



# Dimensiones de cambio institucional, organizativo y personal del programa Lloguem - Yes We Rent.

**Informe final**

D 6.3.3 Evaluation of organizational model of the multi-stakeholder cooperative

**UAB**  
Universitat Autònoma  
de Barcelona

**IGOP**  
Institut de  
Govern i  
Polítiques  
Públiques

Investigadores y autores del informe: Lorenzo Vidal y Helena Cruz

IP del proyecto: Raquel Gallego

Colaboradoras:

Iolanda Bianchi (Investigadora Juan de la Cierva- IGOP) y  
Charlotte Fernández (Coordinadora de Investigación - IGOP)

Julio, 2022

## Contenido

1. INTRODUCCIÓN .....	5
2. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. Conceptos clave y marco para el análisis.....	6
2.1. Hipótesis de cambio .....	8
3. METODOLOGÍA.....	12
3.1. Entrevistas semi-estructuradas.....	12
3.2. Observaciones directas no-participantes semi-estructuradas.....	12
3.3. Análisis documental .....	13
4. CONTEXTO DE CAMBIO INSTITUCIONAL Y ORGANIZATIVO .....	14
5. DIMENSIÓN DE CAMBIO INSTITUCIONAL .....	18
5.1. La Oficina Técnica <i>Lloguem</i> : un espacio propio para innovar.....	18
5.2. Inercias institucionales.....	20
5.2.1. Encajar los procedimientos municipales con un proyecto europeo.....	20
5.2.2. Experimentar, pero no demasiado.....	22
5.3. Aprendizajes y nuevas herramientas públicas .....	22
5.3. Gobernanza público-privada: la dependencia del propietario .....	23
5.4. Gobernanza público-privada: la externalización de tareas a la Cámara de la Propiedad.....	26
5.5. Gobernanza público-cooperativa: tensiones, complicidades y oportunidades.....	28
5.5.1. Medidas austeritarias y condicionantes legales limitan la experimentación institucional.....	29
5.5.2. Distribución de competencias y relaciones de poder .....	30
5.5.3. Dos lógicas institucionales y formas organizativas .....	33
5.5.4. Distintos marcos temporales .....	36
5.5.5 Planificar la segunda fase: retos frente a la gobernanza .....	37
5.6 Transversalidad y gobernanza en red .....	38
6. DIMENSIÓN DE CAMBIO ORGANIZATIVO .....	41
6.1. Del <i>grupo impulsor</i> a los cooperativistas-inquilinos .....	41
6.2. Acompañamiento técnico .....	43
6.3. Ambigüedades y condicionantes legales y fiscales .....	45
6.4. Adjudicación de pisos: decidiendo criterios y candidatos .....	46
6.5 ¿Un nuevo agente en el sector del alquiler?.....	50

6.6. Sostenibilidad económica de la cooperativa.....	52
6.6.1. Captación de pisos .....	52
6.6.2. Afianzar la bolsa de alquiler .....	54
6.6.3. ¿Inquilinos con “valor añadido”? .....	57
6.6.4. Ingresos complementarios.....	58
6.7. Operatividad y viabilidad organizativa.....	60
6.7.1. Combinar trabajo remunerado con trabajo voluntario .....	60
6.7.2. La solidaridad interna y sus límites .....	64
6.7.3. Gestionar la subrogación de alquileres .....	66
<b>7. DIMENSION DE CAMBIO PERSONAL .....</b>	<b>68</b>
7.1. La importancia de la estabilidad residencial .....	68
<b>8. CONCLUSIONES .....</b>	<b>70</b>
<b>9. REFERENCIAS .....</b>	<b>74</b>
<b>Anexo 1: Contraste hipótesis de cambio.....</b>	<b>76</b>
<b>Anexo 2: Entrevistas.....</b>	<b>81</b>
<b>Anexo 3: Observaciones.....</b>	<b>84</b>
<b>Anexo 4: Análisis documental .....</b>	<b>87</b>
<b>Anexo 5: Ciclo formativo para socios de Bloc Cooperatiu .....</b>	<b>88</b>

## Índice tablas y figuras

Tabla 1: Preguntas e hipótesis del cambio, dimensión institucional.....	9
Tabla 2: Preguntas e hipótesis del cambio, dimensión organizativa.....	10
Tabla 3: Preguntas e hipótesis del cambio, dimensión personal .....	11
Diagrama 1: Paso 1 del proyecto Lloguem.....	15
Diagrama 2: Paso 2 del proyecto Lloguem.....	16
Diagrama 3: División tripartita de tareas en la gestión de viviendas durante el paso 1 del proyecto <i>Lloguem</i> .....	17
Tabla 4: Contraste hipótesis de cambio institucional.....	71
Tabla 5: Contraste hipótesis de cambio organizativo .....	72



Tabla 6: Contraste hipótesis de cambio personal ..... 73

## 1. INTRODUCCIÓN

Este informe presenta los principales resultados del análisis sobre las dimensiones de cambio institucional, organizativo y personal del proyecto *Lloguem – Yes We Rent*. Eso es, aborda el proceso de constitución de las bases materiales y los componentes básicos del programa (creación de la Oficina Técnica Lloguem, captación de los primeros pisos y formación de la cooperativa *Bloc Cooperatiu SCCL*) y su interrelación en la puesta en marcha e implementación del proyecto. Parte de la aceptación definitiva por parte de la UIA de la solicitud presentada por el Ayuntamiento de Mataró (17 de septiembre de 2018) y la evaluación finaliza en junio 2022. En un principio el proyecto tenía una vigencia hasta septiembre de 2021 pero debido al impacto de la pandemia del coronavirus y a retrasos en la implementación, el proyecto recibió una extensión de un año para encarar su fase final, hasta el 30 de septiembre de 2022.

Este periodo lo protagonizan una serie de actores específicos (principalmente los técnicos contratados por el proyecto, el *grupo impulsor* de la cooperativa, los socios de *Bloc Cooperatiu SCCL* y los propietarios de las viviendas incluidas en el proyecto) y comportan una serie de dinámicas sociales y relacionales específicas.

El análisis del informe se estructura en torno al marco teórico y modelo de evaluación del programa *Lloguem* presentado en el mes de enero 2020 por IGOP y TecnoCampus-Mataró. En dicho documento se ofrece un marco analítico desde el que concretar el tipo de objetivos y las estrategias de cambio que “Lloguem” puede lograr en tanto que política de transformación en materia de vivienda en el contexto urbano de Mataró. La dimensión de cambio institucional hace referencia al conjunto de cambios que el proyecto “Lloguem” puede llevar dentro de la administración pública y en el modelo de gobernanza. La dimensión de cambio organizativo, por su parte, hace referencia al conjunto de cambios producidos a través de la constitución de la cooperativa de inquilinos. Finalmente, la dimensión de cambio personal se centra en el conjunto de cambios que el proyecto puede llevar en cada uno de los participantes. El documento ofrece un conjunto de hipótesis de cambio y de variables e indicadores que servirán para contrastar en estas fases del programa.

El presente informe integra de forma sintética los siguientes informes emitidos por IGOP-UAB: “Marco teórico y modelo de evaluación del programa ‘Lloguem!’” presentado en enero de 2020, el informe “Dimensiones de cambio institucional y organizativo en la puesta en marcha del programa Lloguem - Yes We Rent” presentado en octubre 2020, el informe “Dimensiones de cambio institucional, organizativo y personal del programa Lloguem- Yes We Rent Informe fase inicial e intermedia” presentado en septiembre de 2021 y el informe sintético de actualización “Dimensiones de cambio institucional, organizativo y personal del programa Lloguem – Yes We Rent” presentado en junio de 2022. Empieza con un breve repaso del marco teórico y modelo de evaluación del programa e introduce nuevos conceptos y herramientas teóricas para el

análisis. Continúa con la descripción de la metodología utilizada para la recolección y el análisis de datos. La cuarta sección esboza el contexto de cambio institucional y organizativo planteado por el programa *Lloguem* para después entrar a analizar en detalle, en la quinta, sexta y séptima sección, las dimensiones de cambio institucional, organizativo y personal más significativas hasta el momento. El informe termina con unos apuntes finales y recomendaciones de cara a la continuidad de *Bloc Cooperatiu* una vez terminado el proyecto UIA.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Conceptos clave y marco para el análisis

El análisis parte del marco teórico y modelo de evaluación del programa *Lloguem* presentado en el mes de enero 2020 por IGOP y TecnoCampus-Mataró. En el diagnóstico de la problemática de la vivienda, desde el IGOP se aborda su dimensión institucional, organizativa y personal. En la dimensión institucional se postula la vivienda como “pilar tambaleante” del estado de bienestar (Torgersen, 1987); en la organizativa, la centralidad del individuo en el acceso a la vivienda; y en la personal se destaca el “mito de la propiedad privada” y las preferencias por la vivienda en propiedad individual.

En relación a la dimensión institucional, la vivienda ha sido el elemento menos desmercantilizado y más determinado por el mercado de los elementos constitutivos aceptados convencionalmente como estado de bienestar (Harloe, 1995). En el contexto catalán, se caracteriza la política de vivienda como históricamente tímida y basada en el fomento de la compra, con poca promoción de Vivienda en Protección Oficial (VPO) de alquiler. En consecuencia, se identifica una capacidad administrativa limitada en temas de políticas y de gestión de vivienda y una red de gobernanza mayoritariamente público-público y público-privada.

Al abordar la dimensión organizativa, se resalta que el acceso a la vivienda se basa principalmente en formas individuales de acceso (las unidades de convivencia), sea el acceso al alquiler o la compra. La centralidad del individuo se caracteriza como una expresión más de la progresiva marginalización de las formas de organización colectiva (Mattei, 2011). Este proceso influye también en las formas que adopta históricamente el cooperativismo de vivienda catalán, orientado mayoritariamente hacia la promoción y construcción de viviendas, que posteriormente pasaban a ser viviendas en régimen de propiedad individual una vez se finalizaba su construcción. En consecuencia, la dimensión colectiva de la cooperativa, en relación a sus formas de propiedad, gestión y relación, no se mantenía a largo plazo.

Desde un punto de vista personal, se argumenta que el modelo de vivienda europeo está influenciado por el “mito de la propiedad privada”. Eso es, por la entronización de la vivienda en propiedad en el imaginario colectivo y la construcción de una preferencia social por esta forma de tenencia. Éste fenómeno ha adquirido progresivamente importancia a lo largo de la segunda mitad del siglo XX, transformando la vivienda en la expresión por excelencia de la propiedad privada y en un valor compartido difícil de cuestionar en la era actual (Rolnik, 2019). En Catalunya, este mito se ha construido a través de décadas de políticas de viviendas que han incentivado la compra, han desregulado el mercado del alquiler y han desmantelado los derechos de los inquilinos.

Las hipótesis de cambio del proyecto *Lloguem* en la dimensión institucional apuntan a reforzar el rol de lo público y cooperativo en la gobernanza del sector de la vivienda; en la dimensión organizativa se introduce una dimensión colectiva en el acceso a la vivienda a través de la forma de una cooperativa de inquilinos; y en la dimensión personal, se busca incidir en la percepción del mito de la propiedad privada y de los riesgos que comporta el alquiler tanto para los inquilinos que para los propietarios.

En los informes de evaluación de la implementación del proyecto se añaden nuevas herramientas teóricas para conceptualizar los procesos observados durante la fase inicial e intermedia del programa. En primer lugar, la literatura sobre “hibridación” (*hybridity*) que aborda la reconfiguración del estado del bienestar y la provisión de servicios públicos a través de fórmulas mixtas en las que las fronteras entre lo estatal, lo comunitario y el mercado a menudo se difuminan. En estos espacios interactúan una pluralidad de racionalidades, de lógicas institucionales, que operan sobre, y a través de, las organizaciones y los individuos involucrados (e.g. Mullins 2006; Smith, 2010; Sacranie 2012; Meyer et al. 2014; Pache and Santos 2013; Skelcher & Smith, 2015). Estas múltiples dinámicas, a veces complementarias, a veces contradictorias, presentan oportunidades pero también importantes desafíos para la provisión de bienes y servicios.

En segundo lugar, es relevante considerar también las aportaciones de Mazzucato (2013) sobre el rol del Estado en los procesos de innovación tecnológica y socio-económica. Mazzucato invierte el imaginario dominante sobre la relación entre el sector privado y el sector público, en el que el empresariado es considerado una fuerza innovadora y el estado una fuerza inercial. Argumenta que, en mayor o menor medida, los intentos de innovar suelen fracasar e implicar mayores costes que retornos. Innovar implica asumir una “incertidumbre radical” que cortocircuita el tradicional análisis coste-beneficio (*ibid*, p.27). Debido a la aversión al riesgo del sector privado, la realidad es que las grandes innovaciones han sido fruto de inversiones públicas de carácter estratégico que van más allá de lógica de la rentabilidad. Uno de los problemas de las concertaciones público-privadas, de hecho, es que a menudo lo privado acaba “parasitando” el esfuerzo público, en vez de generarse una relación “simbiótica”, en la que la parte privada también contribuye arriesgándose a favor de un objetivo común. El reto que plantea Mazzucato (2013, p. 46) es el de fomentar un ecosistema innovador que dé pie a una relación simbiótica entre el sector público y privado, en vez de a una relación parasitaria.

## **2.1. Hipótesis de cambio**

En este apartado se reproducen las tablas que resumen las principales preguntas e hipótesis de cambio presentadas en el informe: “Marco teórico y modelo de evaluación del programa “Lloguem!” realizado por IGOP-UAB en enero 2020. Estas tablas ilustran de forma sintética el marco que guiará el análisis a lo largo del presente informe.



Tabla 1: Preguntas e hipótesis del cambio, dimensión institucional

	Lloguem!	Preguntas	Hipótesis de cambio
<b>Dimensión Institucional (DI)</b>	Intervención del Ayuntamiento en el sector de la vivienda como captador y gestor de pisos.	¿Qué cambio organizativo y de gestión se produce por captar y gestionar pisos de alquiler? ¿Cuál son los factores que favorecen su éxito o fracaso? ¿Cómo se coordinan las distintas áreas del Ayuntamiento?	Cambios de organización y gestión del área de vivienda del ayuntamiento.
	Participación del Ayuntamiento en todas las fases de implementación del proyecto.	¿Qué tipo de aprendizaje institucional se genera? ¿Cuál son las condiciones que lo permiten?	Aprendizaje institucional en relación a vivienda social e intermediación
	Participación del Ayuntamiento en la gobernanza del proyecto y como intermediador entre propietarios y inquilinos.	¿Qué tipo de redes de gobernanzas se consolidan? ¿Cuál es su rol? ¿Cuál son las debilidades y las fortalezas de estas redes?	Consolidación de una red de gobernanza y colaboración en tema de vivienda en que el Ayuntamiento tiene un papel relevante en la colaboración público-privada (propietarios) y público-comunitaria (cooperativas y asociaciones).

Fuente: IGOP-UAB (2020) Marco teórico y modelo de evaluación del programa “Lloguem!”

Tabla 2: Preguntas e hipótesis del cambio, dimensión organizativa

	Lloguem!	Preguntas	Hipótesis de cambio
Dimensión organizativa (DO)	Constitución cooperativa de inquilinos.	¿Qué modelo organizativo se construye en la cooperativa? ¿Cómo afecta su sostenibilidad a largo plazo? ¿Cuál son sus potencialidades y límites?	Constitución de cooperativa con un modelo organizativo que pueda ser viable a largo plazo.
		¿Qué modelo económico se construye en la cooperativa? ¿Es este modelo sostenible a largo plazo?	Constitución cooperativa con una sostenibilidad económica a largo plazo; Expansión funciones cooperativa (cooperativa construcción, suelo, etc.).
		¿Qué tipo de agencia puede desarrollar la cooperativa dentro del mercado inmobiliario?	Cooperativa como un nuevo agente en el mercado de la vivienda.
		¿Qué tipo de aprendizaje se genera en los cooperativistas?	Construcción habilidades cooperativas en tema de vivienda entre los inquilinos.
	Participación de la cooperativa en las redes de gobernanza del proyecto donde se relacionará con el Ayuntamiento y los propietarios.	¿Qué tipo de relación se establece entre la cooperativa y la administración? ¿Y entre la cooperativa y los propietarios? ¿Cuál son las debilidades y las fortalezas de estas redes?	Relaciones de confianza entre cooperativistas, y propietarios y administración.
	Cooperativa de inquilinos como nuevo agente de la economía cooperativa social y solidaria.	¿Qué rol juega la cooperativa en el tejido comunitario de la ciudad?	Cooperativa como entidad que fortalece tejido comunitario y cooperativo.

Fuente: IGOP-UAB (2020) Marco teórico y modelo de evaluación del programa “Lloguem!”

**Tabla 3: Preguntas e hipótesis del cambio, dimensión personal**

	<b>Lloguem!</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Hipótesis de cambio</b>
<b>Dimensión Personal (DP)</b>	Fomento de acceso a la vivienda de alquiler asequible, reformada y con garantías a través de cooperativa.	¿El programa afecta la idealización de la propiedad privada y su mito?	<p>Opción alquiler más atractiva frente a la compra.</p> <hr/> <p>Opción cooperativa más atractiva frente a acceso individual.</p>

*Fuente: IGOP-UAB (2020) Marco teórico y modelo de evaluación del programa “Lloguem!”*

### 3. METODOLOGÍA

El informe emplea una metodología cualitativa que abarca diferentes técnicas de producción de datos no numéricos y su análisis. En concreto, la entrevista semi-estructurada, la observación no-participante semi-estructurada y el análisis documental. Estas diferentes fuentes de información se complementan para enriquecer la comprensión de los hechos estudiados y en ocasiones se pueden triangular con el fin de contrastar y verificar los datos. Las entrevistas han sido transcritas y, junto con los apuntes de las observaciones y los documentos primarios, codificadas de forma descriptiva e interpretativa (temática) mediante el software Atlas.ti. Esto ha facilitado el seguimiento de procesos (*process-tracing*) y el análisis cualitativo de contenidos (*qualitative content analysis*) para extraer la información más significativa, así como para analizar las formas en las que esta información es expresada y articulada (Kohlbacher, 2006).

#### 3.1. Entrevistas semi-estructuradas

Las entrevistas ayudan a comprender las percepciones, ideas y valores que tienen los entrevistados sobre el desarrollo del programa. Se han realizado 31 entrevistas semi-estructuradas de entre 45 minutos y 1 hora de duración. Entre los entrevistados hay perfiles técnicos, políticos y voluntarios del Ayuntamiento de Mataró, la *Fundación Unió de Cooperadors* (FUCM), la *Unió de Cooperadors de Mataró* (UCM), entidades de apoyo técnico como *Omplim Els Buits* i la Cátedra de Economía Social TecnoCampus, el *grupo impulsor* de la cooperativa de inquilinos y *Bloc Cooperatiu* SCCL. La selección de entrevistados ha mantenido una paridad de género y se ha buscado cubrir una diversidad de perfiles socio-económicos. Estas entrevistas se han estructurado en torno a un guion de preguntas pensadas para abordar las dimensiones de cambio institucional, organizativo y personal del programa y se han adaptado al perfil de cada informante. Los guiones de las entrevistas y el listado de entrevistados se pueden consultar en el Anexo 2.

#### 3.2. Observaciones directas no-participantes semi-estructuradas

La observación directa es una técnica de recogida de datos que se basa en un proceso de observación sistemática y detenida del desarrollo de la realidad social en su curso de acción natural (Hammersley y Atkinson, 2007). Permite registrar tanto lo que hace la gente como lo que dice que hace. De esta manera, es posible contrastar el nivel narrativo de una política pública (lo que los actores sociales explican) y su implementación real (lo que los actores sociales hacen) (Sanz, 2011, p.45).

En las observaciones no participantes, el observador no se integra directamente en el proceso que está observando. La observación se desarrolla sin manipular ni modificar el contexto ni la situación, ni ejercer una influencia directa sobre la conducta de los actores. Esta posición sitúa al evaluador en una posición más objetiva, ya que evita conflictos de interés y parcialidades que

se derivarían de un rol más activo en el diseño y/o implementación de la política pública evaluada. La observación semi-estructurada establece unos criterios previos y elementos que serán el objeto de observación en línea con las dimensiones y estrategias de cambio a evaluar. Se han realizado 28 observaciones de diferentes espacios del *grupo impulsor* de la cooperativa y de *Bloc Cooperatiu* SCCL. En un contexto de medidas de contención del coronavirus y debido a mayores dificultades de coordinación, no se han realizado observaciones en los espacios y reuniones internas del Ayuntamiento de Mataró. El Anexo 3 detalla las observaciones realizadas, los espacios de observación, la guía de observaciones y la plantilla de observación.

### **3.3. Análisis documental**

El análisis documental consiste en analizar la información existente sobre una política pública y que aparece registrada en materiales. Su característica distintiva es que tienen unas condiciones determinadas que hacen posible su producción; son el resultado de un proceso de trabajo, de sistematización y formalización. El listado de documentos para este informe se puede consultar en el Anexo 4.

## 4. CONTEXTO DE CAMBIO INSTITUCIONAL Y ORGANIZATIVO

El proyecto *Lloguem* plantea cambios institucionales y organizativos en el ámbito de la vivienda en la ciudad de Mataró en dos pasos. El primer paso consiste en la creación de una bolsa de pisos de particulares gestionada por una Oficina Técnica del Ayuntamiento y destinada a inquilinos adjudicados por una cooperativa de inquilinos (*Bloc Cooperatiu SCCL*). El segundo paso consiste en la asunción de las funciones de gestión de la bolsa de pisos por parte de la cooperativa de inquilinos. Los Diagramas 1 y 2 ilustran como encajan estos cambios en el contexto de las viviendas incluidas en programas públicos en Mataró<sup>1</sup>.

En el momento de redacción de este informe, se ha realizado el primer paso previsto. La Oficina Técnica *Lloguem* del Ayuntamiento ha captado a abril de 2022 30 pisos que han firmado el acuerdo de inclusión al proyecto, y se preveía llegar a las 60 viviendas a finales de octubre de 2022. A parte de las viviendas alquiladas, 45 acuerdos han sido firmados por parte de los propietarios, y se están realizando obras, de modo que iniciarán proceso de arrendamiento y próximamente se incorporarán para el alquiler.

En abril del 2021, la Oficina Técnica *Lloguem* externaliza algunas de las tareas de gestión a la Cámara de la Propiedad Urbana de Mataró. Esta nueva división del trabajo queda ilustrada en el Diagrama 3. Las tareas externalizadas a este nuevo actor son de gestión administrativa y financiera de los arrendamientos realizados en el marco del proyecto. Principalmente la firma de los contratos de alquiler, la gestión del cobro de los alquileres y de las cuotas de la cooperativa e incidencias que pueda ocasionar la parte propietaria o problemas de morosidad del inquilino y su gestión con el seguro de impago. El cambio institucional que implica la incorporación de la Cámara al proyecto se aborda en la sección 5.5.

---

<sup>1</sup> Estos diagramas se basan en el esquema presentado en la página 88 del Plan Local de Vivienda 2018-2023 del Ayuntamiento de Mataró.

Diagrama 1: Paso 1 del proyecto Lloguem

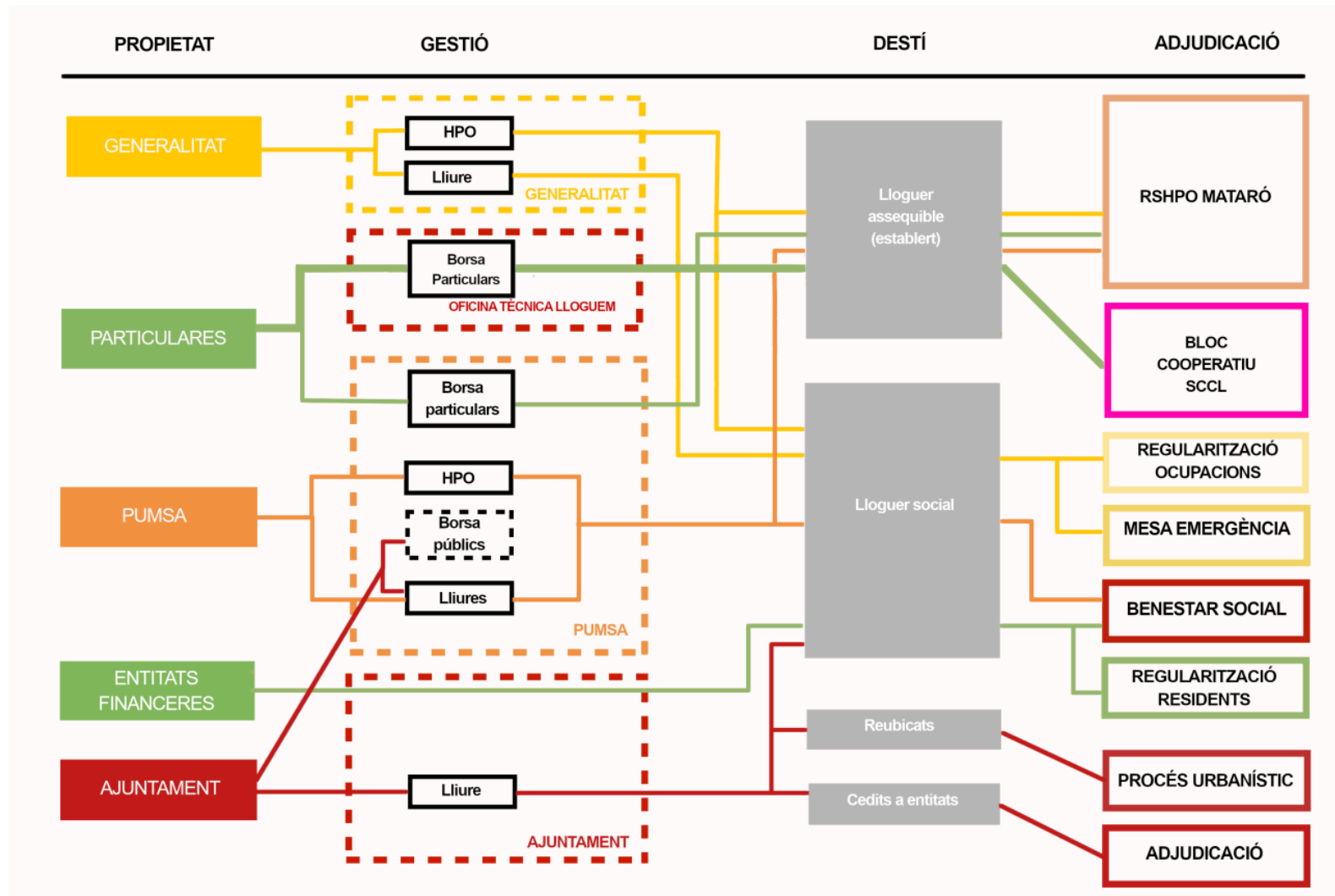
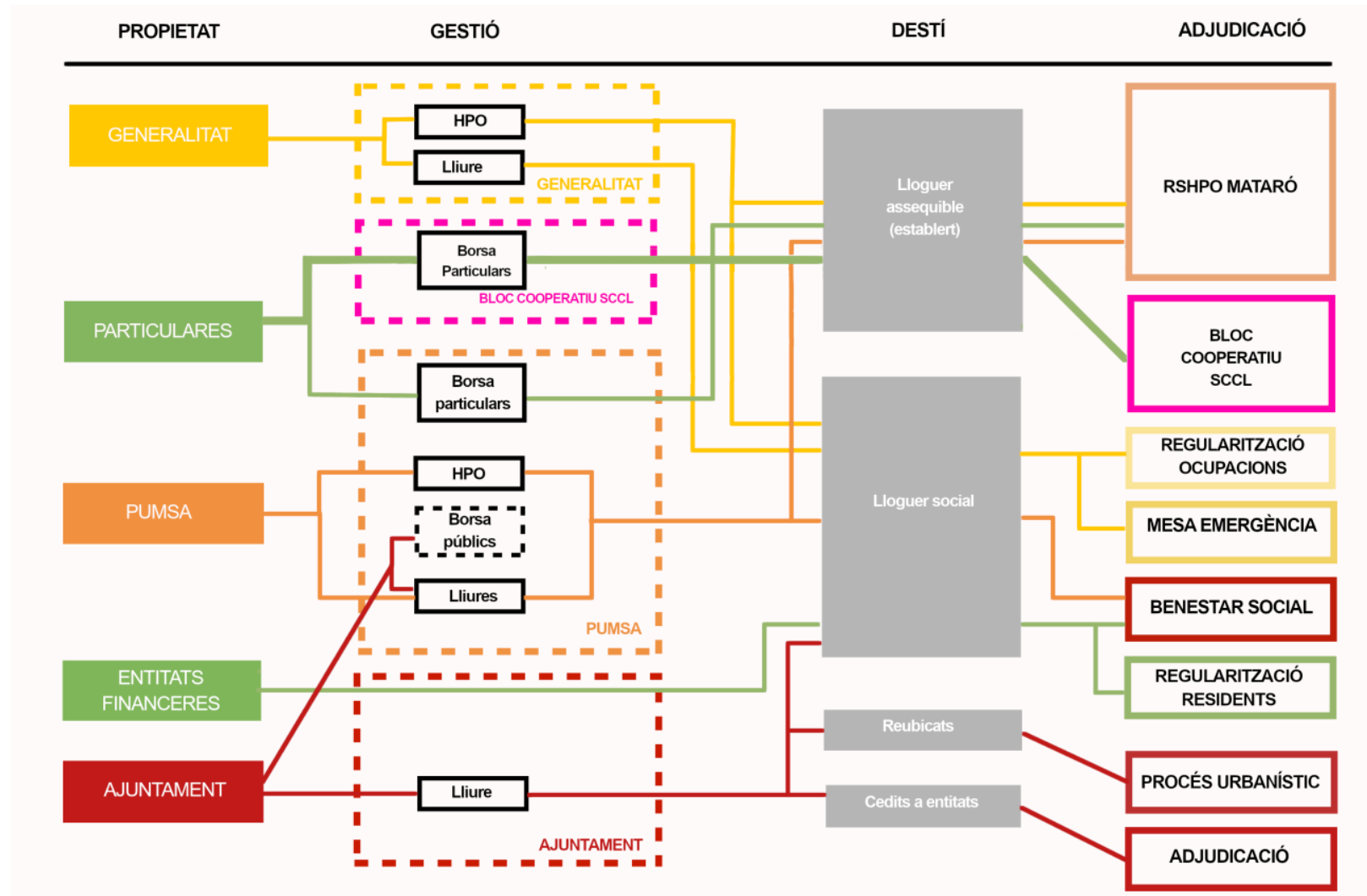
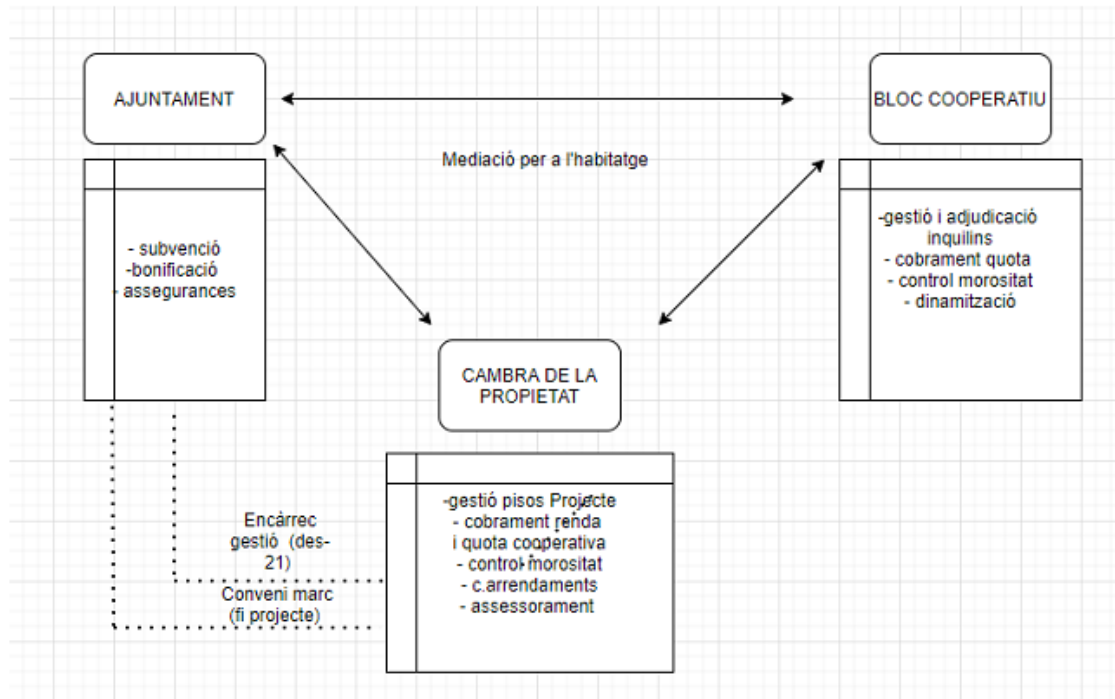


Diagrama 2: Paso 2 del proyecto Lloguem





**Diagrama 3: División tripartita de tareas en la gestión de viviendas durante el paso 1 del proyecto Lloguem**



Fuente: Oficina técnica Lloguem. Protocol derivació gestió habitatges projecte Lloguem! 15.04.2021

## 5. DIMENSIÓN DE CAMBIO INSTITUCIONAL

### 5.1. La Oficina Técnica *Lloguem*: un espacio propio para innovar

Las tareas llevadas a cabo por el Ayuntamiento de Mataró como líder del proyecto se han articulado principalmente en torno a la “Oficina técnica Lloguem/Yes We Rent” i una comisión interna de seguimiento<sup>2</sup>. Este apartado analiza la constitución de estos nuevos órganos de gestión y seguimiento instrumentales y finalistas para la realización de la acción urbana innovadora (UIA). Al tener difícil encaje en los procesos de trabajo ya en marcha en el Ayuntamiento, el proyecto se acopla como apéndice en forma de una oficina técnica propia. No cambia, por lo tanto, la estructura organizativa preexistente, pero sí que revierte en ella a partir de espacios formales e informales de colaboración y de transferencia de conocimiento. Contribuye, además, a dar visibilidad y peso programático y político al ámbito de la vivienda en el seno del Ayuntamiento.

Uno de los recursos esenciales para realizar una innovación urbana desde la administración pública es, sin duda, los recursos humanos. Este tipo de acciones implican nuevas tareas y, por lo tanto, a menudo requieren personal adicional para llevarlas a cabo. Una primera dificultad a la que se enfrenta el Servicio de Vivienda tras la resolución de su candidatura (octubre 2018) es la falta de personal adicional para encarar el proceso de revisión de la solicitud y de tramitación administrativa inicial. El Ayuntamiento no tiene la flexibilidad para dedicarle una partida presupuestaria a la contratación del personal necesario para realizar estas tareas en tiempos ajustados. A su vez, la UIA no prevé adelantar ningún recurso hasta que estos pasos iniciales se realicen. Finalmente, el Servicio de Vivienda sí consigue redirigir unas partidas del Ayuntamiento para la contratación de personal de forma temporal para realizar algunas de estas tareas, pero en este **impasse inicial se pierde tiempo en “poner los motores en marcha”** (Entrevista, 2020) e iniciar el proyecto. No es hasta junio del 2019 que se incorpora la primera persona contratada para coordinar el proyecto.

El Ayuntamiento aumenta su capacidad operativa inicialmente contratando a 4 perfiles técnicos para el proyecto: una coordinadora, una jurista, un arquitecto técnico y una administrativa. Para valorar la dimensión de este incremento de personal dedicado exclusivamente a tareas relacionadas con políticas de vivienda en el ámbito de la administración pública municipal, es oportuno compararlo con la dimensión del Servicio de Vivienda (5 empleados) y de la Oficina

---

<sup>2</sup> Ajuntament de Mataró (2019) Decret: Constitució dels òrgans de gestió i seguiment del projecte Lloguem / Yes We Rent. Expedient 2019/000024870

Local de Vivienda de PUMSA<sup>3</sup> (7 empleados<sup>4</sup>). Es importante considerar, sin embargo, que otras áreas del Ayuntamiento relacionadas con el urbanismo y las políticas sociales, por ejemplo, también están involucradas de forma más o menos directa en cuestiones relacionadas con el ámbito de la vivienda. De todas formas, a partir de las cifras expuestas se puede argumentar que **el proyecto produce un incremento significativo, aunque temporal, de la capacidad operativa a nivel de recursos humanos del Ayuntamiento en materia de vivienda.**

Como se incorporan estas tareas y personal adicional dentro de la estructura municipal es otra dimensión importante de cambio institucional. Inicialmente se contempla la estructura y operativa de la Oficina Local de Vivienda de PUMSA para articular algunas de estas tareas/personal. Esta opción tenía el potencial de crear sinergias e introducir la actividad innovadora dentro de los espacios institucionales ya constituidos. Sin embargo, finalmente se opta por crear una oficina técnica separada. La razón principal tiene que ver con la dificultad de introducir un proyecto con unos tempos y prácticas distintas en un espacio con sus propias inercias y con una carga de trabajo ya de por sí elevada. A su vez, el solapamiento entre algunos elementos del proyecto *Lloguem* y el servicio existente de intermediación de contratos de alquiler, la “Bolsa de Alquiler<sup>5</sup>”, ha generado suspicacias en cuanto a la complementariedad / competencia entre ambas iniciativas. Otra razón importante tiene que ver con el carácter temporal y finalista de muchas de las tareas del proyecto asumidas por el Ayuntamiento, ya que el objetivo final es traspasar la mayor parte de estas a *Bloc Cooperatiu* SCCL. Esto ha implicado modificar el diseño y la implementación de los distintos instrumentos del proyecto a medida que este avanzaba por sus distintas fases. Como explica un/a técnico/a de la Oficina *Lloguem*, para cada aspecto del proyecto a abordar:

Tenías que pensar en una solución inmediata, una solución a medio plazo y una solución a futuro. Y todo el día estamos pensando en estas tres, una solución ahora, una solución para cuando la cooperativa está a medias y que tampoco les represente mucho trabajo, y una solución a futuro cuando el proyecto se acabe y solo quede la cooperativa.

Seguramente **el carácter experimental de *Lloguem* y los tempos ajustados marcados por la UIA justifican la constitución de un espacio de trabajo propio** y separado de las actividades cotidianas del resto de los servicios de vivienda.

Una oficina técnica propia para el proyecto, sin embargo, no impide el establecimiento de sinergias y de relaciones de cooperación con otros espacios de trabajo ya constituidos. Se han

---

<sup>3</sup> Promocións Urbanístiques de Mataró SA, PUMSA, es una empresa municipal dedicada a la promoción urbanística y gestión de patrimonio.

<sup>4</sup> <https://www.pumsa.cat/media/2014/11/PUMSA-Relaci%C3%B3-Llocs-de-Treball-01.01.2020.pdf>

<sup>5</sup> Un servicio de mediación entre propietarios e inquilinos gestionado por la Oficina Local de Vivienda en PUMSA con el objetivo de incrementar la oferta de vivienda de alquiler asequible <https://www.pumsa.cat/habitatge/borsa-lloguer/>

realizado transferencias de conocimiento desde técnicos de la “Bolsa de Alquiler”, hacia técnicos de *Lloguem*, por ejemplo, y el servicio de atención ciudadana de la Oficina Local de Vivienda ha informado y derivado a personas interesados por la iniciativa *Lloguem* a la Oficina técnica de *Lloguem*. Es del todo posible que estas relaciones de carácter más informal se formalicen a medio plazo si el proyecto *Lloguem* se consolida y se integre de forma más orgánica dentro de la estructura municipal permanente. En todo caso, gestionar la mayoría de las tareas del proyecto a la interna del Ayuntamiento, en lugar de externalizarlas a una empresa, por ejemplo, **revertirá en la propia estructura de la administración pública en forma de experiencia acumulada y de conocimientos adquiridos**. En particular, a partir de la interacción entre la Oficina Técnica *Lloguem* i la comisión interna de seguimiento que incluye a personal de diferentes áreas y servicios de la administración municipal.

Finalmente, la movilización de recursos y de personal en torno al proyecto *Lloguem* también ha contribuido a **reforzar el peso programático y político de la cuestión de la vivienda dentro del Ayuntamiento**. El proyecto *Lloguem* se inserta en un contexto en el que la cuestión de la vivienda ya estaba adquiriendo mayor importancia a nivel de la acción pública municipal, con la redacción de un Plan Local de Vivienda (2018-2023) y la creación de una concejalía de Vivienda. *Lloguem* se suma a esta tendencia y le da más visibilidad y proyección, además del prestigio que supone recibir el apoyo de un programa de la Comisión Europea.

## 5.2. Inercias institucionales

La Oficina Técnica *Lloguem* fue encomendada con la tarea de generar un proyecto innovador en el marco temporal de 3 años, pero de la mano de una estructura institucional pública con sus propios tiempos y formas de hacer. Así, el proyecto ha tenido que insistir en un tratamiento diferencial, a la vez que ha intentado aprovechar los recursos y conocimientos ya disponibles. En consecuencia, los tiempos de ejecución del proyecto en ocasiones han sufrido retrasos, mientras que decisiones sobre la forma institucional y organizativa concreta de la iniciativa han sido influenciadas por la trayectoria previa de la “Bolsa de Alquiler”.

### 5.2.1. Encajar los procedimientos municipales con un proyecto europeo

Las necesidades del proyecto *Lloguem* a menudo se salen de los procesos administrativos establecidos en el Ayuntamiento, tanto en relación a los tiempos como en relación a los procedimientos. En relación a los tiempos, el proceso de las subvenciones, contrataciones y de compras, por ejemplo, necesitan una celeridad especial respecto a otros programas del Ayuntamiento, debido al calendario establecido por la UIA. Como explica un/a técnico/a de la Oficina *Lloguem*:

Está centralizado el tema de fiscalidad, intervención y tal. Somos un expediente más dentro de todo el sistema del Ayuntamiento y esto nos provoca unos retrasos (...) deberíamos ser prioritarios, pero claro, todo el mundo debe pensar eso en su departamento. Pero claro, si se nos pide captar 150 pisos, no puede ser que un expediente de subvención tarde 6 meses.

Esta necesidad de acelerar tiempos ha implicado pedir un tratamiento diferencial hacia el programa por parte de otros técnicos del Ayuntamiento. Esta petición a menudo ha generado perplejidad y tensiones con trabajadores municipales de diferentes áreas acostumbrados a unos trámites estandarizados y homogéneos. **Alterar los procesos y ritmos de trabajo establecidos en una administración pública supone una dificultad considerable.**

En relación a los procesos administrativos, los elementos novedosos del proyecto también han implicado un encaje complejo. Como explica un/a técnico/a de la Oficina *Lloguem*: “porque era un tema nuevo, teníamos muchos problemas en todas partes, en gestión económica, en compras, en todos lados”. Sirve de ejemplo ilustrativo el diseño de las garantías de pago al propietario en el sistema de intermediación de rentas del proyecto *Lloguem*. Para evitar que posibles retrasos en el pago del alquiler por parte de los inquilinos afecten a los propietarios, el proyecto *Lloguem* inicialmente plantea que en la intermediación de rentas el Ayuntamiento avance el pago del alquiler a los propietarios antes de recibir el ingreso por parte de los inquilinos. Sin embargo, lo que a nivel de diseño del modelo parece un paso simple, a nivel procedimental se complica, ya que un avance de dinero por parte del Ayuntamiento debe contabilizarse como una subvención. En consecuencia, la articulación de este mecanismo de intermediación ha requerido de un trabajo añadido de formalización y justificación administrativa.

El proyecto ha buscado un procesamiento diferencial del programa a partir de la intervención de estamentos más altos de la jerarquía política y administrativa del Ayuntamiento. Sin embargo, como comenta un/a técnico/a de la Oficina *Lloguem*, “esto ha costado mucho y al final lo que hemos hecho es adaptar-nos nosotros a lo que pide la administración”. El proyecto ha tardado en encontrar su encaje en la “rueda” de protocolos y procedimientos, pero finalmente los procesos se han ajustado de forma que esta “rueda” gire con más agilidad. Sin embargo, la cuestión sobre los cambios institucionales a considerar si el municipio sigue apoyándose en proyectos europeos para desplegar innovaciones en políticas urbanas queda abierta. Como explica un/a técnico/a de la Oficina *Lloguem* reflexionando sobre reuniones con la gerencia del Ayuntamiento:

El Ayuntamiento se plantea los fondos europeos como una oportunidad e intenta trabajar cada vez más con financiamiento europeo, a través de diferentes fondos. Y lo que se le trasladó era que los proyectos europeos representan un sobreesfuerzo para muchos servicios centrales, que están dimensionados al trabajo estrictamente de la administración y eso les representa un sobreesfuerzo. El hecho de trabajar con un proyecto europeo ya es un reto, pero si el objetivo a largo plazo es querer trabajar en muchos proyectos europeos, se tiene que dimensionar la estructura.

En definitiva, si la innovación en políticas urbanas ya implica cambiar imaginarios, prácticas y trayectorias, con los retos que ello conlleva, en el marco de proyectos de la Unión Europea se añade la dificultad de proceder con unos tempos y unos procedimientos marcados desde arriba. En cualquiera de los casos, innovar desde la administración pública requiere de una estructura

suficientemente dotada a nivel de recursos humanos como para poder asumir cierta flexibilidad operativa.

### 5.2.2. Experimentar, pero no demasiado

Además de los procedimientos administrativos, los programas y proyectos previos del Ayuntamiento también marcan camino para el proyecto *Lloguem*. En este caso, la “Bolsa de Alquiler” es el precedente más cercano. En palabras de una técnica del Ayuntamiento (Entrevista, 2020):

Si tenemos una figura o un tema que funciona bien, y ahora tenemos un proyecto [nuevo], pues intentemos que se asemeje al máximo a lo que conocemos, a lo que sabemos hacer y a lo que hemos hecho hasta ahora.

El proyecto *Lloguem* ha tratado de buscar un equilibrio entre las continuidades y discontinuidades que traza con experiencias previas. Es evidente que **ceñirse a fórmulas ya ensayadas limita la dimensión innovadora de una iniciativa, pero a la vez limita las posibilidades de su fracaso**. Con esta perspectiva, y también por otras razones de peso que se mencionarán más adelante, el proyecto ha optado finalmente por un modelo centrado en la Ley de Arrendamientos Urbanos (LAU), por ejemplo, en vez de por figuras alternativas menos comunes, pero potencialmente más estables a largo plazo para el inquilino, como las del usufructo o la cesión de uso.

### 5.3. Aprendizajes y nuevas herramientas públicas

El proyecto *Lloguem* ha propiciado aprendizajes institucionales y generado nuevas herramientas de intervención en relación a la vivienda que son aprovechables tanto por la administración pública como por *Bloc Cooperatiu* SCCL. La creación de un convenio marco para la contratación de obras de vivienda por parte del Ayuntamiento y la creación de una hoja de cálculo para la determinación del precio de los alquileres asequibles del programa son dos ejemplos a destacar.

Con la perspectiva de un incremento importante en el volumen de obras debido al proyecto *Lloguem*, se ha generado un acuerdo marco con varias empresas del sector para poder agilizar y sistematizar este tipo de intervenciones. Este acuerdo da cobertura también a otras áreas del Ayuntamiento. Como explica un/a técnico/a de la Oficina *Lloguem*:

Necesitábamos un acuerdo marco porque el Servicio de Vivienda también hace obras a nivel patrimonial, cuando compra viviendas por tanteo y retracto, y necesitábamos un acuerdo marco, porque sino para cada obra se tiene que hacer un concurso y es mucho trabajo. Aprovechamos que la Oficina de Vivienda y *Lloguem* estaban en la misma situación y se hizo un acuerdo marco para englobar todas las obras.

Así, el proyecto ha contribuido a dotar al Ayuntamiento de una nueva herramienta que incrementa su operatividad en relación a la rehabilitación de viviendas.

El proyecto *Lloguem* también ha generado una hoja de cálculo para determinar el precio del alquiler de las viviendas captadas por el programa, que sirve de herramienta complementaria al Índice de referencia de precios del alquiler elaborado por la Generalitat de Catalunya. Este índice es un indicador que permite conocer una estimación del precio medio del metro cuadrado de un alquiler de una vivienda ubicada en una zona y con unas características definidas. El índice es el primer indicador de referencia a partir del cual el proyecto *Lloguem* calcula los precios de los alquileres captados. Sin embargo, el índice ha resultado un indicador insatisfactorio en ocasiones por no responder a casuísticas locales concretas y por no estar actualizado al impacto que ha tenido la pandemia sobre los precios del alquiler. La hoja de cálculo diseñada por el proyecto ajusta el índice por nuevas variables relevantes y también en relación a la cuantía de la subvención a los propietarios incluidos en el programa. Esta nueva herramienta de determinación de precios asequibles podrá ser aprovechada por *Bloc Cooperatiu* en un futuro y también por otras administraciones interesadas en replicar el proyecto *Lloguem*.

Estos dos ejemplos muestran como **el proyecto ha dotado a la administración pública de herramientas adicionales para la intervención en el mercado de la vivienda**. Estas se suman a la caja de herramientas que requiere lo público para poder tener un rol más activo en este ámbito.

### 5.3. Gobernanza público-privada: la dependencia del propietario

La gobernanza público-privada en el proyecto *Lloguem* se construye en torno a un condicionante central: la parte privada es la que tiene la propiedad, y por lo tanto el poder de decisión último, sobre el recurso que se pretende movilizar. A partir de este elemento estructurante, la parte pública, como líder del proyecto, ha proporcionado una serie de incentivos para atraer a los propietarios al programa. Son incentivos centrados en la gestión e intermediación gratuita, garantías de pago y subvenciones por reforma<sup>6</sup>. La efectividad de estos incentivos depende de las situaciones particulares de los propietarios y del contexto inmobiliario más amplio. En particular, las expectativas y riesgos percibidos sobre los usos alternativos de la vivienda; principalmente, su desuso o su incorporación al mercado del alquiler. La crisis del coronavirus, por su parte, ha producido incertidumbre y un cambio de coyuntura en el sector inmobiliario con efectos difíciles de prever. En este contexto, el Ayuntamiento ha optado por ofrecer las condiciones contractuales y económicas más favorables posibles a los propietarios. Posteriormente también se sumó una iniciativa complementaria de detección y sanción de pisos vacíos.

Las condiciones contractuales que rigen las viviendas incorporadas al programa *Lloguem* son en gran medida el resultado de esta dependencia del propietario. **El programa opta por contratos**

---

<sup>6</sup> Los detalles se pueden consultar en, “Bases particulars reguladores de la convocatòria de subvencions en el marc del projecte Lloguem! de l’Ajuntament de Mataró” disponible en: [https://www.mataro.cat/sites/lloguem/documentacio/bases\\_reguladores\\_lloguem.pdf](https://www.mataro.cat/sites/lloguem/documentacio/bases_reguladores_lloguem.pdf)

**inscritos en la LAU en parte por la mayor flexibilidad y menor incertidumbre que proporcionan a los propietarios.** Figuras alternativas como las del usufructo temporal son poco comunes y poco conocidas en el mercado inmobiliario, por lo que pueden generar suspicacias entre los propietarios. Cómo argumenta el estudio jurídico encargado por el programa (Canals, 2020):

No hace falta explicar lo que es un arrendamiento, pero sí que haría falta un gran esfuerzo por dar a entender que se busca con la constitución de un derecho de usufructo temporal.

Además, el usufructo temporal implica una cesión de control mayor sobre la vivienda, lo que “asusta a los propietarios” (Técnico/a Oficina *Lloguem*, Entrevista, 2020). En diálogo con la Oficina Técnica *Lloguem*, la Cámara de la Propiedad Urbana de Mataró también se ha posicionado a favor de un modelo basado en el arrendamiento y la LAU (*ibid*).

El proyecto también ha optado por potenciar los incentivos económicos a los propietarios. Inicialmente, el proyecto se fijó el objetivo de captar 220 pisos, movilizand o aproximadamente 10.000€ de subvención por piso para obras de rehabilitación y puesta a punto. Aun así, las bases ofrecen hasta 16.000€ por piso. El proyecto ha desarrollado una serie de incentivos económicos (subvención, garantías de pago) y de gestión (gestión integral del alquiler) para los propietarios, pero tiene menos desarrollados los incentivos no-económicos. Tanto el espacio de la página web del proyecto dirigido a los propietarios<sup>7</sup> como los videos de promoción del proyecto<sup>8</sup>, por ejemplo, se centran en estos incentivos económicos y de gestión, pero no consideran la posibilidad de un rol más activo del propietario en las dimensiones sociales y cooperativas del proyecto. Esto se debe, en parte, a una visión del propietario circunscrita a la provisión pasiva de la vivienda. Un 25% de los pisos del proyecto han solicitado un 50% o menos de la subvención máxima permitida, mientras que el sí resto que ha solicitado la subvención máxima o cantidades cercanas a aquella. Esto invita a considerar que los incentivos de gestión y la identificación con los valores solidarios e innovadores de la iniciativa pueden llegar a tener una relevancia significativa, al menos para un parte no menor de los propietarios. Esta motivación se ha explicitado en las primeras entrevistas exploratorias con propietarios, quedando ilustrada en razonamientos como el siguiente (Entrevista propietario/a, 2021):

Para mí no es un negocio. Si fuese un negocio no lo tendría el Ayuntamiento, lo tendría un API [Agente de la Propiedad Inmobiliaria] que me daría más dinero...

... [la vivienda es] un bien social, al que las personas tengan acceso, porque igual que yo he tenido esta posibilidad, quiero que otros tengan la posibilidad.

---

<sup>7</sup> <https://www.mataro.cat/sites/lloguem/propietaris>

<sup>8</sup> <https://es-es.facebook.com/matarocat/videos/lloguem-yes-we-rent/3667645976643663/>



Sin embargo, con el objetivo de **fortalecer los vínculos personales y afectivos de los propietarios con el proyecto**, en enero de 2022 se organizó una actividad comunitaria de la cooperativa, para poner en contacto los propietarios con los socios de la cooperativa.

Por otra parte, el ritmo de captación de pisos invita a tomar en cuenta otras consideraciones y estrategias. A las puertas del verano de 2021, el ritmo de captación llevaba unos meses estancado y se realizó un proceso de diagnóstico de la situación. Como posible factor explicativo, una persona entrevistada de la Cámara de la Propiedad expresa (entrevista, 2021):

Yo pienso que los primeros propietarios que han aportado una vivienda justo iniciarse el proyecto son gente que está muy concienciada de la problemática que hay y quieren colaborar activamente. A estos no se les ha tenido que convencer, ya estaban convencidos. Entonces estos, por decirlo de alguna manera, han sido los más fáciles.

Según la misma persona, **la posibilidad de convencer a más propietarios dependía en gran medida del éxito demostrable de estas primeras experiencias piloto**. De ejemplos concretos que demuestren que el proyecto funciona. Sin embargo, esto requiere tiempo, tiempo del que el proyecto no dispone en el marco de la UIA.

En este contexto, la Oficina de Vivienda del Ayuntamiento inició una nueva línea de trabajo de detección y sanción de pisos vacíos que puede activar un incentivo adicional para la movilización de pisos hacia el proyecto *Lloguem*. 7 personas han sido contratadas para detectar pisos vacíos y penalizar la inmovilización de este patrimonio mediante la recarga del IBI y/o el inicio de un procedimiento sancionador. Al contactar con los propietarios, este equipo tenía por objetivo ofrecer alternativas como *Lloguem* y se esperaba que así se reforzara la captación de pisos por el proyecto. En todo caso, dadas las circunstancias, a inicios del verano de 2021 el objetivo de captación se había reducido a 150 pisos de los 220 pisos iniciales. En el tramo final del proyecto, si bien los actores son conocedores de los esfuerzos realizados, sobrevuela una sensación no tanto de fracaso como de incertidumbre sobre la futura viabilidad del proyecto ante las dificultades de incrementar el número de pisos captados.

Este objetivo de 220 viviendas ha supuesto un hándicap porque se han aferrado a estas 220 viviendas y han tenido miedo de que en algún momento no lleguemos y nos ha condicionado mucho. Creemos que con la estructura que teníamos no los hubiéramos podido gestionar. Hemos intentado hacer un ejercicio de pedagogía, pero si conseguimos que sea viable creemos que hay un impacto y a nivel político creemos que es un buen resultado.

No estamos dispuestas a continuar una cosa que tiene una muerte anunciada. Tenemos que ser sostenibles económicamente. Tenemos que crear sinergias con la comunidad. La iniciativa ya surgió... No dejemos morir esto. Hay muchos proyectos que inician porque hay financiación externa, pero acaban cuando se acaba esta financiación. Esto no lo queremos porque hemos generado unas expectativas.

Las circunstancias de la pandemia han interferido de lleno con el proyecto y han dificultado su andadura, de ahí que los objetivos se redujeran a la captación de 150 viviendas. En la fase final del proyecto se han esgrimido algunas hipótesis sobre las dificultades en captar más viviendas. En primer lugar, se ha concluido que la existencia de vivienda vacía era menor de lo diagnosticado en un inicio. Además, que parte de la vivienda vacía no pertenece a pequeños propietarios sino a grandes tenedores, hecho que conlleva la necesidad de desarrollar distintas formas de trabajar y estrategias de captación, ya que dichas empresas o fondos de inversión no siempre están dispuestos a poner las viviendas en el mercado de alquiler.

Hay un tema de cálculo de viviendas vacías en la ciudad que hemos visto que no eran acurados. No era un censo, pero había la idea inicial que había 3.500 pisos vacíos y el parque no era tan elevado. Ha habido un tema de comunicación porque no es fácil llegar a los propietarios, hemos tirado de medios locales, pero creemos que hay propietarios que no están en Mataró. (...) Funciona la boca oreja y ahora tenemos muchos propietarios que vienen referidos de otros que ya están en el proyecto.

En segundo lugar, se descarta la limitación de recursos o implicación de la oficina técnica, que cuando ha funcionado a pleno rendimiento ha aportado todos los recursos a la captación. Sin embargo, la política de comunicación del proyecto no se valora satisfactoriamente por todos los agentes. La instalación de anuncios en marquesinas, la publicación de noticias en el semanario municipal o en la biblioteca podrían resultar ejercicios insuficientes para llegar a captar propietarios dispuestos a participar. Así pues, las casuísticas ante la dificultad de captar más viviendas son diversas: presencia de viviendas vacías, pero con herencias con herederos con desacuerdos, falta de atractividad del programa dado que el precio del alquiler tiene que estar por debajo de mercado, viviendas vacías con necesidad de reforma demasiado grandes y que la subvención no llega a cubrir todo el coste.

En un futuro, este escenario representa un desafío aún mayor, ya que las dificultades de captación de viviendas se han dado aún ofreciendo una subvención de 18.000€ por parte del Ayuntamiento. Una oferta que con la finalización del proyecto Bloc cooperatiu no podrá ofrecer, o que deberá buscar otras vías para poder ofrecerlo, tales como el acceso al crédito.

#### **5.4. Gobernanza público-privada: la externalización de tareas a la Cámara de la Propiedad**

En abril de 2021 la Cámara de la Propiedad Urbana de Mataró se incorpora al proyecto para asumir algunas tareas de gestión financiera y administrativa de los arrendamientos que hasta ese momento eran responsabilidad de la Oficina *Lloguem*. La Cámara de la Propiedad es una entidad sin ánimo de lucro dedicada a defender los intereses y proporcionar servicios a los

propietarios de fincas urbanas de la ciudad de Mataró. La mayoría de los asociados a la Cámara de la Propiedad no son grandes tenedores de vivienda, más del 90% son propietarios de un inmueble (Entrevista, Cámara de la Propiedad, 2021). Los servicios que proporciona la Cámara incluyen la asesoría jurídica y la administración de fincas, entre otros. Actualmente gestiona una cartera de unas 900 propiedades (*ibid*). Con esta incorporación, se establece por primera vez una relación de trabajo conjunto entre el Ayuntamiento y la Cámara en la implementación de un proyecto de política pública de vivienda y **se ensaya una colaboración público-privada-cooperativa en la que el Ayuntamiento reduce su rol en la gestión directa del parque de vivienda captado.**

La incorporación de la Cámara se realiza principalmente para agilizar el proceso de intermediación de rentas. Esta intermediación realizada por el Ayuntamiento suponía un complejo procedimiento, por la fiscalización y los trámites que requerían los ingresos y egresos entre privados a través de la estructura municipal, como explica un/a técnico/a de la Oficina *Lloguem*:

Nosotros teníamos que pedir a gestión económica que nos informasen de los pagos. Paralelamente, pedir al inquilino que enviase el comprobante de pago. Un decreto de la regidora ordenando el pago. Este decreto pasaba a gestión económica que seguía su curso y lo pagaba... Era complicado, poco ágil.

Asimismo, la Oficina *Lloguem* considera que la incorporación de una organización de propietarios al proyecto puede mejorar la imagen externa del proyecto de cara a estos y generar mayor confianza, de forma que contribuya a la captación de pisos. El traspaso del grueso de la intermediación de rentas a la Cámara también permite incorporar la cuota mensual de *Bloc Cooperatiu* en un único pago mensual realizado por los inquilinos socios cooperativistas. A través de este método se establece una relación más cercana entre todas las partes, permitiendo un dialogo más fluido y una comprensión mayor de las necesidades de cada una.

Con la incorporación de la Cámara al proyecto, se ensaya también una colaboración público-privada-cooperativa en la que tanto el arrendador como el arrendatario cuentan con un agente de representación colectiva en la gestión del arrendamiento. La Cámara en este caso no representa explícitamente al arrendatario, ya que este no está necesariamente asociado a la entidad, ni la Cámara asume formalmente el rol de representación. Sin embargo, sí que introduce la perspectiva general de los intereses de los propietarios a la interna de la gestión del proyecto. La incorporación de esta perspectiva se ha notado, por ejemplo, en relación al contenido de los contratos del alquiler. La Cámara ha propuesto simplificar los contratos del alquiler y la posibilidad de incluir nuevas cláusulas, como la prohibición de los animales de compañía. Esta modificación ha sido debatida por *Bloc Cooperatiu* en sus reuniones de coordinación, optando finalmente por no incluirla, pero sí dejando la puerta abierta a considerarla en casos especiales (Observaciones, 2021). Mediante estos nuevos inputs, *Bloc Cooperatiu* empieza a familiarizarse más directamente con la perspectiva y las prácticas de la parte propietaria, pudiendo tomar decisiones más informadas sobre aspectos clave de su

actividad de intermediación. En este proceso, **se van afinando los mecanismos a través de los cuales *Bloc Cooperatiu* pretende devenir una propuesta atractiva tanto para la parte propietaria como la inquilina.**

El rol de la Cámara se ha planteado como un apoyo temporal a la gestión del proyecto y al asesoramiento y la capacitación de *Bloc Cooperatiu*. A parte de proporcionar la perspectiva de la parte propietaria, la Cámara también realiza una tarea de transferencia de conocimiento y experiencia en temas legales, financieros y administrativos relacionados con la administración de fincas y la intermediación de rentas. Aunque el rol de la Cámara se haya concebido como temporal, queda la puerta abierta a una colaboración más a largo plazo con *Bloc Cooperatiu* (Entrevistas, 2021). Las funciones que se espera que asuma al final del proyecto *Bloc Cooperatiu* en la administración de fincas y la intermediación de rentas en parte se solapan con la actividad general que lleva a cabo la Cámara. En este sentido, ambas entidades pueden entrar en competencia en el ámbito de la administración de fincas del mercado del alquiler de Mataró. Sin embargo, los rasgos diferenciales de *Bloc Cooperatiu*: la adjudicación del inquilino y el foco en el alquiler asequible, pueden generar un espacio propio en este ámbito al que la Cámara no aspira a llegar. Tal y como explica un/a entrevista/do de esta última entidad, su participación se motiva sobre todo porque, “entendemos que este proyecto puede ayudar a la ciudad” (entrevista, 2021) y porque cada entidad tiene un espacio por ocupar.

Mediante la división tripartita del trabajo, el Ayuntamiento también comienza a desembarazarse de las tareas de las que en teoría que se responsabilizará *Bloc Cooperatiu* en un futuro. **Se prefigura así el rol que se otorga el Ayuntamiento a largo plazo.** Reflexionando sobre el papel de cada parte en las innovaciones que requiere el proyecto y sobre las dificultades que ha tenido el Ayuntamiento al experimentar con figuras jurídicas y nuevos roles de intermediación y de gestión de recursos, un/a técnico/a de la Oficina *Lloguem* explica:

[...] desde la perspectiva del Ayuntamiento, que estamos tan encorsetados [...] nadie del Ayuntamiento te firmará nada que pueda afectar mínimamente la estructura del Ayuntamiento. Por eso creo que ya no es competencia mía, sino que la cooperativa tire millas y que cree, porque tiene un margen mucho más amplio que el Ayuntamiento, que al final lo que puede hacer es dar subvenciones y hacer lo que puede hacer.

En definitiva, se plantean los límites a la transformación institucional interna del Ayuntamiento para la implementación de esta innovación urbana y se apunta a la colaboración con actores externos de la sociedad civil como clave de vuelta. Específicamente, a la concertación público-cooperativa que se abordará en la siguiente subsección.

## **5.5. Gobernanza público-cooperativa: tensiones, complicidades y oportunidades**

De la idea inicial de constituir una cooperativa mixta público-cooperativa, el proyecto evoluciona hacia la constitución de una cooperativa de inquilinos autónoma. Esta separación orgánica entre

la parte pública y la parte cooperativa se debe a condicionantes legales, pero sobre todo a las dificultades de integrar dos lógicas institucionales en una misma entidad. La “hibridación de conocimientos” en los procesos de co-creación presentan un reto importante para las culturas de planificación *top-down* (Biau & Bacqu, 2010: 131). Se hablan “lenguajes diferentes”, en los términos expresados por diversas personas entrevistadas tanto de la parte pública como de la cooperativa, y a veces cuesta entenderse. Sin embargo, a medida que avanza el proyecto, ambas partes van afinando la escucha y la comprensión mutua y se gestionan los encuentros y desencuentros con mayor naturalidad. La transparencia y el conocimiento mutuo emergen como elementos clave en la construcción de una relación de mayor confianza.

### 5.5.1. Medidas austeritarias y condicionantes legales limitan la experimentación institucional

El primer condicionante en la construcción de una nueva institucionalidad público-cooperativa ha sido el marco de austeridad impuesto por el gobierno central. El Ayuntamiento de Mataró ha estado sujeto a la Ley de Racionalización y Sostenibilidad de las Haciendas Locales y a la Ley de Estabilidad Presupuestaria, popularmente conocidas como las “Leyes Montoro”, en referencia al ministro de Hacienda del Gobierno del Partido Popular (2011-2016). Estas leyes, y en particular su asociado Plan de Pago a Proveedores, que vence para el Ayuntamiento de Mataró en el año 2023, imponen una serie de restricciones presupuestarias y limitaciones institucionales a la administración municipal. De particular relevancia para el proyecto *Lloguem* es **la prohibición de crear nuevas entidades públicas**. Esta prohibición afecta directamente a la apuesta inicial por generar una figura público-cooperativa para la futura cooperativa de inquilinos, tal y como especifica el documento de solicitud final del proyecto (2018, p. 14):

Se establecerá una cooperativa de las múltiples partes interesadas (multi-stakeholder) con el Ayuntamiento, como inversionista y garante, y la Fundación de Unión de Cooperadores de Mataró, como administrador. A diferencia de la típica cooperativa de vivienda "de base" que sirve a unos "pocos afortunados", esta configuración híbrida abre el esquema a la inversión del Ayuntamiento y posibilita una inversión de vivienda pública a una escala significativa.

En consecuencia, el proyecto descarta tempranamente esta opción de cooperativa mixta con participación pública y **opta por generar una cooperativa autónoma** a nivel orgánico que reciba el apoyo del Ayuntamiento desde una posición externa.

El diseño del fondo de garantía de la cooperativa es otro ejemplo que ilustra las dificultades legales y fiscales para crear herramientas mixtas público-cooperativas. El proyecto plantea la creación de un fondo de garantía que permita avalar contratos de alquiler y préstamos para financiar obras de rehabilitación. Se prevé que el Ayuntamiento pueda tener un rol en la creación y gestión de este fondo en el que sean los propios socios de la cooperativa los principales contribuyentes. Sin embargo, la participación del Ayuntamiento queda finalmente descartada, entre otras razones, por el impacto contable que implicaría para las arcas

municipales. Como explica el informe de asesoramiento de la Diputación de Barcelona sobre el fondo de garantía (Canals, 2020b):

Al Ayuntamiento impulsor no le resulta posible, ni tampoco se le puede exigir, una valoración adecuada del riesgo financiero a asumir en relación a una dotación presupuestaria que eventualmente pueda responder por el pago de las rentas de las viviendas que forman parte del proyecto. Esto supondría, por tanto, en aplicación de la normativa citada (en concreto, art. 50 de la Ley de Haciendas Locales), la obligación de consignar en el presupuesto, una anualidad de las obligaciones avaladas (ya que se trata de contratos a 5 años), es decir una anualidad de todos y cada uno de los contratos de arrendamiento que, eventualmente, el Ayuntamiento haya avalado.

A raíz de esta constatación, se opta por contratar una póliza de seguros para avalar los alquileres a través de una correduría de seguros cooperativa, *Arç Cooperativa*, y dejar en manos de la cooperativa la opción de crear un fondo propio en un futuro. Este caso ilustra de nuevo como el marco jurídico y normativo condiciona la creación de una institucionalidad público-cooperativa, en el sentido de dificultar una integración orgánica entre las partes.

### 5.5.2. Distribución de competencias y relaciones de poder

La construcción de una relación entre dos partes en torno a una iniciativa común también implica la repartición de competencias y la distribución del poder de decisión último en los distintos ámbitos relevantes. En otras palabras, acordar quién tiene la última palabra en según qué cuestiones. Eso es, implica relaciones de poder. El proyecto tiene definidos los roles del Ayuntamiento y de la Fundación de la Unión de Cooperadores de Mataró (FUCM), pero menos explicitado el rol de los cooperativistas en el proceso de diseño e implementación inicial de la iniciativa. Este nuevo actor se forma en la primera fase del proyecto, lo que ha implicado un proceso de contestación y negociación entre las partes.

Mientras que el Ayuntamiento asume la dirección general del proyecto, y en particular el liderazgo en la fase de diseño de la iniciativa y el sistema de captación de pisos, la FUCM está encargada de gestar una nueva cooperativa de inquilinos. La FUCM, por su parte, es una fundación participada por el Ayuntamiento y por la Unión de Cooperadores de Mataró (UCM). En tanto que única parte estrictamente “no-pública”, la UCM, y en concreto su “Comisión Social”, asume inicialmente protagonismo en el encargo de la FUCM, aunque **sin tener un rol asignado formalmente por el proyecto Lloguem**. A partir del desacuerdo entre la “Comisión Social” de la UCM y el Ayuntamiento y la Dirección de FUCM sobre elementos del diseño general de la iniciativa y en particular sobre de modelo organizativo de la cooperativa<sup>9</sup>, sin embargo, se genera una situación de bloqueo. Mientras que la “Comisión Social” de la UCM no se siente reconocida por el Ayuntamiento (Entrevistas, 2020), los técnicos de la Oficina *Lloguem* dudan

---

<sup>9</sup> Estos aspectos se tratan en más profundidad en la sección 6.6.2.

sobre si la UCM “es leal o no los principios del proyecto” (Entrevista, 2020) y opinan que sus propuestas “no van en la misma línea” que el proyecto (Entrevista, 2020). En este contexto, las demandas de la “Comisión Social” de la UCM de tener un papel decisorio son denegadas. Este conflicto desemboca finalmente en la decisión del Consejo Rector de la UCM, el 28 de abril de 2020, de dejar de colaborar con la FUCM en el proyecto *Lloguem*.

En este contexto de bloqueo, el cuerpo técnico de la FUCM se encomienda a constituir un *grupo impulsor* de la cooperativa de inquilinos compuesto por participantes a título individual. Los miembros del *grupo impulsor* provienen de diferentes cooperativas y entidades del tejido asociativo de Mataró, así como del público general atraído por la iniciativa. El *grupo impulsor* cuenta también con la participación de algunos socios de la UCM a título personal. La primera reunión de este grupo se realiza el 27 de febrero de 2020 y abre una nueva etapa de avance en el proceso de constitución de la cooperativa. Ya en esta primera reunión, sin embargo, **surgen muchas dudas sobre el margen decisorio del grupo en la concreción del modelo de la futura cooperativa** (Observaciones, 2020). Esta ambigüedad persiste en los primeros meses de actividad del *grupo impulsor* y es expresada así en una entrevista realizada a uno/a de sus integrantes en julio de 2020 (Entrevista, 2020):

Sí que se decía mucho: lo que vosotros digáis, lo que vosotros queráis... Pero en realidad a la hora de tomar las decisiones parecía como que teníamos que tomar las decisiones que más o menos el proyecto ya había tomado.

Y de forma más sucinta en otra entrevista el mismo mes (Entrevista, 2020):

Es como que no podemos tomar decisiones, pero por otro lado se nos está diciendo todo el rato que nos tenemos que empoderar.

“Somos el último mono del proyecto” es una expresión que se repite en reuniones del *grupo impulsor* (Observaciones, 2020) y en entrevistas con sus miembros. Desde la Oficina Técnica *Lloguem* se concede que ha habido una “actitud paternalista” hacia el *grupo impulsor* (Observaciones, 2020). El hecho de que este grupo aún no sea un agente formalizado y la experiencia conflictiva previa con UCM explican en parte esta posición (Entrevista, 2020). La contradicción de base, sin embargo, reside en propiciar un proceso *bottom-up* de constitución de la cooperativa sin que este pueda sobrepasar el marco pre-establecido por la UIA. Otorgar suficiente autonomía para que “realmente el proyecto sea un proyecto de la sociedad civil” (Entrevista, Técnico/a *Lloguem*, 2020) y a la vez fijar de antemano los términos, condiciones y ritmos del proceso, es complejo. Como argumenta un/a miembro del *grupo impulsor* (Entrevista, 2020):

Si ya tienes en mente como tiene que ser esta cooperativa, no nos pongas a nosotros para que la creamos nosotros, porque nosotros igual pensaremos cosas diferentes.

En todo caso, la falta de claridad sobre la distribución de competencias en el proyecto ha generado “desgaste” y “sensación de poca transparencia” entre miembros del *grupo impulsor*

(Entrevistas, 2020). Seguramente, en “lo que más se ha tardado es en decir las cosas claras” (Entrevista, 2020).

Los términos de la “autonomía limitada” del *grupo impulsor* sí que quedan clarificados en gran medida en un documento redactado por la Oficina Técnica *Lloguem*<sup>10</sup>. Este documento es facilitado a y discutido con el *grupo impulsor* a finales de abril 2020, casi dos meses después de su primera reunión. Tal y como especifica la propuesta:

Este documento tiene por objetivo definir los parámetros de la colaboración que el Ayuntamiento de Mataró quiere establecer con la entidad que se constituya para llevar a cabo la gestión de los alquileres de las viviendas captados por el proyecto Lloguem!, así como los criterios mínimos que esta entidad debe acreditar para ser elegible en el marco del proyecto Lloguem!

Este documento, incluyendo sus “criterios mínimos”, está abierto a la negociación entre las partes (Observaciones, 2020), pero sienta las bases sobre las que se construye la relación público-cooperativa en el contexto específico del proyecto UIA.

Con la formación de *Bloc Cooperatiu SCCL* en febrero de 2021, el *grupo impulsor* se constituye en un actor formal, lo que supone un paso decisivo en su encaje en el proyecto. A medida que se explicitan criterios, se comparte información y se formalizan los roles asignados, se construye una relación de mayor conocimiento mutuo y confianza que permite establecer una dinámica de trabajo más fluida en la implementación del proyecto. En retrospectiva, un/a Técnico/a *Lloguem* reflexiona sobre la idoneidad de **explicitar, formalizar y delimitar el espacio relacional entre la parte pública y la parte cooperativa** (Entrevista, 2020):

Quizás como administración, en este tipo de relación con la sociedad civil y con movimientos cooperativos, hemos perdido nuestro hecho diferencial que quizás tendríamos que haber mantenido. Tendríamos que haber colgado una convocatoria en el BOPB<sup>11</sup> y que se presente quien quiera. No hacía falta estar tan cerca. Quizás podríamos haber estado más ... separados.

Durante el último año, la relación entre la administración y la cooperativa se ha producido mayoritariamente a nivel técnico. De forma constante, entre la secretaría técnica y la Oficina Técnica se ha producido un traspaso de información fluido y constante, especialmente entorno a la gestión diaria de las viviendas. Así pues, la relación entre ambos espacios técnicos se ha centrado en cuestiones de incidencias y procedimentales. Además, durante los últimos meses, también se ha empezado a hacer un trabajo de traspaso de información, detallando las tareas

---

<sup>10</sup> Documento de Trabajo: Propuesta de homologación de la cooperativa de inquilinos e inquilinas en el marco del proyecto *Lloguem*!

<sup>11</sup> Butlletí Oficial de la Província de Barcelona (BOPB).



que la Oficina realiza actualmente y que a partir de octubre de 2022 tendrá que realizar la secretaría técnica:

La relación Ayuntamiento y cooperativa es diferente. Inicialmente era para intentar que llegaran a constituirse en cooperativa y eran conversaciones y gestión diferente. Una vez constituida las conversaciones que tenemos cambian, ahora la raíz es la gestión de incidencias, tema de gestión de contratos.

Ha habido durante los últimos 6 meses no tanto un traspaso de funciones sino una explicación del trabajo que realizaba el ayuntamiento y que debería hacer Bloc cooperatiu pero ha sido a nivel técnico, que tienen reuniones semanales de coordinación. Se han puesto encima de la mesa las tareas que hacen y que en octubre del 22 tendremos que coger la cooperativa.

Esta cooperación técnica que se ha consolidado a lo largo del último año y que se ha empezado a trabajar con el horizonte octubre 2022 no se ha dado con el mismo ahínco a nivel político. A cuatro meses de la finalización del proyecto, el convenio que debería vehicular el traspaso de la finalización del proyecto y el nuevo liderazgo (y más solitario) de la cooperativa, es decir que plasmará las bases de la relación público-cooperativa entre *Bloc Cooperatiu* SCCL y el Ayuntamiento de Mataró, aún no había sido negociado.

### 5.5.3. Dos lógicas institucionales y formas organizativas

El Ayuntamiento opera con una lógica institucional y unas dinámicas organizativas que no coinciden en aspectos importantes con las de la cooperativa de inquilinos. En primer lugar, la lógica institucional del Ayuntamiento deriva del “interés público”, un constructo social e histórico que abarca al conjunto de la ciudadanía, que administra de forma burocrática, en el sentido *weberiano* de la palabra; eso es, a partir de metodologías que reglamentan, jerarquizan, estandarizan, uniformizan e impersonalizan proceso de trabajo y de toma de decisión. Unas condiciones en parte explicitadas en el estudio jurídico encargado por el programa (Canals, 2020):

Hay que tener en cuenta que se tendrá que articular un procedimiento que garantice los principios de transparencia, igualdad, publicidad, libre concurrencia y legalidad.

Una cooperativa, sin embargo, se funda sobre la comunidad que constituyen sus miembros, aunque esta, a su vez, se suele adscribir a una comunidad más amplia: de vecindario, de clase, de sector, de nación, etc. Una cooperativa también suele adoptar formas burocráticas, pero a la vez, por factores de escala y proximidad, incorporar elementos flexibles y personalizables en su procedimentar. A menudo, las formas de hacer de la Oficina Técnica *Lloquem* “con su burocracia y sus formas super pulidas” se perciben como “muy, muy cuadrículadas” (Entrevista, miembro/a grupo impulsor, 2020). Los puntos de encuentro y desencuentro entre **dos lógicas**

**institucionales han propiciado una negociación en torno a los “criterios mínimos” de la colaboración público-cooperativa.**

Un caso ilustrativo de esta dinámica se produce a partir del criterio propuesto por el Ayuntamiento sobre el cumplimiento obligatorio de los criterios de acceso a Vivienda de Protección Oficial (VPO) para los socios-inquilinos de la cooperativa. Estos criterios establecen un tope de ingresos familiares y la condición de “no-propietario” de vivienda. Aunque estos criterios son percibidos *a priori* cómo a razonables por el *grupo impulsor*, su inflexibilidad se percibe problemática. Tal y como expresa un/a miembro del *grupo impulsor* (Entrevista, 2020):

¿Y si realmente hay un señor mayor que necesita cambiarse de piso porque su piso es un quinto sin ascensor y no puede subir? Porque si esta persona pone a disposición de la cooperativa este piso y después no puede entrar en la cooperativa porque es propietario... es ver las casuísticas de las personas que se interesan en la cooperativa.

En una reunión con el *grupo impulsor*, la Oficina Técnica *Lloguem* insiste en la importancia de justificar el “interés público” de la iniciativa y de explicitar, con parámetros claros y objetivables, las excepciones a los criterios propuestos y su razonamiento (Observación, 2020). Es a través de este tipo de procesos de contestación, negociación y acercamiento que los dos “lenguajes” diferentes intentan encontrar puntos de entendimiento.

Las dinámicas organizativas y de toma de decisión, por otro lado, también difieren significativamente entre las partes. El Ayuntamiento y la Oficina Técnica *Lloguem*, se organiza jerárquicamente con personal contratado para la toma de decisiones ejecutivas en la implementación del proyecto. *Bloc Cooperatiu* en cambio, se compone mayoritariamente por voluntarios organizados asambleariamente para la toma de decisiones a partir de un proceso deliberativo y de búsqueda de consenso. Además, el grupo se compone de personas que no se conocen previamente entre sí, lo que implica que (Entrevista, miembro *grupo impulsor*, 2020):

Hay muchas cosas que hablar y la gente se tiene que conocer [...] son muchas reuniones y son muchas horas.

Desde la Oficina Técnica *Lloguem* se es consciente de que “todo está metido un poco con calzador” (Entrevista, 2020):

El proceso de crear y de cohesionar el grupo es largo y nosotros sí que decimos que el margen de maniobra es amplio y que ellos pueden decidir, pero les estamos pidiendo que lo hagan rápido, es complicado.

Visto desde la perspectiva de un/a miembro del *grupo impulsor* (Observación, 2020):

Es contradictorio decir que todo se puede decidir y rehacer, pero que los tiempos son cortísimos, lo que de facto imposibilita tener margen para intervenir substancialmente.

También hay, sin embargo, consciencia del marco temporal impuesto por la UIA y de las oportunidades que brinda para la cooperativa en cuanto a recursos (Observación, reunión *grupo impulsor*, 2020):

Podríamos tardar 3 años en hacer el modelo perfecto y no tener pisos. Ahora tendremos los pisos pero sin modelo bien definido. Es lo que nos ha tocado.

Aun así, la sensación de que “se está empezando la casa por el tejado” se repite en reuniones del *grupo impulsor* (Observaciones, 2020) y el ritmo de trabajo, las dudas técnicas y estratégicas, la presión por ser ejecutivos y la falta de espacios de socialización y distensión van haciendo mella en la dinámica grupal (Observaciones, entrevistas, 2020). **Las medidas de distanciamiento social debido al coronavirus, además, suponen un obstáculo añadido** a la comunicación fluida en los procesos de trabajo y ha dificultado la generación de relaciones interpersonales y la cohesión de grupo. Al final, al “forzar la máquina” (Entrevista, Técnico/a *Lloguem*, 2020) el impulso inicial del *grupo impulsor* se desgasta en el ecuador del año 2020, antes de tomar las decisiones finales para formalizarse como cooperativa.

Ante este impasse, la **importancia del apoyo externo a nivel de acompañamiento técnico, para informar y facilitar la toma de decisiones y hacer de puente entre las necesidades deliberativas y ejecutivas del proyecto**, se hizo patente. Este punto de apoyo entre la parte pública y la cooperativa resultó uno de los elementos claves para concretar el encaje entre las partes y avanzar en el proceso definición de la cooperativa<sup>12</sup>. En el último trimestre de 2020 se realizó un relevo en el puesto de técnico de la FUCM, se intensificó el trabajo de redacción de los Estatutos con el *Col·lectiu Ronda*, una cooperativa de abogados, y se organizaron sesiones de trabajo con la Cátedra de Economía Social del Tecnocampus sobre el plan de empresa de la cooperativa. Este acompañamiento técnico se reforzó en el 2021 con el asesoramiento de un técnico de *Omplim Els Buits*, la iniciativa de cooperativa de inquilinos de la Confederación de Asociaciones de Vecinos (CONFAV), que asesora a *Bloc Cooperatiu* y dinamiza sesiones de trabajo temáticas (fiscalidad, gobernanza, organigrama, etc.) con expertos externos en cada ámbito. El refuerzo del acompañamiento técnico permitió reactivar y avanzar en el proceso de toma de decisiones sobre el diseño final de la cooperativa.

Otro paso clave se dio en febrero 2021, con un segundo relevo en la posición de técnico de la FUCM y su sustitución por dos integrantes del *grupo impulsor* de la cooperativa a media jornada. Al actuar con el “doble gorro” de socio de la cooperativa y técnico/a del proyecto *Lloguem*, estas dos personas hacen de puente entre las partes e incorporan al proceso una perspectiva más holística sobre las necesidades y las posibilidades tanto de la cooperativa como del proyecto *Lloguem* liderado por el Ayuntamiento. Así, a la importancia del apoyo técnico y del trabajo remunerado y profesionalizado de acompañamiento a la dinámica asamblearia de la cooperativa, se suma **la importancia de los roles híbridos en los procesos de “hibridación” que**

---

<sup>12</sup> Este aspecto del acompañamiento técnico se aborda en más profundidad en la sección 6.2.

**implica lo público-cooperativo.** Este rol híbrido no está exento de problemáticas, pero añade un ingrediente más a la mezcla necesaria para operacionalizar la “hibridación” entre lógicas institucionales y formas organizativas distintas.

#### 5.5.4. Distintos marcos temporales

Encajar el marco temporal del proyecto *Lloguem* con las perspectivas temporales y vitales del *grupo impulsor* de la cooperativa de inquilinos y posteriormente *Bloc Cooperatiu* SCCL supone otro reto clave. Para el Ayuntamiento, la prioridad es la implementación del proyecto presentado a la UIA en el plazo marcado. Para los cooperativistas, sin embargo, **la experiencia vital y la mirada a largo plazo adquieren mucha importancia.** Miembros del *grupo impulsor* mostraron preocupación inicialmente por invertir mucho tiempo y esfuerzo de forma voluntaria en una iniciativa percibida como cortoplacista. “Si es por pocos años no me pongo”, expresaba una participante de una reunión del *grupo impulsor* (Observación, 2020). O tal y como explicaba otro miembro del grupo (Entrevista, 2020):

Si el Ayuntamiento, Tecnocampus, IGOP o Fundación Unión de Cooperadores os salís o no con la tarea del proyecto europeo, a mi me es bastante indiferente. A mí lo que me interesa es que cuando todos marchéis, esto pueda continuar. Esta continuidad yo creo que no se está trabajando.

La falta de una perspectiva que conecte el corto plazo del proyecto europeo con el recorrido a largo plazo de la iniciativa fue percibida por algunos miembros del *grupo impulsor* como que el “objetivo es hacer un experimento social” y que “somos sus ratones de laboratorio” (Observaciones, 2020).

El compromiso a medio plazo del Ayuntamiento más allá del proyecto UIA se entrevé en su Plan Local de Vivienda 2018-2023 que incluye la estrategia de “promover nueva vivienda asequible de alquiler e incentivar modelos alternativos de tenencia, acceso y uso de vivienda” (Ayuntamiento de Mataró, 2018, p.131) y en la importancia dada a la cuestión de la vivienda y el cooperativismo por el consistorio actual. Sin embargo, la temporalidad de la administración pública está ligada en gran medida a los ciclos electorales, por lo que es difícil de anticipar sus prioridades a largo plazo.

Por otra parte, las perspectivas temporales del *grupo impulsor*, y posteriormente *Bloc Cooperatiu* SCCL, también están marcadas por el perfil socio-económico de sus miembros. Como expresa un/a participante en una de las primeras reuniones del grupo: “aquí hay una diferencia entre los que vienen por interés y los que vienen por necesidad” (Observación, 2020). La mayoría de las personas que acabaron conformando el *grupo impulsor* no partían de unas necesidades de vivienda acuciantes, por lo que el interés en la forma que toma la iniciativa a largo plazo adquiere más importancia que la resolución de su situación habitacional a corto plazo. Esta realidad ha actuado de freno ante los tiempos acelerados del proyecto, aunque estos últimos también han obligado a adelantar acontecimientos. Con la ampliación del grupo tras la constitución de *Bloc Cooperatiu*, el perfil de los cooperativistas se ha diversificado y las

necesidades habitacionales de algunos nuevos socios han coincidido con la necesidad del proyecto de adjudicar los pisos captados. Así, la cooperativa se pone en marcha aún sin haber definido muchos de sus aspectos organizativos clave, avanzando de forma desigual en base a las distintas necesidades vitales de sus socios, por una parte, y el marco temporal marcado por el Ayuntamiento y la UIA, por otra.

El Ayuntamiento, por su parte, está acostumbrado a actuar en el marco de la emergencia social o en dialogo con el sector privado, pero tiene menos recorrido compartido con el mundo cooperativista (Entrevista, Técnico Ayuntamiento, 2020). En este sentido, a parte de como se han configurado las relaciones bilaterales entre el Ayuntamiento y la cooperativa, cabe también analizar como se ha organizado la gobernanza pública-comunitaria, más allá de Bloc cooperatiu. El Ayuntamiento tiene una mesa de vivienda colaborativa que funciona para el servicio de vivienda del Ayuntamiento. Sin embargo, Bloc cooperatiu no forma parte de esta mesa de vivienda cooperativa. El Ayuntamiento mantiene relaciones con la PAH y la Plataforma de afectados por la crisis, y el Sindicato de Llogaters, pero no tiene ningún mecanismo de coordinación de este tejido. Por otro lado, la relación con los propietarios se ha desarrollado mayoritariamente desde la Oficina y no ha cambiado, por lo que respecta a la parte institucional, durante el último año.

### **5.5.5 Planificar la segunda fase: retos frente a la gobernanza**

Los condicionantes legales y los ritmos institucionales han marcado también el último tramo del proyecto UIA. Por un lado, se han producido cambios de personal en el sí de la Oficina Técnica, que vienen dados por causas de restricción de la misma administración. Ha habido personas que han dejado la oficina a causa de la inestabilidad de la función pública, y otras a causa de las restricciones contractuales a la estabilización del personal más allá de 3 años. Así, a cuatro meses de la finalización del proyecto, se asume que la oficina se desarticulará y que las responsabilidades que se deriven serán asumidas por el área de vivienda del Ayuntamiento. Sin embargo, este proceso de desestabilización del personal ha iniciado antes del cierre del proyecto, con la sustitución de la coordinadora de la oficina, y la finalización del contrato del arquitecto técnico a dos meses del fin del proyecto. Así pues, una vez más, las necesidades de la implementación de un proyecto europeo chocan con los procesos administrativos y las normativas vigentes en la función pública, dificultando su desarrollo.

Un tercer elemento de incertidumbre proviene del ciclo electoral. Las elecciones locales de mayo de 2023 también son un condicionante para el desarrollo del proyecto durante los últimos meses de vigencia. Inicialmente se preveía la creación de una cooperativa de segundo grado, pero la vigencia de la ley LRSAL lo impide. Así, se ha previsto sustituir este escenario por la firma del convenio entre el Ayuntamiento y Bloc cooperatiu, en el cual se concrete el traspaso de funciones. Sin embargo, a cuatro meses de la conclusión, aun no se había firmado.

[Hay elecciones también el año que viene y esto está condicionando los acuerdos que podemos alcanzar con este convenio. Se tiene que ver cuál es la voluntad de los políticos a la hora de asumir responsabilidades](#)

¿Qué pasará a partir de octubre? ¿Qué relación tendremos con el ayuntamiento, con la fundación, si *Bloc Cooperatiu* asume la gestión de contratos? Nos hemos dado cuenta de que los objetivos no han sido cumplidos. ¿Con qué recursos contamos y como podremos afrontarlo?

Desde el punto de vista institucional, la necesidad de planificar la segunda fase viene en gran parte determinada por la gestión del compromiso con los propietarios. El Ayuntamiento ha firmado un compromiso de gestión de viviendas durante cinco años con los propietarios, y lo delegan a Bloc cooperatiu. En este sentido, la capacidad (o no) de la cooperativa de salir adelante puede tener efectos también sobre el Ayuntamiento.

[Uno de] Los grandes retos institucionales es el tema de la gestión del compromiso con los propietarios. Tenemos el compromiso de gestión de pisos durante cinco años con los propietarios y lo delegamos a Bloc cooperatiu y si la cooperativa no es capaz, el Ayuntamiento tendrá un problema. Por eso nos interesa mucho hacer un buen cierre.

## 5.6 Transversalidad y gobernanza en red

La última dimensión de cambio institucional a tratar tiene que ver con la introducción de dinámicas de trabajo y de relación transversales, tanto a la interna del Ayuntamiento como en su interacción con otros actores. La implementación de una acción innovadora como *Lloguem* incumbe a diversas áreas del Ayuntamiento más allá del de vivienda, así como a individualidades y organizaciones de la sociedad civil. Aun así, la poca operatividad de los espacios amplios de coordinación implica que la transversalidad y la gobernanza en red tienen más valor simbólico y deliberativo que práctico en el día a día de implementación del proyecto.

A la interna del Ayuntamiento, el proyecto *Lloguem* constituye una “Comisión interna de seguimiento” con la función de coordinación y seguimiento de las actuaciones de las que el Ayuntamiento es responsable. En esta comisión participan 7 áreas del ayuntamiento y PUMSA. En la práctica, como apunta una Técnico/a *Lloguem* (Entrevista, 2020):

La gestión ordinaria se hace [...] un poco en función del tema directamente con la unidad que corresponda [...] La idea era implicar todos estos servicios en este órgano de coordinación para que también tuviesen una idea global de cómo está evolucionando el proyecto.

Sin embargo, espacios transversales como este (Entrevista, Técnico/a *Lloguem*):

Al final no acaban funcionando porque tenemos un problema en el Ayuntamiento a veces con la gestión por proyectos: es que no hay límite. Estoy en 450 comisiones como esta [...] Se está implicado, pero también desbordado.

En definitiva, estos espacios tienen una función simbólica y de deliberación, pero difícilmente pueden integrarse en las dinámicas de trabajo diario de implementación del proyecto.

Una dinámica similar se observa en los espacios transversales público-privados-comunitarios. El proyecto *Lloquem* constituye la “Mesa de Vivienda Colaborativa” como órgano dependiente de la “Comisión Mixta de Vivienda”, una comisión de seguimiento y de abordaje integral de las políticas de vivienda compuesto por técnicos de la administración municipal, representantes de los grupos políticos y de asociaciones y entidades de la sociedad civil implicadas en la cuestión de la vivienda<sup>13</sup>. La convocatoria que promovió la Oficina Técnica *Lloquem* para reunir esta Mesa, sin embargo, tuvo poca respuesta por parte de las entidades de la ciudad y su constitución formal ha sido pospuesta. Como explica un/a Técnico/a de la Oficina *Lloquem* (Entrevista, 2020), muchas de estas entidades:

Ya tienen un canal de comunicación directo con el Ayuntamiento y quizás estos fóruns más multilaterales tampoco [...] se ha acabado de entender que papel tenían que jugar.

Además, tanto el Ayuntamiento como muchas de estas entidades, desde la Plataforma de Afectados por la Crisis hasta Cáritas, han estado centrados en los últimos años en cuestiones relacionadas con la emergencia habitacional. No existen, por el momento, entidades en el tejido asociativo y comunitario de Mataró involucradas en el cooperativismo de vivienda y otras formas alternativas de tenencia. Quizás la propia cooperativa de inquilinos pueda dinamizar un espacio de estas características en el futuro.

Durante el año 2021, la Oficina Técnica *Lloquem* se había planteado la creación de un Consejo Asesor del proyecto para incluir nuevas perspectivas e introducir esta dimensión de transversalidad a nivel de conocimiento experto. Como explica un/a técnico/a de la Oficina *Lloquem* (Entrevista, 2021):

La idea es generar un debate, responder a una serie de preguntas y generar unos documentos que nos permitan después definir qué relación acabaría saliendo entre el Ayuntamiento y la cooperativa [...] sobre estas nuevas maneras de cooperación público-comunitaria.

Así, el objetivo del Consejo Asesor era acompañar en el proceso de conceptualización y operacionalización de la relación público-cooperativa tras la UIA. Finalmente, la creación de un espacio plural de participación de múltiples agentes relevantes se concretaba en un rol externo de asesoramiento. Sin embargo, a cuatro meses de la finalización, desde el Ayuntamiento se ha reconvertido la propuesta de crear el Consejo a la realización de consultas con stakeholders para que contribuyan a reflexionar en clave público-comunitaria sobre cómo realizar la transición y cerrar el proyecto. En este sentido, desde la Oficina Técnica durante los últimos meses se han

---

<sup>13</sup> Decreto numero 10449/2018. Ajuntament de Mataró.

desarrollado estas tareas, que están orientadas a preparar el cierre del proyecto, y por lo tanto significan una reorientación de sus funciones.



## 6. DIMENSIÓN DE CAMBIO ORGANIZATIVO

### 6.1. Del grupo impulsor a los cooperativistas-inquilinos

La composición del grupo de personas involucrado en la constitución de la cooperativa de inquilinos es un elemento a tener en consideración en el análisis sobre la dimensión de cambio organizativo del proyecto *Lloguem*. La participación en la cooperativa se ve determinada por condicionantes explícitos e implícitos que derivan tanto del diseño concreto del proyecto *Lloguem*, como del contexto social más amplio en el cual se inserta. A su vez, el bagaje socio-económico y cultural, las perspectivas y expectativas, prioridades y habilidades, y formas de ver, hacer y relacionarse de los participantes inciden en el contenido y la forma que toma la cooperativa.

En primer lugar, el proyecto *Lloguem* persigue incrementar la oferta de “alquiler asequible”, que corresponde a una franja situada entre el alquiler social y el alquiler de mercado. En el proyecto, el precio del “alquiler asequible” ofertado se fija en torno a un 80% del que marca el Índice de Referencia de Precios del Alquiler de la Generalitat, basado en el precio medio del alquiler de acuerdo a la ubicación y las características de la vivienda<sup>14</sup>. Por parte de la demanda, se requieren unos ingresos estables y suficientes. Los gastos de vivienda deberían representar en torno a un 30% de estos ingresos y, en todo caso, no superar el 40%. Estos criterios inevitablemente excluyen a perfiles socio-económicos con ingresos relativamente bajos y precarios. Durante la presentación pública de *Lloguem* a las personas interesadas en participar como cooperativistas, varias intervenciones del público dejaron entrever que estos criterios dificultaban su participación (Observación, 2020).

En segundo lugar, el proyecto también exige cierto compromiso de participación en los espacios decisorios y las tareas de la cooperativa. Esta exigencia de tiempo y trabajo voluntario también puede representar una dificultad añadida para perfiles con poco tiempo disponible para otras actividades más allá de las laborales o de cuidados. Asimismo, los códigos y las formas de relación y de decisión en las asambleas y comisiones de trabajo de la cooperativa pueden resultar extraños y difíciles de seguir para personas sin experiencia previa en este tipo de espacios y dinámicas (Observaciones, 2020). Estos factores tuvieron un peso aún mayor en relación a la participación en el *grupo impulsor* de la cooperativa, debido a la importante carga de trabajo que ha representado el proceso de constitución de la cooperativa.

Así, a pesar de que la constitución de la cooperativa se publicitó ampliamente, tanto a través de los canales de difusión del Ayuntamiento y la FUCM, como a partir de visitas a todo el abanico de asociaciones de vecinos y plataformas de vivienda de la ciudad, las 10 personas que

---

<sup>14</sup> Ajuntament de Mataró (2020) Programa per a la inclusió d'habitatges en el Projecte Lloguem!

aproximadamente acabaron componiendo el *grupo impulsor* comparten en gran medida perfil socio-económico, nivel de estudios y recorrido vital. Como resume un/a miembro del propio *grupo impulsor* (Entrevistas, 2020):

Creo que somos un grupo de edad parecido [...] que tiene estudios universitarios, que ha tenido experiencia con otras organizaciones u otras asociaciones [...] no estamos en una situación de necesidad social pero tampoco tenemos unos sueldos que nos permitan poder pagar un alquiler de mercado de manera fácil [...] nos faltarían otras realidades personales, una familia con personas dependientes, de gente mayor [...] que se enfrenten a otras necesidades que nosotros posiblemente no reflejamos.

Esta cita acaba apuntando a **la relación entre la composición del *grupo impulsor* y las necesidades y prioridades que se reflejan en el proceso de constitución de la cooperativa.**

Con la creación de *Bloc Coopertiu* SCCL y la incorporación de nuevos socios en un momento en el que hay pisos captados por el proyecto y la posibilidad de acceder a una vivienda a través de la cooperativa es más palpable, el perfil socio-económico del grupo se diversifica. Esta diversidad aporta nuevas perspectivas y prioridades en la toma de decisiones, a la vez que las formas y ritmos de la cooperativa limitan su participación. Como explica un/a socio/a de la cooperativa (entrevista, 2021):

Tenemos un grupillo mas antiguo, que tiene un bagaje, unos conocimientos previos del mundo de la cooperativa o del mundo social, y últimamente el perfil que está entrando quizás tiene necesidades de otro tipo [...] Hay gente que se quiere interesar por la cooperativa, pero no sabe hacer funcionar una videoconferencia, o gente que no entiende el catalán. Tenemos diferencia académicas, sociales y culturales.

Esta diversidad social e inexperiencia, sumada al rápido proceso de incremento de socios producido en apenas un año, entre febrero de 2021 y abril de 2022, han sido uno de los desafíos a afrontar a partir del segundo trimestre de 2022. Concretamente, en febrero de 2021 la cooperativa se fundó con 10 personas socias, en abril estaba formada por más de treinta, en diciembre eran 59 y en abril de 2022 llegó a las 70 socias. En la asamblea general de octubre, la cooperativa decidió cerrar la posibilidad de entrar en la cooperativa para no generar falsas expectativas a nuevas personas que entraran y esperaran acceder a una vivienda rápidamente. En este sentido, el ritmo de crecimiento de la cooperativa ha sido más rápido que el ritmo de obtención de viviendas que dieran respuesta a las necesidades de los socios.

Además, desde un punto de vista socioeconómico, gracias al proyecto europeo se están consiguiendo precios de alquiler asequible, y esto ha tenido implicaciones sobre el perfil de los socios que han llegado durante el último año a la cooperativa. Muchas de las personas recientemente incorporadas como socias son personas que si bien no sufren procesos de pobreza severa no pueden acceder al mercado del alquiler porque los precios no son asequibles. Esto ha situado a la cooperativa como un actor proveedor de vivienda asequible, ante la falta de políticas de vivienda impulsados por parte de la administración pública.

El abanico de no soy suficientemente pobre para tener alquiler social y no soy suficientemente rico para acceder a un precio de mercado es muy amplio. Llegan casos de gente similar a personas del grupo impulsor, interesados por la capacidad transformador del proyecto y gente de servicios sociales que nosotros no podemos gestionar.

Hay parte de la cooperativa que estamos supliendo tareas que debería desarrollar la administración pública porque son de exclusión social y de personas que no pueden acceder al mercado de la vivienda pero que no tienen ninguna salida y estamos supliendo esta tarea que debería asumirse desde las políticas de vivienda. Éramos una cooperativa con un determinado perfil y ahora estamos haciendo estas tareas.

La consciencia sobre los sesgos económicos y sociales inevitablemente inscritos en el proceso de constitución y diseño de la cooperativa es el primer paso para buscar mecanismos que promuevan la inclusividad. Un primer mecanismo que se activó para dotar a los todos cooperativistas de una formación básica para su incorporación y participación es un ciclo formativo organizado por IGOP-UAB que incluía una introducción general al cooperativismo, una introducción específica al cooperativismo de vivienda y una introducción a la toma de decisiones asamblearia y las dinámicas de grupo (ver Anexo 5). Más allá de esta formación básica, y de formaciones más avanzadas que se puedan organizar adicionalmente, la clave reside también en que se habiliten espacios y formas de participación diversas. En otras palabras, en que se generen las condiciones para que las diferentes personas socias puedan desarrollar sus diversas aptitudes y contribuir de formas distintas a la cooperativa, cada una en la medida de sus posibilidades. *Bloc Cooperatiu* tiene la difícil tarea de buscar **un equilibrio y cierta complementariedad entre los diferentes conocimientos y recursos que puedan aportar sus socios para que la cooperativa sea operativa y sostenible.**

## 6.2. Acompañamiento técnico

Crear un modelo cooperativo nuevo, con pocos precedentes y referencias en las que inspirarse, y a la vez realizarlo de forma participativa, es un reto mayúsculo. Por un lado, requiere conocimiento técnico “experto” para investigar y diseñar el mejor encaje posible del modelo en el marco jurídico, para realizar un plan de viabilidad riguroso y una normativa interna robusta. Por otro lado, los cooperativistas deben ver reflejadas sus necesidades y preferencias en el diseño final del modelo. Eso es, tanto los técnicos “expertos” como los cooperativistas devienen figuras protagonistas. Como se comparte y reparte este protagonismo y se genera una relación fluida y bidireccional entre estos dos actores con conocimientos, tempos e incentivos distintos es clave en el proceso de constitución de la cooperativa.

En un primer momento, se subestimó el grado de acompañamiento técnico necesario para la toma de decisiones. Aunque el proyecto cuenta con el precedente de la cooperativa *Omplim Els Buits*, esta experiencia nunca ha acabado de ponerse en marcha. Así, más allá de los estatutos de *Omplim Els Buits*, muchas de las decisiones sobre la forma organizativa y el reglamento

interno de la cooperativa tienen poca experiencia práctica sobre la que basarse. El *grupo impulsor* de la cooperativa arranca con el acompañamiento de un técnico contratado por la FUCM para el proyecto *Lloguem*, dos personas voluntarias de la UCM con experiencia en el mundo del cooperativismo y una técnica jurista de la Oficina Técnica *Lloguem*. En una entrevista realizada a un/a miembro de la UCM a finales del mes de abril 2020, se comparte la opinión de que no se han invertido suficientes recursos en el acompañamiento técnico (Entrevistas, 2020). Efectivamente, durante la fase inicial resultaba difícil resolver algunas dudas de carácter técnico a medida que iban surgiendo en las asambleas y grupos de trabajo de *grupo impulsor* (Observaciones, 2020). Esto ralentizó la toma de decisiones hasta que, en palabras de un/a miembro del *grupo impulsor* en septiembre 2020 (Entrevista, 2020):

[...] nos estancamos un poco. Llegó un momento en el que dijimos: “si, yo hago unos estatutos, un régimen interno... pero realmente no lo he hecho nunca. Entonces, ¿lo estoy haciendo bien? ¿O no lo estoy haciendo bien? [...] nos hemos sentido solos en este aspecto.

El *grupo impulsor* también pidió recursos y estudios prospectivos, como un plan de empresa y un plan de viabilidad, para saber “donde nos estamos metiendo” (Observaciones, 2020). La **constitución formal de la cooperativa se fue posponiendo en gran medida debido a esta inseguridad del *grupo impulsor*.**

En un segundo momento, a pesar de que se refuerza el acompañamiento técnico al *grupo impulsor*, la comunicación entre las partes no resultaba del todo fluida. El proyecto se reforzó a nivel de apoyo jurídico con el *Col·lectiu Ronda* y a nivel de modelo económico con la Cátedra de Economía Social del Tecnocampus. Sin embargo, este acompañamiento en formato de encargos y consultoría externa inicialmente dificultó una interrelación de proximidad con el *grupo impulsor*, dando lugar a intervenciones como la siguiente: “queremos hacer el proyecto con los técnicos, pero si no hay diálogo no sirven” (Observación, 2020) y “Tecnocampus ha hecho un modelo, pero no es nuestro modelo” (Observación, 2020). Estos primeros desencuentros, fruto en gran parte de fallos comunicativos y de circulación de la información, se solventan con dos jornadas de trabajo conjuntas entre técnicos y el *grupo impulsor*.

La generación de más espacios de trabajo compartidos entre técnicos y el *grupo impulsor*, y posteriormente *Bloc Cooperatiu*, fue precisamente el siguiente paso dado para acabar de encajar perspectivas y acompañar a la cooperativa en la toma de decisiones. Estos espacios se generaron bajo la coordinación y el asesoramiento de un/a técnico/a de *Omplim Els Buits* a partir de marzo 2021. Este proceso se ha estructurado en torno a diferentes ejes, como el de la viabilidad y el de la gobernanza, que agrupan un amplio abanico de aspectos a abordar por la cooperativa, desde la fiscalidad y la estructura organizativa, hasta las formas de captación y reformas de pisos. En estas sesiones, cada temática se aborda con la presencia de personas expertas en el ámbito tratado y se genera un espacio de traspaso de la información y de discusión.

### 6.3. Ambigüedades y condicionantes legales y fiscales

El proceso de diseño de un nuevo modelo de cooperativa se ha visto condicionado por el marco normativo-jurídico y fiscal vigente y por las incógnitas y dificultades que supone encontrar un encaje adecuado para un modelo sin prácticamente precedentes. En particular, en relación a las condiciones contractuales que rigen las viviendas incorporadas al programa *Lloguem*, su duración y las partes involucradas, así como a la tributación de los movimientos económicos relacionados.

El modelo que se plantea inicialmente en el programa es el de una cesión de la vivienda del propietario al ayuntamiento y subsecuentemente del ayuntamiento a la cooperativa de inquilinos. Para articular esta cesión se consideran fórmulas más allá de la LAU, como el usufructo temporal. Sin embargo, el informe jurídico encargado por el ayuntamiento (Canals, 2020) avisa de la importante carga fiscal y burocrática que conllevaría este sistema. En consecuencia, para el primer paso del proyecto se opta por un contrato de arrendamiento entre propietario e inquilino avalado y gestionado por el ayuntamiento. Para el segundo paso del proyecto se plantea que la cooperativa de inquilinos tome cargo de las funciones del ayuntamiento.

El uso de las viviendas se rige por un contrato entre particulares (propietario e inquilino), lo que disminuye la dimensión colectiva del acceso a la vivienda que el proyecto pretende fomentar. Aun así, **se retiene una dimensión colectiva de acceso a la vivienda a partir de la designación del inquilino por la cooperativa**. En las “Bases particulares reguladoras de la convocatoria de subvenciones en el marco del proyecto *Lloguem!* del Ayuntamiento de Mataró”<sup>15</sup> se especifica que el inquilino será designado por el gestor del proyecto y que:

Dentro del plazo de vinculación al proyecto, la persona propietaria se compromete a aceptar la subrogación en la posición de arrendatario del contrato, de cualquier otra persona designada por el Proyecto. (p. 33)

Este marco otorga a la cooperativa el rol de asignación de inquilinos durante la duración del contrato de arrendamiento. Sin embargo, este marco no habilita a la cooperativa a actuar en casos en los que el propio inquilino decida dejar de pagar su cuota a la cooperativa durante el periodo de vigencia del contrato. El inquilino abona tanto su alquiler como la cuota mensual de la cooperativa mediante un pago unificado, pero si este dejase de pagar la parte correspondiente a la cooperativa no estaría incumpliendo el contrato regido por la LAU. Los estatutos de *Bloc Cooperatiu* permitirían tomar medidas como la expulsión de la cooperativa, y también se podrían activar vías de presión informales para dificultar una renovación del contrato

---

<sup>15</sup> Disponible en:

[https://www.mataro.cat/sites/lloguem/documentacio/bases\\_reguladores\\_lloguem.pdf](https://www.mataro.cat/sites/lloguem/documentacio/bases_reguladores_lloguem.pdf)

tras su finalización, por ejemplo, pero no habría una base legal para rescindir el contrato en vigor. Así, más allá del proceso de asignación del piso, la dimensión colectiva de acceso a la vivienda tiene poco cobijo legal más allá de la construcción de una relación de confianza y responsabilidad compartida entre cooperativa y socio-inquilino.

Firmar contratos de alquiler directamente entre propietario y *Bloc Cooperatiu* es la principal vía que se está explorando para formalizar la dimensión colectiva de acceso a la vivienda y protegerla legalmente. Sin embargo, la viabilidad de esta fórmula depende en gran medida del posible gasto adicional de pago de IVA que podría tener que asumir la cooperativa por los ingresos que percibiría. Las implicaciones tributarias de esta actividad son difíciles de prever debido a la falta de precedentes. Como opina un/a técnico/a de la Oficina *Lloguem*: “yo he llegado a la conclusión de que nadie lo sabe por qué no se ha dado el caso”, compartiendo después una anécdota ilustrativa:

*Col·lectiu Ronda* tiene sus fiscalistas especializados y no han llegado tampoco. Y como también estamos jugando en este juego de la parte que es la cuota [de la cooperativa] y la que es el gasto del alquiler... Tuve una sesión interesante con la persona de la Cámara [de la Propiedad Urbana de Mataró] que es experta en contratos de arrendamiento y tal, y la persona experta en cooperativas del *Col·lectiu Ronda*. Claro, una lo veía todo desde la óptica de que esto es una cuota de socio y es por el sostenimiento de la cooperativa y tal y la otra decía que no, esto como contrato de arrendamiento no. Y claro, había dos figuras, las dos juristas y cada una entendía el concepto de forma diferente.

*Bloc Cooperatiu* ha contratado más asesoramiento legal con fiscalistas especializados para tratar de desencallar este tema, pero la dificultad puede ser que no haya una respuesta definitiva hasta que no se ponga en práctica. Por otro lado, el Plan de Negocio redactado por la Cátedra de Economía Social (Buil y Hernández, 2020), propone acogerse a las exenciones de IVA del que pueden beneficiarse entidades sin ánimo de lucro que gestionan un programa público de apoyo a la vivienda o al incluir las viviendas en la Red de Viviendas de Inclusión de la Generalitat. Sin embargo, este encaje de *Bloc Cooperatiu* en el marco de un programa de política pública de vivienda aún tiene que formalizarse. En definitiva, los condicionantes legales y fiscales y la resolución de las dudas jurídicas anteriormente mencionadas determinan en gran medida aspectos clave del modelo de la cooperativa de inquilinos.

#### **6.4. Adjudicación de pisos: decidiendo criterios y candidatos**

La adjudicación de los pisos entre sus socios es la responsabilidad principal de *Bloc Cooperatiu* durante el paso 1 del proyecto *Lloguem*. Para realizar esta actividad, la cooperativa ha tenido que definir unos criterios de adjudicación y acotar el número de posibles candidatos. El peso relativo otorgado a los diferentes criterios relevantes es uno de los aspectos clave, así como la capacidad de la cooperativa de corroborar y gestionarlos. El número de posibles candidatos, por su parte, depende del número de socios admitidos por la cooperativa. En este aspecto, la

cooperativa ha tenido que buscar un equilibrio entre la apertura y la libre competencia, por un lado, y las capacidades de gestión de la cooperativa, por otro. A estos retos se les ha encontrado respuestas razonables pero imperfectas, siendo revisables a medida que la cooperativa se consolida.

En el momento en el que hay un piso disponible para la cooperativa, este se otorga entre las personas socias interesadas mediante un sistema de puntos. Estos puntos valoran la participación activa de la socia en la cooperativa, su situación personal y su antigüedad como socia. Los criterios concretos de puntuación han variado ya una vez desde la primera adjudicación en febrero 2021, y también se revisaron de nuevo el 26 de septiembre de 2021. Esto ilustra las dificultades por asentar unos criterios claros y adecuados a la situación cambiante de la cooperativa. El orden de mayor a menor importancia de los criterios de “participación”, “sociales” y de “antigüedad” se han mantenido, pero su peso relativo y componentes concretos han variado. Los criterios de participación se han basado en las principales tareas de la cooperativa en el momento de redacción de los criterios, mientras que los criterios sociales se han basado en su mayoría en ejemplos de listas de espera de viviendas de protección oficial y de viviendas de emergencia social de diferentes municipios (Entrevista, 2021), así como en las consideraciones compartidas por los socios en las reuniones de la cooperativa. La puntuación se realiza en base a los 6 meses anteriores al proceso de adjudicación del piso.

Estos criterios han solventado razonablemente la adjudicación pisos hasta el momento sin generar quejas ni conflictos entre las personas interesadas. Sin embargo, falta por justificar con mayor rigor la puntuación de cada criterio concreto, valorar la capacidad de la cooperativa de corroborarlos y abordar los sesgos socio-económicos inscritos en ellos.

La **ambigüedad de algunos criterios y el seguimiento costoso que implican son un aspecto problemático a valorar**, sobre todo en el ámbito de la participación. La participación se mide en gran medida por la asistencia a reuniones, formaciones y jornadas de trabajo. Sin embargo, su puntuación en algunas ocasiones es ambigua. Las “Asistencia a jornadas de trabajo”, por ejemplo, recibe 1 o 2 puntos “según la duración de la jornada”. Tal y como opina una persona socia entrevistada, la puntuación “creo que tiene que ser algo supero claro y que no se pueda inventar nada”, un requisito que no se cumpliría en este caso, por ejemplo. Efectivamente, algunos criterios existentes pueden conllevar algo de arbitrariedad, lo que socava la objetividad y transparencia del proceso. Desambiguar algunos de los criterios, por lo tanto, sería un siguiente paso a dar.

Por otra parte, **el seguimiento y la corroboración de la participación es otro aspecto potencialmente problemático**. En la actualidad, esto es responsabilidad de los técnicos contratados de FUCM, pero difícilmente podrán cumplir razonablemente con este rol a medida que los espacios de participación se diversifiquen y multipliquen. La automatización y descentralización de este seguimiento, a la vez que su simplificación, es un reto pendiente. En el proyecto inicial presentado a la UIA, se hace referencia la creación de una “moneda virtual” basada en horas de trabajo, pero su creación de momento no se ha abordado seriamente.

Finalmente, el método de puntuación de la participación existente también es vulnerable a la tergiversación, sobre todo en el contexto de las sesiones de trabajo online. Tal y como explica un/a técnico/a de la FUCM (entrevista, 2021):

Hay gente que se conecta a la sesión y no participa. Está con la cámara apagada y el micro apagado. Podríamos decir que pervierte un poco el sistema, pero no creo que tengamos que tomar medidas, sino que caerá por su propio peso. Es verdad, hay gente que lo hacía y lo deja de hacer porque incluso es una pérdida de tiempo para ellos. Por eso digo que tienen que haber espacios de participación que la gente no se sienta que pierde el tiempo. Porque sí, la gente quiere puntuar, pero a la vez no quiere perder el tiempo escuchando una cosa que no se entera. Querría puntuar, pero no se entera. Entonces se da cuenta que tampoco es justo.

En el mismo fragmento se apunta a procesos de resolución de la problemática y a otros aspectos más amplios a tener en cuenta sobre la adaptación desigual de los socios a los espacios de participación de la cooperativa. Esta desigual adaptación está relacionada con la diversidad de perfiles socio-económicos del grupo ya mencionados en la sección 6.1. y con la puntuación que se le otorga de momento a la participación en espacios con un formato muy concreto. Como explica una técnico/a de la FUCM (entrevista, 2021):

Me preocupa mucho los espacios de participación y que todo el mundo pueda fluir en estos espacios. Me preocupa mucha gente como X o X, que están en la cooperativa, pero que no tienen herramientas para participar y a la vez no tenemos espacios para ellas. Esto, cuando los criterios de ordenación para la adjudicación de los pisos valoran en un 60% la participación en la cooperativa, para mi es un problema grave.

**Si el tipo de espacios que se generan es un aspecto a tener en cuenta, la disponibilidad de tiempo para participar en ellos esto otro.** Como apunta un/a socio/a de la cooperativa (Entrevista, 2021): “creo que puede ser discriminatorio en el sentido de que hay gente que, por lo que sea, tiene menos tiempo disponible para participar”. Ejemplos incluyen personas con responsabilidades de cuidados a menores y/o a personas dependientes, o con horarios laborales que se solapan con las horas de las reuniones y actividades. Este “por lo que sea” en realidad tiene unas dimensiones de clase, género, edad, origen y situación familiar que lo subyacen.

**Esta preocupación por la inclusividad del proyecto, sin embargo, también tiene que equilibrarse con la operatividad de la cooperativa** y el tipo de trabajo voluntario necesario para que esta se sostenga. Como se argumenta en un informe de la *Diputació de Barcelona* (Canals, 2020b), cierto filtraje que favorezca perfiles con, “suficiente dinamismo, implicación y capacidad de trabajo para liderar el proyecto” es importante, ya que, si no, “esta cooperativa muy probablemente fracasaría, por falta de liderazgos claros y suficientemente comprometidos”.

Bajando al detalle de algunos de los criterios en vigor, cabe mencionar dos cuestiones. En primer lugar, en relación a los criterios “sociales” y a la puntuación favorable por “estar empadronado en el barrio del piso que se adjudica”. Aunque este criterio apunta a la importancia de fomentar



los lazos sociales de proximidad y de dar continuidad al tejido comunitario, también entra potencialmente en contradicción con el objetivo del proyecto de contribuir a reducir la segregación residencial. En la solicitud presentada a la UIA (2018, p. 15) se explicita que como mecanismo para reducir la segregación en la ciudad de Mataró: “la hipótesis es que la adjudicación de viviendas llevará a hogares de clase media a barrios desventajados”. Por un lado, este objetivo quizás se tenga que volver a valorar para dar cuenta de la importancia que puede tener la implantación territorial y la conexión con el entramado vecinal existente para la sostenibilidad social de la cooperativa.

El segundo aspecto concreto a comentar tiene que ver con el periodo de 6 meses sobre el que se calcula la puntuación de los candidatos. Aunque esta delimitación temporal facilita el proceso de cálculo de la puntuación de cada candidato, también puede generar incentivos para una participación irregular en la cooperativa por parte de los socios inquilinos de un piso captado por la cooperativa. En este caso, el incentivo para participar solo se activaría 6 meses antes de la finalización del contrato. Por otra parte, esta delimitación temporal, junto con el poco peso relativo del criterio de antigüedad en la cooperativa (15 puntos sobre 100), también puede implicar que los socios inquilinos de un piso de la cooperativa no partan de una ventaja significativa sobre otros candidatos. Esto garantiza cierta igualdad de oportunidades entre socios para acceder a un piso, pero a la vez actúa en contra la función de la cooperativa de proporcionar estabilidad residencial y contrarrestar la temporalidad del mercado de alquiler. En definitiva, encontrar el equilibrio entre la demanda de participación y la oferta de estabilidad es un reto clave a tener en cuenta en los sucesivos procesos de revisión de los criterios.

Por encima de estas consideraciones, el proceso de adjudicación de pisos se rige por un criterio general de solvencia económica determinado por la compañía aseguradora contratada por el proyecto *Lloguem*. Este filtro externo le resta autonomía a la cooperativa, pero a la vez le descarga de la incómoda tarea de analizar y valorar la situación económica de sus socios y le ayuda a prevenir la compleja gestión de situaciones de morosidad e insolvencia.

Finalmente, **el proceso de adjudicación de pisos también está condicionado por el número de potenciales candidatos**. Este aspecto ha generado un debate más amplio sobre la estructura organizativa de la cooperativa y el número y tipología de socios que puede acoger (Observaciones, 2021). Por una parte, se ha valorado la importancia del carácter abierto de la cooperativa y de la libre concurrencia en relación a un recurso beneficiario de recursos públicos. El riesgo de que se queden pisos captados sin candidatos es otra posibilidad que también se ha contemplado si la cooperativa cuenta con pocos socios<sup>16</sup>. Una amplia afiliación a la cooperativa, además, también la puede dotar de mayor músculo económico y organizativo. “Se podría aprovechar la expansión de la base social”, como explica uno/a técnico/a de apoyo a *Bloc Cooperatiu* (Entrevista, 2021), “para hacer una captación grande de capital social [...] para hacer

---

<sup>16</sup> Esta circunstancia ya se ha dado en algunos casos y la solución ha sido ofrecer el piso a personas en la lista de espera para afiliarse a la cooperativa.

garantías de los préstamos, para hacer avales o préstamos participativos”. Asimismo, apunta que “el prestador natural, que sería Coop57 [...] quiere ver cosas concretas, quiere ver personas”, en definitiva, un apoyo social amplio como indicador de viabilidad de la iniciativa. Asimismo, una mayor afiliación a la cooperativa potencialmente puede incrementar su capacidad de trabajo, en áreas tan importantes y urgentes como la captación de pisos, por ejemplo.

Por otra parte, la capacidad de gestión de la cooperativa, tanto a nivel organizativo, como a nivel de gestión de expectativas, a mediados de 2021 se valoró que podía verse comprometida por un aumento significativo en el número de socios. A nivel organizativo, se consideraba que la cooperativa aún no había consolidado suficientemente sus espacios de participación y decisión como para poder integrar a una larga lista de nuevos socios. A nivel de gestión de las expectativas de los socios, se consideraba que una ratio pisos/socios muy baja podía provocar frustración y desmotivación, por las pocas posibilidades de poder acceder a una vivienda a través de la cooperativa. La decisión tomada fue la de cerrar temporalmente el grupo de socios y abrir una lista de espera para personas interesadas en afiliarse.

## 6.5 ¿Un nuevo agente en el sector del alquiler?

Uno de los principales retos de la cooperativa de inquilinos es el de generar un espacio propio en el sector del alquiler de la ciudad. Concretar qué puede aportar la cooperativa, tanto a inquilinos como a propietarios, para diferenciarse cualitativamente de otros actores que operan en el sector es otra dimensión organizativa que ha centrado debates y discusiones. No “ser una API más” fue una de las principales preocupaciones expresadas por el *grupo impulsor* (Observaciones y entrevistas, 2020). La intención de “empoderar” a la parte inquilina, de generar trama comunitaria y de prestar servicios cooperativos complementarios a la vivienda son propuestas sobre la mesa a desarrollar.

En relación a los propietarios de viviendas, el proyecto *Lloguem* comparte elementos con otros operadores públicos y privados. Respecto al sector público, *Lloguem* comparte la oferta de gestión integral y de intermediación de rentas con la “Bolsa de Alquiler”, pero ofrece además subvenciones a la reforma y rehabilitación de las viviendas. Respecto al sector privado, la API *Lloguer Segur* ofrece a propietarios la garantía de cobro de rentas, pero no ofrece servicios en relación a obras de reforma y rehabilitación. La Cámara de la Propiedad Urbana de Mataró, por su parte, sí que ofrece servicios de financiación y gestión de obras con su “Plan reformar i alquilar<sup>17</sup>”, además de seguros contra impagos del alquiler (hasta 12 mensualidades). En este caso, *Lloguem* y la *Bloc Cooperatiu* tienen que bajar al detalle de las condiciones concretas ofrecidas para destacarse, aunque sí que se puede diferenciar a nivel general por su capacidad

---

<sup>17</sup> <https://www.cambrapropietat.cat/servei-3/>

de ofrecer un “alquiler perpetuo” (Observación *grupo impulsor*, 2020) a partir de la rotación rápida de inquilinos procedentes de su lista de espera. En todo caso, **es en las dimensiones más allá del precio del alquiler en las que la cooperativa puede destacar más**. Principalmente, como se discutirá más adelante, mediante una intermediación eficaz y el proceso de selección de un “inquilino de confianza”. También, ofreciendo al propietario la posibilidad de formar parte de la economía social y solidaria y de una comunidad en torno a la cuestión de la vivienda.

En relación con los inquilinos, la cooperativa puede ofrecer una alternativa ante prácticas discriminatorias en el mercado del alquiler, una gestión de la vivienda favorable, servicios complementarios y una comunidad a la que adscribirse. Las posibilidades de “empoderar” al inquilino, sin embargo, están limitadas por las condiciones de mercado en las que opera la cooperativa. Debido al imperativo de atraer y fidelizar a propietarios, hay poco margen para que la parte inquilina se “empodere” en cuestiones económicas ligadas a la fijación y el cobro de rentas. Ante una situación de morosidad, por ejemplo, la cooperativa se vería obligada a asumir las consecuencias internamente, a través de mecanismos de solidaridad interna o, en última instancia, de un proceso de desahucio, en vez de a enfrentar al propietario con el problema<sup>18</sup>. En otras palabras, una cooperativa de inquilinos no es un sindicato de inquilinos.

Hay otras dimensiones no estrictamente económicas de la relación propietario-inquilino en las que la cooperativa sí que puede incidir significativamente. En particular, la selección del inquilino por parte de la cooperativa tiene el potencial de resolver muchas de las discriminaciones racistas, LGTBlofóbicas, hacia formas de convivencia “no convencionales”, etc. que lastran el mercado del alquiler. Durante conversaciones con personas interesadas en participar como cooperativistas, un/a técnico/a de FUCVM (Entrevista, 2020) explica que:

Hay gente migrante, por ejemplo, muchos casos de mujeres con pañuelo en la cabeza que decían que cuando se dirigían a un administrador de fincas, al ver que llevaban pañuelo directamente les decían que no tenían pisos. Gente de este perfil que tiene ingresos, que no sabe a dónde dirigirse y que viven confinados 3 o 4 familias en un mismo piso, no porque no tengan recursos, sino por qué no les dejan alquilar. Había muchos perfiles de estos que no eran de falta de ingresos mensuales, sino de otras problemáticas; que pensaban que un proyecto de vivienda asequible sí les podía cubrir.

Es en la adjudicación de los pisos, pero también en la gestión de incidencias y desperfectos en las viviendas, donde más se puede desarrollar la dimensión “empoderadora” de la experiencia inquilina. En este último aspecto, frente a las malas prácticas y negligencias comunes en el sector de las APIs, la cooperativa puede devenir un gestor más afín y sensible a las necesidades del inquilino. En definitiva, a diferencia de las APIs, la cooperativa no trabajará principalmente para el propietario.

---

<sup>18</sup> La sección 6.7.2. aborda esta cuestión en más profundidad.

Finalmente, la (futura) cooperativa de inquilinos puede prestar servicios complementarios, generar comunidad en torno a la vivienda y servir de catalizador de otras iniciativas. El documento “La cooperativa que queremos” del *grupo impulsor* apunta a la “intercooperación con *Som mobilitat* [transporte compartido], *Som energia* [cooperativa de energía renovable], *Som conexió* [cooperativa de telefonía], *la Feixa* [supermercado cooperativo], etc.” para ampliar el ámbito de actuación de la cooperativa. Los espacios de encuentro entre socios que genere la cooperativa también pueden servir de punto de apoyo para colectivizar problemáticas, inquietudes e iniciativas. Como explica un/a técnico/a de la Oficina Técnica *Lloguem* (Entrevista, 2020), uno de los objetivos implícitos de la iniciativa es:

La creación de una masa crítica de gente que esté abordando la vivienda de forma colectiva, y que algunos de los que estén en la cooperativa, que pasen por un alquiler de la cooperativa o no, plantearan la compra de un solar por derecho a superficie, o plantearan otras historias.

En definitiva, más allá de la actividad central de la cooperativa de inquilinos, se destaca su potencial dinamizador de la trama comunitaria y del sector cooperativo de la ciudad. Generar espacios de encuentro entre socios, a pesar de la dispersión territorial de los pisos de la cooperativa, es un elemento imprescindible para materializar este potencial. El edificio del Café del Mar de la FUCM puede servir de primer lugar de encuentro desde donde articular estas interacciones, tanto formales como informales.

## 6.6. Sostenibilidad económica de la cooperativa

La sostenibilidad económica de la cooperativa es uno de los aspectos centrales que determinarán el éxito a medio plazo del proyecto *Lloguem*. En las siguientes subsecciones se abordan algunas de las dimensiones principales a tener en cuenta en este ámbito: la captación de pisos, la fidelización de los propietarios a la bolsa de alquiler, el perfil del inquilino cooperativista y las posibilidades de generar ingresos complementarios.

### 6.6.1. Captación de pisos

El principal puntal de la sostenibilidad económica de la cooperativa una vez termine el proyecto *Lloguem* es la captación de pisos. Su principal fuente de ingresos provendrá de la cuota mensual de sus socios inquilinos equivalente al 12% del alquiler. La cooperativa debe gestionar una bolsa de pisos de la magnitud suficiente como para que los ingresos por las cuotas mensuales de sus socios inquilinos permitan sostener una estructura técnica propia y también contratar servicios externos. Esta es una de las conclusiones del Plan de Negocio redactado por la Cátedra de Economía Social (Buil y Hernández, 2020). La cantidad de pisos captados necesarios varía según la cantidad de servicios que decida acabar asumiendo la cooperativa y los servicios que prevea contratar de forma externa. También de la cantidad de trabajo remunerado requerido para coordinar y realizar todas las actividades de la cooperativa. Al ensayar diferentes escenarios

según estas variables, algunas estimaciones apuntan a un mínimo de 60 pisos captados para que la cooperativa no tenga pérdidas con una persona contratada a horario completo, mientras que otras apuntan a los 185 pisos con dos personas contratadas (Observaciones, sesiones de trabajo *Bloc Cooperatiu* y Cátedra de Economía Social TC, 2021).

Uno de los frentes a reforzar en este sentido es el de la comunicación. El proyecto *Lloguem* ha utilizado las herramientas comunicativas del Ayuntamiento para dar a conocer el proyecto mayoritariamente mediante sus canales tradicionales en los medios locales y anuncios en el espacio público en marquesinas y autobuses. El proyecto recientemente ha decidido contratar también a una empresa de comunicación externa para innovar e intensificar su campaña comunicativa. Asimismo, se ha dotado a *Bloc Cooperatiu* de una partida presupuestaria para desarrollar su propia estrategia comunicativa. Intensificar y escalar la estrategia comunicativa más allá del ámbito local es importante debido a la geografía de la propiedad y a que no todos los propietarios de viviendas vacías en Mataró viven en la ciudad o están al corriente de lo que ocurre en ella. Como explica un/a técnico/a de la Oficina Lloguem (Entrevista, 2021):

Hace poco salimos en TV3 y creo que fue bien. Pero estamos comunicando a Mataró. ¿Qué pasa con este señor que vive en Manresa y tiene cuatro casas aquí cerradas en Mataró? Este señor no ve el autobús de Mataró con nuestra publicidad. Encuentro a faltar formas de llegar a estas personas que tienen estas viviendas vacías.

Aparecer en los medios de comunicación supralocales, como apunta el mismo fragmento, así como la línea de trabajo de detección y sanción de pisos vacíos que ha iniciado la Oficina de Vivienda del Ayuntamiento, son vías para abordar este reto. *Bloc Cooperatiu*, por su parte, ha estrenado página web y tiene recorrido por hacer en el desarrollo de sus redes sociales con 417 seguidores en Instagram, 108 seguidores en Twitter<sup>19</sup> y 44 subscriptores al canal de telegram<sup>20</sup>. La visibilidad de *Bloc Cooperatiu* también es importante para diferenciar el proyecto *Lloguem* del resto de programas de vivienda del Ayuntamiento. Como explica un/a técnico/a de la Oficina *Lloguem* (Entrevista, 2021):

Hay gente que se piensa que el proyecto *Lloguem* es un proyecto social. Y esto también nos ha hecho daño. Porque se piensan que como el Ayuntamiento tiene una bolsa de alquiler social, la gente relaciona que aportar una vivienda a un programa del Ayuntamiento quiere decir que acabaran dando aquella vivienda a una persona que no tiene recursos.

Como se aborda en la sección 6.6.3., el perfil diferencial que algunos propietarios esperan de los socios de la cooperativa es un atractivo del proyecto que a nivel comunicativo puede ayudar en el proceso de captación.

---

<sup>19</sup> Cifras actualizadas a fecha de 29.07.2022.

<sup>20</sup> Cifra actualizada a fecha de 20.07.2021.

Una preocupación relacionada tiene que ver con **la capacidad de la cooperativa de captar nuevos pisos una vez finalizado el proyecto UIA**. Como expresa un/a miembro del *grupo impulsor* en una reunión (Observación, 2020): “¿Si la rehabilitación de los pisos es el principal reclamo, que pasará cuando este reclamo desaparezca?”. Una vez desaparezca la financiación del proyecto UIA, Bloc cooperatiu deberá valorar como afrontar el balance económico. A nivel interno, la nueva fase que se vislumbra a partir de octubre puede ser que implique un replanteamiento profundo de la naturaleza de la cooperativa. La capacidad de la cooperativa de poder financiar obras de rehabilitación en un futuro está ligada en parte a su volumen de actividad y capitalización a partir de los pisos captados durante la UIA. Por otra parte, la cooperativa potencialmente podrá contar con líneas de crédito de entidades de la economía social, como Coop57, para financiar las obras de rehabilitación. Este es el modelo propuesto por la cooperativa *Omplim Els Buits*, en el que el retorno de los préstamos se vehicula a través de los alquileres mensuales. Estas cuestiones se han empezado a poner sobre la mesa durante los últimos meses, si bien aún no se han tomado decisiones al respecto. Queda por ver, si Bloc cooperatiu abrirá nuevas ramas de negocio para asegurar un mínimo de ingresos y poder mantener la estructura. Para contrarrestar la imposibilidad de ofrecer la subvención que el proyecto europeo permite que el Ayuntamiento otorgue, una de las hipótesis es la posibilidad de que la cooperativa pueda ofrecer asumir los créditos, gestionar las obras y retornar las viviendas a los propietarios en mejores condiciones.

Tenemos que ver si somos viables más allá Lloguem. (...) ¿Qué perfiles profesionales? ¿Qué ramas de negocio podríamos explotar? ¿Qué alianzas hemos empezado a tejer y deberíamos desarrollar? ¿Qué escenarios de viabilidad económica tenemos? ¿Qué contactos podremos tener entre propiedad, Bloc y arrendatarios?

### 6.6.2. Afianzar la bolsa de alquiler

Tras la captación de pisos, el siguiente reto de *Bloc Cooperatiu* es afianzarlos a largo plazo. En este sentido la principal preocupación tiene que ver con **el compromiso de los propietarios de las viviendas con el proyecto más allá de los 5 años de arrendamiento que marca la LAU**. En concreto, se teme un uso instrumental de las subvenciones de la UIA para reformar los pisos y posteriormente redireccionarlos al mercado libre o a otros usos. Como expresan miembros del *grupo impulsor*: “reformar a fondo perdido puede atraer a gente muy lista, se aprovecha 5 años y después marchan” (Observación, 2020), “en 5 años sucumbirán al precio de mercado” (Observación, 2020). Utilizando el marco planteado por Mazzucato (2018), se apunta a un posible comportamiento “parasitario” por parte de los propietarios. En relación a la captación de pisos, desde la “Comisión Social” de UCM (Entrevista, 2020) se planteó en un inicio que:

Se producirá un crecimiento inicial y una caída a partir del año 2026, en forma de Campana de Gauss, hasta la extinción, no más allá de los 10 años.

Estas predicciones pesimistas se basan en dos supuestos. El primero es el de una diferencia significativa entre el precio de alquiler de mercado y del proyecto y, por lo tanto, de un “diferencial de renta” (Smith, 2013) importante que tiene a los propietarios a cambiar el uso de

la vivienda. A partir del impacto que está teniendo la crisis del coronavirus sobre el sector inmobiliario, sin embargo, es difícil de predecir la evolución de los precios de mercado a medio-plazo. En este nuevo contexto, la estabilización, e incluso disminución, de precios es una tendencia a considerar. Por otra parte, la recientemente aprobada Ley de Regulación de los Alquileres<sup>21</sup> fija un límite de precios en base al Índice de Referencia de Precios del Alquiler de la Generalitat. Esta ley reduce el potencial “diferencial de renta”, aunque hay dudas sobre su futuro recorrido político y jurídico. Otro desarrollo a tener en cuenta tiene que ver con las características propias de los pisos captados y su potencial de salida al mercado. Como explica un/a técnico/a de la Oficina *Lloguem*:

Están entrando muchas viviendas que son difíciles de alquilar en el mercado privado. Dígame un cuarto sin ascensor [...] no nos vienen las viviendas chulas, porque por debajo de precio de mercado estas viviendas no son tan fáciles de conseguir. La tipología de vivienda es muy de barrio, no entran del centro, entran pocos del ensanche.

Teniendo en cuenta este conjunto de factores, sobrevuelan importantes incógnitas en torno a este primer supuesto.

El segundo supuesto tiene que ver con el precio como principal motivador de las decisiones del propietario. Hay otros factores, como la estabilidad y la seguridad en el cobro de rentas y los servicios integrales de gestión, por ejemplo, que sí ofrece la iniciativa *Lloguem* y la cooperativa, y que también son determinantes. Además, tal y como apunta un/a participante en una reunión del *grupo impulsor* con experiencia laboral previa en una Agencia de la Propiedad Inmobiliaria (API) (Observación, 2020): “fidelizar no pasa sólo por el dinero, sino también por el trato”. En una misma línea opina la persona entrevistada de la Cámara de la Propiedad (2021):

Es muy importante la experiencia que puedan tener del primer contrato. Si es una experiencia que, a pesar de cambios de residentes, que puede que ocurra, para ellos no ha sido ningún drama, no ha habido incidencias destacables a nivel de tener dolores de cabeza, si al final la renta es un poco inferior y ya se han beneficiado un poco de los inicios de este proyecto, en cuanto a subvención y todo eso, yo pienso que si la experiencia es positiva [...] querrán colaborar con esto.

En definitiva, aunque el precio es indudablemente un elemento primordial, hay otras dimensiones de la relación propietario-inquilino en las que el proyecto *Lloguem* puede incidir para tratar de evitar la defeción de propietarios en un futuro. En suma, los dos supuestos sobre los que se sostienen las predicciones de carácter más pesimista son matizables en aspectos importantes.

---

<sup>21</sup> Llei 11/2020, del 18 de setembre, de mesures urgents en matèria de contenció de rendes en els contractes d'arrendament d'habitatge i de modificació de la Llei 18/2007, de la Llei 24/2015 i de la Llei 4/2016, relatives a la protecció del dret a l'habitatge.

A raíz de estas preocupaciones, se han planteado diferentes fórmulas para **establecer una relación más cercana y estable entre la cooperativa y los propietarios de las viviendas**. La propuesta de cariz más estructural en este sentido, ha sido la de crear una cooperativa mixta de propietarios e inquilinos (Observaciones y entrevistas *grupo impulsor* y “Comisión social” UCM, 2020). Esta fórmula se enfrentaría a la dificultad de gestionar los diversos intereses contrapuestos entre propietarios e inquilinos a la interna de una misma organización. La posibilidad de que la cooperativa adquiriera patrimonio propio también se ha planteado (*ibid*). Sin embargo, esta línea de actividad no cuenta con el apoyo programático ni de recursos de la UIA. La opción planteada más factible es la de ofrecer a los propietarios la posibilidad de hacerse socios colaboradores de la cooperativa (Observaciones *grupo impulsor* y *Bloc Cooperatiu*, 2020, 2021). Esta opción podría establecer un vínculo de afinidad y fomentar una relación “simbiótica” entre las partes.

La importancia que ha adquirido la cuestión de la sostenibilidad a largo plazo de la cooperativa tiene que ver con las perspectivas temporales y vitales del *grupo impulsor* mencionadas en la sección 5.4.4., y también con la adscripción al movimiento cooperativo: “cuando se hunda la cooperativa dirán que el cooperativismo no funciona” (Entrevista, “Comisión Social” UCM, 2020). Discrepancias entre la “Comisión Social” de la UCM y el Ayuntamiento en torno a las propuestas de cooperativa mixta de propietarios e inquilinos y la adquisición de patrimonio, de hecho, desembocaron en la salida de la UCM del proyecto *Lloguem* en marzo 2020.

Con el objetivo de tejer confianzas y acortar distancias entre actores, a principios de 2022 la cooperativa organizó una jornada con los propietarios, como espacio para compartir dudas y resolver inquietudes. La cooperativa tenía la intención de limar asperezas, ante unos propietarios que no pueden decidir qué arrendatario ocupará su vivienda, de modo que la creación de un espacio compartido entre socios y propietarios se ideó con la intención de conocerse mutuamente y de, en el fondo, modificar las relaciones de poder entre propietarios y arrendatarios. Los socios querían saber los motivos de la implicación de los propietarios en el proyecto y la importancia de las subvenciones, para poder imaginar sus propias estrategias de cara al futuro.

Hay un elemento muy transformador de la cooperativa. Detrás hay un elemento de cambio. Esta parte transformadora de modificar las relaciones de poder entre propietarios y arrendatarios esto está, y Bloc [cooperatiu] está trabajando en ello. Cuando hicimos los contratos y dijimos que haríamos IPC u otro índice para que quedaran los arrendatarios más protegidos, es tan interesante no reducir esto a una mera API de gestión de propietarios y arrendatarios. (...) El elemento transformador está, pero insistíamos tanto en decir que este elemento que ya está necesita un tiempo, y lleva un año y ha evolucionado mucho.

El encuentro entre propietarios y arrendatarios también sirvió para tranquilizar a los propietarios y para que expresaran sus reservas: miedo de las personas que irán a vivir en sus viviendas, miedo del gran abanico de personas que forman parte de la cooperativa. Con todo,



quedan por concretar y consensuar mecanismos para reforzar vínculos, tanto formales como informales, a largo plazo entre la cooperativa de inquilinos y los propietarios de las viviendas.

### 6.6.3. ¿Inquilinos con “valor añadido”?

El proceso de adjudicación de pisos entre los cooperativistas es uno de los aspectos relacionados con la gestión del arrendamiento que, más allá del precio del alquiler, son importantes para la atracción y fidelización de los propietarios y, por ende, para la sostenibilidad económica de la cooperativa. A partir de las entrevistas realizadas, las expectativas sobre el perfil del inquilino-cooperativista que proyectan los propietarios destacan cómo un elemento a tener en cuenta. **La cooperativa tiene el reto de seleccionar a perfiles solventes y “de confianza” y tratar, a la vez, de no reproducir discriminaciones y desigualdades sociales más amplias en el proceso.** El difícil equilibrio entre la inclusividad y la operatividad de la cooperativa, abordado en la sección 6.4., vuelve a aparecer aquí también.

El buen funcionamiento de la cooperativa y su sostenibilidad, según la persona entrevistada (2021) de la Cámara de la Propiedad, depende en parte de:

Si han sido capaces de incluir socios cooperativistas con valor añadido. Estamos diciendo que hay una previa selección [...] una cierta rigurosidad a la hora de seleccionar a los usuarios de las viviendas.

Una posible interpretación de lo que podría implicar este “valor añadido” lo expresa un/a propietario/a (Entrevista, 2021):

Si viene de una cooperativa, se supone que es una persona de confianza. Para mí, tenía que ser una persona de confianza [...] si tú vas y colaboras con una cooperativa se supone que tienes un interés, una buena fe, no sé cómo decirte, de cuidar las cosas, de trabajar, una persona normal. Si está implicado en un proyecto, se supone que sabe lo que hace y que cuidará mi piso, vaya. No como las personas que salen en la televisión, que se han cargado el piso y se han marchado.

Estas expectativas pueden verse correspondidas, en parte, por los procesos ya en marcha en la cooperativa. Los criterios de solvencia económica determinados por la compañía aseguradora y los puntos de participación activa de la socia en la cooperativa entre los criterios de adjudicación, discutidos en la sección 6.4, son elementos centrales, así como la asistencia a sesiones de formación. Tal y cómo explica un/a técnico/a de la FUCM:

Las personas que tengan un piso de *Bloc Cooperatiu* previamente habrán tenido que hacer un curso de formación, saber que es el cooperativismo, sus valores, qué es el cooperativismo de vivienda, como nos cuidamos... creo que es bastante primordial dar la primera información y hacer una especie de filtraje. Si la gente hace todo esto, creo que ya la tienes, ya están contigo. Porque no se aguanta sino, si no estás en la onda, no lo aguantas.

Los desajustes entre el ritmo de captación de los pisos por el proyecto y el ritmo de formación de la cooperativa han significado que este “filtraje” se haya realizado sólo parcialmente en algunos casos. Varios pisos han sido puestos a disposición de socios nuevos, e incluso de personas en la lista de espera para entrar en *Bloc Cooperatiu*, con poca formación y participación previa en la cooperativa. Esto se produce porque a finales de 2021 entraron diez nuevas viviendas disponibles, pero no fueron del agrado de ninguno de los 59 socios existentes en el momento. En consecuencia, se ofrecieron estas viviendas a las personas que estaban en lista de espera y las que los aceptaron entraron como socios.

Los pisos que se gestionan actualmente mayoritariamente están situados en los barrios de Cerdanyola y Rocafonda, unos barrios con alta tasa de inmigración. La ubicación de las viviendas, o sus pequeñas dimensiones, en algún caso han sido el motivo por el cual las viviendas eran refutadas por parte de los socios demandantes, y en cambio ha atraído a población de origen diverso que tienen una marcada necesidad de vivienda y que se han visto *obligadas* a hacerse socias de la cooperativa. La llegada de pisos de estos barrios se relaciona con el miedo de los propietarios a que sus viviendas sean okupadas, de modo que acceden a participar en el proyecto.

Los propietarios tienen miedo de que les okupen los pisos y se interesan por el proyecto y ahora empiezan a llegar propietarios del centro, y al principio no teníamos.

¿Dónde han salido los pisos que el Ayuntamiento ha conseguido movilizar? En barrios periféricos donde se concentra mucha inmigración. Si hubieran salido en barrios de centro los socios a lo mejor habrían sido unos otros.

Ha costado mucho también llegar al perfil militante, hay gente de clase media de Mataró de toda la vida con capacidad de autogestionarse que puede acceder a un alquiler o compra y antes de formar parte de un proyecto colaborativo prefiere alquilar en el mercado privado. El perfil más militante ha costado de llegar. Hemos hecho tareas de llegar a través de organizaciones juveniles pensando que son los principales interesados por temas de emancipación y hemos tenido muy poca respuesta.

Aunque estos desajustes son fruto del proceso de adaptación inicial entre los distintos elementos del proyecto, es importante tener en cuenta la importancia de este “filtraje” de cara al futuro, tanto en relación con las expectativas de los propietarios, como en relación con el funcionamiento interno de la cooperativa. A su vez, mantener una perspectiva crítica hacia nociones poco precisas como “persona normal” o “valor añadido” es necesario para no reproducir estereotipos o prejuicios a la interna de la cooperativa y diseñar un “filtraje” mediante mecanismos transparentes y objetivos.

#### **6.6.4. Ingresos complementarios**

Aunque la principal fuente de ingresos de *Bloc Cooperatiu* provendrá de la cuota mensual de sus socios inquilinos, esta se puede complementar con otros ingresos relacionados con las diversas

actividades de la cooperativa. Al finalizar el proyecto *Lloguem*, el objetivo es que la cooperativa asuma la responsabilidad sobre las tareas de captación, rehabilitación y gestión integral de los pisos realizadas actualmente por el Ayuntamiento y la Cámara de Propietarios. La cooperativa aún no ha decidido que tareas asumirá directamente y cuales subcontratará a otros actores, pero en todo caso, su posición central en estos procesos le proporciona oportunidades para generar nuevos ingresos. La captación de subvenciones públicas y de créditos son otras vías para conseguir ingresos. La importancia de estos ingresos complementarios se ha recalado en las diferentes sesiones de trabajo y talleres internos con técnicos especializados. Los ingresos suplementarios a aquellos provenientes de los pisos captados son especialmente importantes para mantener a la cooperativa a flote durante el periodo en el que aún no haya captado el mínimo de pisos para ser sostenible.

Tal y como expresa una persona del apoyo técnico a la cooperativa en una entrevista (2021):

Una cosa que veo muy clara es que tienes que tener ingresos de explotación más allá de la actividad de los alquileres. Tienes que hacer más cosas. Para mí una clarísima es que, si tienes gente en plantilla que te tiene que gestionar y coordinar industriales, tú has de como cooperativa obtener plusvalías de este trabajo [...] Entonces, dicho a lo bruto, son comisiones. Aquí tienes que tener una vía de ingresos de gestión.

Este tipo de ingresos complementarios pueden contribuir a la sostenibilidad económica de la cooperativa. Sin embargo, si encarecen demasiado los distintos servicios que proporciona, la cooperativa corre el riesgo de perder atractivo de cara a los propietarios y competitividad en relación a otros actores en el mercado del alquiler. Por lo tanto, cada decisión sobre nuevos ingresos debe de ir acompañada de un análisis más amplio sobre su impacto global y en relación a los precios de mercado.

La cooperativa también puede optar por conseguir más ingresos de sus propios socios. Una propuesta en este sentido realizada por un/a técnico/a de apoyo durante un taller de *Bloc Cooperatiu* es la de cobrar una cuota a los socios expectantes por la actividad de búsqueda y captación de pisos realizada por los técnicos contratados de la cooperativa. El pago por mantenerse en una lista de espera de vivienda asequible, de hecho, es común en cooperativas y asociaciones de vivienda. Un ejemplo local es el de *Sostre Cívic*, una cooperativa de vivienda que cobra una cuota trimestral a todos sus asociados<sup>22</sup>. De nuevo, con este tipo de propuestas es imprescindible valorar las expectativas y los desincentivos que puede generar entre socios y potenciales socios.

La captación de subvenciones públicas es otra importante vía de ingresos a explorar. La convocatoria de *Projectes Singulares* de la Generalitat de Catalunya, en particular, ha sido identificada por distintas personas de apoyo técnico de la cooperativa como una oportunidad

---

<sup>22</sup> <https://sostrecivic.coop/preguntes-freqvents/#com-em-puc-fer-soci-a-de-sostre-civic>

interesante para *Bloc Cooperatiu*. Asimismo, el apoyo del Ayuntamiento de Mataró más allá de la UIA es otra posibilidad que aún no se ha concretado.

Finalmente, la captación de crédito también puede proporcionar recursos a la cooperativa. Entidades como Coop57 han sido identificadas como una posible fuente de financiación, así como los propios socios de la cooperativa mediante diferentes modalidades de préstamos. En este caso, la cooperativa debe estar atenta a no sobre-apalancarse.

## 6.7. Operatividad y viabilidad organizativa

A nivel organizativo, *Bloc Cooperatiu* tiene varios retos a abordar en el proceso de diseño y consolidación de su estructura interna. En las siguientes subsecciones se discuten algunos de los retos principales: la división del trabajo de la cooperativa entre trabajo remunerado y voluntario; los mecanismos de solidaridad interna entre socios y sus límites; y la gestión de la subrogación de alquileres para garantizar la estabilidad en el cobro de rentas a los propietarios.

### 6.7.1. Combinar trabajo remunerado con trabajo voluntario

La actividad que lleva y que llevará a cabo *Bloc Cooperatiu* conlleva una carga de trabajo que se tiene que repartir entre el trabajo remunerado de su equipo técnico y el trabajo voluntario de sus socios. Como organizar y repartir este trabajo ha centrado debates y discusiones a la interna de la cooperativa, tanto en relación a sus implicaciones para la sostenibilidad económica del proyecto como en relación su operatividad y forma de gobernanza.

Una de las dimensiones a tener en cuenta en esta repartición de tareas tiene que ver con la naturaleza del trabajo y su posición en la actividad cotidiana de la cooperativa. Tal y como se ha discutido en la sección 6.4., el trabajo voluntario está limitado por la disponibilidad de tiempo de los socios y por sus capacidades técnicas, por lo que el grueso de la actividad central de gestión y, en un futuro, de rehabilitación, de pisos, que permita el desarrollo estable e ininterrumpido de la cooperativa, tendrá que depender del trabajo remunerado de su equipo técnico, sea contratado o subcontratado. Aun así, se ha contemplado la posibilidad de incluir trabajo voluntario en algunas de las tareas centrales de la cooperativa, como por ejemplo la captación de pisos. En palabras de una persona de apoyo técnico a la cooperativa (Entrevista, 2021):

Con la perspectiva de conseguir vivienda, de conseguir contactos con propietarios. Después, si el contrato se consigue o no dependerá de una reunión, con la propuesta económica y todo lo que preocupa a los propietarios. Pero esta primera tarea de difusión, creo que comercialmente está muy bien que lo haga gente voluntaria. Es un

poco el modelo inicial de *Som Energia*<sup>23</sup>, que se hicieron de *Som Energia* 200 ecologistas que su militancia era extender el proyecto. Y les funcionó muy bien.

Es en este tipo de trabajo de carácter externo y en la dimensión interna de formación y consolidación de grupo que el trabajo voluntario de los socios tiene mayor recorrido. En mayo de 2021 se crearon hasta 9 comisiones o “bloques de trabajo” a los que todos los socios de la cooperativa fueron invitados a participar:

- Escuela
- Informática
- Formación
- Relaciones externas
- Comunicación
- Captación
- Actividades
- Bienvenidas (a nuevos socios)
- Comunidad

En los primeros meses de constitución, la cooperativa contaba con una mesa de coordinación formada por todas las socias y posteriormente se crearon espacios de trabajo específicos: comisión de régimen interno, estatutos, comunicación. A finales de 2021 se cambió de modelo organizativo pasando a la creación de bloques como espacios de participación. Debido al incremento de socios y a la diversidad de perfiles, surgió la necesidad de crear un bloque de bienvenida, que tenía por objetivo acompañar a las personas en el proceso de inclusión a la cooperativa. También se creó un bloque de comunidad, que se ocupara de los cuidados, de generar comunidad en red, etc. Así, la mejora del funcionamiento interno y la cohesión entre los miembros pasaba a ser clave y afloraba la necesidad de generar espacios para trabajarlos, los cuales han ido mutando en función de la experiencia y de los requerimientos específicos del momento.

Tenemos que generar una comunidad de vecinos, pero dispersa. Es fundamental que las socias se conozcan entre ellas para que el proyecto tire para adelante.

El Bloque bienvenida recientemente se ha integrado a Comunidad. Somos 70 socias y el trabajo es generar comunidad interconectada. El trabajo de cuidados ha salido de Comunidad y hemos creado una secretaría de cuidados y no le hemos dicho bloque porque es un órgano que vela para que las relaciones sean horizontales y de como está el poder repartido, y está de revisor de cómo funciona.

Está por ver la operatividad y sostenibilidad de todos estos grupos de trabajo voluntario. Los primeros meses de formación de la cooperativa conllevaron un ritmo intenso de asambleas,

---

<sup>23</sup> Una cooperativa catalana de energía renovable.

talleres y formaciones, por lo que la disponibilidad de tiempo de los socios para otras tareas se vio reducido significativamente. Era de esperar que una vez se hubiera consolidado la estructura organizativa y empresarial de la cooperativa, los socios pudieran dedicar tiempo a otras tareas y actividades. Sin embargo, durante el último año la intensidad de los trabajos ha sido puesta de relieve tanto desde la secretaría técnica, como desde los socios activistas como desde el Ayuntamiento. A principios de 2021, una vez constituida la cooperativa se preveía que el nivel de implicación de los socios y de actividad de la cooperativa disminuiría respecto la primera fase del proyecto. Sin embargo, el proceso de continuo crecimiento y la necesidad de pautar los procedimientos y criterios ha seguido comportando unos altos niveles de implicación por parte de todos.

Siempre digo que bajaré [la implicación] pero no baja. Absorbe mucho y sería capaz de trabajar para la cooperativa todos los días, pero también tengo mi trabajo y vida personal.

Durante los últimos meses, y con la ampliación de los socios, el perfil de las personas que llegaban a la cooperativa iba cambiando. Este cambio ha ido relacionado con la tipología de viviendas que se captaban, que no siempre eran del agrado de los socios. De hecho, la entrada de las últimas socias se ha producido directamente desde la lista de espera para entrar en una vivienda, ya que las viviendas captadas no eran las *adecuadas* para los socios del momento.

En este sentido, si bien en el inicio las personas socias eran personas motivadas que veían la capacidad transformadora del proyecto y que hasta cierto punto se consideraban privilegiadas a sí mismas, muchas de las personas que finalmente han entrado en la cooperativa como socios son personas que anteriormente no tenían experiencia en el mundo del asociacionismo y que no estaban movilizadas. Ante la inexperiencia en el cooperativismo de muchos de sus miembros, Bloc Cooperatiu decidió durante el último año iniciar el Programa Mentorías. El programa tiene por objetivo dar una bienvenida adecuada a las nuevas incorporaciones. Se realizan sesiones formativas sobre qué es una cooperativa y cómo funciona, sobre cuestiones de vivienda, para formar a los nuevos socios y ofrecer unos conocimientos mínimos a todos ellos. La pluralidad de perfiles y sus asimetrías han hecho emerger la necesidad de homogeneizar conocimientos para que todos los socios pudieran formar parte y participar de la cooperativa con las mismas condiciones.

El perfil de la cooperativa es bastante heterogéneo, que le da valor añadido pero es una dificultad porque es muy joven y empieza y tienen una capacidad limitada de gestión. Esta diversidad es al mismo tiempo oportunidad y dificultad.

Muy guay “proyecto participativo” pero tiene que haber alguien que vele para que se produzca. Una de las crisis que vimos en febrero de 2022 es que vimos que no todos los perfiles podían participar de los espacios que teníamos generados porque son espacios que están pensado como hacer funcionar la cooperativa. Y como que la adjudicación

requiere de la participación, vienen, pero no entienden nada y empezamos a pensar como generar la participación para que no sea estéril.

En todo caso, la organización del trabajo voluntario de los socios debe ser flexible para dimensionarse y adaptarse a las cambiantes circunstancias de la cooperativa. Así, **mientras que el trabajo voluntario puede ser en cierta medida variable, el trabajo remunerado tiene que cubrir de forma estable las tareas centrales de la cooperativa.**

Es una tarea adicional de los socios también supervisar y ejercer la dirección y el control político y estratégico sobre el trabajo del equipo técnico. Aunque los técnicos no deben tomar decisiones substanciales sobre el devenir de la cooperativa, hay una fina línea entre las decisiones de carácter técnico y las decisiones de carácter político. Sin embargo, el escrutinio y la discusión de cada decisión que tome el equipo técnico también puede ir en contra de la operatividad y avance de la cooperativa. Como resume una persona de apoyo técnico a *Bloc Cooperatiu* (Entrevista, 2021):

Es importante que el grupo tenga claro que unas tareas tienen que estar remuneradas, que esto depende que se consigan objetivos y que, además, no tengan que estar supeditadas a una dinámica de asambleas y comisiones constantes. Que ya tendrán sus espacios de gobernanza para controlar esto y que tienen que estar y que no se despeguen del proyecto, este equilibrio es importante. Pero aquí tiene que haber una inversión inicial y con dos años de pérdidas seguramente, o tres, que es como arranca todo, que se tiene que dar confianza a la estructura técnica.

*Bloc Cooperatiu* cuenta con un equipo técnico contratado por la FUCVM a través del proyecto *Lloguem* que consiste en dos personas a media jornada. Antes de su contratación, el *grupo impulsor* de la cooperativa pidió un equipo técnico más amplio con una persona a jornada completa y otra a media jornada. La gran carga de trabajo asumida por el equipo técnico indica que quizás sea necesaria una contratación mayor. En todo caso, como explica un/a técnico/a de apoyo durante una sesión de trabajo de la cooperativa: “algunas tareas se tienen que externalizar, porque tener a mucha gente en plantilla es complicado” (Observación, 2021). Aunque la coyuntura del proceso de constitución de la cooperativa haya implicado una carga de trabajo excepcional, es importante tener en cuenta las tareas adicionales que se espera que asuma la cooperativa una vez acabe el proyecto *Lloguem*.

En términos organizativos, durante el último año también ha habido cambios. La secretaria técnica contaba con una persona hasta octubre de 2021, y posteriormente pasó a dos personas a media jornada. En enero de 2022 estaba formada por tres medias jornadas, si bien desde mayo una de esas personas dejó de trabajar y obligó a ampliar jornada a las otras. A parte de incrementar el número de personas también ha habido cambios en la naturaleza de estas personas. En un inicio, una técnica de la Fundació Unió de Cooperadors era la persona que ayudaba en el proceso de creación de la cooperativa, pero al plegar en diciembre de 2020 se valoró desde la cooperativa si fuera adecuado que socios optaran a la plaza de técnico. Así,

desde febrero de 2021 dos personas socias de la cooperativa ocuparon las plazas de técnico en la secretaria técnica, pasando a desarrollar un doble rol, tanto como socios militantes de Bloc cooperatiu como trabajando como técnicos des de la Fundació Unió de Cooperadors. El proceso de rápido crecimiento de la cooperativa ya repercutido en la ampliación de la secretaria técnica pero la intensidad de los trabajos realizados en la fase de preparación ha sido sufrida a nivel personal, hasta el punto de que durante tres años ha habido un significativo recambio de personas en la secretaria técnica y en los referentes de los bloques.

Desde abril hasta julio damos forma [a la cooperativa] y acabamos muertos y reventados. En septiembre empezamos a poner en práctica, todo lo que hemos generado durante el segundo trimestre de 2021. Desde septiembre y octubre a febrero de 2022 nos damos seis meses para aplicar esto. Hemos generado criterios de participación, como adjudicamos las viviendas,... Más o menos cada seis meses se va produciendo una crisis donde revisamos lo que hemos aplicado hasta el momento. Y en febrero volvemos, si la gobernanza funciona, la participación de las socias, vemos las carencias que tiene y en febrero hacemos revisión de todo.

A nivel externo, durante el 2022 la cooperativa ha empezado a trabajar la creación de redes con otras experiencias cooperativas en la ciudad y más allá. Forman parte del *Ateneu Cooperatiu del Maresme* y participan en reuniones y asambleas. Empezaron también los contactos con La Dinamo, de Barcelona ciudad, o con *Omplim els buits*, ya que como cooperativa de consumo tienen la posibilidad de desarrollar tareas de rehabilitación y construcción. A parte han participado en jornadas presentado el proyecto, pero dada la juventud de la cooperativa, aún no han tejido de una forma solida cooperaciones con otras redes e iniciativas cooperativas.

### 6.7.2. La solidaridad interna y sus límites

Uno de los retos principales y de los aspectos diferenciales de la cooperativa de inquilinos es que, de una manera u otra, asume de forma colectiva las dificultades y los conflictos que se pueden generar durante los contratos de arrendamiento. A menudo estas dificultades pueden surgir a partir de diferentes interpretaciones de los derechos y responsabilidades de propietarios e inquilinos y también por razones externas, como un cambio en las circunstancias económicas de algunas de las personas socias. Quizás **uno de los mayores retos de la cooperativa será precisamente lidiar con situaciones de impago y morosidad que puedan generarse**. Es en estas situaciones extremas en las que la fuerza y los límites de la solidaridad interna de los socios se pone a prueba. Tener preparados de antemano mecanismos organizativos internos para abordar estas situaciones es importante para que *Bloc Cooperatiu* no se vea sobrepasado por las circunstancias en momentos difíciles.

Más allá de la aseguradora contratada por el proyecto *Lloguem*, en las reuniones de *Bloc Cooperatiu* se ha discutido la posibilidad de que la propia cooperativa pueda responder temporalmente por pagos pendientes de sus socios, mediante un fondo de garantía y/o avales personales. Ha sido durante las discusiones sobre los avales personales que las implicaciones de esta responsabilidad compartida se han hecho más palpables y se han generado más reticencias.



La intervención de una persona socia nueva en una reunión (Observación, 2021) ilustra como este tema supone “un golpe de realidad” sobre las particularidades del modelo cooperativo: “yo no he venido a entrar en ninguna empresa, yo he entrado por el tema de mi necesidad por un piso, se tiene que explicar que compromisos hay detrás”. Otras voces durante las discusiones también han argumentado que su situación económica no les permitía hacer de avalistas. La falta de confianza hacia otros socios, por otra parte, también se ha compartido en una entrevista por una persona socia (2021):

Si alguien no paga, no veo bien ese aval, porque claro, entonces la gente no pagaría y claro, sería eso, que es un peligro, que empieza uno con un aval, otra persona llega otros meses y lo mismo y no, sería eso un caos.

Muchas otras personas socias sí que han expresado su voluntad y capacidad de avalar y el desenlace de las discusiones apunta a un acuerdo sobre un sistema de avales voluntarios y limitados. Más conocimiento mutuo y pedagogía sobre lo que implican este tipo de mecanismos puede ayudar a reforzar la solidaridad interna en la cooperativa.

Por otra parte, anticiparse a las situaciones de morosidad es una estrategia complementaria clave. Los espacios de encuentro y de conocimiento mutuo entre socios pueden servir para generar confianza y proximidad para “detectar situaciones de riesgo que te permitan anticiparte al momento de no pago”, como explica una persona de apoyo técnico a la cooperativa (Entrevista, 2021). Esta detección temprana puede activar estrategias de apoyo, como en la solicitud de ayudas públicas al pago del alquiler o en la búsqueda de oportunidades de empleo a través de las redes informales de los cooperativistas. En este sentido, *Bloc Cooperatiu* puede proporcionar a sus socios “capital social” (Bourdieu, 1986), redes de relaciones y contactos sociales, recurso a menudo determinante en la configuración de oportunidades y resultados socio-económicos. Finalmente, la cooperativa también puede entablar un proceso de negociación con la propiedad para compartir el peso de cambios de circunstancia que estén más allá del control de todas las partes. Si estos recursos no dan los frutos esperados, la cooperativa puede ayudar asimismo en la búsqueda de alternativas habitacionales.

En última instancia, sin embargo, *Bloc Cooperatiu* también tiene que poder procesar y explicar medidas de último recurso, como un proceso de lanzamiento por impago, para garantizar el funcionamiento de la cooperativa a largo plazo. Este es un tema delicado, con potenciales costes emocionales, sociales y de imagen significativos, pero a la vez ineludible si se asume el modelo de cooperativa planteado. En palabras de una persona de apoyo técnico a la cooperativa (Entrevista, 2021):

Puestos en el caso extremo, no se tiene que descartar en absoluto hacer una denuncia. Primero, porque te activará la aseguradora, que es lo que te permite pagar, pero se tiene que hacer mucha pedagogía que esto es un proyecto colectivo y las acciones individuales que no tengan en cuenta el colectivo lo que hacen es perjudicar al resto de socios [...] se tiene que buscar todos los mecanismos posibles para no llegar a este punto, y estar

dispuesto hasta a perder dinero y cubrirlo como sea, pero no te tienes que poner la barrera política de que esto no lo puedo hacer. ¿Y si viene la PAH a hacerme una mani en la puerta? Pues en tu proceso de alianzas tienes que haber hablado con la PAH antes, explicar lo que eres y explicar que es un proyecto colectivo y porqué también es una alianza con el movimiento de defensa de la vivienda.

De este modo, *Bloc Cooperatiu* tiene que tratar de generar mecanismos internos y alianzas externas que fortalezcan la solidaridad entre socios, pero también asuman sus límites. Simultáneamente, la cooperativa puede optar por politizar estas problemáticas y trazar estrategias de presión por cambios más profundos en el sistema socio-económico y de vivienda. Claramente, la cooperativa no tiene las herramientas para solucionar la problemática social de la vivienda por sí sola, pero sí que puede devenir una entidad proactiva de un movimiento de cambio más amplio.

### 6.7.3. Gestionar la subrogación de alquileres

Desde la perspectiva de los propietarios, uno de los incentivos para participar en el proyecto *Lloguem* es la estabilidad en el cobro de rentas durante el periodo de 5 años de duración del contrato de alquiler. El mecanismo principal que se plantea para garantizar estos pagos en caso de que el inquilino se mude antes de tiempo es la subrogación en la posición de arrendatario del contrato. Esta rotación de inquilinos, sin embargo, plantea un reto organizativo y logístico considerable para *Bloc Cooperatiu*.

Poder responder a esta expectativa de cobro de rentas es un elemento importante para *Bloc Cooperatiu* si quiere mantener su carácter diferencial respecto a otras opciones en el mercado del alquiler. Tal y como se argumenta en un informe de la DIBA (Canals, 2020b, p.8):

Podría suponer una ventaja competitiva, desde esta perspectiva de constituirse como un agente de compra al por mayor en el mercado de vivienda de alquiler, el hecho de ofrecer a los propietarios una ocupación prácticamente permanente de las viviendas, lo que puede encajar en el marco de la cooperativa, ya que siempre tendrá socios disponibles para ocupar las viviendas de manera más o menos inmediata, siendo más eficiente en la rotación de arrendatarios que el mercado, que siempre implica retrasos derivados de la comercialización y puesta a punto de las viviendas.

**Garantizar una rotación ágil de arrendatarios entre los socios de la cooperativa, sin embargo, tienes varias implicaciones y dificultades asociadas.** En primer lugar, requiere contar con un número significativo de socios expectantes para maximizar las posibilidades de que surjan rápidamente candidatos a substituir al inquilino saliente, lo que conlleva sus propias dificultades de gestión abordadas en la sección 6.4. En segundo lugar, la cooperativa tiene que contar con un fondo de provisión para poder cubrir el alquiler del periodo de transición entre el inquilino saliente y entrante. El proyecto *Lloguem* ya contempla cubrir 2 meses de alquiler para circunstancias de este tipo, pero *Bloc Cooperatiu* deberá desarrollar su propio mecanismo una vez termine el proyecto. Finalmente, encontrar socios interesados en subrogaciones de corta

duración puede resultar especialmente difícil. En palabras de un técnico de la FUCM (Entrevista, 2021):

Si hay propietarios que solo quieren cinco años (de contrato) y el inquilino a los cuatro años decide marchar, se tiene que hacer una subrogación de un año [...] No sé quién querrá ir a vivir un año a un sitio si después no se sabe si continua con nosotros o no. A lo mejor será la negociación que tendremos que tener con la propiedad, decir que yo te pongo una persona estos meses, pero después quédate con nosotros unos años más.

La negociación entre la cooperativa y la propiedad, tal y como indica la cita, es una vía a explorar en casuísticas de este tipo. Otra opción es derivar el caso al Ayuntamiento de Mataró para la Bolsa de Alquiler o para realojos de emergencia. El “Programa para la inclusión de vivienda en el proyecto *Lloguem*” (2020) ya contempla que el Ayuntamiento de Mataró pueda designar el arrendatario en los pisos captados por el proyecto. Una vez termine el proyecto *Lloguem*, este puede ser un elemento más de la posible colaboración público-cooperativa posterior. Encontrar diferentes mecanismos para garantizar la estabilidad en el cobro de las rentas es especialmente importante teniendo en cuenta que *Bloc Cooperatiu* no podrá competir con otras opciones en el mercado del alquiler a nivel de precios.

## 7. DIMENSION DE CAMBIO PERSONAL

En esta sección se abordan las dimensiones de cambio personal analizadas a partir de las entrevistas realizadas. La mayor parte de las dimensiones de cambio personal delineadas por el modelo de evaluación se abordarán a partir de los resultados de encuestas que se realizarán a propietarios y a inquilinos por parte del socio del proyecto Tecnocampus Mataró.

### 7.1. La importancia de la estabilidad residencial

En el modelo de evaluación del proyecto *Lloguem*, la dimensión cualitativa del cambio personal se centra en el impacto del proyecto sobre las preferencias sociales hacia los diferentes regímenes de tenencia de la vivienda. En particular, en relación a la entronización social de la vivienda en propiedad versus el alquiler u otros modelos basados en el uso. El proyecto busca incidir en la percepción de la compra versus el alquiler y de la vía de acceso individual a la vivienda versus la vía cooperativa. Hay un amplio conjunto de factores tras la construcción social de la preferencia dominante hacia la compra de la vivienda en propiedad en Cataluña, entre los que destacan las posibilidades de ahorro y acumulación de patrimonio familiar, el control sobre la vivienda, los precios relativos y la seguridad de tenencia. El proyecto *Lloguem* trata de incidir principalmente sobre estos tres últimos factores mediante una gestión sensible a las necesidades del inquilino, alquileres por debajo de precio de mercado y la posibilidad de encadenar contratos de alquiler de la bolsa de alquileres que gestiona la cooperativa.

A partir de entrevistas con socios de *Bloc Cooperatiu* y de observaciones de sus diferentes espacios de reunión y de trabajo, se desprenden una diversidad de perspectivas y preferencias, a la vez que dudas sobre el impacto que pueda tener el proyecto a largo plazo sobre ellas. Los casos más ilustrativos son aquellos que por diferentes razones ideológicas y/o vitales tienen una visión crítica hacia la vivienda en propiedad (y/o a la vía hipotecada a esta) y están interesados en encontrar una alternativa a largo plazo. Aun así, *Bloc Cooperatiu* no se percibe como una posible solución definitiva, principalmente por su incapacidad de garantizar una estabilidad residencial continuada. En palabras de una persona socia (Entrevista, 2021):

Es el problema del alquiler, esta temporalidad, que a lo mejor de aquí a cinco años algún propietario marcha [...] *Bloc Cooperatiu* quiere dar esta estabilidad al formar el piso parte de la cooperativa, pero claro, no sabemos ahora si las propiedades se quedaran con nosotros.

**Esta dependencia de la parte propietaria**, aspecto estructural del modelo *Lloguem* ya abordado en la sección 5.3, **tiene una influencia importante sobre las expectativas y perspectivas de los socios de la cooperativa**. La compra de la vivienda en propiedad se sigue contemplando como una opción futura si las condiciones económicas lo permiten, incluso para aquellos socios más críticos con este modelo. Otros modelos alternativos, como las cooperativas de vivienda en

cesión de uso, que ofrecen tanto estabilidad como flexibilidad, también generan mucho interés. *Bloc Cooperatiu* puede caminar en esta dirección tratando de negociar alquileres más largos y priorizando la estabilidad de sus socios inquilinos en la adjudicación de pisos. En la medida en la *Bloc Cooperatiu* fomenta la generación de comunidad y la formación de cooperativistas, puede servir también de cantera y catalizador de iniciativas de cooperativas de vivienda en cesión uso. En este sentido, puede formar parte de un ecosistema de alternativas a la propiedad que a largo plazo contribuya a un cambio de percepciones y preferencias sociales más amplio.

## 8. CONCLUSIONES

El proyecto *Lloguem* ha afrontado su último año habiendo logrado poner en marcha todos los diferentes actores y mecanismos necesarios para el desarrollo del proyecto. La Oficina Técnica *Lloguem* ha consolidado sus mecanismos de captación, reforma y gestión de pisos y la cooperativa de inquilinos se ha constituido formalmente como *Bloc Cooperatiu* y ha empezado a consolidar la tarea de adjudicación de pisos entre sus socios. El proyecto, además, ha tenido que lidiar con las interrupciones y dificultades causadas por las medidas de contención del coronavirus, sobre todo en relación a la captación de pisos y a las dinámicas de trabajo en grupo de la cooperativa de inquilinos. En este informe se han puesto de relieve y se han analizado los procesos de constitución de la Oficina Técnica *Lloguem* y de *Bloc Cooperatiu* SCCL y los pasos del proyecto *Lloguem* en su conjunto.

En la dimensión de **cambio institucional**, conviene resaltar algunos procesos y resultados clave. En primer lugar, el proyecto ha contribuido a incrementar la capacidad operativa del Ayuntamiento de Mataró en materia de vivienda. A pesar de que se haya articulado a partir de un espacio temporal y finalista, la Oficina Técnica *Lloguem*, la interacción con otros departamentos revertirá en a la propia estructura de la administración pública en forma de experiencia acumulada y de conocimientos adquiridos. El proyecto, además, ha generado nuevas herramientas que dotan a la administración de recursos adicionales para la intervención en el mercado de la vivienda. En segundo lugar, el marco legal y fiscal y las inercias de los procesos administrativos establecidos han limitado el margen de experimentación de la acción urbana innovadora y han puesto de relieve el acotado espacio de actuación de una administración municipal. Así, la externalización de funciones y tareas a *Bloc Cooperatiu* SCCL y a la Cámara de la Propiedad Urbana de Mataró han permitido llegar allí donde la administración pública no llegaba. En ausencia de cambios institucionales a otras escalas, la colaboración público-privada-cooperativa emerge como horizonte estratégico para la innovación urbana a nivel local. Esta colaboración se construye a partir del reconocimiento mutuo de las distintas racionalidades y lógicas institucionales de los actores involucrados y de la confianza generada por dinámicas de transparencia y de intercambio de información.

Tabla 4: Contraste hipótesis de cambio institucional

Diagnosia de partida	Hipótesis de cambio	Contraste hipótesis de cambio
Limitada capacidad administrativa en tema de políticas de vivienda.	Cambios de organización y gestión del área de vivienda del ayuntamiento.	Se amplía plantilla con una oficina técnica del proyecto y se coordinan tareas con otras áreas del Ayuntamiento.
Limitados conocimientos en tema de políticas de vivienda.	Aprendizaje institucional en relación a vivienda social e intermediación.	Aprendizajes a partir del proceso de implementación y creación de nuevas herramientas de intervención en relación a la vivienda
Red de gobernanza mayoritariamente público-público y público-privada.	Consolidación de una red de gobernanza y colaboración en tema de vivienda	División tripartita de tareas Ayuntamiento-Bloc Cooperatiu-Cámara de la Propiedad

Fuente: elaboración propia

En la dimensión de **cambio organizativo** el proyecto introduce una dimensión colectiva en el acceso a la vivienda a través de la creación de la cooperativa de inquilinos *Bloc Cooperatiu SCCL*. Este proceso de constitución de la cooperativa ha podido avanzar debido a la formación de un *grupo impulsor* de voluntarios familiarizados en mayor o menor medida con la cultura organizativa del asociacionismo y el cooperativismo y al acompañamiento técnico externo de expertos en diferentes materias relevantes. El proceso de diseño del modelo de la cooperativa y su encaje en el marco normativo, jurídico y fiscal vigente ha supuesto un reto importante debido a la falta de precedentes y referencias. Asimismo, las dinámicas assemblearias de un grupo de voluntarios implican unos tiempos de toma de decisión más extensos de los contemplados en la calendarización de una UIA. El rápido proceso de ampliación de la cooperativa durante el último año presenta el reto de estabilizar el tejido social y equiparar las oportunidades de participación de todos sus miembros. En consecuencia, la cooperativa encara el último tramo del proyecto con decisiones importantes aún pendientes sobre su modelo de negocio y la estabilización de su estructura organizativa. En todo caso, la dependencia estructural hacia los propietarios de las viviendas implica que en gran medida se tenga que priorizar a estos en el diseño y final y funcionamiento ordinario de la cooperativa.

Tabla 5: Contraste hipótesis de cambio organizativo

Diagnosia de partida	Hipótesis de cambio	Contraste hipótesis de cambio
Falta de modelo organizativo para la sostenibilidad de las cooperativas de vivienda a largo plazo.	Constitución de cooperativa con un modelo organizativo que pueda ser viable a largo plazo	Constitución de <i>Bloc Cooperatiu</i> , espacios de decisión y trabajo en la cooperativa y criterios de adjudicación de pisos
Falta de modelo económico para la sostenibilidad de las cooperativas de vivienda a largo plazo.	Constitución cooperativa con una sostenibilidad económica a largo plazo	Plan de negocio de <i>Bloc Cooperatiu</i> y acompañamientos de <i>Omplim Els Buits</i> y técnicos externos
Limitados conocimientos cooperativos en tema de vivienda.	Construcción habilidades cooperativas en tema de vivienda entre los inquilinos.	Sesiones de formación de <i>Bloc Cooperatiu</i> , creación de comisiones y bloques para promover el aprendizaje continuado interno
Limitado rol de las cooperativas como agentes del mercado inmobiliario.	Cooperativa como un nuevo agente en el mercado de la vivienda.	Constitución de cooperativa, ampliación del grupo de socios y adjudicación de pisos
Falta de red de gobernanza para el desarrollo de las cooperativas de vivienda.	Relaciones de confianza entre cooperativistas, y propietarios y administración.	Documentos marco público-cooperativo y público privados y reuniones entre las partes
Rol limitado de las cooperativas de vivienda en el tejido asociativo y comunitario.	Cooperativa como entidad que fortalece tejido comunitario y cooperativo.	Reuniones de Bloc Cooperatiu con otras entidades de Mataró y del entorno metropolitano

Fuente: elaboración propia

En la dimensión de **cambio personal**, es demasiado temprano para valorar adecuadamente el impacto del proyecto sobre las preferencias de los socios cooperativistas en relación a los diferentes regímenes de tenencia de la vivienda. Sin embargo, un cambio significativo de preferencias a largo plazo se augura difícil debido a la falta de estabilidad residencial que proporciona el alquiler en el marco jurídico vigente. De todas formas, *Bloc Cooperatiu* tiene el potencial de formar parte de un emergente ecosistema de alternativas a la vivienda en propiedad individual que contribuya a un cambio más amplio de preferencias a nivel social.



**Tabla 6: Contraste hipótesis de cambio personal**

Diagnosia de partida	Hipótesis de cambio	Contraste hipótesis de cambio
Idealización de la propiedad privada	Opción alquiler más atractiva frente a la compra	Pisos captados con alquileres asequibles, pero sin continuidad garantizada
Idealización de la propiedad privada	Opción cooperativa más atractiva frente a acceso individual	Bloc Cooperatiu como vía de acceso a alquileres asequibles y a una red colaborativa

Fuente: elaboración propia

Finalmente, se identifican tres retos principales de cara al cierre del proyecto y la nueva fase de acción con mucha más autonomía de Bloc Cooperatiu. En primer lugar, **la captación de pisos**. Un volumen suficiente de pisos captados es una condición necesaria para la viabilidad económica de la cooperativa y su sostenibilidad a medio plazo. Durante el último año se ha incrementado la cifra considerablemente, sin embargo, la ausencia de la subvención una vez cerrado el proyecto representa una incógnita sobre la posible facilidad de seguir captando viviendas. En segundo lugar, **la consolidación organizativa y de modelo de negocio** de *Bloc Cooperatiu* SCCL. La cooperativa de inquilinos aún tiene pendiente consolidar su estructura de toma de decisiones y de trabajo y tomar decisiones finales sobre las actividades económicas principales y secundarias que asumirá una vez acabe el proyecto *Lloquem*. El proceso de crecimiento experimentado durante el último año ha comportado la necesidad de ir adaptando los espacios de participación, queda pendiente observar qué afectaciones tendrá en la organización interna la nueva fase una vez terminado el proyecto *Lloquem*. En tercer lugar, concretar el proceso de transferencia de responsabilidades y competencias del Ayuntamiento de Mataró a *Bloc Cooperatiu* y plasmar **la colaboración público-cooperativa** que regirá la relación entre las partes mediante un convenio. Durante los últimos meses se ha iniciado el trabajo de traspaso y transmisión de información entre el Ayuntamiento de Mataró y *Bloc Cooperatiu*, si bien solo se ha producido a nivel técnico y sin afrontarse de lleno la redacción del convenio que debería regir las relaciones entre ambos actores a partir de octubre de 2022.

## 9. REFERENCIAS

Bourdieu, P., 1986. The Forms of Capital. In *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood, pp. 241–258.

Kohlbacher, F., 2006. The Use of Qualitative Content Analysis in Case Study Research. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 7(1). Disponible en: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/75/153#g42>.

Hammersley, M & Atkinson, P. (2007) *Ethnography: Principles in practice*. London: Taylor & Francis.

Harloe, M. (1995) *The People's Home? Social Rented Housing in Europe and America*. Oxford: Blackwell.

Mattei, U. (2011) *Beni comuni. Un manifesto*. Bari: Laterza.

Mazzucato, M. (2013) *The Entrepreneurial State*. London: Anthem Press.

Meyer, R.E., I. Egger-Peitler, M.A. Höllerer and G. Hammerschmid. 2014. 'Of Bureaucrats and Passionate Public Managers: Institutional Logics, Executive Identities, and Public Service Motivation', *Public Administration*, 92, 4, 861–85.

Mullins, D. 2006. 'Competing Institutional Logics? Local Accountability and Scale and Efficiency in an Expanding Nonprofit Housing Sector', *Public Policy and Administration*, 21, 3, 6–24.

Pache, A-C. and F. Santos. 2013. 'Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics', *Academy of Management Journal*, 56, 4, 972–1001.

Rolnik, R. (2019) *Urban warfare: housing under the empire of finance*. London: Verso.

Sacranie, H. 2012. 'Hybridity in a Large English Housing Association: A Tale of Strategy, Culture and Community Investment', *Housing Studies*, 27, 4, 533–52.

Sanz, Jordi (2011) *Guía práctica 8: La metodología cualitativa en la evaluación de políticas públicas*. Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques.

Skelcher, C & Smith S.R. (2015) Theorizing Hybridity: institutional logics complex organizations, and actor identities: the case of nonprofits. *Public Administration*, 93, 2, 433-448.

Smith, N. (2013) *La Nueva Frontera Urbana*. Madrid: Traficantes de Sueños.

Smith, S.R. 2010. 'Hybridization and Nonprofit Organizations: The Governance Challenge', *Policy and Society*, 29, 3, 219–29.

Torgersen, U. (1987) 'Housing: The wobbly pillar under the welfare state', *Scandinavian Housing and Planning Research*, 4, pp. 116–126. doi: 10.1080/02815737.1987.10801428.

## Anexo 1: Contraste hipótesis de cambio

### Dimensión Institucional

Diagnos de partida	Hipótesis de cambio	Variables	Indicadores	Avances
Limitada capacidad administrativa en tema de políticas de vivienda.	Cambios de organización y gestión del área de vivienda del ayuntamiento.	Contexto institucional	Cambio en la arquitectura institucional	Oficina técnica Lloguem Órganos de gestión i seguimiento del proyecto Lloguem
Limitados conocimientos en tema de políticas de vivienda.	Aprendizaje institucional en relación a vivienda social y intermediación.	Aprendizaje	Conocimientos adquiridos; Capacidades técnicas adquiridas	Experiencia equipo técnico Lloguem Aprendizajes prácticos a partir de colaboración entre áreas del Ayuntamiento y socios del proyecto Iniciativa de constitución de un Consejo Asesor del proyecto Lloguem
Red de gobernanza mayoritariamente público-público y público-privada.	Consolidación de una red de gobernanza y colaboración en tema de vivienda	Gobernanza	Densidad y calidad de las dinámicas cooperativas entre propietarios y administración; y entre inquilinos y administración	<u>Publico-cooperativo:</u> Reuniones entre Bloc Cooperatiu i Oficina Lloguem. Participación de Bloc Cooperatiu en las reuniones de dirección del Programa Lloguem. Documento marco “Proposta d’homologació de la cooperativa de llogaters i llogateres en el marc del projecte lloguem!”

Diagnosis de partida	Hipótesis de cambio	Variables	Indicadores	Avances
				<p><u>Público-privado:</u></p> <p>Primeros pisos captados y rehabilitados</p> <p>Colaboración con Cámara de la Propiedad</p> <p>Documentos marco:</p> <p>-“Programa per a la inclusió d’habitatges en el Projecte Lloguem!”</p> <p>“Bases particulars reguladores de la convocatòria de subvencions en el marc del projecte lloguem! “</p> <p>“Conveni marc per a l’adhesió d’entitats col·laboradores al Projecte Lloguem!”</p> <p>“Protocol derivació gestió habitatges projecte Lloguem!”</p>

### Dimensión organizativa

Diagnosís de partida	Hipótesis de cambio	Variables	Indicadores	Avances
Falta de modelo organizativo para la sostenibilidad de las cooperativas de vivienda a largo plazo.	Constitución de cooperativa con un modelo organizativo que pueda ser viable a largo plazo.	Modelo organizativo de la cooperativa	Valoración del modelo organizativo de la cooperativa.	Constitución de Bloc Cooperatiu SCCL "Bloques de trabajo" y mesa semanal de coordinación Documentos marco: -"Programa per a la inclusió d'habitatges en el Projecte Lloguem!" Estatutos Bloc Cooperatiu SCCL Criterios de adjudicación de pisos Regim interno Bloc Cooperatiu SCCL (borrador)
Falta de modelo económico para la sostenibilidad de las cooperativas de vivienda a largo plazo.	Constitución cooperativa con una sostenibilidad económica a largo plazo	Modelo económico de la cooperativa	Valoración del modelo económico de la cooperativa.	Plan de negocio (Tecnocampus, Cátedra de Economía Social)

Diagnóstico de partida	Hipótesis de cambio	Variables	Indicadores	Avances
Limitados conocimientos cooperativos en tema de vivienda.	Construcción habilidades cooperativas en tema de vivienda entre los inquilinos.	Aprendizaje	Capacidades técnicas adquiridas; valores y conocimientos cooperativos; capacidades relacionales adquiridas.	Jornada de aprendizaje del proyecto Lloguem (12 diciembre 2019) Aprendizajes del grupo impulsor en base a la práctica de constitución de la cooperativa Talleres del ciclo formativo para cooperativistas (IGOP) Apoyo técnico FUCM, Col·lectiu Ronda i Càtedra de Economía Social- Tecnocampus Talleres de modelo (con <i>Omplim Els Buits</i> )
Limitado rol de las cooperativas como agentes del mercado inmobiliario.	Cooperativa como un nuevo agente en el mercado de la vivienda.	Capacidad de agencia	Valoración capacidad de crecimiento y capacidad captación y gestión de pisos.	Constitución Bloc Cooperatiu SCCL Ampliación del grupo de socios Actividad comunitaria entre socios y propietarios
Falta de red de gobernanza para el desarrollo de las cooperativas de vivienda.	Relaciones de confianza entre cooperativistas, y propietarios y administración.	Gobernanza	Densidad y calidad de las relaciones entre cooperativa y administración y propietarios.	Constitución Bloc Cooperatiu SCCL Reuniones entre Bloc Cooperatiu i Oficina Lloguem Participación de Bloc Cooperatiu en las reuniones de dirección del Programa Lloguem. Documentos marco público-cooperativo y público-privados y reuniones entre Oficina Lloguem i propietarios Contactos entre Bloc Cooperatiu y propietarios

Diagnos de partida	Hipótesis de cambio	Variables	Indicadores	Avances
Rol limitado de las cooperativas de vivienda en el tejido asociativo y comunitario.	Cooperativa como entidad que fortalece tejido comunitario y cooperativo.	Redes sociales	Desarrollo de relaciones y de proyecto con otros actores comunitarios; Capacidad influencia en asuntos institucionales.	Reuniones de técnicos de FUCM y socios Bloc Cooperatiu con asociaciones y colectivos  Comisión mixta de vivienda no se ha reunido

### Dimensión personal

Diagnos de partida	Hipótesis de cambio	Variables	Indicadores	Avances
Idealización de la propiedad privada	Opción alquiler más atractiva frente a la compra	Percepción opción alquiler frente a la compra	Cambio percepción opción alquiler frente a la compra	Pisos captados con alquileres asequibles
Idealización de la propiedad privada	Opción cooperativa más atractiva frente a acceso individual	Percepción opción cooperativa	Cambio percepción opción cooperativa	Bloc Cooperatiu como vía de acceso a alquileres asequibles  Nuevas relaciones de afinidad y amistad entre socios de Bloc Cooperatiu



## Anexo 2: Entrevistas

### Listado entrevistas:

- 1) 05.03.2020 + 28.04.2020 Técnico/a Oficina Técnica Lloguem
- 2) 09.03.2020 Técnico/a FUCM
- 3) 08.04.2020 Técnico/a Ayuntamiento de la Comisión Interna de Seguimiento del Programa Lloguem
- 4) 20.04.2020 Miembro "Comisión Social" UCM
- 5) 20.04.2020 Miembro "Comisión Social" UCM
- 6) 20.04.2020 Cargo político Ayuntamiento
- 7) 28.04.2020 Técnico/a Ayuntamiento de la Comisión Interna de Seguimiento del Programa Lloguem
- 8) 08.05.2020 Técnico/a FUCM
- 9) 14.05.2020 Técnico/a Oficina Técnica Lloguem
- 10) 02.07.2020 Miembro *grupo impulsor* de la cooperativa
- 11) 03.07.2020 Miembro *grupo impulsor* de la cooperativa
- 12) 21.07.2020 Miembro *grupo impulsor* de la cooperativa
- 13) 22.04.2021 Técnico/a Oficina Técnica Lloguem
- 14) 04.05.2021 Técnico/a Oficina Técnica Lloguem
- 15) 11.05.2021 Propietario/a
- 16) 18.05.2021 Técnico/a Oficina Técnica Lloguem
- 17) 18.05.2021 Cámara de la Propiedad Urbana de Mataró
- 18) 20.05.2021 Técnico/a de apoyo externo
- 19) 04.06.2021 Socio/a cooperativa
- 20) 08.06.2021 Socio/a cooperativa
- 21) 09.06.2021 Socio/a cooperativa
- 22) 10.06.2021 Técnico/a Oficina Técnica Lloguem
- 23) 10.06.2021 Propietario/a
- 24) 14.06.2021 Técnico/a de apoyo externo
- 25) 16.06.2021 Propietario/a
- 26) 17.06.2021 Técnico/a FUCM
- 27) 21.06.2021 Socio/a cooperativa
- 28) 02.05.2022 Miembro *grupo impulsor* de la cooperativa
- 29) 02.05.2022 Técnico/a Oficina Técnica Lloguem
- 30) 06.05.2022 Técnico/a de apoyo externo
- 31) 06.05.2022 Técnico/a FUCM

## Ejemplos guiones entrevistas:

### 1. Guión entrevista ayuntamiento

#### Introducción

Breve introducción del entrevistado/a y su rol dentro del programa Lloguem.

#### Contexto institucional

- Antes de la implementación del proyecto Lloguem ¿cómo estaba organizada el área de vivienda? ¿con cuales otras áreas tenía relación?
- ¿Qué cambios organizativos ha habido dentro del Ayuntamiento por la implementación del programa Lloguem? ¿Cómo valoras esta nueva organización?
- ¿Cómo se coordinan las distintas áreas del Ayuntamiento para la implementación del proyecto? ¿Cómo valoras esta coordinación?

#### Aprendizaje

- ¿Puedes describir cual eran tus conocimientos y habilidades técnicas en relación a la definición y implementación de políticas de vivienda de la ciudad antes del proyecto?
- ¿Hay algún tipo de conocimiento en materia de vivienda que hayas aprendido?
- ¿Hay alguna habilidad técnica (coordinación, planificación, etc.) que hayas aprendido?

#### Gobernanza

- Hasta la implementación de Lloguem ¿en qué momento el Ayuntamiento de Mataró se ha relacionado con los (potenciales) propietarios de pisos en alquiler? (Ex. Bolsa Lloguer) ¿cómo era esta relación?
- ¿Cómo ha cambiado esta relación debido al proyecto Lloguem?
- Hasta la implementación del Lloguem ¿en qué momento el Ayuntamiento de Mataró ha tenido relación con entidades asociativas/cooperativas relacionadas al tema de vivienda? ¿cómo era esta relación?
- ¿Cómo ha cambiado esta relación con las entidades asociativas/cooperativas gracias a al proyecto Lloguem?
- ¿Qué tipo de relación está desarrollando el Ayuntamiento con la cooperativa de inquilinos?

#### Cierre

- ¿Cuál son los principales desafíos institucionales y políticos a los que el Ayuntamiento de Mataró se ha enfrentado con la implementación del programa Lloguem?

## 2. Guión entrevista cooperativa

Introducción y breve introducción del entrevistado/a y su rol dentro de la cooperativa.

### Dimensión personal

- ¿Por qué quieres/has decidido de ser parte de la cooperativa?
- ¿Por qué crees que otros socios quieren/han decidido de ser parte de la cooperativa?
- ¿Crees que el alquiler puede representar una alternativa válida a la compra?

### Modelo organizativo de la cooperativa

- ¿Cómo valoras este proceso de determinación del modelo de gestión?
- ¿Cómo se determinó/se está determinando el modelo de gestión de la cooperativa?
- ¿Qué actores participan/participaron?
- ¿Hay/Hubo divergencias entre distintas visiones?
- ¿Nos podrías describir brevemente el modelo de gestión de la cooperativa?

### Gobernanza

- ¿Cómo se ha relacionado la cooperativa con el Ayuntamiento?
- ¿Qué tipo de colaboración crees que la cooperativa debería desarrollar con el Ayuntamiento?
- ¿Qué tipo de colaboración crees que la cooperativa debería desarrollar con los propietarios?

### Redes sociales

- ¿Cómo es el tejido asociativo de Mataró y qué rol tienen las experiencias cooperativas en el contexto de la ciudad?
- ¿Qué podría aportar la cooperativa de inquilinos al tejido asociativo? ¿Y al sector cooperativo?
- ¿Con que actores del tejido asociativo y cooperativo crees que la cooperativa debería relacionarse?

### Aprendizaje

- ¿Tenías algún conocimiento previo sobre el funcionamiento de una cooperativa? En caso de que sí, ¿qué tipo de conocimiento (técnico, legal, relacional, etc.)?
- ¿Qué tipo de conocimientos previos tienen los socios en relación al funcionamiento de una cooperativa? ¿Hay mucha diversidad en este sentido entre ellos?
- ¿Hay alguna habilidad técnica y/o relacional que hayas aprendido o esperas aprender?

### Cierre

- ¿Hay algunas expectativas personales más respecto a tu participación a este programa?
- ¿Hay algunas expectativas más respecto al rol que puede tener la cooperativa de inquilinos?

## Anexo 3: Observaciones

### Listado de observaciones realizadas:

- 1) 17.02.2020 Presentación pública *Lloguem* dirigida a inquilinos
- 2) 26.02.2020 Reunión *grupo impulsor*
- 3) 09.03.2020 Reunión *grupo impulsor*
- 4) 08.04.2020 Reunión *grupo impulsor*
- 5) 22.04.2020 Reunión *grupo impulsor*
- 6) 29.04.2020 Reunión *grupo impulsor*
- 7) 13.05.2020 Reunión *grupo impulsor*
- 8) 20.05.2020 Reunión *grupo impulsor*
- 9) 28.05.2020 Reunión entre la comisión estrategia del *grupo impulsor* y la Oficina Técnica Lloguem
- 10) 17.06.2020 Reunión *grupo impulsor*
- 11) 01.07.2020 Reunión *grupo impulsor*
- 12) 09.07.2020 Reunión *grupo impulsor*
- 13) 14.11.2020 Jornada de trabajo *grupo impulsor*, Oficina Técnica Lloguem y asesoramiento externo
- 14) 18.12.2020 Sesión *grupo impulsor* y Cátedra Tecnocampus
- 15) 15.01.2021 Reunión *grupo impulsor*
- 16) 12.02.2021 Reunión *grupo impulsor*
- 17) 19.02.2021 Sesión *grupo impulsor* y Cátedra Tecnocampus
- 18) 26.02.2021 Reunión *grupo impulsor*
- 19) 10.03.2021 Café de Bloc Cooperatiu
- 20) 19.03.2021 Taula de coordinació Bloc Cooperatiu
- 21) 08.04.2021 Taula de coordinació Bloc Cooperatiu
- 22) 17.04.2021 Sesión eje empresarial Bloc Cooperatiu
- 23) 24.04.2021 Sesión eje gobernanza Bloc Cooperatiu
- 24) 21.05.2021 Asamblea General Bloc Cooperatiu
- 25) 04.06.2021 Taula de coordinació Bloc Cooperatiu
- 26) 14.07.2021 Sesión eje gobernanza Bloc Cooperatiu
- 27) 15.07.2021 Sesión eje viabilidad Bloc Cooperatiu
- 28) 20.01.2022 Sesión Bloc Cooperatiu y propietarios

+ reuniones de dirección del Proyecto *Lloguem*

**Espacios de observación:**

Espacio	Dimensión	Variable	Indicadores	Proceso
Reunión grupo impulsor de la cooperativa	Organizativa	Modelo organizativo	Valoración del modelo organizativo de la cooperativa	Constitución de la cooperativa
Reunión personas interesadas en cooperativa	Organizativa	Modelo organizativo	Valoración del modelo organizativo de la cooperativa	Constitución de la cooperativa
Reunión socios cooperativa	Organizativa	Modelo organizativo	Valoración del modelo organizativo de la cooperativa	Toma de decisiones y gestión
Reunión socios cooperativa y propietarios	Institucional / Organizativa	Gobernanza / Redes Sociales	Valoración del modelo organizativo de la cooperativa y Desarrollo, densidad y calidad de las relaciones y dinámicas	Toma de decisiones y gestión Gobernanza cooperativa-propietarios.
Reunión Ayuntamiento – Cooperativa	Institucional / Organizativa	Gobernanza / Redes Sociales	Desarrollo, densidad y calidad de las relaciones y dinámicas	Gobernanza público-cooperativa local
Reunión comisión de dirección*	Institucional	Gobernanza	Densidad y calidad de las relaciones y dinámicas	Gobernanza del proyecto Lloguem.

\*En este espacio hay un aspecto inevitable de observación participante, en el que el observador se integra en la realidad que pretende observar. Sin embargo, también es un espacio en los que se puede observar desde una cierta distancia las dinámicas entre otros actores sin que el observador esté estrechamente implicados en ellas.

**Guía de observaciones:**

Dinámicas de grupo:

- ¿Quién está participando en la sesión?
- ¿Quién ha establecido el orden del día?
- ¿Quién está liderando la sesión?
- ¿Quién está protagonizando la discusión?
- ¿Quién está tomando un rol activo/pasivo?
- ¿Cómo se están tomando las decisiones?
- ¿Cómo se están distribuyendo roles y responsabilidades?
- ¿Cómo se están articulando los acuerdos y desacuerdos?
- ¿Qué actores están confrontándose/colaborando?
- ¿Qué documentación se está abordando y como ha sido producida?
- ¿Qué ambiente se está generando durante la sesión?

Temáticas/temas:

- ¿Qué temas se están abordando y cuales se están obviando?
- ¿Qué importancia se está dando a cada tema?
- ¿Qué temas generan disenso/consenso?
- ¿Con que enfoques se abordan los temas?
- ¿Qué enfoques se mantienen o transforman a lo largo de la sesión?
- ¿Qué temas se resuelven o se dejan pendientes?

**Plantilla de observaciones:**

Fecha:

Hora y duración:

Localización:

Espacio:

Formato de la sesión:

Participantes:

Dimensiones / Variables / Indicadores:

Proceso:

Contexto:

Observación	Reflexión

## Anexo 4: Análisis documental

- 1) Ajuntament de Mataró (2018). Decreto numero 10449/2018. Reconversió de l'Actual "Comissió Especial Mixta per a Prevenir i Aturar els desnonaments" en "Comissió mixta d'habitatge.
- 2) Ajuntament de Mataró (2018) Pla Local d'Habitatge 2018-2023.
- 3) Ajuntament de Mataró (2019) Decret: Constitució dels òrgans de gestió i seguiment del projecte Lloguem / Yes We Rent. Expedient 2019/000024870
- 4) Ajuntament de Mataró (2020) "Bases particulars reguladores de la convocatòria de subvencions en el marc del projecte Lloguem! de l'Ajuntament de Mataró". Disponible en: [https://www.mataro.cat/sites/lloguem/documentacio/bases\\_reguladores\\_lloguem.pdf](https://www.mataro.cat/sites/lloguem/documentacio/bases_reguladores_lloguem.pdf)
- 5) Ajuntament de Mataró (2021) Conveni marc per a l'adhesió d'entitats col·laboradores al Projecte Lloguem! Expediente 2021/000010805
- 6) Ajuntament de Mataró (2021) Decret sobre el procediment d'assignació dels habitatges al projecte Lloguem! Expediente: 2021/000008147
- 7) Ajuntament de Mataró (2021) Fitxa de càlcul del lloguer mensual
- 8) Bloc Cooperatiu SCCL (2021) Estatuts
- 9) Bloc Cooperatiu SCCL (2021) Criteris generals de l'adjudicació
- 10) Buil, M, & Hernández, I. (2020) Pla de negoci Lloguem – Yes We Rent. Mataró: Càtedra d'Economia Social Tecnocampus
- 11) Canals, A. (2020a) *Estudi sobre contracte model per a la cessió d'habitatges. Projecte Yes We Rent!* Diputació de Barcelona
- 12) Canals, A. (2020b) *Elaboració de contracte model per a la cessió temporal de pisos i disseny del fons de garantia expert de la cooperativa del projecte anomenat "Yes We Rent"*. Diputació de Barcelona
- 13) Grup impulsor cooperativa llogaters (2020) La cooperativa que volem.
- 14) Grup impulsor cooperativa llogaters (2020) Estatuts (borrador)
- 15) Grup impulsor cooperativa llogaters (2020) Reglament Regim Intern (borrador)
- 16) Guillem, M. (2020) Informe sobre la proposta de la Unió de Cooperadors de Mataró (signada per en Jordi Gasull el 21-2-2020) respecte al programa "Lloguem-Yes We Rent". 09.03.2020.
- 17) Oficina Técnica Lloguem (2020) Document de treball. Proposta d'homologació de la cooperativa de llogaters i llogateres en el Marco del projecte Lloguem!
- 18) Oficina Técnica Lloguem(2021) Protocol derivació gestió habitatges projecte Lloguem!
- 19) UIA03-174-Yes We Rent! Application Form

## Anexo 5: Ciclo formativo para socios de Bloc Cooperatiu

### **Descripción:**

Un ciclo formativo básico para que todas las futuras personas socias adquieran los conocimientos necesarios para participar plenamente en la cooperativa.

### *Sesiones:*

#### **1. Introducción al cooperativismo**

##### Contenidos:

- Conceptos clave: capital social, responsabilidad compartida, tipo de socio, etc.
- Gobernanza: / dónde se toman las decisiones: asamblea, consejo rector, etc.

*Tallerista:* Ateneo Cooperativo de Mataró

#### **2. Facilitación organizacional**

##### Contenidos:

- El rol de facilitación organizacional
- Los ejes principales de la ética de los cuidados
- La toma de decisiones asamblearia

*Tallerista:* Cooperativa L'Esberla

#### **3. El cooperativismo de vivienda**

##### Contenidos:

- Principios e historia
- Modelos de vivienda
- Aspectos económicos

*Tallerista:* La Dinamo Fundación





# Dimensiones de cambio institucional, organizativo y personal del programa Lloguem - Yes We Rent.

**Informe fase inicial e intermedia**

D 6.3.1 / O 6.3.1 / O 6.3.3 - Intermediate Report

**UAB**  
Universitat Autònoma  
de Barcelona

**IGOP**  
Institut de  
Govern i  
Polítiques  
Públiques

Investigador y autor del informe: Lorenzo Vidal

IP del proyecto: Raquel Gallego

Colaboradoras: Iolanda Bianchi (Investigadora Juan de la Cierva- IGOP) y Charlotte Fernández  
(Coordinadora de Investigación - IGOP)

Septiembre, 2021