



El poder del trabajo en red

RETOS Y APRENDIZAJES

emaús
GIZARTE FUNDATZIOA
FUNDACIÓN SOCIAL

El poder del trabajo en red

RETOS Y APRENDIZAJES



RECONOCIMIENTO — NO COMERCIAL — COMPARTIR BAJO LA MISMA LICENCIA 3.0. SE PERMITE LIBREMENTE COPIAR, DISTRIBUIR Y COMUNICAR PÚBLICAMENTE ESTA OBRA SIEMPRE Y CUANDO SE RECONOZCA LA AUTORÍA Y NO SE USE PARA FINES COMERCIALES. SI SE ALTERA O TRANSFORMA, O SE GENERA UNA OBRA DERIVADA, SÓLO PODRÁ DISTRIBUIRSE BAJO UNA LICENCIA IDÉNTICA A ÉSTA.

LICENCIA COMPLETA: [HTTP://CREATIVECOMMONS.ORG/LICENSES/BY-NC-SA/3.0/ES/](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/es/)



COORDINACIÓN: MAIDER SAGREDO

REDACCIÓN: ASSUMPTA AYERDI

GRUPO DE TRABAJO: MARC BADAL — INVESTIGADOR Y ACTIVISTA, HASIER IRATZOKI Y OIER FUENTES — BIDAIZI, ASSUMPTA AYERDI, MAIDER SAGREDO Y BEÑAT GARIKANO — EMAÚS FUNDACIÓN SOCIAL

DEPÓSITO LEGAL: SS-292-2017

TRADUCCIÓN: IDOIA LARRAÑAGA

DISEÑO Y MAQUETACIÓN: IBAN BUJÁN

IMPRESIÓN: DIGITARTE DONOSTIA — SAN SEBASTIÁN, MARZO 2017

PARA DESCARGAR LA PUBLICACIÓN DE MODO GRATUITO:

WWW.EMAUS.COM

[HTTPS://ISSUU.COM/GRUPOEMAUSFUNDACIONSOCIAL](https://ISSUU.COM/GRUPOEMAUSFUNDACIONSOCIAL)


CON EL APOYO DE:

Gipuzkoako
Foru Aldundia
Diputación Foral
de Gipuzkoa



ORAIN
ELKARTASUNA



The background of the entire page is a complex, repeating pattern of mandala-like designs. These designs feature stylized flowers, leaves, and geometric shapes. The colors used for the patterns are primarily yellow, light blue, and teal, set against a white background. The patterns are dense and intricate, filling the entire frame around the central text area.

El poder del trabajo en red

RETOS Y APRENDIZAJES

ÍNDICE

PRÓLOGO	4
INTRODUCCIÓN	6
 1. EL PUNTO DE PARTIDA.....	8
VALORES	9
OBJETIVOS	9
NACIMIENTO	10
2. ESTRUCTURA	14
3. FUNCIONAMIENTO	
EL DÍA A DÍA. DINÁMICA ORGANIZATIVA	22
PARTICIPACIÓN	24
CONFLICTO	27
FORMACIÓN	28
PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN	30
COMUNICACIÓN	31
FINANCIACIÓN	32
4. CLAVES DE SOSTENIBILIDAD	33
 ANEXOS	
FICHAS DE EXPERIENCIAS ENTREVISTADAS	38
BIBLIOGRAFÍA	43

LOS NUEVOS CAMINOS DE ALIANZA Y UNIDAD

FRANCISCA RODRÍGUEZ HUERTA
ANAMURI - CHILE CLOC - VIA CAMPESINA

Los actuales procesos políticos nos van indicando la urgente necesidad de generar espacios de mayor articulación entre los movimientos sociales y populares. Aquí surge de inmediato la interrogante sobre qué es lo que le da una connotación diferente a cada tipo de movimiento, ¿o acaso lo social no es a la vez popular? O viceversa, ¿es que de lo social no transitamos hacia lo popular?

En todo caso, en ambos está presente la concepción de generar espacios de unidad o articulación de mayor masividad para construir movimientos amplios y diversos que mediante sus objetivos más específicos vayan uniendo problemas, temas comunes o afines. Ello nos lleva a buscar puntos de confluencia y a tejer redes de encuentros en las ideas o en los sueños comunes.

Uno de los elementos más importantes que van surgiendo, es el reconocernos y aceptarnos en nuestras diferencias, el asumir que podemos tener ideas o concepciones diferentes, que estas pueden ser legítimas y son caminos que nos lleva a construir propuestas que van forjando alianzas, no entre iguales, pero sí con sueños comunes.

Un proceso definido con estos elementos nos llevó a encontrarnos con sueños comunes como el de que **“Otro Mundo es Posible”**. Esta fue la consigna que nos convocó al Foro Social Mundial; conformándose ahí, en Porto Alegre (Brasil), el mayor espacio político social que dio legitimidad a los movimientos sociales y amplió horizontes a la conformación de las redes. Desde ahí, transitamos a la construcción de nuevas alianzas, algunas de las

cuales pasaron a ser estratégicas en vista a la concreción de acciones comunes para hacer frente al modelo económico imperante que pretende tener el dominio del mundo.

Lo nuevo y valioso de estas construcciones políticas, sociales y populares, es que sus surgimientos no son resultados ni obedecen a estrategias de orden político superior. Su planificación, de carácter amplio y colectivo, está basada en el análisis de los impactos del sistema (con sus diversos efectos sobre la vida de las personas y el planeta) y de su operatividad a través de los modelos de desarrollo. Estas son las bases principales que han alimentado el encuentro de ideas y propuestas compartidas que van dando fuerza y llenando de contenido las luchas populares, a la vez que dando sentido y legitimidad al actuar en red.

Sin embargo, aquí surge un segundo tipo de interrogante: se constituyen movimientos para la acción, pero no siempre por su carácter y diversidad marchan hacia la construcción de fuertes movimientos que animen los cambios sociales y políticos que se requieren para que efectivamente **otro mundo sea posible**. De allí que lo más importante sea perseverar para que las articulaciones no sean sólo declaraciones de buena fe, pues se requiere avanzar en la formulación de proyectos políticos que convoquen a la resistencia activa contra al sistema capitalista y patriarcal imperante.

Tal vez uno de los grandes aciertos ha sido la construcción a nivel mundial de La Vía Campesina, no como una estructura rígida encerrada en sí misma, sino con propuestas claras que van más allá de los intereses



específicos como sector, que aborda la diversidad del mundo rural, que rompe las barreras de exclusión de las mujeres. Todo ello, para hacer de sus estructuras espacios amplios e incluyentes, de participación conjunta en las tomas de decisiones. Estos espacios, desde su lucha por la soberanía alimentaria, generan alianzas con otras redes afines en los temas que hoy ponen en peligro la sobrevivencia del planeta. La Vía Campesina ha logrado poner en el centro de sus luchas los intereses de la sociedad y los principios de justicia, paz y solidaridad. Ha transitado, juntos a otras y otros, por los caminos de lucha y resistencia, pero también en las negociaciones políticas gubernamentales y en los espacios internacionales sin, por ello, perder nuestra mística y los valores que la sustentan, ni renunciar a nuestros principios ni objetivos estratégicos.

La enseñanza que nos deja este caminar conjunto es que, sin duda, el trabajo en red es sólido cuando en él confluyen ideas, valores y objetivos comunes y, además, generan confianzas para abrirse a los aportes de otras personas, grupos y/u organizaciones. Desde La Vía Campesina recibimos los aportes teóricos y prácticas concretas de muchas otras organizaciones y/o grupos, a la vez que los hacemos parte de nuestras apuestas y propuestas políticas, compartimos agendas y construimos estrategias comunes sin perder identidad ni autonomía.

Uno de los valores más importante para nuestro trabajo en red es **la unidad en la acción**. Las principales dificultades muchas veces están situadas en las desconfianzas sembradas desde el sistema para

impedir unidad, en el despojo o demonización de la identidad de la clase, en los personalismos o batallas individuales por el poder, que frecuentemente aparecen como vicios en los actuales movimientos. Sin lugar a dudas, éstas son las grandes dificultades que debemos enfrentar para hacer de **la unidad en la acción** un espacio de aprendizaje y construcción de confianzas mutuas.

Los grandes problemas que hoy vive la humanidad nos convocan a la conformación de redes que, de lo local, irrumpen a lo nacional para romper fronteras y conformar redes y alianzas internacionales. En este mundo - interrelacionado por la tecnología en las comunicaciones, por el tráfico mundial de mano de obra que conllevan los grandes procesos migratorios, los sistemas de producción y de consumo, el cambio climático -, la irrupción de una toma de conciencia y de mayor participación política y social de las mujeres, que han ido consolidando posiciones de género y de clase en movimientos que, a su vez, trabajan en red, nos van indicando que se está dando un salto cualitativo en las nuevas luchas y se consolida una nueva cultura, más integradora e inclusiva de la diversidad étnica, sexual, social y cultural, y que busca la unidad en la diversidad para la construcción de ese **otro mundo posible**.

El gran y urgente desafío es avanzar hacia la persistencia de tales redes e integrar aquello que nos permita, sin perder la identidad y unidas en la diversidad, reforzar nuestros objetivos y sentidos estratégicos.



INTRO- DUCCIÓN

La sociedad actual es una sociedad de redes, de interconexiones múltiples, de experimentación sobre nuevas formas de vincular, colaborar y participar, de hegemonía de referentes globalizantes y, al mismo tiempo, creación de identidades comunitarias, territoriales o no. Se dice también que es una sociedad en crisis, crisis multifacética, sistémica. Sin duda, es una sociedad en movimiento, movimiento demasiado rápido quizá y que puede estar ocultando la falta de cambio real, de transformación en los paradigmas de relación y poder (social, político, económico).

La publicación que presentamos trata sobre el trabajo en red pero desde una visión de transformación social. Consideramos que dicho trabajo es, en términos generales, importante de cara a lograr un mayor impacto y eficacia política en las reivindicaciones y propuestas. Pero, además, si abogamos por la construcción colectiva de otros modelos de sociedad basados en valores ajenos y, a menudo, contrarios a las lógicas del heteropatriarcado y el capitalismo, el trabajo en red:

1. AL NUTRIRSE DE DIVERSOS ELEMENTOS Y APORTES, CAMINA HACIA LA INTEGRALIDAD Y DOTA DE MAYOR POTENCIAL A LA CONSTRUCCIÓN REAL DE DICHS MODELOS.

2. DOTA DE MAYOR LEGITIMIDAD A NUESTRA PROPUESTA DE CONSTRUCCIÓN COLECTIVA, DESDE EL RECONOCIMIENTO EXTERNO Y LA AUTOESTIMA COLECTIVA.

3. CONSTITUYE UN PROCESO DE APRENDIZAJE, DECONSTRUYENDO, CREANDO, RESCATANDO Y REVISANDO FORMAS DE RELACIÓN, COMUNICACIÓN, PARTICIPACIÓN Y TOMA DE DECISIONES, DE GESTIÓN DE LOS AFECTOS Y LOS CUIDADOS, DE LAS DIVERSIDADES Y DE LOS CONFLICTOS.

4. NECESITA BUSCAR UNA COHERENCIA ENTRE LOS VALORES QUE SUBYACEN A NUESTRA PROPUESTA POLÍTICA Y EL MODO EN QUE LA CONSTRUIMOS. ESTA COHERENCIA APORTA EFICACIA SOCIAL Y CONSTRUYE PODER SOCIAL.

Emaús Fundación Social lleva unos años debatiendo, compartiendo y aprendiendo sobre el modo de avanzar en esta coherencia entre los objetivos políticos y los cómo de sus procesos. Lo hemos planteado en relación a la viabilidad integral de las experiencias económicas de soberanía alimentaria¹ y a la vida interna de los grupos y movimientos sociales². Lo hacemos ahora en relación al trabajo en red. Entendemos que para sostener o hacer sostenible la labor de transformación social, es necesario darle protagonismo, dedicarle tiempo y recursos, así como una reflexión y capacitación crítica a las habilidades, aptitudes y prácticas de trabajo en red ya que, si no cambiamos las formas de relacionarnos interorganización, primero, no podremos funcionar como red y, sobre todo, no seremos transformadoras en nuestra esencia. En este plano, se cruzan aspectos micro y macro. Por una parte, el trabajo en red lo realizan y conecta a personas, pero, por otra, abarca dimensiones más institucionales o de interorganización.

Desde diversos foros y ámbitos con vocación de transformación social se ha identificado la constitución de alianzas como necesidad y estrategia para la consecución de sus objetivos. El sistema ha logrado la divergencia entre movimientos populares, incluso la descalificación entre ellos, sectorialización que desestructura la clase e

impide afrontar retos comunes desde una visión global. Frente a ello, se necesitan alianzas multisectoriales o multiagente con diversos grados y modos de articulación, pero con intencionalidad política. En esta publicación no nos referimos específicamente a las redes formalmente constituidas como tales, sino a la propia esencia del trabajo en red de carácter transformador: el aprender a escuchar y escuchando, el ser capaz de ceder o revisar tu opinión o postura, el poder para y poder con, el sumar y construir en colectivo.

Nuestro objetivo específico, dentro del objetivo general de fomento de la transformación social hacia sociedad equitativas e inclusivas, es aportar claves de reflexión y recomendaciones prácticas para pensar o repensar nuestro modo de trabajar en red, de enfocar las alianzas y sinergias, de cara a orientarlo desde la perspectiva de la coherencia que antes mencionábamos y, así, fortalecerlo.

Los aprendizajes que aquí compartimos son fruto de un proceso de reflexión individual y colectivo, de recopilación, análisis y contraste teórico y práctico con referentes de diversos ámbitos y con experiencias embrionarias/ experimentales/ iniciales- en fase inicial de trabajo en red. En este sentido, hemos realizado entrevistas extensas a 9 experiencias de trabajo en red de Euskal Herria (BasHerri, Bilgune Feminista, EHKOlektiboa, Errigora, Eusko, HikHasi, Olatukoop, REAS Euskadi y Saretuz); hemos compartido nuestras inquietudes y reflexiones con experiencias de trabajo en red de otras latitudes, en concreto América Latina y Centro América (ANAMURI³ y CEP Alforja⁴); y hemos contado con un grupo motor y un grupo de contraste (Adolfo Bornaetxea Fito, Idurre Zugazagasti, Agurtzane Díaz, Javi Sancho, Marc Badal, Oier Fuentes y Hasier Iratzoki). En suma, hemos conocido y cruzado visiones plurales sobre el trabajo en red, de la universidad, los gaztetxe, el consumo, el movimiento campesino, el feminismo, la economía solidaria, la agroecología y la inclusión social.

Jorge Riechmann y Francisco Fernández Buey, en su

publicación “Redes que dan libertad. Introducción a los nuevos movimientos sociales” (Riechmann y Fernández, 1993: 9-10), señalan que, a la hora de analizar los nuevos movimientos sociales, y también su trabajo en red, es importante combinar varios enfoques: escuela de movilización de recursos – en lo referente al aspecto organizacional y, específicamente, problemas de movilización –; el “particularismo”, por la importancia que da al contexto histórico particular en que se desarrolla cada experiencia; el enfoque de redes, por sus aportes sobre constitución y funcionamiento interno; y el enfoque cognitivo, con su énfasis en los movimientos como actores colectivos esenciales para la construcción social de la realidad. Sin pretensión de presentar un exhaustivo análisis de casos desde este marco teórico, sí nos parece referencia relevante para la extracción de aprendizajes.

Finalmente, constatamos que, como en tantos otros temas, en el objetivo que nos marcamos, los aprendizajes que compartimos no son siempre generalizables:

1. LA ESTRATEGIA, RESPUESTA O DECISIÓN QUE ES BUENA PARA UNOS COLECTIVOS TRABAJANDO EN RED EN UN MOMENTO, PUEDE SER BUENA PARA OTROS EN EL MISMO U OTRO MOMENTO O NO;

2. CADA EXPERIENCIA DE TRABAJO EN RED TIENE UNOS RITMOS, INTENSIDAD Y NECESIDADES SEGÚN EL FLUIR DE LA REALIDAD DE SUS INTEGRANTES, ASÍ COMO DE SU INTERRELACIÓN;

3. SE PUEDE Y, CASI, SE DEBE SER FLEXIBLE; RESPETANDO UN CONSENSO DE MÍNIMOS TODA MEDIDA ES LEGÍTIMA SI ES ACEPTADA Y SENTIDA POR TODAS LAS INTEGRANTES, SI RESPONDE A UNA EVALUACIÓN Y PLANIFICACIÓN, SI SE DIMENSIONA SU CARÁCTER TÁCTICO, COYUNTURAL O ESTRATÉGICO.

En resumen, no presentamos una guía o modelo único de trabajo en red con carácter transformador, sino unos apuntes o pautas contruidos colectivamente por personas, grupos y redes que están sumergidos en dicho proceso y que consideramos pueden orientar en el proceso no lineal y sí complejo de recreación de sociedades equitativas e inclusivas.

¹ <https://issuu.com/grupoemausfundacionsocial/docs/def-dandovidabajaresolucionpliegos>

² <https://issuu.com/grupoemausfundacionsocial/docs/castellanofinalametsekinweb>

³ ANAMURI – Asociación Nacional de Mujeres Rurales e Indígenas de Chile. Integrante de la CLOC-VC y de La Vía Campesina. / www.anamuri.cl

⁴ CEP Alforja – Centro de Estudios y Publicaciones Alforja. Centro dedicado a la Educación Popular. Costa Rica y otros países latino americanos. / www.cepalforja.org

1. EL PUNTO DE PARTIDA

En la publicación antes mencionada, los autores afirman: Los motivos declarados de la mayoría de estos movimientos atañen a bienes colectivos – protección de la calidad ambiental, mejoras en la condición de las mujeres, disminución de la conflictividad internacional –, contradiciendo directamente la lógica de la elección racional y acción egoísta.

En nuestro caso, también, las experiencias entrevistadas responden a **causas colectivas que trascienden intereses básicos y particulares**. En concreto, abogan por la economía local, solidaria y transformadora, el consumo responsable y crítico, la agroecología, el feminismo y la identidad vasca.



“fomentar y trabajar en clave de economía solidaria y transformadora”

“relocalizar la economía y promover la presencia del euskera en el comercio y las empresas”

“promoción de la agroecología y la soberanía alimentaria a partir del intercambio y la identificación de experiencias agroecológicas en euskal herria desde un proceso de certificación participativa”

“sensibilizar a la sociedad sobre el modelo de producción y consumo local y transformador”

“impulsar una transición feminista hacia un euskal herria soberano y feminista, cuestionando modelos actuales (de familia, relación, identidades sexuales) y fortaleciendo la red con mujeres, nacionalistas y feministas”

“coordinación entre las iniciativas de consumo responsable, crítico y transformador de donostia para fomentar dicha visión desde la educación transformadora interna y externa”

“que la economía solidaria tenga más reconocimiento como herramienta de transformación social”

“fomentar el euskera y la educación activa poniendo a los niños y niñas en el centro”

“fomentar el auzolan, articulando agentes de euskal herria, impulsando el euskera y teniendo en cuenta la situación del agro”

En este sentido, y como ya hemos mencionado en la introducción, nos referimos en todo momento a un trabajo en **red que integra la dimensión político-transformadora en sus objetivos y procesos**.

VALORES

En coherencia con el apartado anterior, se debería sustentar en valores y principios alternativos a los que el modelo imperante neoliberal y heteropatriarcal marca. El marco hegemónico nos ha llevado a relacionarnos jerárquicamente, desde la competitividad, la desconfianza, la mentalidad de ganar-perder. Marco en el que, habitualmente, salen perdiendo las mujeres, los colectivos excluidos y vulnerables. Estos **valores debilitan, desaniman y generan conflicto en y entre las iniciativas de construcción transformadora que surgen desde la ciudadanía universal.**

Pero, los valores se crean, actualizan y reelaboran por medio de la práctica social y la experiencia (RIECHMANN y FERNANDEZ, 1993: 11). Por ello, es fundamental avanzar de modo práctico en la introducción de valores de: transparencia y confianza, construcción colectiva, corresponsabilidad, horizontalidad, participación, cooperación, escucha activa y comunicación no violenta, los cuidados, poner la vida en el centro, ecodependencia e interdependencia. De modo primordial, es esencial **aprender a trabajar en y con la diversidad.** Desde el respeto y puesta en valor de la diferencia. Desde la construcción de identidades compartidas, no anuladoras sino incluyentes de las diversidades de personas y grupos, sea por edad, orientación sexual, origen, situación socio-económica. Como decía Paulo Freire, “la virtud de convivir con el diferente, para poder pelear con el antagonico”.

“hay valores que no se pueden enseñar, hay que vivirlos y transmitirlos”

“no queremos situarnos por encima de las asociaciones provinciales ni queremos duplicar trabajo. creemos que, al igual que en una huerta necesitamos distintas herramientas de trabajo, también necesitamos distintas asociaciones para realizar distintos trabajos”

“tenemos motivaciones diversas (euskera, medio ambiente, economía), por lo que constituimos un grupo plural. a esto le vemos un gran potencial”

“proceso muy lento pero muy participativo”

“no creemos que podemos hacer solas las cosas, el trabajo en red es continuo, hacia dentro y hacia fuera”

Dichos valores y principios deberían vertebrar los modos de relacionarse en el trabajo en red, las formas de gestión y organización, de liderazgo y dinamización, de formación y comunicación.

OBJETIVOS

Partiendo de estas premisas generales, los objetivos del trabajo en red se definen de la confluencia en diverso grado de varias necesidades o expectativas:

- **Desarrollo local y poder social:** vincular agentes diversos en un territorio, fortalecer el tejido comunitario para abordar la realidad y transformarla de modo integral y colectivo. Tal como se indica en el Foro de debate 2: Participación para la Inclusión y la Transformación Social ¹, el trabajo en red en este plano es recomendable “no sólo por razones de coherencia ética y metodológica, sino también por razones de eficacia social. Se requiere la cooperación entre todos los actores que conviven y actúan en la comunidad”.

“se necesitaba una dinámica para cohesionar los distintos territorios, la situación del euskera en el sur de Navarra estaba muy mal, la situación de las personas productoras tampoco era muy buena”

- **Incidencia política:** visibilizar y poner en la agenda pública y privada (escala territorial o global) un concepto, idea, problema o actuación. En este caso, hay que estar alerta de no reproducir, como se recoge en el estudio arriba mencionado, “estructuras de representación para fortalecerse en la capacidad de interlocución con los poderes públicos y en la negociación para el acceso a recursos, más que espacios efectivos de cooperación mutua”.

“que seamos un agente motor e interlocutor reconocido socialmente”

¹ Publicación de la Red Europea contra la Pobreza y la Exclusión Social en el Estado Español (EAPN en sus siglas en inglés) <http://www.eapn.es/> Coordinada por Fernando de la Riva (www.participasion.wordpress.com). 2012.

- Personales y de identidad:

- **Reconocimiento** de que el trabajo de tu grupo va en buena dirección y tiene una dimensión que trasciende la meramente operativa. De que lo que estás/estáis haciendo también aporta y es transformación social. Esto nutre la razón de ser, dando una dimensión espiritual, de conexión humana y con la naturaleza.

“en ese momento nosotras creíamos en lo que hacíamos, pero nos sentíamos un poco solas [...] nos encontramos con otras organizaciones con las mismas inquietudes que nosotras y con un espacio de protección y apoyo”

“para nosotras la red ha sido un reconocimiento del trabajo que estamos realizando en el barrio y nos sentimos parte y con ganas de seguir”

- **Pertenencia** a algo mayor: sentimiento de seguridad, unidad y orgullo de las personas (motivación profesional y/o personal) y de las organizaciones al saber que hay otras personas y grupos en la misma línea, con un objetivo global e ideales compartidos que nos ubican en el lugar que queremos en el mundo y que nos permite compartir aprendizajes.

“no había coordinación entre las entidades de economía solidaria de Euskal Herria [...], unir fuerzas y tener un espacio de encuentro”

“una red de apoyo y ayuda mutua, para no enfrentarse solo a los problemas”

“el sentido de pertenencia de las iniciativas es muy alto porque no se vive esta sensación de sombra sino todo lo contrario”

- **Herramienta:** contar con un ente o espacio al que se dote colaborativamente de capacidad (dedicación, conocimientos, recursos – humanos, monetarios, tiempo –) para desarrollar y proveer elementos que los grupos identifican como necesarios para el objetivo común definido. Por ejemplo, investigaciones, materiales, nuevas tecnologías, formación, difusión.

“nos basamos en las necesidades y deseos del profesorado, es una iniciativa creada por y para el profesorado”

NACIMIENTO

En el momento en que nace una iniciativa de trabajo en red unas personas o un grupo impulsor está decidiendo, de modo más intuitivo o más analítico, **responder a una necesidad concreta desde un posicionamiento ideológico que se ubica en esta vocación transformadora y de construcción colectiva de alternativas**. En los casos analizados, hemos visto que esta decisión suele ser relativamente meditada, que suele ir madurándose, y parte de un buen diagnóstico de la realidad. A veces la idea inicial surge de un grupo pequeño de personas, otras veces de grupos u organizaciones que ya colaboraban en iniciativas que van evolucionando o entre las que se detecta una nueva necesidad. Normalmente es importante el factor humano de **relaciones interpersonales de confianza** y cohesión entre las personas impulsoras de la idea.

“un grupo de 5-10 amigos vimos la moneda complementaria como oportunidad para cumplir varios objetivos”

“necesidad de juntarse entre los actores que promueven la agroecología por un cambio de legislación”

“no es que una serie de grupos decida crear una red, sino que es una red impulsada por dos organizaciones, luego se confirmó la necesidad”

“se identifica un vacío en el feminismo vasco y dos ámbitos (uno interno y uno externo): análisis feminista en la izquierda nacionalista y confluencia con el movimiento feminista”

“tras 5 años de trabajo y reflexión se ve la necesidad de crear una revista como herramienta educativa para los centros educativos que trabajaban en euskera”

“no nos identificábamos con ninguna de las redes que existía y por eso decidimos crear una donde nos sintiéramos parte y cómod@s”

“hicimos un informe donde recogíamos las necesidades y lo que nos gustaría llegar a ser”

“quizá el proceso de inicio estuvo muy identificado y vinculado a muy pocas personas y quizá esto no es lo mejor para la continuidad y permanencia de la iniciativa. no solo desde el punto de vista del liderazgo sino también de la dependencia de todas las relaciones personales que permitieron impulsar la iniciativa”.

Otro componente de gran valor es el contrastar el diagnóstico y la idea con personas, grupos y organizaciones expertas (desde la teoría y, sobre todo, la experiencia práctica) en los diversos sectores o ámbitos que van a cruzar a nuestra idea de trabajo en red. En este sentido, no hay que olvidar **aspectos transversales a cualquier iniciativa en este marco: la participación y la dinamización, la perspectiva de género y la inclusión social**. Deberíamos evitar reproducir relaciones de poder asimétricas e invisibilización de ciertos segmentos de la sociedad en redes elitistas que no incorporen ni respondan a las necesidades, objetivos, modos de hacer y visiones de personas, colectivos y pueblos excluidos en este sistema.

En todo momento, pero, sobre todo, en esta fase inicial, resulta clave también **la capacidad movilizadora y conectora de este grupo impulsor**. La capacidad de generar confianza en otros colectivos, de socializar la idea conectando los objetivos y necesidades de cada colectivo con el objetivo global, de provocar ese sentimiento de apropiación de la iniciativa, de demostrar la práctica del

trabajo en red. A partir de aquí, en muchos de los casos, se organiza un encuentro o unas jornadas que suponen un hito en la puesta en marcha y confluencia de actores de esa nueva iniciativa de trabajo en red.

“era importante que los aliados participaran en el proceso de creación. de lo que necesitas saber, ¿quién lo sabe? nosotros no sabíamos nada en relación a la producción”

“todos los agentes consultados en el proceso de definición, se convertían en aliados y se sentían partícipes en la nueva red”

“empezamos todo dos personas, con la ayuda de amistades y personas conocidas [...] ir a buscar a personas conocidas, contarles la idea, animarles a implicarse”

“se empieza desde abajo, no desde las instituciones, acercándose a gente y estructuras muy diversas que se movilizan e ilusionan con el proyecto. esta base militante y voluntaria con muy buen ambiente es difícil de mantener al crecer, pero, en cierto modo, subyace y anima hasta hoy”.

En la mayoría de los casos observamos que se da un espacio inicial importante a la **definición colectiva**, por todas las partes que se han sumado al trabajo en red, de los criterios que engloba la propuesta general defendida: el consumo responsable, la economía solidaria, la economía transformadora, la agroecología, etc. Esto contribuye sin duda al sentimiento de pertenencia, la adhesión y, por otra parte, es, en sí mismo, un ejercicio de construcción colectiva desde el diálogo y la generación de vínculos y confianza.

“hemos definido una lista de criterios o carta de compromisos”

“el diagnóstico fue clave para conocer a la gente que se movía en esto, conocernos y hacer una reflexión colectiva sobre qué se entiende por consumo responsable”

En cualquier caso y, en resumen,
este trabajo en red supone:

“vemos el momento de crear una red y proponemos un encuentro abierto, [...] no esperábamos tantas personas e iniciativas con las mismas inquietudes”

Finalmente, desde un primer momento, aun cuando partamos de una correcta lectura de la realidad, y aun cuando estemos estableciendo principios, criterios y normas, es importante ser consciente de que nuestra experiencia de trabajo en red puede y, quizá, debe ir evolucionando. Nuevas variables en el contexto, los aportes de nuevos integrantes, los aprendizajes a partir de las dificultades y avances que se produzcan, podrán conllevar ajustes. Esta capacidad de evaluación, aprendizaje, ajuste y replanteamiento, si actúa siguiendo los valores antes señalados, serán prueba del dinamismo y salud de la iniciativa.

“el resumen de nuestros primeros pasos: surge la idea > conformar un pequeño grupo > investigación de otros casos y comenzar a organizarnos > hacer red con otras estructuras y colectivos > organización de la nueva asociación y campaña > puesta en marcha”.

“valoramos mucho nuestros inicios. Seguimos estando sorprendidos de cómo fuimos capaces de hacer eso. Hicimos muchas cosas mal, pero han sido parte de los que somos ahora”

- SUPERAR LA LÓGICA INTERNA DE FUNCIONAMIENTO Y OBJETIVO PROPIOS. BUSCAR ESPACIOS, RITMOS, FUNCIONAMIENTOS Y OBJETIVOS COMPARTIDOS Y QUE FAVOREZCAN A TODOS LOS GRUPOS PARTICIPANTES. BUSCAR UN EQUILIBRIO CONSENSUADO DE ROLES, ÁMBITOS Y FUERZAS ENTRE LOS GRUPOS INTEGRANTES Y LA PROPIA EXPERIENCIA DE TRABAJO EN RED.

- CREER QUE UNO MÁS UNO ES MÁS QUE DOS, QUE EL CONJUNTO DA MÁS QUE LAS PARTES POR SEPARADO Y LA DIVERSIDAD DE PUNTOS DE VISTA ENRIQUECE. UNA SOLA NO LLEGA A TODO, DOS JUNTAS PUEDEN HACER COSAS EN OTRAS DIMENSIONES, CON UN IMPACTO TRANSFORMADOR MÁS POTENTE, ABRIENDO LÍNEAS DE TRABAJO TRANSFORMADORAS EN LO SOCIAL, POLÍTICO Y ECONÓMICO.

- QUE LAS PERSONAS Y GRUPOS PARTICIPANTES SE SIENTAN PARTE DE, EN UN CUIDADO EQUILIBRIO ENTRE EL PROTAGONISMO DE LA RED Y EL DE SUS INTEGRANTES. ESTO SE PLASMA, DE MODO MUY EVIDENTE, AUNQUE NO ÚNICO, EN CÓMO TE PIENSAS Y TE DEFINES HACIA FUERA Y HACIA ADENTRO EN TU DISCURSO:

TOMO PARTE EN O SOY DE TAL ALIANZA, PLATAFORMA, MOVIMIENTO, RED.

FORMO PARTE DE O SOY TAL ALIANZA, PLATAFORMA, MOVIMIENTO, RED.



- **UNA RELACIÓN DE IDA Y VUELTA QUE APORTA UN VALOR AÑADIDO, YA QUE EL TRABAJO DE LA RED, SI NO SE VIVE COMO TAREA EXCLUSIVA DE UNA PARTE ESPECIALIZADA O DE LAS DIRIGENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN, FORTALECE A SU VEZ EL TRABAJO PROPIO DEL GRUPO U ORGANIZACIÓN.**

- **SUPERAR LA LÓGICA DE SUMA DE ACCIONES PUNTUALES Y DE CONSIDERACIÓN DE LA RED COMO INSTRUMENTAL.**

- **MANTENER UN CONTINUO VÍNCULO ENTRE ACCIÓN Y REFLEXIÓN, ASÍ COMO ENTRE EL ATERRIZAJE EN LO LOCAL Y LA CONEXIÓN GLOBAL. AMBOS PLANOS NOS DOTAN DE FUERZA, MOTIVACIÓN Y LEGITIMIDAD.**

- **PONERNOS METAS A CORTO Y MEDIO PLAZO DENTRO DEL PERMANENTE PROCESO DE TRANSFORMACIÓN. NOS PUEDE AYUDAR A AVANZAR, EVALUAR, RECONOCERNOS Y DARNOS DOSIS DE SATISFACCIÓN.**

- **DEDICACIÓN DE RECURSOS Y CAPACITACIÓN ESPECÍFICOS. MÁS PERSONAS CAPACITADAS EN TRABAJO EN RED EVITA ESTANCAMIENTO DE CIERTOS ROLES EN ALGUNAS PERSONAS. SUPONE REDES MÁS POTENTES Y UN TRABAJO EN RED MÁS SOSTENIBLE, EQUITATIVO, INCLUSIVO Y EFICAZ SOCIALMENTE.**

Finalmente, a modo de referente, listamos **las características ideales de una red** según la visión de la EAPN-ES en su Guía metodológica de participación social de las personas en situación de pobreza y exclusión social:

- COMPARTIR UNA VISIÓN ENTRE LAS ORGANIZACIONES INTEGRANTES DE LA RED;

- SER TRANSVERSAL A TODOS LOS DEPARTAMENTOS Y TRABAJOS DE CADA ORGANIZACIÓN, Y DENTRO DE LA FILOSOFÍA DE LAS ENTIDADES;

- LA CREACIÓN COLECTIVA DE CONOCIMIENTO, SOBRE UNA CUESTIÓN SOCIAL Y SOBRE EL SECTOR;

- LA ADOPCIÓN DEL PRINCIPIO DE LA DIVERSIDAD;

- LA ADOPCIÓN DEL PRINCIPIO DE “PROCESO” COMO MECANISMO Y FILOSOFÍA DE ACTUACIÓN.

- IMPLICACIÓN DE LAS ENTIDADES EN LA COMUNIDAD, EN EL TEJIDO SOCIAL DE LOS TERRITORIOS EN LOS QUE OPERAN; INFLUYENDO ADEMÁS EN EL DEBATE PÚBLICO SOBRE LA EXCLUSIÓN Y LA DESIGUALDAD.

- PRÁCTICA BASADA EN LA EVIDENCIA Y EVALUACIÓN CONTINUA.



2. ESTRUCTURAS

En función de los objetivos marcados, las necesidades identificadas y el asesoramiento de prácticas similares, de amistades o personas expertas iremos definiendo la estructura de la que queremos dotarnos en nuestro trabajo en red. Asimismo, los primeros contactos con potenciales personas y colectivos colaboradores y aliados nos darán una idea de la capacidad movilizadora y aglutinadora de la propuesta, lo que conllevará diferentes tamaños y grados de complejidad. La meta, en todo caso y como ya hemos apuntado anteriormente, no es crear nuevas estructuras por crear, sino motivar y dinamizar un trabajo en red como estrategia hacia fuera y hacia dentro, de construcción real y sostenible de contrapoder y transformación.

Respecto a la ideación y configuración de fórmulas de coordinación, la Teoría de Redes y, en concreto, Burt (BURT, 1980), incorpora dos supuestos básicos y significativos.

- Las relaciones que un actor mantiene con otros pueden afectar a sus acciones, percepciones y comportamientos. La distribución desigual condiciona tanto la cooperación, lo que implica colaboración entre individuos, como la competencia, lo que implica conflicto. **Esto da una naturaleza dinámica a la teoría de redes, ya que la estructura del sistema se modifica conforme a las pautas cambiantes de la coalición y el conflicto.**

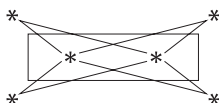
- No se puede detener el análisis en el comportamiento social de los individuos. Se ha de llegar a diversos niveles de la estructura del sistema social.

En este sentido, los agentes sociales pueden vincularse en base a diversos principios (Lozares, 1996: 121-122):

COHESIÓN



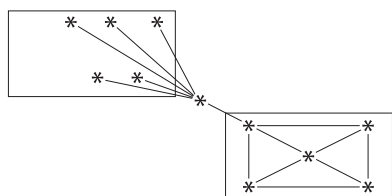
EQUIVALENCIA



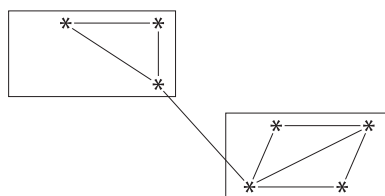
PROMINENCIA



INTERMEDIARIO



RANGO



Por otra parte, en los últimos años, desde el **ámbito de la innovación** se han desarrollado modelos organizativos que, en algunos aspectos, pueden resultar interesantes en la reflexión y experimentación sobre un trabajo en red transformador. Nos referimos al concepto de ecosistema y de hub.

Frente a la noción de redes institucionalizadas y que pierden frescura ante un contexto cambiante, estos modelos pretenden generar conexiones más adecuadas para el trabajo en un territorio determinado. La siguiente tabla resumiría sus características básicas:

RED	ECOSISTEMA	HUB
<p>Visibilizar algo</p> <p>Lograr que se ponga en la agenda pública</p> <p>Reflexión y evolución del concepto/tema</p> <p>Institucionalización (genera estructura)</p>	<p>Actuar en un espacio/tema determinado</p> <p>Múltiples ópticas de actuación</p> <p>Fijar objetivo común entre diversos agentes</p> <p>Flexibilidad</p> <p>Interrelación natural y creativa</p>	<p>Conexión de conocimientos</p> <p>Desarrollo de iniciativas creativas e innovadoras</p> <p>Aceleradora de proyectos</p> <p>Trabajo en colaboración con personas expertas</p> <p>Flexibilidad a la hora de crear</p>

Es evidente que los grandes retos actuales pasan por la necesidad de conformar plataformas que aumenten el peso, las capacidades, los argumentarios y la visibilidad de las propuestas alternativas. Como apunta la teoría de redes, cada plataforma, en función de sus objetivos y poder social, definirá sus estrategias, principios y evolución. Igualmente, como se observa desde la innovación social, nos encontramos en un contexto de irrupción total de las nuevas tecnologías, así como de promoción del emprendizaje, la autogestión y las experiencias colaborativas. Se da, al mismo tiempo, una **reconexión con lo local** que puede influir positivamente en el tejido comunitario territorial pero, también, de modo inconsciente o deliberado, desconectarnos de análisis, alianzas y **comunidades globales**, perdiendo los principios de corresponsabilidad y ecodependencia.

Independientemente de si queremos oficializar o no nuestra estructura dentro de la normativa vigente, es importante que reflexionemos – cuando menos de modo somero – sobre estos elementos antes de definir nuestra estructura.

En las experiencias analizadas hemos identificado **tres momentos y planos de participación**:

- PERSONAS, GRUPOS U ORGANIZACIONES FUNDADORAS
- PERSONAS, GRUPOS U ORGANIZACIONES DINAMIZADORAS
- PERSONAS, GRUPOS U ORGANIZACIONES PARTICIPANTES

1. EN EL PRIMER PLANO

Los agentes cubren un rol fundamental en el surgimiento de la iniciativa de trabajo en red – fase más o menos prolongada según cada caso – y, luego, suelen pasar a participar en el segundo plano. En este caso, bien sea con función asesora, bien sea como parte del grupo motor o del equipo directivo. A veces se implican en el plano de participantes.

En las iniciativas vinculadas al sector rural y al ámbito de la economía no se da una participación protagónica de organizaciones feministas en la fase de fundación. La iniciativa vinculada a la educación, por las propias características del sector, la mayoría de las personas en este plano son mujeres. La iniciativa en el ámbito del consumo responsable, crítico y transformador y, obviamente, la iniciativa de red feminista, nacen con una presencia y conciencia crítica en este sentido.

2. EN EL SEGUNDO PLANO, encontramos:

- CASOS CON UNA CLARA ESTRUCTURA DIRECTIVA.
- CASOS ORGANIZADOS PRINCIPALMENTE EN GRUPOS DE TRABAJO, SEAN PERMANENTES O POR TAREAS

¹ Elaborada por Eduardo Sánchez, Director de Innovación Social de Emaús Fundación Social. http://www.emaus.com/tiene_sentido/red-ecosistema-y-hub-diferentes-modelos-de-intervencion-en-la-sociedad/

- PUNTUALES, SECTORIALES O TERRITORIALES.
- CASOS QUE CUENTAN, EN SU CASI TOTALIDAD, CON PERSONAS ASALARIADAS O LIBERADAS, CON FUNCIONES DEFINIDAS O, MAYORMENTE, MULTIFUNCIÓN.
- GRUPOS ASESORES (ÁMBITO ACADÉMICO, PERSONAS FUNDADORAS).
- CASOS QUE CUENTAN CON GRUPOS MOTORES O IMPULSORES.

Desde una perspectiva de género, observamos realidades diversas:

- EN MUCHOS CASOS LAS PERSONAS LIBERADAS SON MUJERES.
- EN ALGUNOS CASOS LA MAYORÍA DE LAS PERSONAS IMPLICADAS (GRUPOS DE TRABAJO, ASAMBLEAS, REUNIONES...) SON MUJERES Y NO SE DA UNA REFLEXIÓN MÁS ALLÁ SOBRE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO NI EL FEMINISMO.
- EN ALGUNOS CASOS HAY UNA PRESENCIA TAMBIÉN MAYORITARIA DE MUJERES Y SE DA, ADEMÁS, UNA TRANSVERSALIZACIÓN CONSCIENTE DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO, ASÍ COMO UN ANÁLISIS FEMINISTA.
- EN OTROS CASOS, POR DIFERENTES ESCENARIOS (MÁS MUJERES QUE HOMBRES PERO NO EN PUESTOS DIRECTIVOS, MÁS MUJERES QUE HOMBRES PERO ELLOS HABLAN MÁS, POCAS MUJERES, NÚMEROS SIMILARES PERO ACTITUDES MASCULINAS PREDOMINANTES) HAY UNA CONSTATAción DE LA INCORPORACIÓN DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO COMO PROBLEMA, CARENCIA O DIFICULTAD Y SE PLANTEAN MEDIDAS MUY DIVERSAS. ASÍ: ORGANIZAR GRUPO DE TRABAJO, DIAGNÓSTICO DE GÉNERO Y PLAN DE IGUALDAD; ABORDAR LA CUESTIÓN DE MODO INFORMAL Y TRASPASANDO

LA RESPONSABILIDAD A LAS MUJERES PARA QUE SE EMPODEREN A PARTICIPAR DENTRO DEL ESQUEMA ESTABLECIDO; NO SE AVANZA EN EL DIÁLOGO Y LAS MUJERES SE VAN.

“somos conscientes de que en las reuniones hay más mujeres pero hablan más los hombres. Estamos haciendo el esfuerzo de generar más confianza para que todas las personas puedan participar libremente, se sientan empoderadas”

“Tanto en el equipo como en la asamblea la mayoría eran mujeres, pero en la junta hombres. Se veía la necesidad de trabajar esto y se creó un grupo de trabajo, un diagnóstico y un plan de género. En 2016 la junta consigue tener el mismo número de hombres que de mujeres”

“la mayoría de las personas participantes son mujeres. El tema de género se considera clave y desde un principio se intenta incorporar en el día a día y en toda reflexión y planificación”

“yo veo un ambiente muy masculino en las asambleas y en las reuniones. No sólo porque hay más hombres sino también por las formas de hacer. Se prioriza el hacer y menos el reflexionar y cuidar. Hay un punto de vista muy productivista y del trabajo físico como valor”

“Los asalariados y el grupo de trabajo son hombres. Somos conscientes de que es una carencia pero hemos preguntado a mujeres si se querían incorporar y, por distintos motivos, no lo han hecho”

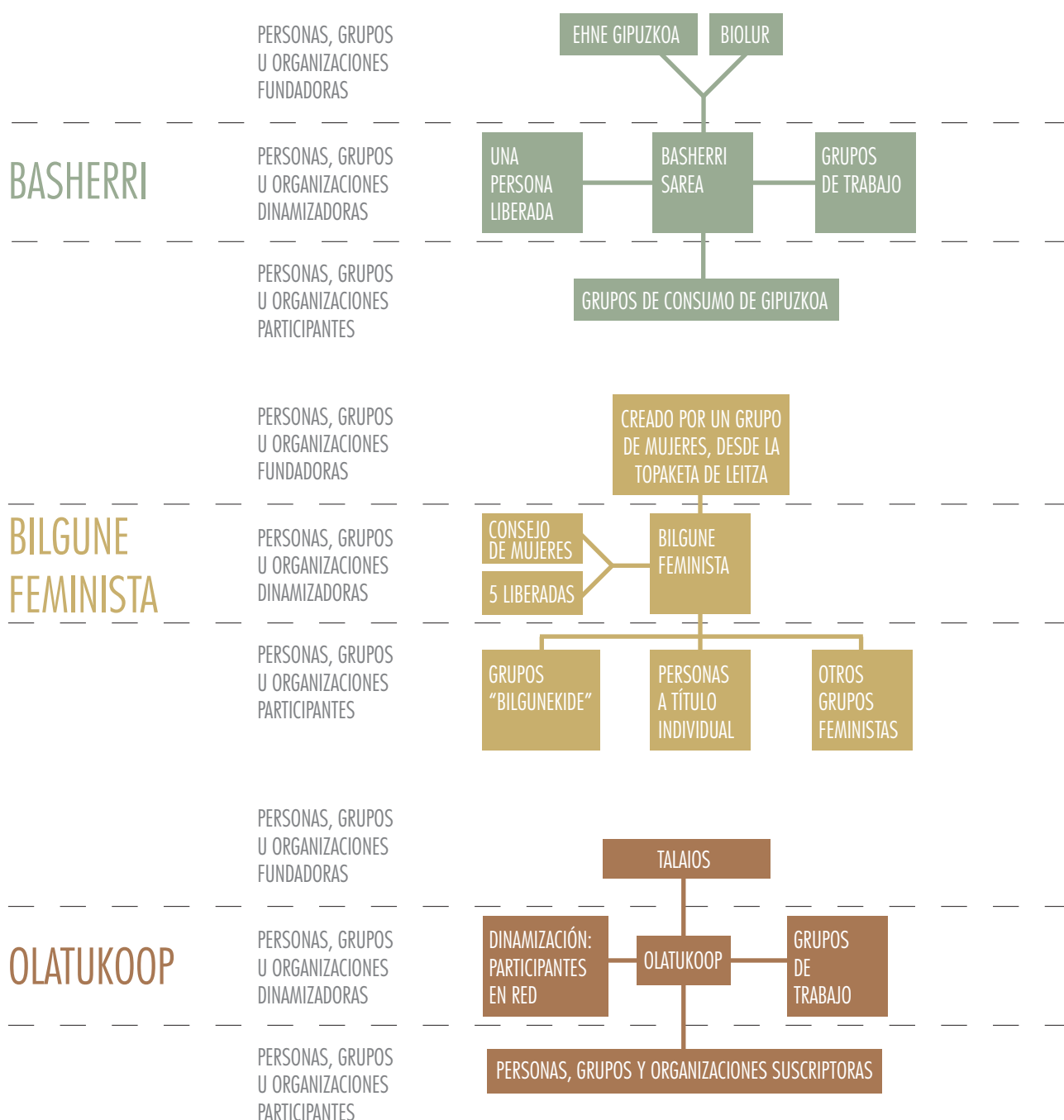
3. EN EL TERCER PLANO,

Nos encontramos con participantes a título particular o colectivo, organizados en diferentes subgrupos en función de su perfil y, sobre todo, de la complejidad operativa de cada experiencia concreta de trabajo en red. En algunos casos existen mecanismos de entrada o aceptación de nuevas organizaciones o iniciativas.

Aparecen así, grupos de consumo, personas socias productoras, campesinado, ciudadanía, *bilgunekide*, asociaciones, personas suscriptoras, agentes locales educativos, sindicales, iniciativas empresariales,

organizaciones de economía solidaria, colectividades, etc. Está claro que la participación es plural y muy arraigada en lo local. En algún caso se constata una preocupación explícita por acercarse o incorporar en este plano a mujeres y a grupos de mujeres o feministas. Por otra parte, aunque no aparece explícitamente en las estructuras esquematizadas, la mayor parte de estas experiencias tienen conexión con movimientos globales y

experiencias internacionales: La Vía Campesina, Marcha Mundial de Mujeres, RIPESS (Red Internacional de Promoción de la Economía Social y Solidaria), Campañas anti-TTIP y otros tratados de libre comercio, Redes de Semillas, experiencias de Moneda Social, etc. Presentamos a continuación las estructuras esquemáticas de las experiencias analizadas. Dichos esquemas son de elaboración propia basándonos en la información extraída de las entrevistas.

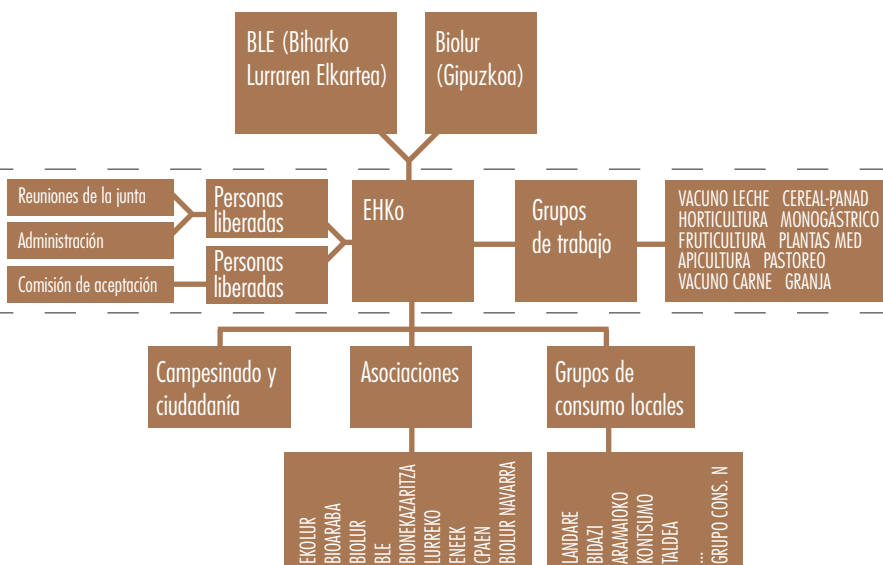


EHKOLEK-TIBOA

PERSONAS, GRUPOS
U ORGANIZACIONES
FUNDADORAS

PERSONAS, GRUPOS
U ORGANIZACIONES
DINAMIZADORAS

PERSONAS, GRUPOS
U ORGANIZACIONES
PARTICIPANTES

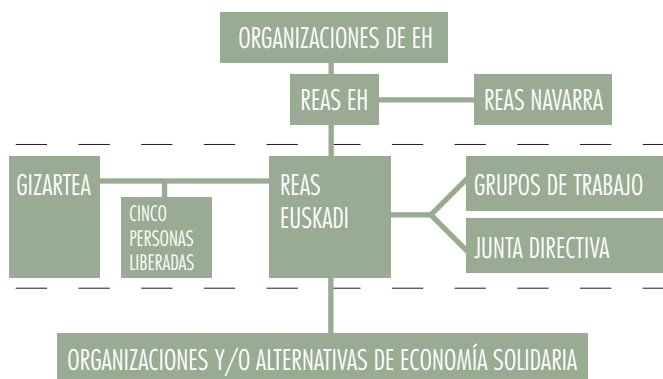


REAS

PERSONAS, GRUPOS
U ORGANIZACIONES
FUNDADORAS

PERSONAS, GRUPOS
U ORGANIZACIONES
DINAMIZADORAS

PERSONAS, GRUPOS
U ORGANIZACIONES
PARTICIPANTES

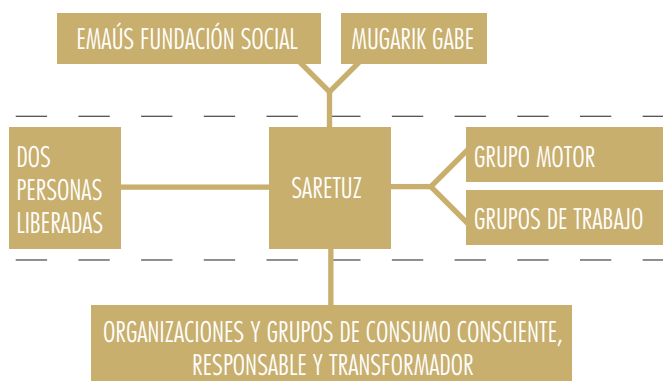


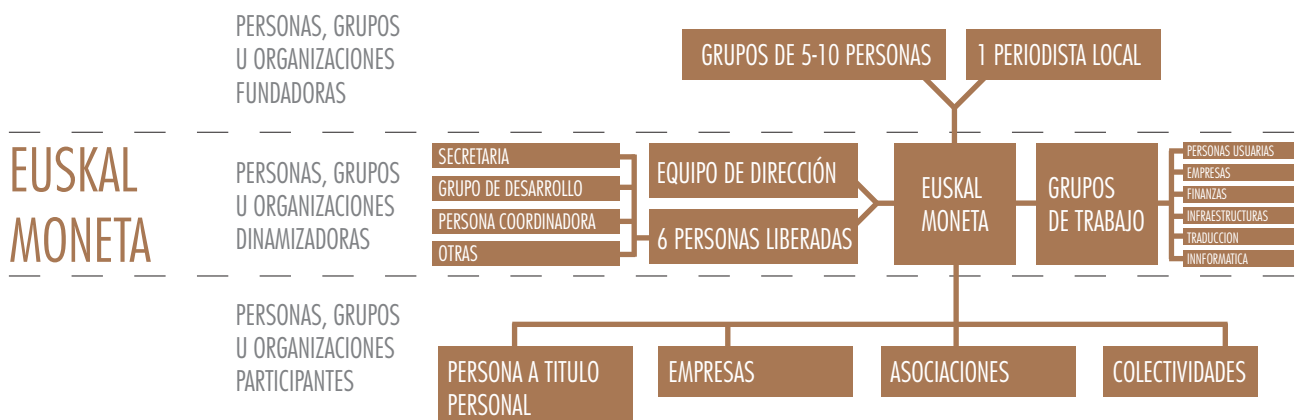
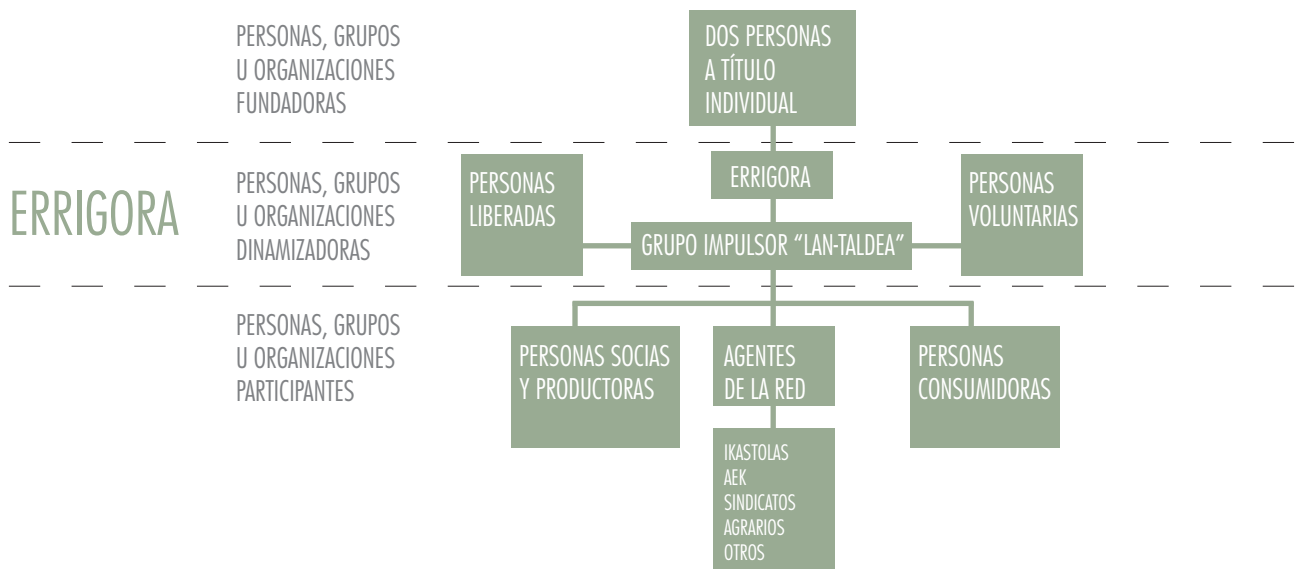
SARETUZ

PERSONAS, GRUPOS
U ORGANIZACIONES
FUNDADORAS

PERSONAS, GRUPOS
U ORGANIZACIONES
DINAMIZADORAS

PERSONAS, GRUPOS
U ORGANIZACIONES
PARTICIPANTES





Desde estos casos y a partir de las sesiones de contraste a nivel local e internacional, extraemos varios apuntes en lo referente a este apartado:

- En el delicado y dinámico equilibrio entre eficacia social, política y de gestión, cada experiencia opta por el esquema que le parece más conveniente atendiendo a su complejidad operativa y de diversidad de agentes.

El optar por una estructura asamblearia no conlleva automáticamente un funcionamiento horizontal, participativo y transformador. Del mismo modo que dotarse de una junta o equipo directivo no implica funcionar de modo vertical, autoritario y poco transparente. Evidentemente, es deseable una coherencia ética y metodológica. También es clave lograr resultados e hitos de los que las personas y grupos participantes en el trabajo en red se sientan satisfechos y orgullosos, algo concreto con lo que vincularse. Pero, sobre todo, es imprescindible asumir que el interiorizar y funcionar desde valores participativos y asamblearios es un proceso pedagógico y de cambio cultural.

“al principio, desde Argia y Berria nos asesoraron sobre el tipo de asociación que queríamos crear [...] luego, en 2012, nos convertimos en cooperativa porque hicimos una reflexión y el tipo de grupo que éramos no era acorde con nuestra filosofía”

“al principio creamos la red sin forma jurídica. Ahora somos una asociación sin ánimo de lucro, asociación de asociaciones, empresas, cooperativas, iniciativas...”

“en 2004 se modifican estatutos y se realiza un proceso de debate en junta directiva y asamblea para decidir qué tipo de red se quiere ser”

“tras unos años la asamblea decide que es clave constituirse como asociación. Un grupo de trabajo se está encargando de poner en marcha el proceso.”

- En cualquier estructura, pero más si cabe en una basada en grupos de trabajo, un valor que no puede faltar es la confianza en el resto de personas y grupos. Una **confianza que lleve a una capacidad de delegar y de construir colectivamente desde la responsabilidad.**

En este sentido, es tan importante moderar el instinto de control de los procesos, como evitar esa sensación de falta de responsabilidad individual que, a veces, se da en las decisiones y tareas que se asumen colectivamente.


- Aunque con mayor atención en las iniciativas mixtas, cualquier estructura de trabajo en red, debe hacer un **profundo análisis de género** que parta de un compromiso claro con la igualdad entre hombres y mujeres, así como con una filosofía de cuidados, y que lleve a una hoja de ruta de asunción gradual de metas en este sentido. En lo referente a la estructura, se trataría de: alcanzar la paridad en los espacios de responsabilidad y toma de decisiones, contar con mujeres feministas en los consejos asesores, implicar a grupos de mujeres, LGBTI y feministas en el trabajo en red, velar porque las situaciones de precariedad (ej. Personal liberado) no se den – en general ni, menos aún, afectando exclusivamente a mujeres –, potenciar estructuras horizontales, de liderazgos colectivos, basadas en la confianza, la comunicación no violenta y el cuidado entre todas las partes.

- **Una estructura muy grande, compleja o disgregada** puede conllevar desapego o desvinculación con las decisiones y los debates estratégicos. O, tal vez, significar una saturación de espacios de reunión inasumible por las personas y grupos integrantes. Una herramienta esencial para evitar esto es una buena comunicación interna con flujos claros y contenidos ajustados sobre momentos de toma de decisiones, avances y evaluación. Otro mecanismo es recordar constantemente el compromiso con la idea original.

“si crecemos hay cierto riesgo pero, tal como estamos organizados y funcionamos, no creo porque los valores y lo esencial está colegiado y las personas implicadas activamente tienen claro y comparten cuál es el proyecto, los objetivos y los valores”

“como la estructura es pequeña, la comunicación y la horizontalidad han sido más sencillas”

“no tenemos estructura para tener más adaptabilidad, aunque esto da a veces una sensación de que se hace difusa”



- **La figura de las personas liberadas es una constante pero que no deja de suscitar debate.** En algunos casos se identifica esa necesidad desde un primer momento, en otros al darse una fase de consolidación o crecimiento. Su mantenimiento puede suponer una importante carga económica, aunque a veces se aborda desde la precariedad. Habitualmente trabajan directamente con personas voluntarias o militantes, pudiendo producirse ciertos desequilibrios. ¿Quién tiene legitimidad en la toma de decisiones? ¿consideramos a las personas liberadas meras técnicas, personal asalariado pero no integrante de la experiencia de trabajo en red? ¿quién tiene mayor información directa sobre los procesos, la memoria, los datos clave de la iniciativa? ¿hay un buen sistema de transferencia de conocimiento, tanto para el seguimiento y relevo como para la toma de decisiones informada? ¿qué continuidad y posibilidad de dedicación tienen las personas voluntarias y/o militantes en su implicación? ¿Qué continuidad las personas liberadas en su vínculo contractual? ¿sería interesante que las personas liberadas rotaran cada cierto número de años? ¿Qué proviniesen de las organizaciones participantes en el trabajo en red? ¿asumiría su coste la red o cada organización consecutivamente? ¿contar con personas liberadas frena o excusa en las personas y grupos participantes la asunción de responsabilidades? ¿contribuye por el contrario a la vivencia de la experiencia de trabajo en red como un servicio? ¿todas las funciones y tareas que conlleva el trabajo en red pueden ser asumidas por las personas y grupos integrantes? ¿contar con personas liberadas supone entrar en una dinámica de proyectos o subvenciones que implique crecimiento y/o dependencia?

“no creo que la red siguiese si no hubiera persona liberada”

“no hay personas liberadas, el trabajo debería entrar dentro del trabajo de cada iniciativa y no como algo a parte”

“desde el momento de la creación contamos con dos personas dinamizadoras liberadas, cambian cada 4 o 5 años”

“al principio las organizaciones cogieron el rol de impulsar la red, pero se vio que no llegaban a todo con el trabajo de sus organizaciones más el de la red”

- En toda experiencia de trabajo en red suelen participar tanto personas a título individual como grupos u organizaciones, normalmente representadas también por una persona. Independientemente del tipo de estructura es frecuente encontrarnos con el hecho de que **sólo la persona representante del grupo en la red** se siente participe de dicha red, conoce lo que se está tratando, se implica en los debates y acciones, etc. Puede ser que el grupo u organización en su conjunto entienda la relevancia y lógica para sus objetivos propios de participar en dicho trabajo en red, pero no se transmite y vive con un sentimiento de pertenencia ni una implicación activa. Obviamente, gran parte de la responsabilidad y la solución de esta situación pasa por el propio grupo u organización. Una priorización de la estrategia de alianzas y de la importancia del trabajo en red en su comunicación y formación interna contribuiría. Pero, además de transversalizarlo en cada organización, la propia estructura de la experiencia de trabajo en red puede generar momentos de formación y encuentro más abiertos o interorganización, rotar los espacios de reunión, proponer que entre grupos organicen actividades, incitar a que personas provenientes de diferentes grupos u organizaciones se junten en función de sus competencias o intereses para proponer o llevar tareas conjuntas, etc. Esta labor contribuiría sin duda a generar y sostener el poder social y transformador de la experiencia.

“hay dos capas de relación: directa (con la red) y entre las iniciativas (éstas pueden unirse y decidir como red, luego se comparte en asamblea).”

“el sentido de pertenencia de las iniciativas es muy alto porque no se vive esta sensación de

3. FUN- CIONAMI- ENTO

EL DÍA A DÍA. DINÁMICA ORGANIZATIVA

Tal como hemos visto en el caso de la definición de la estructura, **el funcionamiento se establece habitualmente también desde el inicio y de modo colectivo**. Luego, en el caminar, “sobre la marcha”, **se va ajustando** a las necesidades variables – sobre todo en relación al incremento de personas y grupos participantes y al observarse una cierta consolidación de la iniciativa –, así como al aprendizaje práctico sobre lo que supone un funcionamiento colectivo. Esta capacidad de renovación y adaptación es considerada por sus protagonistas clave de sostenibilidad.

Para definir el tipo de funcionamiento “se cuenta con la información de esos viajes de conocimiento de otros proyectos y con gente con mucha experiencia. La formación sobre el funcionamiento colectivo se va haciendo en la práctica. Viendo el volumen se pasa de grupos de trabajo a colegios con estructura jurídica propia y luego se organiza la participación de todas las partes. Se decide en asambleas generales”.

“el funcionamiento, así como la estructura y los criterios agroecológicos, se decide en jornadas abiertas y reuniones abiertas de los grupos de trabajo iniciales”

“es el grupo motor quien decide el funcionamiento en base a las necesidades”

“se decide el funcionamiento en un encuentro abierto inicial y luego se va revisando en una reunión semestral”

En general, se aprecia un rol importante del **grupo motor**, con reuniones relativamente frecuentes (cada mes o mes y medio) y toma de decisiones sobre asuntos de gestión y operativos, así como coordinación de la ejecución de la planificación decidida en asamblea. En ocasiones, estas reuniones son abiertas a la participación de las personas y organizaciones integrantes, grupos locales y/o de trabajo. En estos momentos se mantiene la relación, se crean espacios comunes, se hace formación, se toman decisiones estratégicas. Cada grupo decide la intensidad de su participación.

De igual modo, en función de la estructura establecida y del tamaño, el grupo motor tiene mayor o menor peso en las decisiones y la coordinación de actividades de los grupos de trabajo y/o grupos locales. En ocasiones, se ha definido desde un primer momento que los grupos de trabajo tengan autonomía de decisión sobre ciertos temas. En algunos casos, como resultado del trabajo de capacitación interno y de la madurez de la red, se ha observado un creciente peso de las integrantes en la gestión, toma de decisiones y puesta en práctica de las actividades definidas en la red.

También se propone “un funcionamiento abierto, adaptable y reflexionado, donde no haya un ente, sino que las mismas iniciativas de la red tienen que ser quienes la gestionan. Desde ese compromiso, cada organización participa como puede y quiere, con responsabilidades temporales. Para que la participación de la red no sea una carga”.

En algunos casos, en lugar de grupo motor, existe una junta y reuniones frecuentes (semanal o quincenal) del equipo liberado.

En todos los casos se celebran asambleas, aunque con frecuencias que varían desde la mensual hasta la anual. En estos espacios se debate y decide, se evalúa y planifica, se reparten las tareas. Aunque en algunos casos se vota, en muchos casos se discute y se decide por consenso.

También se establecen relaciones bilaterales entre iniciativas miembro.

Se menciona repetidamente también la pertinencia de rotar los puestos de dinamización y coordinación. En iniciativas jóvenes las mismas personas fundadoras siguen siendo clave en el grupo motor, en otras con más experiencia se mantienen en diferentes planos como veladoras y motivadoras del proyecto original. En algunos casos, hay pocas personas que quieran asumir el rol público o de referente de la iniciativa.



“Se da un relevo generacional en coordinadores de grupo de trabajo, grupos motores, pero las personas clave del inicio en gran parte siguen estando, asesorando, colaborando, etc.”

El énfasis en la rotación se hace, sobre todo, en lo referente a las **personas dinamizadoras**. Independientemente de si son liberadas o no – tema ya tratado en el apartado anterior – resulta evidente que este rol es fundamental en la vida de una iniciativa de trabajo en red, “para lo bueno y para lo malo”.

A poder ser, conviene que no estén solas sino que por lo menos sean dos. Pueden ser personas externas, seleccionadas por sus cualificaciones y perfil y que, en cualquier modo, suele tener un componente militante o de adhesión con el objetivo de la red. En algunos casos, las organizaciones pueden asumir la dinamización sin liberar a nadie específicamente. O pueden derivarse de los grupos y organizaciones miembro de modo rotatorio, volviendo a su colectivo una vez finalizado su periodo.

Hay consenso sobre que “las personas dinamizadoras necesitan chispa, motivación. Es importante que haya relevo para que no se estanque ni queme. Lxs veteranxs pueden dar seguridad, pero un relevo bien hecho es mucho mejor”.

Además, es conveniente que las personas dinamizadoras tengan experiencia en o reciban formación sobre dinamización. A veces, con buena voluntad, se toma un rol muy activo y se facilita que las participantes se acomoden. A veces, hay miedo a soltar, no se confía en la madurez, capacidad o tiempo para la implicación real de las personas o grupos integrantes. En esta dinamización un canal a utilizar son los encuentros informales, haciendo hincapié en la escucha, sin decidir por los demás o asumir lo que querrían y les gustaría. Pero es importante que las personas y grupos integrantes asuman más protagonismo en el día a día y, a su vez, las personas dinamizadoras tengan claro que están al servicio de la iniciativa, pero sin olvidar que tienen derecho a vacaciones, un horario, etc.

Por otra parte, algunas experiencias cuentan con un voluntariado muy activo, regular aunque de carácter puntual. En otras se ha reducido conscientemente el volumen del voluntariado o se ha decidido remunerar la ejecución de ciertas tareas con el objetivo de visibilizar que esa labor en la esfera colectiva también forma parte del trabajo de las personas productoras. En otros casos, con ese mismo argumento se decide exactamente lo contrario.

PARTICIPACIÓN

En cualquier caso, dotarse de un sistema de funcionamiento con flujos entre diversos agentes, espacios de trabajo y decisión frecuentes y asambleas no garantiza automáticamente una dinámica organizativa democrática, en el sentido de participativa, inclusiva e igualitaria. Es imprescindible asumir que el interiorizar y funcionar desde valores participativos y asamblearios es un proceso pedagógico y de cambio cultural.

“Se puede tener asambleas pero llevar a la misma los documentos masticados por el grupo motor y sólo tener que decir que sí. También sucede que se decidan cosas en asamblea que luego no se ejecutan o cumplen”.

“Una de las principales dificultades es la escala de la red y la dificultad que tienen las personas productoras para participar en las reuniones. Costó que asistieran a reuniones y jornadas, y esto era un problema pues se quería que todo partiera desde ellas”.

“algunas personas solo quieren ver que les aporta la red, “que me da”, pero sin traer propuestas, sólo decidir si están de acuerdo o no con lo que se propone”.

*“A veces, aunque se fomenta el trabajo en red el resto entienden la red como un servicio, de apoyo a las necesidades concretas de cada grupo, no se ven otras necesidades ni otro potencial en el trabajo en red”.
“hay un sentimiento claro y bastante mayoritario de rechazo o poca disponibilidad a hacer reuniones”.*

“Otros problemas: automatismo, inercia, la incapacidad para seguir ajustándose y aprendiendo, con los patrones habituales de funcionamiento y gestión las personas se queman- llegan a su tope, se puede perder capacidad y ganas de llegar a gente nueva”.

Cuatro aspectos a tomar en cuenta:

- LA MAYORÍA DE NOSOTRAS HEMOS SIDO EDUCADAS EN LOS VALORES DE LA SOCIEDAD CAPITALISTA Y HETEROPATRIARCAL, SER CAPAZ DE CONSTRUIR OTRAS REFERENCIAS PASA POR UN PROCESO CONTINUO Y CONSCIENTE DE DESAPRENDER ESO QUE TENEMOS INTERIORIZADO

- LOS MECANISMOS, ESTILOS Y NORMAS QUE MARQUEMOS (OFICIAL U OFICIOSAMENTE) PARA LA PARTICIPACIÓN PODRÁN SER EXCLUYENTES EN SÍ MISMOS SI ALGUNAS PERSONAS O GRUPOS NO SE RECONOCEN EN LOS MISMOS.

- MUCHAS PERSONAS Y GRUPOS — EN ESTE SISTEMA CONSUMISTA, PRODUCTIVISTA, ESTRESANTE Y PRECARIZANTE ACTUAL — TIENEN NECESIDADES Y OBLIGACIONES (FAMILIARES, ECONÓMICAS, LABORALES, ETC.) QUE LIMITAN UNA PARTICIPACIÓN ACTIVA. SE DA TAMBIÉN UN CIERTO DESAPEGO O DESAFECCIÓN POR LA ACCIÓN POLÍTICA, SIENDO REACIAS A CREER EN EL PODER SOCIAL QUE TENEMOS COMO INDIVIDUOS Y, SOBRE TODO, COMO COLECTIVO.

- SE HA ABUSADO ÚLTIMAMENTE DEL CONCEPTO DE PARTICIPACIÓN, DESVIRTUÁNDOLO O VACIÁNDOLO DE SU POTENCIAL TRANSFORMADOR.

Contradicciones:

- Las prisas por conseguir resultados a corto plazo.
- El uso de etiquetas de participación sin contenido.
- La toma de conciencia sobre la pérdida de poder en la toma de decisiones, por parte de los actores más tradicionales.
- Los estereotipos del personal técnico, sobre todo respecto a las capacidades de las personas participantes y el logro de resultados.
- La idea de rendir cuentas, y la orientación cuantitativa de los resultados, frente a la valoración de los logros como avances.
- El mito del proceso “autosostenido”, frente al esfuerzo de una estrategia basada en componentes sostenibles y de dedicación permanente.
- Anteponer la aplicación de manuales, métodos y técnicas, al buen juicio y al diagnóstico de la situación actual de la red.

Por todo ello, es importante fomentar una cultura de **la participación como derecho pero también como responsabilidad, además de entender la participación como un fin y un medio** del trabajo en red.

Esto supone “un cambio en la manera de entender y llevar a cabo el reparto de poder. El poder en las organizaciones sociales – a diferencia de las estructuras partidarias, religiosas o las empresas privadas - no es algo que se otorga y recibe, se disputa y conquista, se compra y se impone, es algo que se construye colectivamente, se comparte y se reparte” (EAPN, pág. 41)

El Manifiesto de la Arenera¹ propone este tránsito del paradigma de la cultura tradicional al de la cultura colaborativa:

PARADIGMA CULTURA TRADICIONAL

SÓLO EL/LA LÍDER TIENE RESPUESTAS
EL PODER ESTÁ CONCENTRADO
LA DIFERENCIA DEL OTRX ME AMENAZA
YO ME PROTEJO DE LA COMPETENCIA
LA VERDAD ES ABSOLUTA Y NOS ACERCAMOS A ELLA
YO DEFIENDO MIS INTERESES
SI LA GENTE NO RESPONDE, NO PUEDO CUMPLIR
YO NECESITO DEL MUNDO
SOLO TENIENDO TRABAJO PUEDO VIVIR
LAS SOLUCIONES SON LINEALES

PARADIGMA CULTURA COLABORATIVA

TODXS SOMOS RESPONSABLES DE LAS RESPUESTAS
EL PODER ESTÁ DISTRIBUIDO
LA DIFERENCIA DEL OTRX ME ALIMENTA
YO ME ADHIERO A CO-CREAR
LA VERDAD ES RELATIVA Y SE CONSTRUYE CON NUESTROS ACTOS
YO OBSERVO LOS INTERESES DE OTRAS PERSONAS
SI NO CUMPLO, LA GENTE NO PUEDE RESPONDER
EL MUNDO NECESITA DE MÍ
SOLO TENIENDO VIDA PUEDO TRABAJAR
LAS SOLUCIONES SON SISTÉMICAS

Supone también dedicar un tiempo y **una atención especial a los procesos y a como se sienten las personas y los grupos dentro del trabajo en red**. ¿Qué posibilidades de implicación tienen, cómo les gustaría implicarse, en qué rol – similar o diferente al que tiene en su organización –, les molesta alguna pauta o actitud del funcionamiento, en qué grupo creen que aportarían, se sienten cómodas en el debate, hay conflictos de transferencia o criterio a la interna de su grupo u organización, se sienten reconocidas y valoradas, quieren proponer alguna idea, formación o metodología? Partiendo de este enfoque, de modo práctico,

¹ FIGUEROA, C. (2014) Manual de tecnologías sociales tejeRedes para el trabajo en red colaborativo. Pág. 15.

Abordaríamos estos aspectos:

CONSIDERAR COSTE-OPORTUNIDAD DE CADA PERSONA Y COLECTIVO A LA HORA DE PARTICIPAR: OFRECER LA POSIBILIDAD, OPORTUNIDAD Y FACILIDADES PARA PARTICIPAR ACTIVAMENTE, DESDE LA REFLEXIÓN-ACCIÓN. ARTICULAR NIVELES DE PARTICIPACIÓN. FOMENTAR LA DIVERSIDAD, LA CRÍTICA-AUTOCRÍTICA. RECONOCER LAS VIRTUDES Y LAS APORTACIONES DE LAS DIFERENTES PERSONAS. CUESTIONAR QUÉ FACILITA O DIFICULTA LA PARTICIPACIÓN REAL, MANTENER LA CURIOSIDAD.

METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS FLEXIBLES Y DE CALIDAD: DINÁMICAS FLEXIBLES, EQUITATIVAS, INCLUSIVAS, EMPODERADORAS Y EFICACES PARA LA PARTICIPACIÓN. HERRAMIENTAS, ESPACIOS, PLATAFORMAS, ... QUE FACILITEN LA PARTICIPACIÓN PRESENCIAL Y VIRTUAL. APRENDIZAJE DE EXPERIENCIAS PREVIAS, INTERCAMBIO. NO ENDURECERNOS EN NUESTRAS LUCHAS, SINO MANTENER LA FLEXIBILIDAD Y APERTURA A LA COMUNICACIÓN.

RECONOCER Y VISIBILIZAR LO QUE APORTA LA PARTICIPACIÓN: RECONOCER Y VISIBILIZAR ROLES Y ACTITUDES QUE FOMENTAN LA PARTICIPACIÓN. EVALUACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN PARA INTRODUCIR MEJORAS. PARTICIPACIÓN COMO ELEMENTO DE INCLUSIÓN SOCIAL.

ENFOQUE DE GÉNERO: ASEGURAR LA PARTICIPACIÓN IGUALITARIA DE HOMBRES Y MUJERES, ATENDIENDO A LAS DIFICULTADES ESPECÍFICAS DE LAS MUJERES PARA ACUDIR A LOS ESPACIOS DE REUNIÓN, LA IDONEIDAD DE LOS MODOS DE REUNIÓN Y DECISIÓN, QUE LAS TAREAS Y ROLES DE CUIDADOS SE ASUMAN DE MODO COLECTIVO. BUSCAR ALIANZAS ESPECÍFICAS CON COLECTIVOS DE MUJERES Y FEMINISTAS. CUESTIONAR LAS RELACIONES DE PODER.

CONSIDERAR LOS ASPECTOS/ROLES PRODUCTIVOS Y ASPECTOS/ROLES REPRODUCTIVOS DE LA PARTICIPACIÓN Y LA ORGANIZACIÓN
FOMENTO DE COHESIÓN, CONFIANZA Y ÁMBIENTE AGRADABLE: FOMENTAR, CONSTRUIR Y ALIMENTAR LA CONFIANZA. FOMENTO DE LA PARTICIPACIÓN DIVERSA Y LA BÚSQUEDA DE ALIANZAS ENTRE COLECTIVOS DIFERENTES. LENGUAJE Y FORMAS DE EXPRESIÓN INCLUSIVOS. GENERACIÓN DE BUEN AMBIENTE, RESPETO, DISFRUTE DE LA PARTICIPACIÓN. DAR TIEMPO Y ESPACIO A LA CREATIVIDAD, LO LÚDICO, LO ATREVIDO.

CO-GESTION DE LO PÚBLICO: FOMENTO DE PARTICIPACIÓN EN LO PÚBLICO-POLÍTICO DESDE EL TRABAJO EN RED.

Para avanzar en esta línea cada experiencia va adoptando las medidas que considera oportunas. En general, se considera que, en los casos donde la iniciativa está constituida por personas con una cultura política concreta, con conocimiento y vivencia de la militancia, será más sencillo que funcione el trabajo en red.

Aun partiendo de esa cultura, se entiende que hace falta una mirada específica. “Aunque se plantea que sea horizontal desde un principio, esto se ha ido consiguiendo con formación y trabajándolo colectivamente”.

Habitualmente, en la medida en que el funcionamiento integre esta visión de la participación y genere un buen clima de trabajo, se fortalecerá el sentimiento de pertenencia de las personas y los grupos y organizaciones a la iniciativa de trabajo en red. Independientemente del plano y compromiso de participación – en lo cual también influyen las capacidades de cada persona y grupo, así como el nexo directo con la centralidad de la iniciativa – se generará un vínculo de identidad con la misma.

Este mismo enfoque facilitará y debe regir las sinergias con otros. Siempre midiendo honestamente las propias fuerzas y capacidades, lo que supone esa nueva colaboración y lo que se te pide como referente.

CONFLICTO

Todo esto no presupone que los conflictos desaparezcan. Más bien, lejos de obviarlos y evitarlos, conlleva visibilizarlos y tratarlos. **Cuanto más transformadora quiera ser nuestra iniciativa, más resistencias generará.**

Se ven varios potenciales niveles de conflicto:

- INTERPERSONAL.
- COMPETENCIA ENTRE GRUPOS U ORGANIZACIONES INTEGRANTES DE LA INICIATIVA, QUE PUEDE AFECTAR A LA SALUD DE LA MISMA.
- DIFERENCIA DE PRIORIDADES ENTRE PERSONAS O ENTRE GRUPOS (HACER FRENTE A REFLEXIONAR, RESULTADOS FRENTE A CUIDADOS).
- ESTRUCTURA QUE REPRODUCE RELACIONES DE PODER DESIGUALES (QUEMARSE EN SILENCIO, PODER IMPUESTO NO TRANSFORMADOR NI COLECTIVO).
- ENTRE INTEGRANTES Y LA PROPIA RED POR PESO Y PROTAGONISMO (“PELIGRO DE QUE LA RED HAGA SU PROPIA VIDA, COMO SI FUERA UNA ORGANIZACIÓN EN SI MISMA O UN ESPACIO A PARTE”).

Las experiencias y las reflexiones contrastadas aportan claves sencillas pero de gran trascendencia: hablar, no tener prisa, escuchar, intercooperación, trabajar la pertenencia de personas y grupos, aprender a vivir en el no consenso si hay acuerdo de mínimos, etc.

“Cuando hay conflicto la solución es hablando y con transparencia. La clave, tener confianza en el grupo, sentirse seguro”.

“Lo que más nos cuesta siempre es escuchar, a todas las personas, desde su perspectiva. Todas tenemos mucho que decir. Nos cuesta porque igual tenemos las cosas muy claras, pero si escuchamos se suma. Lo importante es la forma de escuchar a las personas”.

“En general no se visibilizan los conflictos en la red, aunque si se observan por competencia entre organizaciones miembro. Es imprescindible generar espacios que fomenten la intercooperación.”

“No tenemos porque ser amigxs, pero estamos en el mismo barco”.

“Es cierto que ha pasado mucha gente y, a veces, surgen diferencias en la forma de hacer el trabajo cotidiano. En algunos momentos de mucho trabajo ha habido tensión, pero se ha solucionado fácilmente”.

“Todo fue muy natural y muy discutido y no teníamos prisa...por lo que no tuvimos grandes problemas”.

“Para resolver los conflictos hace falta voluntad, honestidad y un ejercicio consciente, poner las cosas sobre la mesa, también los sentimientos, y contar con mediación”.

Cuando los conflictos se enquistan y se hacen dolorosos (“se han rechazado estos temas [la comunicación y los cuidados], incluso a veces de malas maneras”) es interesante recoger la recomendación de John Winslade: “La resolución de conflictos implica separarse de la historia del conflicto y hacer crecer la historia relacional que nos gustaría”. Reparemos el daño y rescatemos la idea original que nos juntó, que queríamos construir juntos, el objetivo que nos marcamos.

Y, por otro lado, a veces hay que **aceptar que se producen cambios y rupturas**. Alguno de los grupos integrante pasa momentos malos, desaparece, igual resurge... no pasa nada. También las personas tienen que saber salir o pasar a un segundo plano para que entren otras, naturalmente, reconociendo honestamente los propios miedos, de unas, a perder protagonismo y, de otras, a conocer y colaborar con personas nuevas. En ningún caso, cesar la participación dejando conflictos sin resolver porque eso va a contaminar los nuevos equipos (grupos de trabajo o motores). A veces hay que dejar morir algo para que el objetivo no se convierta en herramienta, no mantener las cosas artificialmente. Los cierres suceden, pero es mejor si se hacen con cuidado, con una última reunión en la que nadie se quede con ganas de decir algo y se escuche con respeto. Cerrar bien permite mantener la disponibilidad y energía vital para poder empezar algo nuevo.

FORMACIÓN

Las iniciativas de trabajo en red pueden proponer a sus integrantes o a otros agentes sociales o personas formación técnica, ideológica y metodológica. Nos referiremos aquí exclusivamente a la formación sobre el propio trabajo en red como estrategia y, a su vez, herramienta vehiculizadora y posibilitadora de nuestro objetivo de transformación social hacia fuera y hacia adentro.

La capacidad de transformación social que puede tener la pedagogía queda claramente manifestada gracias a la **Educación Popular**. Las búsquedas y procesos de educación popular, en palabras de Oscar Jara³, nos plantean propuestas de un tipo de educación que posibilite a las personas que nos construyamos como sujetos y agentes sociales:

- CAPACES DE HACER RUPTURAS CON EL ORDEN SOCIAL IMPERANTE QUE SE NOS IMPONE COMO ÚNICA POSIBILIDAD HISTÓRICA (EL MODELO DE GLOBALIZACIÓN NEOLIBERAL).

- CAPACES DE CUESTIONAR LOS ESTEREOTIPOS Y PATRONES IDEOLÓGICOS Y ÉTICOS VIGENTES COMO VERDADES ABSOLUTAS (EL INDIVIDUALISMO, LA COMPETENCIA, EL MERCADO COMO REGULADOR DE LAS RELACIONES HUMANAS...).

- CAPACES DE APRENDER Y DESAPRENDER PERMANENTEMENTE (APROPIARSE DE UNA CAPACIDAD DE PENSAR Y DE UNA PROPEDÉUTICA Y METODOLOGÍA, MÁS QUE DE CONTENIDOS ACABADOS).

- CAPACES DE IMAGINAR Y DE CREAR NUEVOS ESPACIOS Y RELACIONES ENTRE LOS SERES HUMANOS CONCRETOS CON QUIENES CONVIVIMOS EN EL HOGAR, COMUNIDAD, TRABAJO, PAÍS, REGIÓN.

- CAPACES DE SUSCITAR UNA DISPOSICIÓN VITAL SOLIDARIA CON EL ENTORNO SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL COMO AFIRMACIÓN COTIDIANA.

- CAPACES DE AFIRMARNOS COMO PERSONAS AUTÓNOMAS PERO NO AUTO CENTRADAS, SINO COMO SERES DIALÓGICOS SUPERADORES DEL ANTAGONISMO YO-OTRO.

- CAPACES DE DESARROLLAR NUESTRAS POTENCIALIDADES RACIONALES, EMOCIONALES Y ESPIRITUALES COMO HOMBRES Y COMO MUJERES, SUPERANDO LA SOCIALIZACIÓN DE GÉNERO PATRIARCAL Y MACHISTA Y CONSTRUYENDO NUEVAS RELACIONES DE PODER EN LA VIDA COTIDIANA Y EL SISTEMA SOCIAL.

Los grupos, organizaciones, movimientos, colectivos sociales con visión transformadora, cuando abordan el trabajo en red, parten del convencimiento de que, el propio proceso de trabajo en red constituye un proceso pedagógico de construcción colectiva de conocimiento y de otros referentes relacionales, con visión de comunidad. En dicho marco, deben atender consciente y explícitamente a la **necesidad de desarrollar capacidades y habilidades de participación, cooperación, escucha y colaboración** en las relaciones interpersonales, interorganización y en la propia definición y práctica de las formas organizativas y de gestión del trabajo en red. Todo ello, desde cuestionamiento crítico de la realidad local y global, así como una centralidad marcada en la vida y los cuidados.

² WINSLADE, J. (2016) "Terapia Narrativa: cómo trabajar las narrativas en los conflictos". En Gizateka. Conocimiento abierto nº 1. En el marco del VII Seminario Internacional Metodologías de Diálogo para la Promoción de la Convivencia, Bilbao 2015.

³ Coordinador Regional de la Red Mesoamericana de Educación Popular ALFORJA. Coordinador del Programa Latinoamericano de Apoyo a la Sistematización, y miembro del Comité Directivo del CEAAL- Consejo de Educación de Adultos de América Latina. Presidente del Consejo de Educación Popular de América Latina y el Caribe. Fundador y Director Ejecutivo del Centro de Estudios y Publicaciones CEP-Alforja.

Para ello, hay que poner énfasis tanto en los contenidos como en los métodos. Y es importante contar con:

- Materiales y herramientas que promuevan el diálogo de saberes, el aprendizaje creativo y la autogestión colectiva.
- Oportunidades de conocimiento e intercambio de experiencias similares en otros lugares. Conocer otras experiencias contribuye a superar reticencias y dar un salto cualitativo.
- Tiempo para cuidarse, reflexionar, formarse.
- Posibilidad de asumir roles diferentes a los que, como persona o como grupo, se tienen habitualmente.
- Cultura organizativa de evaluación y adaptación continua
- Espacios para compartir y transmitir saberes y aprendizajes dentro de la red.
- Sistematización de aprendizajes: nos ayuda a identificar mejoras e interiorizar que es posible aprender a trabajar en red de modo colaborativo.

“Creemos que estamos siempre formándonos, en la creación de material, en nuestro día a día, con el trueque en los viajes, preparando las formaciones, en las formaciones, en las conversaciones... y nuestra formación la volcamos en nuestras publicaciones”.

“Este proceso nos ha dado la opción de tener siempre ganas de seguir aprendiendo, conocer experiencias, buscar y fomentar la educación que queremos. Nos llevamos aprendizajes profesionales y, sobre todo, personales”

“A veces los aprendizajes que se dan en los grupos de trabajo no se identifican ni se comparten con el resto de la red”

“No tenemos formaciones específicas sino en el hacer, compartiendo lo que sabemos, aprendiendo de los demás”.

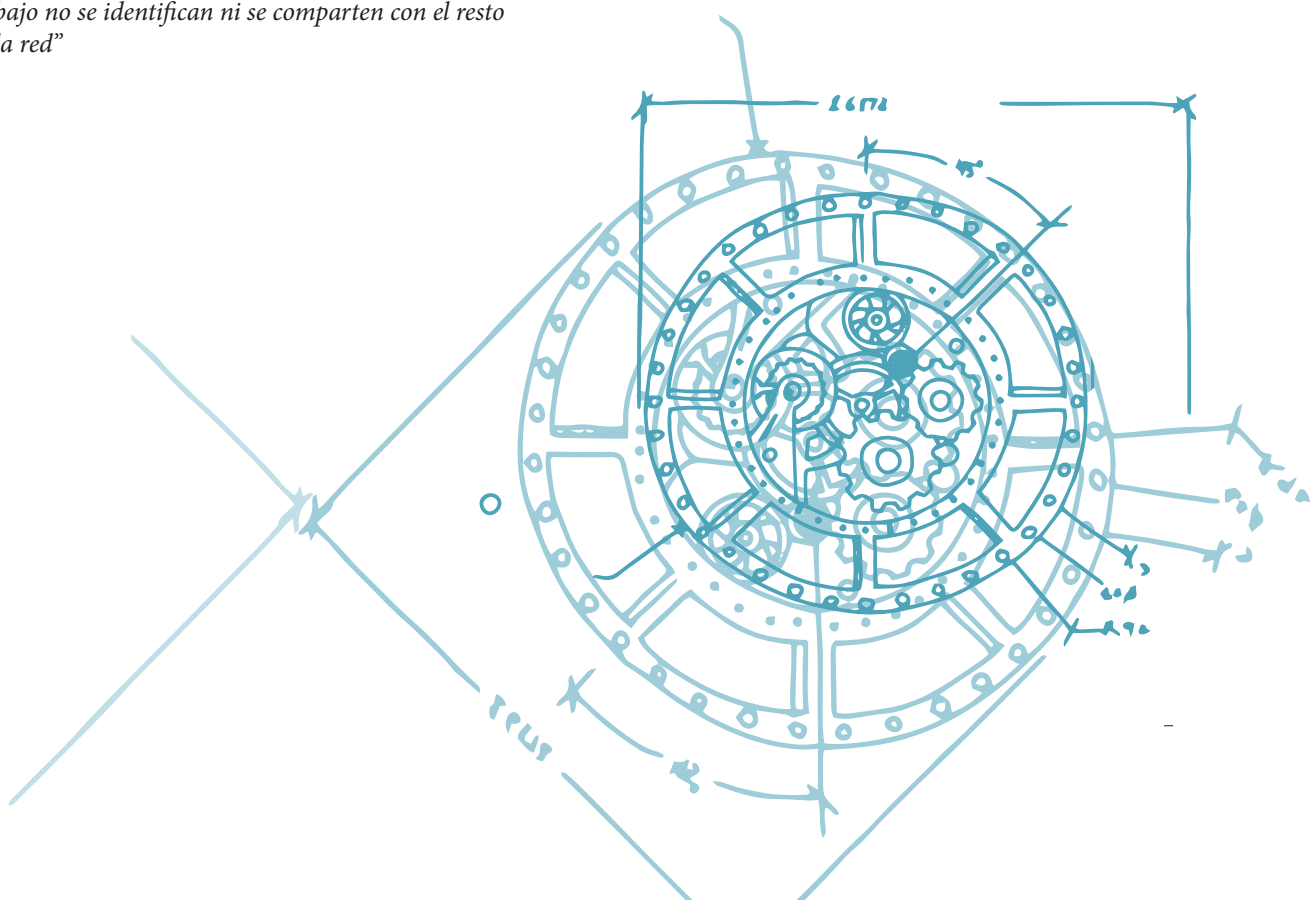
“Se hace formación autogestionada, sin tener que traer siempre gente de fuera o ir siempre las mismas personas expertas”.

“Formación dirigida a reinventarnos, desde metodologías participativas, avanzando en la horizontalidad y poniendo el cuidado mutuo en el centro, desde el análisis a la práctica”.

“Sesiones de los grupos de trabajo como una oportunidad para conocernos, intercambiar conocimientos y trabajar colectivamente un tema concreto”.

“Faltaba formación ideológica (darte cuenta de que lo que haces no es sólo producir) y metodológica (de dinamización de la red, pero también de tu propio grupo), formación en cultura organizativa, asamblearismo”.

“Para nosotrxs la red es una iniciativa educativa”



PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN

En toda experiencia colectiva la evaluación participada debe convertirse en fuente esencial del aprendizaje organizativo. Evaluar nos lleva a evolucionar. No nos referimos solamente a la evaluación de resultados cuantitativos, de actividades y logros externos sino, especialmente, a las variables (cuidado, responsabilidad y confianza en el funcionamiento, motivación e ilusión, sentimiento de pertenencia de personas y grupos, inclusión y cohesión de personas y colectivos diversos, empoderamiento colectivo, etc.) en el proceso que han posibilitado o impedido dichos logros, a la viabilidad pedagógica, política y personal de la experiencia de trabajo en red.

Además de reuniones relativamente frecuentes de seguimiento general y de evaluación de actividades concretas, la mayoría de las experiencias entrevistadas realizan una sesión anual exclusivamente dedicada a una evaluación con visión global.

En ocasiones, en ese mismo espacio se identifican necesidades a trabajar y se lleva a cabo la planificación; incluso se reparten ya las tareas a las personas liberadas. En otros casos, en base a las necesidades identificadas, las personas dinamizadoras proponen una planificación que vuelve a contrastarse con la asamblea.

Complementariamente, algunas experiencias organizan cada cierto tiempo unas jornadas o encuentros más abiertos donde participan personas y grupos afines, aliados, asesores, etc. Estos espacios alimentan sin duda la reflexión y también la mirada crítica-autocrítica que favorece el fortalecimiento del trabajo en red. En ocasiones han constituido puntos de inflexión sobre decisiones clave de las experiencias.

De cara a asegurar que este momento sea realmente una oportunidad de aprendizaje y avance, es importante prestar atención a la que la metodología sea participativa desde su mismo diseño hasta la dinamización y cierre; que se propongan diferentes formas de compartir (plenario, grupos pequeños, grupos cruzados, por escrito e individual, en grandes papelógrafos, etc.). También contribuye positivamente que las personas y grupos participantes traigan sus reflexiones, debates y propuestas trabajadas previamente. Finalmente, deberíamos asegurar que las variables antes señaladas (cuidado, responsabilidad y confianza en el funcionamiento, motivación e ilusión, sentimiento de pertenencia de personas y grupos, inclusión y cohesión de personas y colectivos diversos, empoderamiento colectivo, etc.), de modo natural y sosegado pero claro, fueran explícitamente tomadas en cuenta en la evaluación.

“una cosa muy importante en nuestra iniciativa es la valoración continua de lo que se está haciendo. Aparte de los momentos formales de seguimiento, se presta mucha atención a cómo se están haciendo las cosas. [...] como ha funcionado el tema de la comunicación, de la participación (auzolan), [...] una valoración con personas de las distintas organizaciones implicadas, en los distintos pueblos.”



COMUNICACIÓN

La comunicación es una herramienta de difusión, socialización y sensibilización de nuestra iniciativa. Pero, además, cuando hablamos del trabajo en red, la propia dinámica organizativa, al basarse en el diálogo de saberes y la construcción colectiva de conocimiento, pasa por la comunicación.

En cualquier caso, la **transparencia** es un elemento que no puede faltar.

- PARTICIPACIÓN E INFORMACIÓN, ACCESO Y CONTROL: ¿LAS PERSONAS Y GRUPOS HAN PARTICIPADO – EN DIVERSO GRADO – EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA? ¿ES ACCESIBLE A TODAS? ¿SE CONOCEN LOS DATOS Y LA SITUACIÓN FINANCIERA? ¿LOS MECANISMOS DE TOMA DE DECISIONES SON CLAROS Y CONOCIDOS? ¿LAS DECISIONES SON CONSENSUADAS? ¿COMUNICADAS? ¿LA EVALUACIÓN ES COLECTIVA? ¿ES SOCIALIZADA?

“Las y los miembros de la comunidad tendrán acceso directo y completo a la información necesaria para la autogestión, el conocimiento, los datos de gestión, recursos... y a su uso.”

- ES IMPORTANTE QUE LOS CONTENIDOS Y MENSAJES SEAN CLAROS Y CONSENSUADOS: ¿QUÉ QUEREMOS DECIR CUANDO EMPLEAMOS UN TÉRMINO? ¿A QUÉ NOS REFERIMOS? ¿EL TONO Y EL ENFOQUE SON COMPARTIDOS?

“LA COMUNICACIÓN TAMBIÉN FUE UNA DIFICULTAD: QUE TODO EL MUNDO ENTENDIERA LAS MISMAS COSAS EN RELACIÓN A CIERTOS CONCEPTOS”

- DEBEMOS TENER CUIDADO DE UTILIZAR LENGUAJES E IMÁGENES QUE NO REPRODUZCAN NI REFUERZEN ESTEREOTIPOS SEXISTAS Y EXCLUYENTES.

- EL EUSKERA: MUCHAS DE LAS INICIATIVAS COMPARTEN EL OBJETIVO, CENTRAL O TRANSVERSAL, DE PROMOVER Y CONSOLIDAR LA IDENTIDAD VASCA Y EL USO DEL EUSKERA. EN OTROS CASOS NO SE TRATA DE UN OBJETIVO PERO CONSTITUYE

EL IDIOMA HABITUAL DE RELACIÓN Y EN EL QUE LAS PERSONAS Y GRUPOS PARTICIPANTES SE SIENTEN CÓMODOS Y DESEAN COMUNICARSE. EL IDIOMA PUEDE FAVORECER LA CONFIANZA Y CERCANÍA, AL TIEMPO QUE CONVERTIRSE EN ELEMENTO EXCLUYENTE. ES IMPORTANTE QUE LAS INICIATIVAS SE PLANTEEN ESTA CUESTIÓN, CON FLEXIBILIDAD, DE MODO GRADUAL, SIN RENUNCIAR A LA IDENTIDAD NI AL OBJETIVO, SINO ABRIÉNDOLO DE MODO ATRACTIVO.

“algunos productores que hasta ahora no tenían interés en el euskera, a partir de esta iniciativa se están interesando por la cuestión. Todos se han comprometido públicamente a traducir sus páginas web al euskera.”

“El tema del conocimiento del idioma (de las personas dinamizadoras) era importante puesto que las jornadas y los documentos son todos en tres idiomas. Y las reuniones de algunos grupos de trabajo son en castellano”

“En las jornadas se hacen grupos de traducción. Las juntas se hacen en euskera y algunas personas siguen como pueden”.

A partir de ahí, sería conveniente hacer una reflexión conjunta sobre los canales, formatos y frecuencias más adecuados a las características de nuestra iniciativa, su objetivo y sus capacidades (técnicas, de alcance, diversidad, contactos, tiempo).

En este sentido, una variable a tomar en cuenta es la eclosión de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Cada iniciativa debe decidir en qué medida dichas tecnologías pueden ser útiles para la coordinación interna, crear comunidad, difusión. ¿Se llega y atrae a nuevos segmentos de la población? ¿Las personas y grupos participantes se sienten cómodos? ¿Se llega a todas las personas y grupos participantes? ¿Agiliza ciertas tareas (elaboración conjunta de documentos, planificar reuniones, coordinar gestión operativa de acciones de la red, coordinar agendas de grupos integrantes, etc.)? ¿Supone mucha carga de trabajo (actualizar páginas web, dinamizar grupos de email, llevar al día y compartir agendas, etc.)? ¿Complementa el trabajo y encuentro

presencial? ¿Favorece la cohesión?

La mayoría de las iniciativas cuentan, para el trabajo interno, con grupo email (para el grupo motor) y grupos whatsapp (grupos de trabajo, grupos locales, relación con el grupo motor, etc.).

En lo referente a la difusión de la propia iniciativa, sus actividades y noticias se entrecruzan dos planos: **la comunidad** que constituye la propia iniciativa o se ha generado en torno a ella (contactos, aliados, afines, etc.) y **la sociedad** en general. Hay canales y formatos de potencial alcance en la sociedad en general (medios de comunicación locales, acciones de calle, folletos, página web, redes sociales, vídeos y documentales cortos, etc.) y otros más orientados a la propia comunidad extensa (boletín vía email, revista vía correo postal, grupos de email, etc.).

Sin embargo, por lo general, se observa que todo este conjunto de elementos tiene un mayor seguimiento por la comunidad extensa. Esto, en sí mismo, es positivo ya que contribuiría a fortalecer el sentido de comunidad, así como a ampliarla. Se atendería, además, así a uno de los retos del trabajo en red: “¿Cómo llegar al resto de personas de las iniciativas, más allá de sus representantes en la red?” Pero deja abiertos otros retos que también se plantean:

“¿Cómo pasar de sensibilizar a las personas ya sensibilizadas, a sensibilizar a aquellas que no lo están?”

“Se ha proyectado una imagen que no refleja lo que somos”.

“No hemos acertado a expresar en nuestras redes sociales lo importante que es la educación, su centralidad en la sociedad.”

Muchas iniciativas no han tenido estrategia de comunicación, sino que se ha hecho más “sobre la marcha”, otras han decidido “hacer comunicación haciendo cosas”. A día de hoy, todas consideran importante prestarle atención, tanto a nivel interno como externo, por coherencia política, metodológica, así como por su potencial impacto en la consolidación de la propia iniciativa de trabajo en red y en la generalización de otros valores y modelos.

FINANCIACIÓN

Todas las iniciativas parten – y muchas siguen – sin financiación estable.

“La primera campaña se hizo sin financiación, con los propios vehículos, dos personas trabajadoras que sólo cobraron después de realizarse la campaña (y si no hubiera salido bien no hubieran cobrado). Los productores y los transportistas tampoco cobraron hasta después”.

Para afrontar esta situación se proponen diferentes vías – de carácter más estructural o coyuntural – que suelen combinarse:

- Cuotas de personas y organizaciones integrantes.
- Aportes voluntarios (monetarios, de espacio y de tiempo) de integrantes o afines.
- Subvenciones.
- Suscripciones a revistas.
- Matrículas de cursos.
- Rifas, txosnak.
- Venta de materiales (publicaciones, documentales cortos, camisetas, etc.).

En general, se producen dos escenarios críticos vinculados con la dimensión de la iniciativa y con la realidad límite que ya vivimos casi todas de nosotras–personas y grupos–:

- UN OBJETIVO AMBICIOSO, NO ACOTADO NI AJUSTADO A LAS CAPACIDADES (TIEMPOS, NÚMERO E IMPLICACIÓN DE INTEGRANTES, APOYOS, DINERO, ETC.) QUE NOS LLEVA A DEFINIR UNA ESTRUCTURA Y UNA PLANIFICACIÓN SOBREDIMENSIONADA: POR QUERER RESPONDER A MUCHOS O GRANDES RETOS ENTRAMOS EN UN RITMO DE ESTRÉS Y SITUACIONES DE PRECARIEDAD.

ESTO PUEDE SUCEDER DESDE EL PRINCIPIO O MÁS ADELANTE. POR EJEMPLO, “NOS ARRIESGAMOS MUCHO EN UN PROYECTO E INVERTIMOS MUCHO DINERO Y HEMOS APRENDIDO QUE NO HAY QUE PILLARSE LOS DEDOS”.

TAMBIÉN PUEDE LLEVAR A UN SENTIMIENTO DE FRUSTRACIÓN SI NO SABEMOS DECIR NO A DEMANDAS EXTERNAS O EN NUESTRA MISMA PLANIFICACIÓN.

- LLEGAN RECURSOS (A MENUDO AYUDAS PÚBLICAS) QUE PERMITEN UN CRECIMIENTO EN PERSONAL Y LÍNEAS DE TRABAJO, PERO QUE GENERAN DEPENDENCIA Y NECESIDAD DE SEGUIR SOLICITANDO DICHAS AYUDAS PARA MANTENER LA NUEVA ESTRUCTURA. ADEMÁS, SUS PLAZOS Y REQUERIMIENTOS ACELERAN LOS PROCESOS Y RITMOS DE LA RED, E INCIDEN SOBRE INDICADORES CUANTITATIVOS.


AUN ASÍ, TAMBIÉN SE OPINA QUE “NO HAY QUE TENER REPARO EN PEDIR SUBVENCIONES O APOYO A LAS INSTITUCIONES PARA ESTAS INICIATIVAS DE OBJETIVO PÚBLICO Y COMPOSICIÓN POPULAR: MIENTRAS NO CONDICIONEN LOS OBJETIVOS NI LAS ACCIONES, ES LEGÍTIMO ACEPTAR DINERO PÚBLICO”.

Para muchas iniciativas, la situación ideal es la autofinanciación. Bien sea a través de algunos elementos de los arriba mencionados, bien – en los casos en los que hay una actividad productiva o comercializadora – “nada de cuotas ni subvenciones. Todo el dinero proviene de las actividades que organizamos y el precio de las cestas es el precio del mercado” o, como se propone en otro caso, desde la solidaridad entre las organizaciones integrantes.

“La comunidad, con todos los recursos necesarios, promoverá la solidaridad personal y comunitaria, siguiendo los principios de reparto equitativo y autonomía. La comunidad se compromete a impulsar el patrimonio común y la sostenibilidad”.

Finalmente, en la búsqueda de una viabilidad integral – económica, política, pedagógica y personal –, es fundamental:

- Analizar el nivel de (auto) exigencia o expectativa sobre las personas, sean voluntarias, militantes o liberadas, y sobre los grupos u organizaciones integrantes.
- Cuidar su sentimiento de pertenencia y de ser la red.
- Conocer que limita o condiciona su implicación (elementos coyunturales o estructurales, individuales u organizativos, de reconocimiento, de comunicación, etc.).
- Buscar colectivamente fórmulas creativas de aportar.
- Estando de acuerdo en que la precariedad no es la situación ideal, establecer conjuntamente los parámetros de vida digna de las personas y las iniciativas.



4. CLAVES DE SOSTENIBI- LIDAD

Las iniciativas de trabajo en red constituyen organismos vivos y, como tales, tienen que ir haciendo frente a situaciones diversas, con fases de crisis, respuesta, estabilidad, ajuste. No se trata de un desarrollo lineal de fases superadas escalonadamente, los problemas o retos pueden reproducirse o surgir nuevos, por coyuntura, contexto externo o por variables humanas (relevo, cansancio, nuevos miembros, buena conexión...). Por ello, como hemos indicado, es importante el proceso y la creación colectiva de conocimiento, a través de la sistematización y la evaluación.

En este caminar las experiencias entrevistadas han constatado que han generado cierto grado de impacto relacionado con los objetivos marcados:

“Algunos productores, gracias a la red, se están animando a plantar cultivos que nadie pone en Navarra”

“Todos los grupos que han surgido de esta red seguirían existiendo y, por lo tanto, si desapareciera, habría logrado su objetivo de crear muchos grupos de consumo”

“Se han producido muchos contactos y trueques”

“El número de iniciativas va poco a poco, pero la relación y sinergia entre ellas es fuerte”

“El consumo de producto local ha crecido”

Desde este análisis de logros, se plantean **nuevos retos o escenarios** que normalmente tienen que ver con consolidar la dinámica organizativa, la pertenencia, empoderar a todas las partes, reforzar los espacios de coordinación, tomar un cariz más de agente social transformador, establecer nuevas sinergias.

“nacimos pensando en nuestra desaparición. Queríamos construir una herramienta útil para la articulación del territorio, para impulsar el euskera, el sector agrario...poder hacer algo para darnos cuenta de que esto es posible y quizá en 5 años se podría mantener este mecanismo entre personas productoras y consumidoras por sí mismo. Pero ahora vemos que no es tan sencillo y que si lo dejáramos quizá el engranaje no se mantendría por sí mismo”

“Que la red, siendo ya un referente en el sector, que se convierta en agente social. Queremos encontrar compañeras/os de camino que tengan un criterio político”.

“Queremos reforzar la pertenencia, que cada grupo y persona se sienta de su organización pero también que es la red”

La eventualidad de **desaparecer** se contempla ante un panorama de falta de dinero, de motivación, por cambios en las relaciones o, en positivo, porque el objetivo se cumpla y no haga falta. En algún caso se entiende la iniciativa como proyecto de vida, por lo que la desaparición parece fuera de cuestión. Sin embargo, la mayoría entienden la iniciativa de trabajo en red como una herramienta para afrontar unos objetivos y retos, si se ve que no sirve se ajusta o se deja la actividad y se genera otra más apropiada. En cualquier caso, por regla general, sí se considera la posibilidad de que se den escisiones o que, de la iniciativa original, surjan otros procesos autónomos más o menos vinculados al inicial.

Rescatamos algunas **claves extraídas de las entrevistas** para la sostenibilidad del proceso de trabajo en red:

“El colectivo y lo colectivo. Hemos pasado a un individualismo extremo, nos hemos centrado en el empoderamiento personal que, aun siendo importante, tendríamos que equilibrar con el colectivo.”

“Lo más importante es la actitud y el modo de hacer que se transmite, cada iniciativa transmite un perfil y modelo de militancia: un modo de escuchar, reconocer, cuidar y respetar”.

“La confianza como base de trabajo.”

“Ir tranquilamente, sin prisa. Partiendo de una necesidad. Con un lado teórico pero también práctico, que no quede en filosofadas.”

“Ha sido un proceso largo pero con objetivos claros. Tener un objetivo concreto y cerrado, aunque el proyecto sea plenamente abierto y vivo”.

“El cuidado es la clave, somos personas y necesitamos ser cuidadas, no es cuestión de amor o de caer bien a las colegas, sino poner los recursos y fundamentos para poder trabajar en un entorno adecuado, de confianza, agradable desde el conocimiento mutuo, la escucha, el reconocimiento. La horizontalidad sin esto no va a ningún sitio. Acudir sin ningún reparo a la gente que sabe, aprender metodologías nuevas, etc.”

En general, como hemos señalado desde el inicio, entendemos que el **trabajar en red con intencionalidad política transformadora supone un cambio cultural y, por ello, un proceso pedagógico, personal y colectivo, largo, consciente, vital**. Se trata de transitar del delegacionismo, la democracia representativa y la competencia, a la corresponsabilidad, la democracia participativa, la inclusión de las diversidades, la cooperación y la confianza. De explorar, imaginar y practicar otras relaciones de poder y con el poder, desde otra concepción de qué y para qué es el poder (el propio, el de las demás, el colectivo). De ubicarnos en la esfera del cuidado en tanto que personas y grupos interdependientes.

En la práctica, esto lleva a desaprender y deconstruir para crear colectivamente:

- Desde la práctica
- Compartiendo e intercambiando experiencias
- Sin idealizar la realidad de nuestras relaciones y dinámicas organizativas, ni tener expectativas irreales de cambio inmediato.
- Sin bajar la guardia ni perder el horizonte en el proceso compartido y sobre los mínimos no comprometibles.
- Siendo flexibles y comprensivas con nosotras mismas (personas, grupos y organizaciones) y con el resto de integrantes de la iniciativa. Dialogar, saber cuáles son las dificultades (ritmo, implicación de toda la organización, capacidades humanas y/o financieras...) cuestionar, escuchar, responder en búsqueda de un camino consensuado.
- Entendiendo que hay una correlación entre objetivos y procesos, entre eficacia política, social y personal, plano interno y externo, micro y macro. Del mismo modo que se da una retroalimentación entre empoderamiento personal y colectivo.
- Marcando unos objetivos comunes, vinculados con escenarios y luchas globales, que superarán, sin duda, la mera suma de nuestras capacidades particulares como persona y/o grupo.
- Reconociendo la riqueza de todos los matices del abanico de la diversidad de sujetos (personas y grupos) y enfoques, posicionándonos desde la interseccionalidad en la construcción de una sociedad igualitaria.

Evidentemente, este proceso y el trabajo en red en sí mismo, conlleva – inicialmente cuanto menos – un sobre-esfuerzo de dedicación y de apertura. Por ello, además de la voluntad de coherencia política, además del convencimiento de que la articulación y el trabajo en red son estrategias fundamentales para el cambio, la motivación para encararlo debería conectar con lo que, como persona y/o grupo, sientes que te aporta en lo referente a:

- RECONOCIMIENTO: LO QUE HACES ES VALORADO Y COBRA UNA DIMENSIÓN QUE TRASCIENDE LA MERAMENTE OPERATIVA.

- LEGITIMIDAD: LO QUE ESTÁS HACIENDO TAMBIÉN APORTA Y ES TRANSFORMACIÓN SOCIAL.

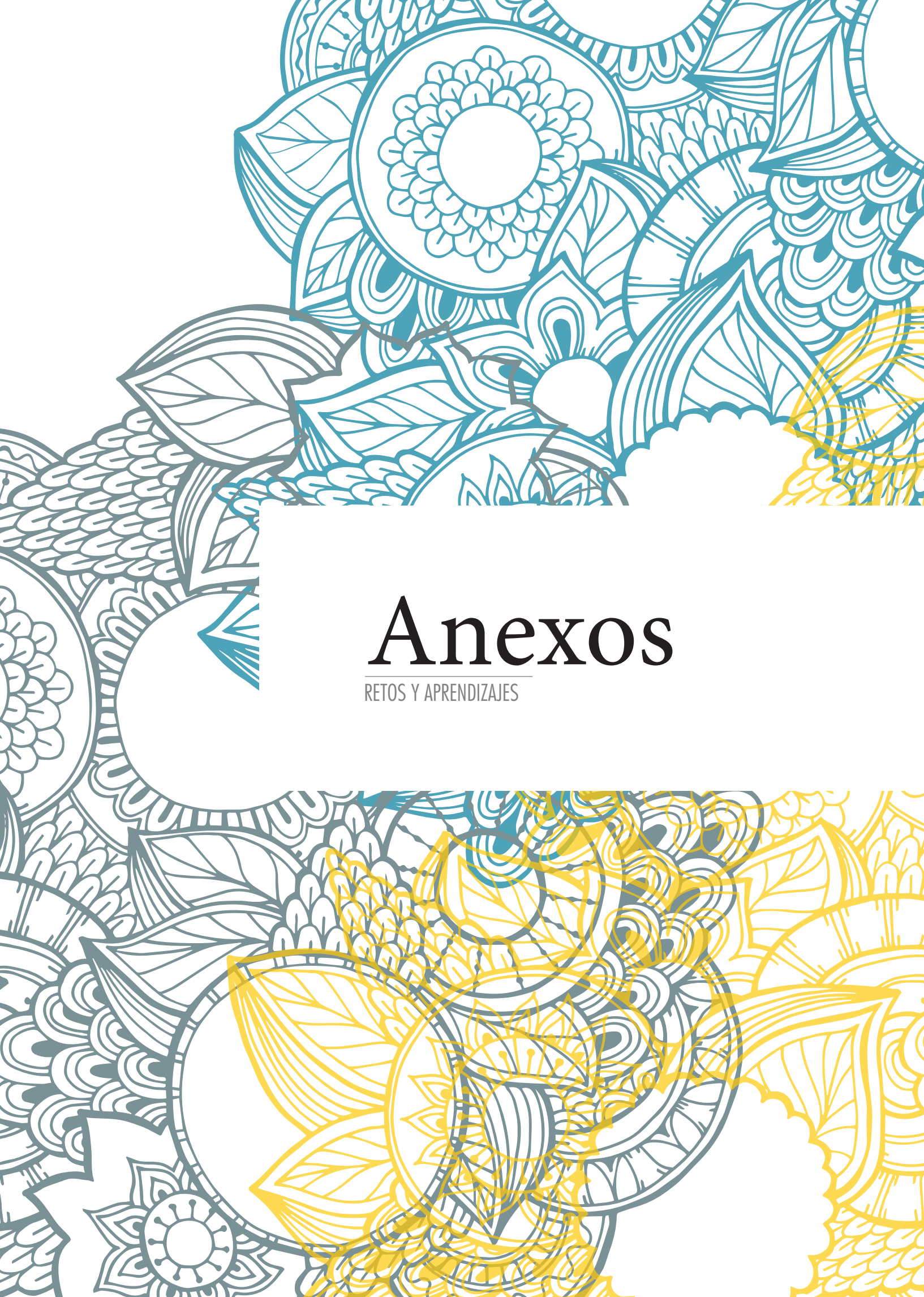
- DIMENSIÓN ESPIRITUAL, DE CONEXIÓN HUMANA Y CON LA NATURALEZA: UBICA TU CAUSA Y ACCIÓN EN ALGO GLOBAL, CONFIRIÉNDOLE UNA RAZÓN DE SER, DE SATISFACCIÓN RESPECTO AL ROL CORRESPONSABLE QUE DESEAS JUGAR EN EL MUNDO

- PERTENENCIA: TE DOTA DE UNA IDENTIDAD COLECTIVA, VINCULADA Y CREANDO CON OTROS (PERSONAS Y/O GRUPOS) QUE BUSCAN, DESDE SUS ÁMBITOS Y REALIDADES, EL MISMO TIPO DE SOCIEDAD, RELACIÓN Y FUTURO DESDE EL PRESENTE.

- PODER: TE HACE SENTIR QUE PUEDES HACER COSAS QUE TE GUSTARÍA O CREES QUE HACEN FALTA, QUE SON BUENAS, PERO TÚ O TU ORGANIZACIÓN SOLAS NO LLEGÁIS.







Anexos

RETOS Y APRENDIZAJES

FICHAS DE EXPERIENCIAS

Nombre de la experiencia

Área(s) de trabajo

Lugar (pueblo, comarca)

Web

Dirección postal/ e-mail

Basherri

Agroecología, consumo y producción local.

Gipuzkoa

<https://basherri.wordpress.com/>

basherriak@gmail.com

Resumen de experiencia



BasHerri une distintas asociaciones y cooperativas para el autoabastecimiento de alimentos en Gipuzkoa. Es una iniciativa para la compra-venta de alimentos ecológicos de forma directa.

Quiere fomentar el intercambio de conocimientos y llevar a cabo distintas iniciativas, así como acercar los baserritarras a las personas consumidoras, para crear un lugar de encuentro.

Además de esto, Basherri quiere ser un referente directo para dar a conocer noticias, convocatorias de trabajo colectivo, cursos y formaciones, encuentros, etc. También para intercambiar distintas fuentes de información.

Nombre de la experiencia

Área(s) de trabajo

Lugar (pueblo, comarca)

Web

Dirección postal/ e-mail

Bilgune feminista

Feminismo

País Vasco

<http://bilgunefeminista.eus/>

info@bilgunefeminista.eus

ehbfeminista@gmail.com

Resumen de experiencia



Bilgune Feminista de Euskal Herria (EHBF) es una organización feminista vasca de ámbito nacional nacida en 2002. Se trata de un proyecto creado desde la reflexión plural de muchas mujeres de múltiples ámbitos. Son las sucesoras de una tradición feminista ya conocida; las sucesoras del feminismo vasco y de las feministas vascas. Analizan la realidad partiendo de la triple opresión que esto supone (opresión de clase, opresión nacional-cultural y opresión sexo-género) y, desde ese punto de vista, hacen frente a dicha realidad. Se ocupan de la interacción e interseccionalidad de esa opresión múltiple, liberándose, poco a poco, de todo sistema opresivo y luchando a favor de un País Vasco soberana y feminista.

Los objetivos son:

- Dar a conocer la transición feminista, poniendo topes a todos los tipos de opresión y trabajar para que toda la ciudadanía tenga una vida digna.
- Participar en procesos colectivos que estén en marcha a cerca del cambio social y político en el País Vasco, y dar pasos y crear redes desde un punto de vista feminista.
- Poner en duda el sistema patriarcal en el contexto de la “igualdad falsa”.
- Dejar al descubierto los problemas que traen consigo los modelos familiares, amistosos y de sexo-identidad hegemónicos en la actualidad. Romper con los binomios de sexo, género y sexualidad, y crear y reinventar nuevas identidades colectivas e individuales.
- Fortalecer y cohesionar la red de mujeres feministas nacionalistas, y que el proyecto político de Euskal Herriko Bilgune Feminista sea referente, fortaleciendo la organización interna y la práctica diaria.

Nombre de la experiencia	Ekholektiboa
Área(s) de trabajo	Agroecología, consumo y producción local.
Lugar (pueblo, comarca)	Sede en Lekorne, trabajar en todo del País Vasco
Web	https://ehkolektiboa.org/
Dirección postal/ e-mail	PALACIO GARRO, 64240 LEKORNE (LAPURDI) ehkolektiboa@gmail.com

Resumen de experiencia



EHKolektiboa elkarte, es el colectivo de los campesinos y campesinas agroecológicas del País Vasco. Es la asociación que aúna, más allá de las fronteras administrativas, a los/as campesinos/as del País Vasco. Además, las personas ciudadanas, los/as consumidores/as y los organismos tendrán la oportunidad de asociarse. Esta asociación promueve el modelo de agricultura bio-ecológica del País Vasco, pero basándose en los criterios de la agroecología.

Sus principales objetivos son:

- Unión – relación: fomentar las relaciones entre diferentes territorios.
- Agroecología: teniendo en cuenta nuestro territorio, definir y trabajar este amplio concepto.
- Herramienta de identificación – diferenciación: darse a conocer ante la sociedad y la ciudadanía, diferenciarse de las dinámicas de los grandes mercados.

Nombre de la experiencia	Errigora
Área(s) de trabajo	Euskera, Soberanía alimentaria, “Auzolan”
Lugar (pueblo, comarca)	País Vasco
Web	https://www.errigora.eus/
Dirección postal/ e-mail	

Resumen de experiencia



Errigora es una iniciativa popular enraizada en el País Vasco cuya principal herramienta es el auzolan. Tiene como eje el sur de Navarra y quiere incidir en la zona donde el euskera no es oficial, abriendo paso a los productos propios de esta tierra en el País Vasco. Desde, en y para el euskera.

En esta dirección, da cuerpo a esta iniciativa un grupo de compañeros y compañeras que cada vez es más amplio; una amplia red formada por agricultores, euskaltzales, productoras y consumidores que trabajan con ilusión y ambición. Desde la humildad, con los pies en el suelo, queremos volar soplando entre todos, porque Navarra necesita al País Vasco y ésta a Navarra.

Objetivos

- Llevar a la plaza del País Vasco los productos del sur de Navarra, para que consumamos productos cercanos, sin traerlos de las antípodas.
- Dar un empujón económico a la euskalgintza de la zona de Navarra donde el euskera no es oficial.
- Hacer una aportación desde la organización popular y el trabajo colectivo, alabando la necesidad y el potencial de esta forma de actuar.

Nombre de la experiencia

Área(s) de trabajo

Lugar (pueblo, comarca)

Web

Dirección postal/ e-mail

HikHasi

Educación

País Vasco

<http://www.hikhasi.eus/>

Avenida de Rekalde 59

Edificio Aguila

20018 Donostia – San Sebastián

hikhasi@hikhasi.com

Resumen de experiencia



HIK HASI es un proyecto que nació en 1995 a iniciativa de un grupo diverso de profesores y profesoras con la finalidad de crear un espacio de información, debate y de encuentro para todos los agentes educativos del País Vasco.

Sus señas de identidad son: euskaldun, nacional, relacionado con todos los agentes educativos vascos, aglutinante, abierto, plural e independiente.

En hik hasi se proclama el derecho a tener un sistema vasco de educación propio, un profesorado estable y vasco parlante, un modelo descentralizado donde la toma de decisiones se haga en el País Vasco, y la autonomía de los centros. Sólo ésto garantiza realmente una educación de calidad para toda la ciudadanía.

En ese empeño HIK HASI lleva a cabo diferentes proyectos: la revista de enseñanza vasca HIK HASI, las jornadas pedagógicas de verano, monográficos y libros relacionados con temas educativos, la colección de canciones de juegos infantiles, métodos musicales, una colección de cuentos narrados, materiales audiovisuales...

Nombre de la experiencia

Área(s) de trabajo

Lugar (pueblo, comarca)

Web

Dirección postal/ e-mail

Olatukoop

Economía Social y transformadora

País Vasco

<http://olatukoop.net/>

Resumen de experiencia



La red OlatuKoop está formada por empresas, asociaciones, instituciones y cooperativas que trabajan a favor de la economía social y transformadora.

Los objetivos de OlatuKoop son la solidaridad entre personas socias, el bienestar social, y que la actividad económica haga una aportación a la ciudadanía, por lo que entienden que cada iniciativa es un proyecto comunitario.

Líneas de trabajo:

- Trabajar en un imaginario de experiencias que no son antecedentes de memoria ni experiencias conocidas.
 - Proponer y comenzar la difusión de un nuevo modelo comunitario y cooperativo de empresas emprendedoras.
 - Construir redes de apoyo mutuo de las empresas que trabajan en este modelo.
 - Impulso y difusión de la economía social y transformadora.
- audiovisuales...

Nombre de la experiencia

Área(s) de trabajo

Lugar (pueblo, comarca)

Web

Dirección postal/ e-mail

REAS

Economía al servicio de las personas y su entorno

CAPV

<http://www.economiasolidaria.org/reaseuskadi>

Plaza Venezuela, 1-2º izda-izda 48001 Bilbao

reaseuskadi@reaseuskadi.net

Resumen de experiencia



REAS Euskadi es una red que agrupa empresas y entidades sociales que promueven una economía al servicio de las personas y su entorno. Desde el compromiso con los 6 principios de la Carta Solidaria, pretende fortalecer –desde la perspectiva del desarrollo humano sostenible– las propuestas colectivas que persiguen la transformación de la sociedad y, particularmente, de la economía en sus diferentes facetas: financiación, producción, comercialización y consumo.

Se coordina con otras redes de economía solidaria locales, estatales y mundiales y, dentro de la sociedad civil, apoya las diversas iniciativas y movimientos ciudadanos que persiguen la construcción de una sociedad y un mundo más equitativo, solidario e inclusivo

Líneas de trabajo:

- Sensibilización ciudadana y promoción de la economía alternativa y solidaria.
- Formación interna y externa en materias relacionadas con la economía solidaria.
- Impulso y promoción de la Asociación de Empresas de Inserción del País Vasco.
- Servicios de apoyo a la creación de empresas de inserción y sociales.
- Apoyo a la comercialización, difusión y otros servicios para las empresas solidarias, como la iniciativa del Mercado Social.
- Creación e implantación de herramientas de auditoría social.
- Apoyo y difusión de útiles financieros éticos y solidarios, especialmente en el impulso del Proyecto de Banca Ética FIARE.
- Promoción de cláusulas sociales y mercados tutelados de empleo.
- Interlocución con instituciones públicas en materia de inserción sociolaboral, asuntos sociales y economía social y solidaria.
- Relaciones con otras entidades, movimientos y redes ciudadanas, universidades y centros de investigación, medios de comunicación, etc.

Nombre de la experiencia
 Área(s) de trabajo
 Lugar (pueblo, comarca)
 Web
 Dirección postal/ e-mail

Saretuz
 Consumo consciente y transformador
 Donostia – San Sebastián
<http://saretuz.eus/>

Resumen de experiencia



Saretuz es la Red por el Consumo Consciente y Transformador de Donostia. Cree en la idea de que el consumo consciente y transformador es un consumo que construye, que es a la vez una estrategia y una herramienta fundamental para llegar a poder vivir en la sociedad que soñamos: una sociedad donde la vida es el centro y la economía esté a su servicio, basada en la justicia, en la equidad entre mujeres y hombres y entre los pueblos, en la solidaridad, en el equilibrio con la naturaleza, en el compromiso, en la cooperación, donde los cuidados estén repartidos...

Saretuz es una iniciativa de educación para la transformación y la emancipación apoyada por el Ayuntamiento de Donostia desde el año 2012.

Nombre de la experiencia
 Área(s) de trabajo
 Lugar (pueblo, comarca)
 Web
 Dirección postal/ e-mail

Euskal Moneta
 Moneda local
 País Vasco francés (Iparralde)
<http://www.euskalmoneta.org>
 Calle Cordeliers 20- 64100 Baiona
info@euskalmoneta.org

Resumen de experiencia



El fin de esta organización vasca; organizar y crear una moneda local para el País Vasco.

Euskua, es el nombre de la moneda local vasca ecológica y solidaria, que se podrá utilizar a partir del 1 de enero del 2013.

El objetivo principal de esta moneda es impulsar la compra local. La promoción de la economía local, proyectos de asociaciones, impulsar la cultura y el euskera, le impulsa a trabajar prácticas que son responsables sociológica y económicamente.

¿Por qué?

Para tener una herramienta, que respete la persona y su entorno natural, así como:

- estando al servicio de la economía, de la persona, de la cultura y del planeta
- priorizando los intercambios locales, recuperando una parte de la economía
- impulsando las relaciones personales y la solidaridad
- desarrollando el uso y el lugar del euskera
- impulsando iniciativas locales y de interés mutuo
- reduciendo la huella ecológica.

BIBLIOGRAFÍA

- AYERDI, A. (2014) “Vínculos con la comunidad. Articulaciones locales y globales”. En *Dando vida a una idea. Herramienta práctica para los procesos de viabilidad integral en experiencias económicas de Soberanía Alimentaria*: 104-116. Emaús Fundación Social y EHNE-Bizkaia.
- AYERDI, A. (coord.) (2013) *Claves de éxito de procesos e iniciativas a favor de la soberanía alimentaria. Guía de Construcción Participada*. Emaús Fundación Social, VSF-Justicia Alimentaria Global y EHNE-Bizkaia.
- BURT, R.S. (1980) “Models of network structure”. En *Annual Review of Sociology* 6: 79-141.
- DE LA RIVA, F. (coord.) (2012) *Foro de debate 2: Participación para la Inclusión y la Transformación Social*. EAPN-ES.
- FIGUEROA, C. (2014) *Manual de tecnologías sociales tejeRedes para el trabajo en red colaborativo*.
- GABRIEL, M. (2015) “Participación y asociacionismo del colectivo de migrantes: instrumentos para el ejercicio de la ciudadanía”. En *Anuario de Acción Humanitaria y Derechos Humanos 2015*: 219-244. Universidad de Deusto.
- GANDARIAS, I. (2016) “Hasta que todas seamos libres: una experiencia de articulación a través de las diferencias”. En *Hariak: Recreando la educación emancipadora* 1: 28-29.
- JARA, O. (2006) *Sistematizando experiencias, apropiarse del futuro: recorridos y búsquedas de la sistematización de experiencias*.
- LOZARES, C. (1996) “La teoría de las redes”. En *Papers* 48: 103-126. Universidad Autónoma de Barcelona.
- MARTÍNEZ LÓPEZ, M.A.; LORENZO VILA, A.R. (2005) *Asambleas y reuniones. Metodologías de autoorganización. Traficantes de Sueños*.
- MUÑOZ, Y.; RAMOS, M^a E.; GEUZ (2014) *Guía para el diálogo y la resolución de conflictos cotidianos*. Diputación Foral de Gipuzkoa.
- RIECHMANN, J. y FERNÁNDEZ BUEY, F. (1993) *Redes que dan libertad. Introducción a los nuevos movimientos sociales*. Paidós.
- SAGREDO, M. (coord.) (2016) *AmetsEkin. Poniendo en práctica en nuestros grupos la transformación social que soñamos*. Emaús Fundación Social.
- WINSLADE, J. (2016) “Terapia Narrativa: cómo trabajar las narrativas en los conflictos”. En *Gizateka. Conocimiento abierto* n° 1.



El poder del trabajo en red

RETOS Y APRENDIZAJES