuidados sanitarios así como a grandes grupos privados y empresas. Entre las empresas socias figura la **Manutencoop Facility Management S.p.A.**, que presta servicios en el ámbito de la gestión integrada así como en el mantenimiento y la limpieza de edificios. La **Manutencoop Servizi Ambientali S.p.A.** presta servicios relacionados con la recogida tanto de residuos urbanos como hospitalarios, limpieza de calles, la creación y gestión de centros de reciclaje y otros servicios afines.

Todas estas estructuras emplean a personas con bajos niveles de

capacitación Professional que desempeñan actividades tales como la limpieza de hospitales o trabajos de asistentes en almacenes y en otras posiciones auxiliares. Entre ellos figuran un alto número de mujeres empleadas no europeas. En su gran mayoría disponen de ingresos muy bajos y por ello muchas veces no pueden costearse su propio medio de transporte para viajar entre el hogar y el trabajo. Sin embargo, una parte considerable de estos empleados tienen trabajos que en muchas ocasiones es por turnos, con horarios laborales que quedan fuera de los horarios de servicio del transporte público.

Parecía también vital implicar a los actores locales que operan en el sector de los transportes, habida cuenta de la cuestión particular y el objetivo de esta actividad de experimentación:

- La *Agenzia per la Mobilitàà ed il Trasporto Pubblico Locale di Modena* (Agencia Local de Transporte Público de Modena) fue fundada en 2001 tras una reforma legislativa que pretendía abrir el sistema de transportes al mercado libre y a la vez asegurar una gestión de la movilidad única e integrada. La agencia se creó como un consorcio por la Administración Provincial de Modena y los diferentes consejos locales de la provincia. Está a su cargo toda la planificación operativa así como el seguimiento de los servicios locales públicos de transporte en toda la provincial de Modena.
- A parte de la agencia mencionada también han estado asociadas el *Consortio de taxistas CoTaMO* así como las *Cooperativas de Autobuses Cose Puri y SACA*, que prestan servicios de transportes establecidos con medios privados de diferentes dimensiones y por ello con costes diferentes.

Actividades de experimentación

Basándose en la recogida de datos ya existentes y de información referente a los problemas principales en la igualdad de oportunidades del territorio de Modena, se realizaron entrevistas y encuestas adicionales en las cooperativas de Legacoop para identificar con mayor claridad las necesidades de las mujeres empleadas con respecto a la formación y el transporte.

Posteriormente, se celebraron una serie de reuniones, coordinadas por la ciudad de Modena y por Legacoop Modena para examinar los diferentes escenarios y la viabilidad de los clústeres en los dos campos de experimentación.

1. Con respecto a la formación para empleados que se reincorporan

tras una baja de maternidad o de paternidad o que sustituyen a colegas, las cooperativas Gulliver, Alicante e Integra ya lanzaron iniciativas vinculadas con la introducción de medidas de formación *dentro de sus propias estructuras*. El objetivo de toda una serie de reuniones ha sido el de encontrar métodos que permitieran mutualizar las competencias y los recursos vinculados a dichas actividades de formación con el fin de realizarlas y utilizarlas conjuntamente. Aquí, los desafíos se plantean mayormente con respecto a la cuestión de las metodologías y recursos apropiados (véase 'debilidades'). No se pudo encontrar una solución final cuando concluyó el proyecto.

2. Con respecto a la promoción de la movilidad de los empleados, la Agenzia Provinciale per la Mobilità (agencia provincial para la movilidad), en cooperación con otros actores locales implicados, elaboró una propuesta de gestión de la movilidad hipotética. Esta propuesta se basó en un estudio realizado por la agencia. Sugiere que se llegue a un acuerdo entre las cooperativas implicadas y las empresas que se encargan de prestar los servicios de transportes públicos, en el que los aspectos operativos de la reorganización de los servicios de transporte para una categoría concreta de empleados se definan. Cabe señalar que dichos aspectos operativos también están fuertemente vinculados con las iniciativas de los trabajadores de usar el transporte público en general:

Se les van a ofrecer diferentes formas de incentivos económicos a aquellos que firmen el acuerdo. Pueden incluir, por ejemplo, la oferta de compra de un billete nominal anual, cosa que serviría para limitar los costes diarios de transporte a un nivel máximo de 60 céntimos. Se les ofrecería también a los trabajadores la posibilidad de pago en plazos mensuales que podría deducirseles de la nómina.

Además, podrían ofrecerse servicios de transporte colectivos gratuitos para los empleados. Serían concebidos para cubrir las horas del día en las que otros servicios públicos no están disponibles. Los trabajadores que se asociaran a la iniciativa y compraran un billete de temporada disfrutarían del acceso a estos servicios, que se organizarán en colaboración con los empleadores y las instituciones en las que dichos empleados prestan servicio (hospitales, centros comerciales etc.). El servicio será diseñado teniendo en cuenta la accesibilidad funcional de las áreas en las que viven los trabajadores. Los horarios de transportes garantizarán la llegada puntual de los trabajadores a sus puestos de trabajo.

Estas actividades potenciales futuras de cluster hacen que sea necesaria una aportación financiera por parte de los empleadores, los

empleados y las concesionarias, proporcionales a los precios por parte de los prestadores de servicios de transporte.

Puntos fuertes y efectos positivos de las actividades de experimentación

Un partenariado local ya existente y de larga historia, formado por diferentes estructuras de la economía social y la autoridad local presentó también en Modena una base positiva para la experimentación de nuevas formas de cooperación basadas en la mutualización de recursos.

Lo que es más, la Legacoop Modena y sus miembros ya disponían de cierta experiencia con respecto a los clústeres y a la mutualización de recursos. De este modo pudieron ofrecer inputs valiosos y know-how técnico.

Además, las similitudes en los objetivos de todos los actores implicados en Modena no pueden subestimarse. Tanto la economía social como las autoridades locales no se centran exclusivamente en los resultados económicos, sino que comparten un objetivo común que es el de promover el bienestar de los habitantes en general. Este es un requisito principal para poder probar y realizar con éxito los procesos de cluster para la igualdad de oportunidades.

Finalmente, el contexto general, es decir el apoyo ofrecido por las instituciones públicas en el campo del empleo y de la igualdad de oportunidades es de una importancia clave. Aquí la provincia juega un papel concreto en la gestión del sector del empleo. Ha ampliado el ámbito de los servicios relacionados con el empleo. Además, presta apoyo a proyectos concretos de empresas que pretenden ofrecer oportunidades de formación necesarias para mejorar las capacidades de los trabajadores, para alentar al trabajo parcial y al trabajo a distancia etc. La legislación nacional prevé la financiación de proyectos para la reorganización de los modelos de trabajo que hoy son extremadamente inflexibles y muy relacionados con la producción.

Debilidades

Las dificultades en ambos ámbitos de la experimentación están conectadas en gran medida con la disponibilidad de los servicios financieros. Esto podría ser un obstáculo para la implementación final de las actividades de cluster, dado que los servicios se dirigen a personas con un bajo nivel de ingresos, es decir personas que es poco probable que puedan pagar más que una tarifa básica. El municipio no podrá compensar los diferenciales financieros. Es necesario, por lo tanto, implicar a otros actores que podrían estar dispuestos a

mutualizar la financiación para la implementación de un servicio de transportes apropiado.

En cuanto a las bajas de maternidad y de paternidad, el desafío principal para los actores de Modena sigue siendo el de encontrar *métodos* apropiados para sistematizar los recursos y utilizarlos de la forma más racional posible. Esta necesidad se presenta en particular cuando se mutualizan proyectos de formación entre empresas que trabajan en sectores *diferentes* y con individuos *diferentes*. En este caso, los socios del cluster futuro tendrán que hacer frente a dificultades considerables en lo que se refiere a las necesidades de formación, que podrían conllevar un aumento de los costes más allá de las capacidades financieras de las empresas y de su cluster.

Perspectivas

1. Formación

La investigación realizada en las empresas implicadas demuestra que existe mucho interés en trabajar en colaboración con el Consejo Municipal de la ciudad de Modena y de otras entidades como CESVIP y *Modena Formazione* con la finalidad de poder establecer módulos de formación innovadores o experimentales, similares a aquellos probados por las cooperativas Gulliver y Aliante. Parece de lo más apropiado establecer cursos de formación de uno-a-uno, que implicarían parcialmente al personal de las cooperativas. Los socios de Modena seguirán trabajando sobre esta cuestión también en el futuro.

2. Promoción de la movilidad

Las empresas que operan en el campo del mantenimiento, la limpieza y los servicios sociales a la comunidad reconocieron que pueden beneficiarse mucho si se encuentran formulas que puedan ayudar a resolver los problemas de movilidad por métodos tales como los costes compartidos u otros tipos de mutualización. Son enormes las inversiones que hay que amortizar debidas a la alta tasa de abandono del personal y a los costes en que las empresas incurren para sustituir al personal que abandona el empleo (contratación, formación etc.). Si estos recursos se reasignan para garantizar el transporte a costes razonables para los trabajadores, el resultado muy probablemente puede mostrar que es ventajoso para ambas partes.

Para los socios de Modena, por lo tanto tiene una importancia capital seguir estudiando los diferentes elementos con el fin de llegar a plantear una propuesta concreta de cluster y su puesta en funcionamiento.

Es posible que estas actividades se puedan basar en "protocolos operativos" entre el empleador y los prestadores de servicios. Otra

alternativa sería que las cooperativas crearan una “asociación de finalidad temporal” con el objetivo de garantizar unos servicios de transporte concretos y un uso eficiente de dichos medios de transporte (vehículos de menor tamaño para grupos más pequeños etc.). Ambos escenarios permitirían comprobar el éxito de las nuevas formas de colaboración – tales como los clústeres de transportes – y su sostenibilidad.

El Know-how y la experiencia desarrollada y / o consolidada durante el proyecto DESEO garantizará que las compañías no tengan que invertir en ulterior investigación y actividades de planificación, sino que pueden iniciarse directamente por la implementación de las acciones necesarias.

En resumidas cuentas, parece útil integrar (parcialmente) en estas actividades, otras iniciativas y programas locales relacionados, que podría también aportar recursos adicionales.

La políticas de reconciliación y de bienestar aplicadas por el consejo local no pueden por más que solaparse con las propuestas de DESEO.

Sería por lo tanto crucial divulgar la información sobre todas estas actividades al máximo con el fin de adaptar y implementar los diferentes diseños de cluster con un amplio número de actores locales.

En cuanto a la propuesta de transportes, por ejemplo, podría ser posible presentar un proyecto colectivo al gobierno regional. A la luz de la naturaleza innovadora de las acciones propuestas, la autoridad podría aportar un apoyo financiero, como ya ha hecho en otros proyectos de movilidad.

Definición del contexto general y de las necesidades de acción

A pesar de que existe

una legislación favorable y otras medidas que promueven la igualdad de género, adoptadas en Francia en los años recientes, las mujeres todavía no gozan de las mismas oportunidades que los hombres en los ámbitos del empleo, la formación profesional, el acceso a puestos de dirección etc. Esta situación no solo es cuestionable desde el punto de vista de la igualdad de género. También acarrea problemas económicos significativos. Con la población activa en disminución, es indispensable, por ejemplo garantizar una alta tasa de empleo femenino. Esto también exige la promoción y la implementación de

ADELIE/CIUDAD DE DUNKERQUE (FR):
MANCOMUNACIÓN DE INICIATIVAS PARA LA
IGUALDAD DE OPORTUNIDADES EN EL EMPLEO

otras medidas apropiadas para hacer frente a otras cuestiones como lo son el equilibrio de la vida laboral y profesional.

En el territorio de Dunkerque, diferentes actores locales han estado realizando, a lo largo de los años, toda un serie de acciones para luchar contra la discriminación de las mujeres en el puesto de trabajo. La primera mujer chofer de autobús en Francia trabajó para los servicios de transporte público de Dunkerque. Además, vale la pena señalar que las mujeres de los marineros, que viven en las región, siempre se han visto obligadas a trabajar para colmar las necesidades económicas de la pareja.

Desde la implantación de la industria pesada en el área metropolitana de Dunkerque, las mujeres sufren dificultades aún mayores a la hora de iniciarse en el mercado laboral. Los trabajos disponibles con frecuencia son bastante peligrosos para la salud de los trabajadores, físicamente agotadores y por lo tanto en general se les dan a los hombres. La tasa de desempleo de las mujeres en la zona sigue siendo alarmante.

En lo que se refiere a la educación y a la formación, las mujeres jóvenes se orientan más bien a las 'profesiones femeninas' tradicionales, es decir a los servicios (sociales).

Además, en Dunkerque, así como en otras regiones de Europa, las mujeres rara vez ocupan posiciones de dirección en las empresas mayores. Aproximadamente el 30% de ellas trabajan media jornada (en comparación con el 5% de los hombres), que frecuentemente se debe a sus responsabilidades de cuidado infantil y a una falta de posibilidades de reconciliar el empleo con la vida familiar. Faltan modelos de tiempo de trabajo flexibles y servicios costeables de cuidado infantil.

Objetivos específicos de las actividades de experimentación

Habida cuenta la variedad de los problemas anteriormente mencionados y su interconexión, las actividades de experimentación local en Dunkerque apuntaron a agrupar iniciativas que se realizan en el territorio de forma algo descoordinada y solapada. Los objetivos concretos son:

- Identificar y definir mejor los obstáculos para la integración de la mujer en el Mercado laboral,
- Crear lugares de reunión y posibilidades regulares de intercambio entre las diferentes partes interesadas locales y
- Coordinar y fusionar los programas de acción en vistas a lanzar iniciativas conjuntas basadas en la mutualización de recursos.

El objetivo final a largo plazo es el de establecer una estructura similar al centro de recursos que se va a crear en Grenoble, con un énfasis especial en las mujeres y el empleo.

Socios

Las acciones de DESEO en Dunkerque han sido promocionadas y coordinadas por la asociación ADELIE así como por la ciudad de Dunkerque.

A lo largo de las actividades de experimentación, ambas estructuras han logrado asociar a toda una serie de partes interesadas locales diferentes. Entre ellas se encuentran organizaciones de economía social que promueven la igualdad de oportunidades (SEDIR, CIDFF, AJS "Le bon Emploi de la Solidarité"), un centro de formación especializado la temática (CORIF – Collectif Régional pour l'Information et la Formation des Femmes), organizaciones que promueven el empleo en particular de las personas desaventajadas (Entreprendre Ensemble, Maison d'Emploi), empresas locales (Cámara de comercio e industria, "Club des Elles de l'Industrie"), autoridades locales (ciudad de Dunkerque, Comunidad urbana de Dunkerque) y autoridades estatales (Dirección Regional de los Derechos de las Mujeres).

Actividades preparatorias

El desarrollo de clústeres en Dunkerque fue precedido por la concepción de instrumentos concretos para la promoción de la concienciación sobre la situación de las mujeres y en la formación de profesionales que trabajan en el ámbito de la igualdad de género, la formación profesional y el empleo.

Estas actividades así como toda una serie de reuniones permitieron identificar de forma más clara socios potenciales para un cluster, conectar de forma más estrecha a estas partes interesadas y pergeñar un plan adecuado para el funcionamiento y la gestión del futuro cluster: Las actividades del cluster serán coordinadas por un comité de dirección compuesto por representantes de todos los actores implicados, por un coordinador específico a tiempo completo así como por grupos temáticos de trabajo que prepararán las distintas iniciativas del futuro cluster.

Formarán el fundamento de todas las iniciativas conjuntas siguientes la mutualización de las experiencias y de la información así como la fusión de los programas de acción de las diferentes partes del cluster.

Actividades del futuro cluster

Una vez se ha establecido un plan concreto de mutualización de recursos y se ha garantizado la disponibilidad de los mismos, el futuro cluster realizará diferentes actividades vinculadas con la igualdad de género en el empleo y la formación tales como:

- puesta en común de las experiencias existente, de los datos y de otras informaciones relevantes para ponerlas a disposición de todos los miembros del cluster y beneficiarios;

- concepción y realización de formación sobre la igualdad de género dirigida a los profesionales y a otros individuos y partes interesadas relevantes;
- elaboración y realización de una encuesta entre las mujeres centrándose en sus capacidades técnicas y de otro tipo (los resultados se utilizarán como base para la formación y la concienciación);
- elaboración y realización de una encuesta entre las empresas de sectores tradicionalmente 'masculinos' del empleo con el objetivo de averiguar más sobre las posibilidades reales de empleo para las mujeres;
- elaboración y divulgación de material informativo que aliente a las mujeres a descubrir los sectores de empleo tradicionalmente 'masculinos';
- acciones para alentar a los empleadores de Dunkerque a contratar a mujeres (jóvenes) en el sector de la producción así como para promover, con las iniciativas apropiadas, su desarrollo profesional;
- examinar los problemas específicos de las mujeres trabajadoras del sector industrial y proponer soluciones alternativas;
- promover el intercambio y el asesoramiento por tutorías mutuo de las mujeres (jóvenes) que ya trabajan en el sector industrial o que se lo plantean y
- organización de conferencias, seminarios y eventos.

Competencias y recursos

A parte de cofinanciar la iniciativa, los socios del futuro cluster contribuirán a las actividades planeadas con diferentes experiencias y recursos. ADELIE pondrá a disposición recursos humanos disponibles adicionales para garantizar y apoyar las actividades de coordinación.

La ciudad de Dunkerque podría poner a la disposición del cluster espacios de oficinas y otros equipamientos técnicos.

El apoyo administrativo, también en su vertiente de recursos humanos podría proceder de la Communauté Urbaine de Dunkerque.

Toda una variada serie de expertos (trabajadores sociales, formadores, investigadores, psicólogos, abogados etc.), que trabajan *para o con* asociaciones tales como AJS, SEDIRE o CIDFF, podrían ofrecer sus servicios al cluster.

Pueden establecerse contactos directos con empleadores futuros o con empresas patrocinadoras que se han implicado en la iniciativa, con la ayuda de la Cámara de Comercio y de Industria de Dunkerque.

Las estructuras de formación tales como CORIF están en posición de ofrecer su pericia experta especial con respecto a las actividades de formación. CORIF podría asumir algunas responsabilidades concretas

en el ámbito de la concepción, la organización y la realización de módulos de formación y en lo que se refiere a la concienciación.

Finalmente, cabe señalar que todos estos actores cuentan con sus conocimientos concretos sobre las realidades de las mujeres en el territorio de Dunkerque. Algunos de ellos pueden aportar experiencia concreta con respecto a las mujeres inmigrantes, otros pueden estar especializados en grupos de edad concretos etc...

Puntos fuertes y efectos positivos

Una de las bazas fuertes del partenariado de Dunkerque y sus iniciativas estriba en la diversidad de actores que los socios de DESEO podrían movilizar. Se agruparon diferentes campos como la formación, el empleo o la concienciación. A su vez, las diferentes perspectivas y conocimientos sobre los grupos diana en concreto enriquecieron los debates. No todos los actores implicados estaban acostumbrados a trabajar juntos – antes no existía una red formal de diferentes organizaciones locales que promoviera la igualdad de género y la igualdad de oportunidades.

Algunas de las organizaciones implicadas persiguen objetivos muy similares. Para ellos era bastante atractiva la idea de crear un cluster y por lo tanto sinergias, en lugar de entrar en competencia.

El respaldo de los políticos y administradores locales en el proceso de experimentación representó una baza muy importante y potenció la visibilidad del proyecto en el territorio de Dunkerque. Aquí, ADELIE y otras asociaciones pudieron asentarse en relaciones de trabajo ya establecidas con la autoridad local, que ya en el pasado ha demostrado estar abierta al sector asociativo.

Debilidades

A igual que las actividades locales de DESEO en otros territorios, los socios de Dunkerque no pudieron resolver totalmente las cuestiones relativas al suministro (continuo) de todos los recursos necesarios para desarrollar las actividades previstas. Este problema surgió en particular con respecto a las posibilidades de financiación de la estructura que va a estar encargada de la coordinación del cluster.

Además, pese a que la cooperación entre los socios se animó bastante, la consolidación del partenariado requerirá tiempo. Durante las actividades de experimentación, no siempre ha sido fácil de reunir a todas las partes interesadas de forma regular.

A su vez, las inminentes elecciones en Francia en parte impiden una participación regular de los políticos interesados y de la administración local.

Al mismo tiempo, el interés y la fuerte implicación de los políticos

locales también podía llevar a dificultades, puesto que podía hacer que el cluster dependiera de la buena voluntad de los primeros (que, a su vez, podría tener repercusiones en las finanzas, en los contenidos de la iniciativa etc.). Es necesario anticipar los cambios posibles con respecto al gobierno local o a la administración local.

Perspectivas

Los socios de DESEO de Dunkerque esperan poder potenciar la colaboración establecida entre los diferentes actores locales incluso tras la conclusión del proyecto europeo de DESEO en vistas a aplicar las actividades de cluster planeadas. La fase de experimentación demostró los efectos positivos y las ventajas de una colaboración más estrecha en comparación con las iniciativas que hasta entonces habían sido bastante descoordinados y solapadas. En el proceso de debates, para muchos actores locales pareció ser una alternativa válida a la completa dependencia de la financiación pública una mutualización de los recursos.

Con respecto al problema de la financiación, los socios locales siguen buscándola y realizando actividades de lobbying ante las autoridades públicas u otras entidades que ofrecen apoyos pertinentes a través de programas u otros instrumentos.

Tras la implantación del cluster, sus socios intentarán asociar otras ciudades vecinas así como autoridades regionales tales como el Conseil Régional y el Conseil Général.

En una fase posterior, otros actores tales como los organismos vinculados con el sistema nacional de educación, los sindicatos o las oficinas públicas de empleo pueden implicarse también.

A la larga, el cluster podría llegar a ser el principal interfaz par alas autoridades locales y regionales en lo concerniente a la concepción de políticas que promuevan el empleo de las mujeres.

CARBERY HOUSING ASSOCIATION/WEST CORK
LEADER CO-OPERATIVE SOCIETY LTD./CORK
COUNTY DEVELOPMENT BOARD (IR): ACTIVIDADES
DE APOYO PARA LOS PROMOTORES DE LA ECONOMÍA
SOCIAL DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

Definición del contexto general y de las necesidades de acción

El Condado de Cork, al igual que otras regiones de Irlanda y

de Europa, ha visto cambios radicales en su economía y en sus estructuras sociales. La dependencia histórica de la región en el sec-

tor agrícola y el declive del papel de la agricultura como actividad económica ha tenido como consecuencia un declive en la productividad, sobre los empleos y los ingresos en los últimos 50 años, así como la emigración de las personas de la región

La adhesión de Irlanda a la UE y una política económica más dinámica ha cambiado de forma notable la región a lo largo de los últimos 10 años. Gracias a una estrategia de desarrollo más agresiva, ha logrado diversificar sus actividades económicas y llevarla a campos como el de la manufacturación a pequeña escala y el turismo, incluyendo las residencias de vacaciones. Estos cambios, a su vez, han precipitado la inflación de los precios de las tierras y de la vivienda, y como consecuencia de ello ha habido un aumento en los precios de los productos y servicios esenciales, sin que se haya producido un aumento equivalente en los empleos y en los ingresos. Debido a ello, una proporción importante de los hogares se han visto incapaces de suplir sus necesidades básicas (tales como las de vivienda, cuidados infantiles, ocio) en el Mercado abierto. Entre los grupos más afectados por dichos cambios se encuentran las mujeres, en particular las solteras y las familias uniparentales, que muchas veces encuentran dificultades considerables a la hora de encontrar empleo, una vivienda asequible y cuidados infantiles.

Estos problemas se ven exacerbados por la ausencia de una red de seguridad global de medidas de apoyo social, cultural y medio ambiental asequibles que pudieran compensar las limitaciones del mercado abierto. En este contexto, las personas con un nivel de ingresos medio tienden a encontrar oportunidades de formación, empleo y empresas limitados por lo que está a disposición en el mercado.

Esto desde nuestro punto de vista crea un déficit en la igualdad de oportunidades, que resulta de una dependencia generalizada del sector privado y del Mercado para satisfacer las necesidades generales sociales, medio ambientales y culturales de la región. En la práctica muchos productos y servicios esenciales no están a disposición a un precio asequible para una proporción muy importante de ciudadanos, a menos de que se les faciliten por parte de agencias estatales y estén subvencionados.

Pero la cantidad (y algunas veces la calidad) de los servicios subvencionados tiende a ser limitada, y el acceso a los mismos depende del cumplimiento de una serie de requisitos.

Para hacer frente a estas condiciones, los socios de DESEO de Cork han identificado el desarrollo de un sector de economía social como un factor equilibrante vital para la igualdad de género en el empleo y para la prestación de servicios esenciales. Asimismo, un sector de las empresas sociales fuerte e innovador representaría un camino valioso para que las autoridades locales promovieran el desarrollo regional y la inclusión social.

Objetivo específico y actividades de experimentación

Durante sus actividades de experimentación, los socios de Cork tuvieron que hacer frente a toda una serie de obstáculos adicionales que no se encontraron – o por lo menos no en esa medida – en otros territorios socios de DESEO.

Prácticamente no existen diferentes formas de colaboración entre diversas organizaciones de economía social, pero lo que es aún más importante, tampoco entre la economía social y las autoridades locales. Además, en el caso del Condado de Cork, no se reconoce a la economía social como sector vital para promover la igualdad de oportunidades. Ello demuestra que existe poco apoyo territorial en el sector. Para poder dar respuesta satisfactoria a cuestiones tales como la mutualización de recursos y los clústeres de empresas sociales, parecía necesario en primer lugar realizar actividades de concienciación importantes y crear una red que hasta entonces no había existido de los actores de la economía social.

Por ello los objetivos específicos de las actividades de experimentación local de Cork fueron:

- Identificar, documentar y promover el papel de las empresas de economía social en la región, en especial el papel de dichas empresas como alternativa válida para promover la igualdad de oportunidades entre los géneros y otros sectores de la comunidad,
- Crear oportunidades de conexión en red entre los empresarios sociales, las empresas y las organizaciones responsables del desarrollo regional en vistas de poder identificar posibles alianzas para la igualdad de oportunidades,
- Ayudar a desarrollar instrumentos eficaces de apoyo y financiación para las empresas sociales y los empresarios que promueven la igualdad de oportunidades basados en métodos tales como los procesos de cluster.

Socios, competencias y recursos

Las actividades de experimentación fueron coordinadas, promovidas y realizadas por los socios de DESEO: Carbery Housing Association (CHA), Cork County Development Board (CCDB) y West Cork LEADER Co-operative Society Ltd. (WCLC).

La Carbery Housing Association opera en el ámbito de la vivienda social sostenible y servicios afines. La CHA contribuyó y seguirá contribuyendo a las actividades locales con recursos humanos, financiación, experiencia y con el uso de sus instalaciones y equipamientos de oficina.

La Cork County Development Board es una autoridad local que se

ocupa del desarrollo integral regional, incluyendo el desarrollo a nivel de la comunidad. La CCDB aportó un input de gran valor para las actividades de experimentación local por medio, por ejemplo, de una base de datos preexistente de todas las organizaciones de la comunidad en la región y los contactos directos de sus organizadores. La CCDB forma parte del Consejo Municipal de Cork, que dispone de acceso a financiación para iniciativas comunitarias, así como de terrenos y edificios que podrían destinarse al uso por parte de empresas sociales. La CCDB está en posición de ofrecer la experiencia de los funcionarios de la comunidad que trabajan en una serie de proyectos de desarrollo comunitario de la región así como también otros trabajadores especializados tales como urbanistas, arquitectos, ingenieros etc.

La cooperativa West Cork LEADER Co-operative es un partenariado para el desarrollo local que se ocupa del desarrollo rural. En el momento actual se dedica a la promoción del desarrollo rural, pero pronto se va a fusionar con un Partenariado expandido, el West Cork Development Partnership con la responsabilidad adicional del programa de inclusión social regional. El WCLC es responsable de una serie de programas de subvención y apoyo para los proyectos de economía social. Pudo contribuir a las futuras actividades del cluster con su pericia experta de sus funcionarios de la comunidad que trabajan con una amplia gama de proyectos de desarrollo local en la región.

Durante las actividades del proyecto, han participado también otras agencias y organizaciones que podrían sumarse a la iniciativa:

Clann Credo (CC), un fondo de inversión social que apoya a empresas sociales y otras iniciativas comunitarias con financiación de préstamos en circunstancias donde los bancos comerciales no estarían dispuestos a hacerlo. Las empresas sociales que surgieran de cualquier actividad de un cluster futuro en algún momento necesitarían una financiación de préstamo que Clann Credo podría facilitar. Los socios de Cork también están estudiando la posibilidad de que Clann Credo canalice las financiaciones del BEI para tales iniciativas. Además de ofrecer financiaciones de préstamos, CC cuenta con experiencia para realizar evaluaciones financieras de empresas, de sus planes de negocios y de sus propuestas de financiación.

El (Foro Medio Ambiental de Cork) Cork Environmental Forum (CEF) es un organismo regional que promueve a nivel local la agenda 21 y otros objetivos (medio ambientales). Cuenta con una extensa base de datos con contactos de la comunidad y de agencias. Además, cuenta con experiencia a la hora de recurrir a los medios de comunicación

para realizar sus actividades. El CEF tiene una capacidad especial a la hora de organizar una infraestructura de grupos en toda la región y en la organización de eventos de promoción y seminarios.

La red (Empresarios Sociales Irlanda) Social Entrepreneurs Ireland (SEI) es una organización benéfica nacional que ofrece apoyo financiero de donaciones privadas a empresarios sociales. También ha promovido un Red nacionales de empresarios sociales. La SEI y su Red han participado en la organización del Seminario de Cork (véase el siguiente capítulo). Se espera que esta cooperación continúe en el futuro. Los Empresarios Sociales del Condado de Cork podrán solicitar financiación de la SEI de 2008 en adelante. La experiencia de SEI, su base de datos, y sus contactos, y en especial su experiencia de la gestión de las campañas de relaciones públicas y contactos con las agencias donantes, representarían un valioso aliado de cualquier actividad futura de cluster y de apoyo a las empresas sociales.

El (Gremio de diseño y artesanía de Cork Occidental) West Cork Craft and Design Guild (WCCDG) es una organización a nivel regional que agrupa a individuos del sector de la artesanía en la zona de Cork Occidental, organiza actividades conjuntas y facilita a sus miembros el acceso a la financiación y a los recursos. El WCCDG es capaz de enlazar el sector de la artesanía con el sector de las empresas sociales. El sector de la artesanía es un buen ejemplo de desarrollo económico alternativo. El WCCDG tiene el objetivo de crear un centro de artesanía en Cork Occidental, que será un recurso mutualizado para artesanos independientes, puede estar a disposición de otras empresas sociales para actividades y eventos concretos. El gremio también cuenta con experiencia en la organización de eventos y contactos con los medios de comunicación.

El principal objetivo compartido por todos los socios, presentado de antemano es el desarrollo de la economía social como instrumento para suplir necesidades no cubiertas, y para la creación de empleos y oportunidades de formación para sus miembros. Los diferentes socios han llegado a este objetivo desde direcciones diferentes – algunos tienen el interés general de la región en mente, otros se interesan por aspectos concretos de la vida de la comunidad, tales como el desarrollo rural de la región, el empleo, la vivienda y la sostenibilidad medio ambiental o el desarrollo de la artesanía y el diseño. Pero todos concuerdan en la convicción de que la igualdad de oportunidades en estas áreas se podría desarrollar a través de empresas de economía social. Los beneficiarios potenciales futuros estuvieron implicados en el proyecto desde su inicio (por ejemplo la Carbery Housing Association).

Actividades de experimentación

Las actividades de experimentación local en Cork empezaron con un repaso de la investigación sobre la economía social de la región, incluyendo una encuesta entre las egresas sociales locales.

Se identificaron aproximadamente 100 empresas sociales en el área de Cork Occidental en los registros que estaban en manos de la Junta de Desarrollo del Condado de Cork (Cork County Development Board). A todas ellas se les envió un cuestionario y se les pidió que respondieran a una serie de preguntas así como que dieran sus opiniones sobre como se podría apoyar el trabajo que ellas y otras empresas realizan en el ámbito de la igualdad de oportunidades. Después, se celebraron reuniones locales con empresas sociales locales. Otros socios se sumaron al partenariado local a resultas de estos intercambios. Las agencias locales clave fueron invitadas a participar en las reuniones mensuales de los socios locales de DESEO de Cork; también las agencias *regionales* clave podían tomar parte en las actividades.

Un seminario organizado en Cork el 26.11.07 representó un medio importante para ampliar ulteriormente en partenariado, constituir una red local y dar a conocer la iniciativa DESEO al público. En este evento se reunieron 55 delegados de empresas sociales, agencias (públicas), autoridades locales así como individuos interesados. Varias empresas sociales realizaron toda una serie de presentaciones. Además se les brindó la posibilidad a los participantes de intercambiar puntos de vista y aportar su input para la continuación de las actividades locales de DESEO (por ejemplo en respuesta al Cork County Development Plan review (revisión del Plan de Desarrollo del Condado de Cork)). Como resultado de este intercambio, se sumaron también al grupo de dirección local de la iniciativa DESEO, representantes del Forum Medio ambiental de Cork, Clann Credo, y de West Cork Craft. De esta manera se pudo formar un primer "núcleo" de la futura red y, posiblemente, del cluster.

Puntos fuertes y efectos positivos de las actividades locales

Con sus actividades de experimentación los socios de Cork consiguieron en primer lugar aclarar el significado y el papel del sector de las empresas sociales en los ámbitos de sus autoridades locales y en su región. Se realizaron importantes actividades de concienciación a través de reuniones periódicas, el seminario y la comunicación ininterrumpida entre las redes de cada socio local. Participaron en este proceso agencias clave implicadas en el desarrollo de las empresas rurales y sociales así como ciertas empresas de economía social.

El partenariado entre la Carbery Housing Association, la West Cork LEADER Co-operative y la Cork County Development Board posibilitó a los socios el acceso a toda una gama de contactos, y de informa-

ción. El personal de las tres estructuras se ha mostrado dispuesto para invertir su tiempo en esta iniciativa y realizar importantes actividades en red.

Por medio de la asociación de otras organizaciones locales interesadas en la iniciativa de DESEO, se han puesto a disposición una serie de competencias y recursos de los diferentes socios, incluidas bases de datos de organización de la comunidad, capacidades de diseño y de layout, capacidades generales de gestión de proyectos, divulgación y publicidad, gestión de encuestas en los medios, oficinas etc.

Con sus actividades de divulgación y sus reuniones, los socios de Cork lograron lanzar actividades de red que hasta la fecha no habían existido y una cooperación más estrecha entre las diferentes partes interesadas tanto a nivel local como regional. Han creado una especie de núcleo duro de lo que más tarde podría ser un cluster.

Debilidades

A diferencia de los otros socios de DESEO, el partenariado de Cork partnership, en sus actividades, ha tenido que hacer frente a un falta de trabajo en red a nivel local entre las empresas de economía social, pero también y sobre todo a un nivel bajo de concienciación y compromiso de apoyo a este sector por parte de las autoridades públicas.

Al final del proyecto DESEO todavía no estaba claro si las diferentes agencias representadas en el partenariado local de DESEO mantendrían su compromiso en cualquier proyecto de seguimiento o iniciativa que surgiera de DESEO:

El Consejo Municipal del Condado de Cork opera de conformidad con prioridades estratégicas, que se definen periódicamente y se revisan regularmente. Pese a que el Condado ha estado dispuesto a participar en DESEO, las actividades futuras que propone el proyecto en el momento presente no han sido asimiladas entre las prioridades estratégicas del Condado. Aunque cabe decir que esto puede cambiar a lo largo de los meses que siguen a la conclusión del proyecto DESEO.

El partenariado local decidió presentar un conjunto de propuestas al Condado en el contexto de la revisión del Plan de Desarrollo Local, que tiene que presentarse antes de finales de febrero de 2008. Los socios esto pueda garantizar el compromiso continuado del Condado con las propuestas de DESEO en el ámbito de la economía social, cosa que exigirá una decisión preactiva y también que se les de prioridad a dichas actividades.

Asimismo, hasta hoy la West Cork LEADER Co-operative ha expresado su deseo de participar en el proyecto de DESEO. Sin embargo, no ha adoptado oficialmente las propuestas realizadas por la iniciativa

DESEO de apoyo continuado a la economía social. La WCLC está actualmente en un proceso de fusión con el West Cork Community Partnership con el fin de formar una agencia de desarrollo combinada responsable tanto del desarrollo rural como de la inclusión social en la región. Pese a que esto abriría nuevos horizontes para la continuación de la iniciativa local de DESEO, deberá ser propuesto y aprobado por el nuevo consejo de administración del West Cork Development Partnership.

Probablemente sería necesario el respaldo continuado del Cork County Council y del West Cork Development Partnership para garantizar el apoyo efectivo del sector de la economía social como promotor de la igualdad de oportunidades en la región.

Sin embargo probablemente se puede decir con toda claridad que, la Carbery Housing Association, Clann Credo y el Cork Environmental Forum están plenamente comprometidos a largo plazo con los objetivos a corto y largo plazo propuestos por el proyecto DESEO. Esto es porque la promoción de las empresas sociales, y las acciones relacionadas con la promoción de la igualdad de oportunidades para ellos, forma parte de la agenda a largo plazo de dichos organismos.

Perspectivas

Con la potencial recesión de la economía irlandesa, es posible que los problemas de exclusión social y la falta de acceso a los trabajos y a los servicios se exacerben durante los próximos años.

A resultas de esto, es probable que las comunidades recurran de nuevo a la economía social como forma de hacer frente a sus necesidades y a las de la población en general. Esto debería reflejarse en un mayor apoyo par alas iniciativas de empresas sociales, y consecuentemente en la creación de instrumentos más eficaces para promocionarlos.

DESEO de Cork se ha propuesto aprovechar la coyuntura y anticiparse a estos acontecimientos, pero también de hacer frente a las necesidades presentes y futuras de la economía social como promotor principal de la igualdad de oportunidades, luchando por una estrategia más global hacia las empresas sociales por parte de las agencias regionales. En concreto el Cork County Council, conjuntamente con otras partes interesadas locales clave, podría promover algún tipo de agencia de apoyo a las empresas sociales. La agencia elaboraría y llevaría a la práctica un programa de promoción para las empresas sociales locales. Tendría que ser capaz de apoyar el desarrollo de iniciativas concretas, en cuanto a facilitar ayuda con estudios de viabilidad y planes empresariales. Además, la agencia facilitaría los

contactos con las instituciones regionales y nacionales así como con agencias de apoyo y por otra parte facilitaría el acceso a la financiación de préstamos a largo plazo.

La participación y el apoyo de otras partes interesadas probablemente van a ser necesaria para hacer que todo esto se haga realidad. El partenariado de Cork de DESEO intentará potenciar la cooperación entre las empresas sociales locales, las agencias y otros organismos.

Una oportunidad sin parangón para los socios de Cork para lograr los objetivos mencionados va a ser la presentación de una respuesta global a la Cork County Development Plan Review que va a producirse a principios de 2008. Se va a hacer hincapié en el papel potencial de la empresas sociales en las estrategias de desarrollo regional y se inclusión social. Esta respuesta se va a completar antes de finales de febrero de 2008. Los socios esperan que estas contribuciones al plan tendrían como consecuencia la definición de una estrategia hacia el sector de las empresas sociales, que también se incluiría en la aplicación de la (Estrategia Integrada para el Desarrollo Económico, Social y Cultural del Condado de Cork) Integrated Strategy for Economic, Social and Cultural Development of County Cork (2002-2011).

La decisión del Cork County Council y del West Cork Development Partnership con respecto al apoyo futuro de las iniciativas propuestas sería decisiva en cuanto a si se llevan adelante o no. Desde el principio del proyecto, los socios de Cork han realizado esfuerzos para entablar y mantener un diálogo con las agencias que consideran claves en lo que se refiere a ejecutar los cambios propuestos. No cejarán en su empeño de dejar clara tanto ante el Cork County Council como ante el West Cork Development Partnership la importancia de prestar su apoyo a dichas iniciativas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los resultados de las actividades de experimentación de DESEO en los territorios socios claramente demuestran el gran potencial de la creación de un cluster en todo lo que es la promoción de la igualdad de oportunidades y del desarrollo local socialmente sostenible. Todos los socios implicados han reconocido su valor y han destacado la necesidad de continuar la experimentación y la realización de clústeres. A su vez, los ejemplos de DESEO demuestran que queda mucho camino por recorrer a la hora de superar los obstáculos en la realización de formas de cooperación tan nuevas y más fuertes entre las diferentes partes interesadas locales.

La cooperación basada en la mutualización de recursos va más allá de los procesos de trabajo en red meramente. Exige el pleno compromiso de todos los futuros socios hacia un objetivo definido de común acuerdo. Los socios deben estar convencidos de la utilidad de la iniciativa. Debido a los intereses similares en el desarrollo local socialmente sostenible, las organizaciones de economía social y las autoridades locales podrían encontrar que les es más fácil identificar tales objetivos comunes que a otros actores locales.

La metodología y el objetivo del proceso de cluster debería garantizar que cada socio del cluster pueda contribuir con sus propias competencias y puntos fuertes sin soslayar por ello la misión y los objetivos de su propia organización.

A su vez, los procesos de cluster inciden en los sistemas de poder, dado que una mutualización de los recursos exige un proceso de toma de decisiones conjunto y una equilibrada asignación de responsabilidades. Deben establecerse y consolidarse relaciones de confian-

za entre los diferentes socios del cluster de antemano. Las pautas de pensamiento tradicionales necesitan ser cambiadas. Esto exige tiempo, es decir un periodo de diálogo y de negociación, que muchas veces puede requerir bastante tiempo. La experimentación de DESEO ha demostrado que, a pesar del corto periodo del proyecto, algunos socios públicos y privados han sido capaces de entablar cooperaciones más estrechas “de caca a cara”.

El diálogo debe continuar, sin lugar a duda alguna, incluso después del establecimiento del cluster. Todos los futuros socios del cluster necesitan estar implicados de forma regular y más profunda de lo que suele acostumbrarse en las relaciones puras de redes.

En este contexto, la implicación de partenariados ya existentes a nivel local representa una ventaja. Las redes deben por ello considerarse como una *base* para la realización de un proceso de cluster. En algunos casos, los miembros de una red local pueden percibir el cluster como una oportunidad fundamental para reavivar la dinámica de sus relaciones.

En ciertos casos, una mutualización correcta de los recursos en campos concretos puede ser más fácil de realizar entre partes interesadas que operan en el mismo sector (económico). Aquí, los objetivos, las necesidades, las actividades y los recursos similares y por ello complementarios, pueden facilitar los procesos de cluster. La mutualización de recursos y estrategias puede permitir a los diferentes socios del cluster concebir servicios más orientados a sus objetivos.

En otras situaciones, ante problemas o grupos diana más complejos, quizás sea más ventajoso implicar a un mayor número de actores locales diferentes con competencias y recursos diversos. Los facilitadores locales de vivienda y las compañías de transportes, por ejemplo, podrían aportar su experiencia, servicios adaptados y recursos a procesos de cluster que promuevan la igualdad de oportunidades. Pese a que la participación de actores que representen a diferentes ámbitos y grupos de la sociedad pueda ser positiva, el cluster debe centrarse en un área de intervención muy concreta. Los socios de DESEO, por ejemplo, ha estado trabajando en los clústeres en los campos de la formación, la capacidad empresarial, el acceso a la financiación etc. Sin un foco concreto, las acciones rápidamente pueden adolecer de coordinación y acabar siendo respaldadas solamente por algunos socios del cluster. Corren el riesgo de no seguir persiguiendo los objetivos comunes; pueden surgir conflictos de interés.

Ambos escenarios – el clustering entre actores similares y también el clustering con una diversidad de partes interesadas – exigen un

detallado trazado de una cartografía de los recursos así como el desarrollo de métodos apropiados para mutualizar dichos recursos. Un reto principal y una clave crucial para el éxito de un cluster que promueva la igualdad de oportunidades, sin embargo, es su sostenibilidad en cuanto a los recursos. Pese a que pueda parecer deseable que las autoridades locales participen en las actividades del cluster, la iniciativa en último término no debería *depender* de la financiación pública ni de otros instrumentos de financiación ad-hoc. En la opinión del partenariado de DESEO, los clústeres para la igualdad de oportunidades deben ser percibidos como una oportunidad de crear nuevas formas de cooperación local y alianzas. Los procesos de mutualización deberían centrarse en recursos que *ya existen* entre los diversos actores. Deberían llevar a un uso más eficaz de los recursos, es decir a la creación de sinergias también en términos financieros. Los clústeres deben considerarse como una oportunidad de encontrarle una salida a problemas que emergen con la retirada continua del sector público de las iniciativas sociales y de la carrera cada vez más competitiva hacia la financiación pública.

En resumen, el proyecto DESEO ha podido destacar que los procesos de mutualización de los recursos, basados en métodos y planificación apropiados, son capaces de generar sinergias entre diferentes actores y por ello contribuir al bienestar de un territorio en su conjunto. A través de un uso más eficaz de los recursos existentes y el reparto de cargas entre las diferentes partes interesadas, surgirán nuevos medios de acción. De este modo los procesos de cluster se convierten en una clave importante para el éxito de la aplicación de los planes locales para el desarrollo sostenible, de la igualdad de oportunidades y de otros programas o estrategias territoriales.

Consecuentemente, para poder realizar con éxito estas nuevas formas de cooperación y mutualización local, es necesario adaptar el marco jurídico y otros aspectos relacionados con el contexto. Los gobiernos nacionales y locales así como las instituciones europeas tienen que jugar un papel preponderante a la hora de darle forma al contexto general. Por lo tanto hay que tener en cuenta las siguientes recomendaciones, basadas en los resultados de las actividades de prueba de DESEO:

Reconocimiento general del valor añadido de los clústeres con objetivos sociales

Los clústeres con objetivos sociales son un concepto relativamente

Nuevo que debe ser desarrollado y promocionado ulteriormente a todos los niveles de la sociedad y por todos los actores. Los gobiernos locales y nacionales deberían reconocer los grandes potenciales que residen en los procesos de mutualización tal y como han sido propuestos por los socios de DESEO. Añaden valor al concepto tradicional de los clústeres que se centra sobre todo en objetivos e intereses económicos de los socios del cluster. De particular interés es su filosofía de cluster de cariz democrático, promovido por la economía social y por otros actores.

Además, las perspectivas de nuevas iniciativas locales para la inclusión social que se sustentaría mayormente en los recursos de sus propios socios no puede ser más que bien recibido por parte de las Alo, nacionales y europeas.

El Nuevo concepto de cluster debe incluirse a la hora de desarrollar iniciativas y programas de concienciación en diferentes ámbitos y sobre cuestiones diversas como, por ejemplo, la capacidad empresarial y la Responsabilidad Social de las Empresas, la anti-discriminación o los partenariados.

Las organizaciones y los actores de la economía social, a su vez, deberían estar abiertos a la cooperación con otras empresas tradicionales y con el sector público.

Adaptación del marco jurídico

La legislación y otras medidas resultantes que están conectadas con cuestiones tales como los partenariados público-privados, la promoción de la igualdad de oportunidades, la capacidad empresarial o los procesos de licitación públicos deben adaptarse con el fin de ofrecer mejores condiciones e incentivos para la creación de clústeres. Las Alo, por ejemplo, podrían promocionar servicios que se basaran en procesos de clúster, a la hora de adjudicar contratos públicos. Para solamente dar un ejemplo, los clústeres con objetivos sociales podrían colocarse como un criterio a premiar en los procesos de adjudicación de las licitaciones.

Sin embargo, a veces no son los textos jurídicos *en sí* los que necesitan ser adaptados. Es posible que ya contemplen toda una gama de oportunidades para promover los valores sociales en los procesos de cluster. No obstante, las Alo, quizás no se sientan capacitadas para interpretar dichas normativas. Es necesario facilitar aclaraciones. Esto puede hacerse por medio de la publicación de orientaciones para la correcta aplicación de una legislación en concreto, también por medio de seminarios organizados expresamente para los administradores locales etc. Podría ser interesante, por ejemplo, integrar

la temática de los clústeres con objetivos sociales en seminarios para las autoridades locales sobre los criterios de calidad en los procesos de licitación pública, tal y como han sido anunciados por la Comisión Europea para los años venideros.

Promoción de otras formas de cooperación y mutualización de recursos

Los Pactos Territoriales, los Consorcios o las SCICs ya nos ofrecen magníficos ejemplos de buenas prácticas con respecto a la mutualización de recursos de la economía social, de las ALO, y de otros actores locales que apuntan a objetivos algo más que puramente económicos.

Su experimentación en otras ciudades y regiones podría alentar a las partes interesadas locales a intensificar sus relaciones en red y a experimentar ellos mismos con los procesos de cluster.

Hasta el momento los ejemplos de este tipo de cooperación existen solamente en algunos estados miembros. Ahora bien, los pactos territoriales han encontrado su continuación exitosa más allá del periodo en que venían financiados por la Comunidad Europea. Las SCICs siguen siendo bastante jóvenes, pero ya en Francia cada vez son más las partes interesadas que las establecen y las prueban.

Por ello parece merecer la pena divulgar la información sobre estas formas de colaboración en toda Europa con la finalidad de alentar a las autoridades locales y a los actores locales a seguir dichos ejemplos de partenariados locales. Es necesario promover las redes de clústeres que se plantean objetivos sociales. Pueden servir para garantizar el establecimiento de un pool europeo de experiencias relativas a los clústeres con valor añadido. Es más, estarían en una posición de validar continuamente y de divulgar normas mínimas europeas y modelos los procesos de cluster en ámbitos tales como el de la igualdad de oportunidades.

Reconocimiento y promoción de la economía social y otras iniciativas basadas en la solidaridad

La economía social tiene un importante papel a jugar en la experimentación y en la realización de clústeres para la igualdad de oportunidades y en las formas afines de cooperación local con valor social añadido tales como las SCICs o los pactos territoriales.

Las actividades de una estructura de economía social se basan en gran medida en los procesos de mutualización entre sus propios miembros.

Predominan en la mayoría de los casos los principios de cooperación y de reparto de la carga, por encima de actitudes más puramente competitivas y razonamientos orientados hacia los beneficios. Además, ya existen diferentes formas de cooperación entre diversos actores de la economía social, basadas en la mutualización de los recursos. También han servido para hacer trabajo de zapa para el desarrollo de otras iniciativas basadas en la solidaridad (de economía social) tales como uniones de garantía de créditos, fondos etc. La economía social ya ha podido demostrar su capacidad de construir alianzas con otros actores locales tales como las Alo, las PYMEs o las iniciativas ciudadanas, debido a sus intereses orientados hacia la comunidad y sus objetivos múltiples. Por ello es crucial que la economía social sea reconocida por los actores locales, nacionales y europeos como un actor económico y social importante, y además como motor y terreno de pruebas para iniciativas innovadoras tales como los clústeres de igualdad de oportunidades. No solamente las grandes estructuras sino también las empresas de economía social de pequeñas dimensiones deberían disponer de una mayor visibilidad como promotoras de valores fundamentales, cooperación y bienestar social. Las medidas relativas también deberían ir acompañadas de la divulgación de información *sobre* y la promoción *de* la financiación basada en la solidaridad. Esta última, sin embargo, puede constituir un importante pilar para las iniciativas de cluster para la igualdad de oportunidades.

Dar mayor visibilidad a las nuevas formas de cooperación local

Una aportación importante por parte de las instituciones locales, nacionales y europeas en la promoción de los clústeres (de la economía social) para la igualdad de oportunidades y formas similares de cooperación es darles la mayor visibilidad posible. La experiencia de los socios de DESEO ha demostrado que este tipo de acciones es indispensable cuando se trata de consolidar el partenariado de cluster futuro, pero también y por encima de todo cuando es necesario encontrar socios y recursos adicionales. Pese a que pueden estar en posición de ofrecer una experiencia muy válida en los procesos de cluster, las estructuras más pequeñas de cluster pueden encontrar difícil realizar actividades intensas de concienciación y alcanzar así a posibles socios. La Alo, por ejemplo, podrían facilitar medios de comunicación más eficaces, y también mejores canales de comunicación entre una red más amplia de contactos. De esa manera, también asegurarían la aportación preciosa

de empresas y organizaciones (de la economía social) más pequeñas a los procesos de desarrollo local.

Integración de las iniciativas de cluster en las políticas y en los programas locales

La experiencia de diversos socios de DESEO ha demostrado que los procesos de cluster es más probable que puedan lanzarse y mantenerse si están integrados en la mayor medida de lo posible en programas de acción de otros actores locales así como en otras políticas y estrategias clave.

Las Alo, deberían tener en cuenta las iniciativas de cluster con sus objetivos relativos en cuenta a la hora de concebir y realizar estrategias de desarrollo local, planes para la igualdad de género o estrategias para la inclusión social y de igualdad de oportunidades.

Se podría por ejemplo consultar a los partenariados de cluster en la fase de programación de estrategias relevantes. A su vez, podrían jugar un papel importante en el proceso de implementación aportando sus experiencias y servicios.

Con ello, se aumentará la visibilidad y la sostenibilidad de los procesos de cluster. Además los actores locales tiene la oportunidad de asegurarse de que los objetivos a medio y largo plazo del cluster son compatibles con los objetivos generales del desarrollo local y viceversa. En Este contexto, parece crucial señalar de nuevo que las estructuras de cluster deben formar parte natural de los procesos de toma de decisiones locales y de aplicación efectiva de las estrategias políticas. Los procesos de Cluster y las políticas se potenciarán mutuamente. Se evitarán solapamientos caros. La democracia se verá potenciada. Con ello, el proceso de cluster una vez más demostrará ser un juego en el que todos ganan en la comunidad local.

Promoción de una nueva cultura de cooperación y de gobernanza

Los procesos de mutualización van mucho más allá que el mero trabajo en red. Exigen un compromiso más fuerte por parte de todas las partes implicadas así como una voluntad mayor de compartir no solamente los recursos, sino también las competencias (de toma de decisiones).

Hoy en día, la 'competencia' es un término de uso muy extendido utilizado para describir la supuesta clave del éxito en cuanto al crecimiento económico. Con demasiada frecuencia, sin embargo, la conducta competitiva puede destruir los recursos sociales y económicos y

poner en tela de juicio la construcción de sinergias. En este contexto se han creado dicotomías artificiales que oponen a los actores privados y los públicos, pero también a los actores privados entre sí.

Ante estos acontecimientos parece necesario crear y promover una nueva cultura de cooperación, en la que las diferentes partes interesadas tengan los mismos derechos y obligaciones. Esto exigirá una reasignación de responsabilidades entre los diferentes actores y el establecimiento de procedimientos de toma de decisiones conjuntos. En esto es de importancia capital que todas las organizaciones implicadas desarrollen respecto por las demás.

Los actores privados, incluyendo a los de la economía social, pueden hacerse cargo de responsabilidades y tareas adicionales para la comunidad local. Los clústeres locales para la igualdad de oportunidades, por ejemplo podría encontrar entre sus miembros la mayoría de los recursos necesarios para establecer iniciativas y servicios concretos. Con este procedimiento exonerarían a las autoridades públicas de esa responsabilidad. No obstante la economía social y otros actores solo serán capaces de realizar con éxito nuevas tareas y mantener sus partenariados, si se les brinda la oportunidad de darle forma al marco de sus actividades. Es necesario que estén implicados de manera más clara en la planificación y evaluación de las políticas locales y de otras iniciativas.

Podrían introducirse y ponerse a prueba en los territorios locales métodos alternativos de participación de los actores locales, tal y como se promueven en la actualidad en el marco del TSR® - proceso de Responsabilidad Social Territorial.

La toma de decisiones en las estructuras de la economía social o en los territorios que disfrutan de fuertes partenariados entre la economía social, las autoridades locales y otros actores puede servir como ejemplo de sistemas alternativos de gobernanza.

Formación técnica de las Alo, de los empresarios y de otros actores locales

Las actividades de concienciación e información sobre nuevos conceptos de cooperación local, incluyendo los clústeres, son importantes pero es posible que no sean suficientes para garantizar unas pruebas y una aplicación correctas de dichos conceptos en diferentes territorios.

Los actores locales que deseen discutir y establecer procesos de cluster ellos mismos con toda probabilidad necesitarán información más específica y orientaciones referentes a los aspectos más técnicos de la mutualización de recursos y la cooperación en general.

En primer lugar, ya se ha puesto en un pool información sobre ejem-

plos de buenas prácticas ya existentes de clústeres de igualdad de oportunidades y otras iniciativas similares. Las organizaciones que ya han establecido con éxito procesos de cluster podrían concebir y realizar medidas de formación concretas. Las autoridades locales se encuentran en una posición que les permite apoyar con diferentes medios la realización de tales cursos de formación que pueden dirigirse a administradores locales, a empresas privadas y a toda una serie de otras estructuras. Pueden promover los procesos de formación a través de a) divulgar información y darles más visibilidad a dichas iniciativas, b) poner a sus propios expertos, como por ejemplo sus juristas, a disposición para discutir con los participantes, c) facilitar locales, d) cofinanciar a los formadores, o simplemente a través de e) alentar a sus propios administradores a que participen.

Aliar a las universidades

Las universidades, en la medida de lo posible y siempre y cuando sea apropiado, deberían participar en los programas que promueven el establecimiento de nuevas formas de cluster tales como los clústeres de igualdad de oportunidades.

Por una parte, los investigadores pueden realizar aportaciones de gran valor al desarrollo de métodos apropiados para los clústeres locales con objetivos sociales.

Por otra parte, hay que alentar a las universidades de economía social y a otras instituciones académicas a que integren más profundamente las cuestiones vinculadas con la cooperación, la capacidad empresarial (social) y la creación de clústeres en sus propios planes de estudios.

Cambio de las pautas de pensamiento en la economía y en la sociedad

El respeto de todas las recomendaciones mencionadas probablemente no llevaría a los resultados esperados, si las acciones para promover nuevas formas de cooperación local y mutualización no sirvieran también para *aumentar el grado de concienciación de diferentes actores sobre la necesidad real de crear la igualdad de oportunidades.*

Las autoridades públicas, la economía social, las empresas privadas, los académicos y otras partes interesadas, incluido cada habitante por separado deberían de poder entender el valor social, cultural y económico de una igual participación de las mujeres y de los hombres en las diferentes esferas de la vida. Las debilidades necesitan señalarse con mayor claridad y las alternativas deben mostrarse.

Las campañas y los discursos políticos pueden no bastar. La concienciación es algo que debería relacionarse con la práctica y se demuestra con las acciones.

Para ofrecer solamente un par de ejemplos: Un ejercicio muy útil, concebido por los socios de DESEO de Dunkerque son las encuestas entre los empleadores cuyas empresas operan en lo que tradicionalmente se perciben como sectores masculinos. El resultado de estas encuestas en muchos casos puede mostrar la importante contribución que las mujeres pueden realizar a dichos sectores. La educación y la formación, dirigidas a los hombres y a las mujeres (jóvenes) de todas las edades podría aprovechar estos hallazgos e intentar reorientar las pautas de pensamiento. Las Habría que darles a la chicas y a las mujeres incentivos mayores para que averiguaran cuestiones referentes a sus propias capacidades en el proceso de descubrir profesiones y actividades 'masculinas'.

Otra Buena práctica que cabe citar en este contexto son los esfuerzos de la Credit Gurantee Union de Västra Götaland para introducir la formación de igualdad de oportunidades y una lista de comprobaciones para sus asesores empresariales y sus expertos consejeros de créditos. Estas acciones garantizan que la igualdad de oportunidades no sean únicamente objeto de debate, sino que también se apliquen en la práctica.

Los gobiernos locales y nacionales así como los políticos europeos deberían tener todo esto en cuenta a la hora de desarrollar legislaciones relativas a la cuestión y deberían promocionar una aplicación activa de la igualdad de oportunidades en todos los ámbitos de la sociedad y de la economía.

Las actividades promovidas durante el año de la igualdad de oportunidades pueden resultar útiles, pero no suficientes si lo que se pretende es lograr cambios de mentalidades más profundos.

ANEJO: SOCIOS DE DESEO

La Administración Provincial de Piacenza ha desarrollado actividades culturales e institucionales para garantizar una presencia y valoración cada vez mayor y más puntual de las mujeres en los puestos de toma de decisiones de las instituciones y de la realidad asociativa-económica local, con la finalidad de reconocerle a la presencia femenina su papel en el gobierno y en la comunidad. En el marco de sus actividades consultivas en lo referente a la creación de empresas y el empleo, trabaja estrechamente relacionada con toda una gama de empresas de economía social y otros actores locales. La Provincia, por este motivo, dispone de un amplio pool de experiencias y de una amplia red para la experimentación. **www.provincia.piacenza.it**

CE.SVI.P. (Italia) se considera uno de los centros de investigación y formación más avanzados del norte de Italia. En particular trabaja en el apoyo a empresas de economía social y a autoridades locales y ya ha participado en varios proyectos que promueven la igualdad de género. En colaboración con la Provincia de Piacenza y con ETHOS, CE.SVI.P. Contribuye al proyecto con su experiencia de creación de empresas, de cooperación y de desarrollo de herramientas que sirven para facilitar la participación de las mujeres en diferentes aspectos del desarrollo local. Además, CE.SVI.P. utiliza su amplia red (colaborando con diferentes operadores de la economía social, municipios etc.) para la experimentación y la divulgación. **www.cesvip.it**

ETHOS es una organización de economía social que pretende potenciar el desarrollo social, la igualdad de oportunidades y promover una

participación y acceso ampliados a la vida económica y social local. Los profesionales de Ethos han adquirido una vasta experiencia a la hora de promocionar –tanto en las autoridades locales como en las organizaciones de economía social – la igualdad de oportunidades y la igualdad de género a través de su investigación y actividades de consultoría. **www.ethoscoop.it**

En **la ciudad de Modena** la promoción de la igualdad de género es una de sus principales preocupaciones. Puesto que dispone de una amplia red de colaboración con empresas de economía social y otros actores locales, la ciudad está experimentando con nuevas herramientas que promueven la igualdad de género como base para el desarrollo local. La ciudad de Modena dispone de una importante experiencia en todo lo referente a servicios e instrumentos para promover la igualdad de participación de las mujeres y los hombres en la vida social y económica a nivel local (innovando con sistemas de cuidado infantil etc.). **www.comune.modena.it**

La Lega Provinciale Cooperative e Mutue Modena tiene una amplia experiencia en el apoyo a la creación de empresas, en la cooperación y la solidaridad en el sector de las cooperativas en toda Italia. Ofrece su experiencia experta en el ámbito de los clústeres con el sector de la economía social. El interés particular de este socio es el de desarrollar nuevos modelos de cooperación entre empresas menores y mayores de la economía social. **www.modena.legacoop.it**

En el marco de su apoyo al desarrollo y la experimentación de nuevas estrategias de desarrollo local, economía social y cuestiones tales como la igualdad de género, **ADELIE** participa en el proyecto conjuntamente con la **Ciudad de Dunkerque**. Ambos actores están muy interesados en el intercambio transnacional en lo concerniente a los procesos de clústeres y la igualdad de género. En el seno de **REVES**, también han participado en diferentes acciones relacionadas con la promoción y aplicación de la igualdad de género.

CEPS sirve como herramienta para desarrollar políticas públicas para el desarrollo territorial, donde las temáticas relevantes como la igualdad de género deben tomarse en cuenta. CEPS ha participado en programas de género relacionados con la reconciliación de la vida familiar con la vida laboral y ha profundizado en estos temas para potenciar su capacidad de desarrollar y aplicar programas a nivel local. CEPS opera en el seno de una importante red a nivel local, que abarca autoridades locales, organizaciones de economía social, la sociedad civil y otros actores locales. **www.asceps.org**

La ciudad de Messina participa en el proyecto con el objetivo de potenciar la igualdad de género en su territorio a través de trabajar en aspectos concretos relacionados con el clustering y el desarrollo económico local. Le interesa especialmente desarrollar, experimentar y aplicar, en cooperación con otros actores locales como los de la economía social, nuevas acciones y modelos (financieros) de apoyo empresarial para las mujeres. www.comune.messina.it

Contando con una experiencia importante en diferentes ámbitos relacionados con la economía social, la creación de empresas y el desarrollo local, la **Piattaforma per l'Economia Sociale dell'Area dello Stretto** participa en el proyecto conjuntamente con la ciudad de Messina. Con su participación pretende experimentar con modelos de clustering vinculados en especial con nuevas formas de apoyo empresarial para las mujeres tales como los micro-créditos. Además, la Piattaforma espera potenciar una cultura local que respalde el desarrollo local, la igualdad de género y las actividades de economía social a diferentes niveles. Su red aportará una ayuda significativa a la divulgación de nuevos conceptos/valores/benchmarks como inputs del proyecto.

Desde 1995 la **ciudad de Grenoble**, junto con una amplia gama de otros actores locales tales como la economía social, trabaja activamente en cuestiones relacionadas con la igualdad de género. Ha desarrollado diferentes iniciativas tales como la creación de un fondo común para la asistencia a actividades socio-económicas y culturales de los jóvenes (en particular de las mujeres jóvenes). La ciudad está muy interesada en profundizar en las actividades por medio de la experimentación sobre el diseño de los clústeres para facilitar la igualdad de acceso de las mujeres y los hombres a la vida social y económica. Se felicita en particular de la oportunidad de intercambiar experiencias con otros territorios y actores de diferentes realidades nacionales. www.ville-grenoble.fr

El Centre d'Information des Droits des Femmes (CIDFF) lleva a cabo actividades vinculadas con la información y la asistencia a la creación de empresas (sociales) por parte de mujeres así como del apoyo a empresas en general. Desarrolla y divulga herramientas innovadoras en el ámbito, por ejemplo, de la financiación (CLEFE). Por otra parte su trabajo se centra mucho en la concienciación. El CIDFF colabora con una amplia red de diferentes actores locales, incluidos los municipios tales como el de la ciudad de Grenoble u otros operadores económicos. En el marco de este proyecto, contribuirá con su experiencia y sus ideas. Conjuntamente con la ciudad

de Grenoble, el CIDFF facilitará un gran terreno de pruebas para los resultados del proyecto en su territorio y asegurará una amplia difusión de los resultados del proyecto.

La Carbery Housing Association está comprometida con desarrollar la igualdad de género, el conocimiento y la participación con sus clientes, miembros y personal, en especial en lo que concierne al diseño, el desarrollo, la construcción y la gestión de la vivienda – un ramo específico de la economía social. También tiene mucha experiencia en el desarrollo de la formación profesional así como impartíendola para posibles residentes y para el público en general. La CHA pretende ofrecer su experiencia en las actividades del proyecto. Además, tiene como objetivo hacer hincapié en el desarrollo de la igualdad de género en todos los ámbitos de sus actividades y modelos de cooperación con otros actores locales. **www.carberyhousing.eu** En el curso de sus actividades, la **West Cork Leader Co-operative Society Ltd.** y el **Cork County Development Board** se sumaron al partenariado del proyecto local de Cork. Ambos son actores principales en la promoción del desarrollo local y la cohesión social en Cork Occidental.

Coompanion es una agencia de desarrollo de cooperativas que promueve el desarrollo de cooperativas y de empresas en la economía social en general. Las actividades del proyecto DESEO y sus objetivos son coherentes con las prioridades de trabajo de **Coompanion**. La agencia dispone de una importante experiencia en el apoyo a empresas y en los procesos de cluster. En el marco del proyecto, Coompanion aportará en concreto su experiencia en todo lo que son los aspectos financieros vinculados con la igualdad de género y el apoyo a empresas. Realizará actividades de proyecto conjuntamente con empresas sociales afiliadas y también pretende trabajar para lograr un sistema de calidad y de estándares entre las empresas sociales y los miembros de Coompanion. **www.coompanion.coop**

