UNA MIRADA A DOS EXPERIENCIAS DE COOPERATIVAS AGROECOLÓGICAS

Los recorridos y discontinuidades de La Acequia y Hortigas

Pablo Saravia Ramos

Granada, 2012

ugr Universidad de Granada

UNA MIRADA A DOS EXPERIENCIAS DE COOPERATIVAS AGROECOLÓGICAS

Los recorridos y discontinuidades de La Acequia y Hortigas

por Pablo Saravia Ramos

UNIVERSIDAD DE GRANADA, 2012

UNA MIRADA A DOS EXPERIENCIAS DE COOPERATIVAS AGROECOLÓGICAS

Los recorridos y discontinuidades de La Acequia y Hortigas

Pablo Saravia Ramos

a Irati

Agradecimientos

Este trabajo no pudo haber sido posible sin la colaboración desinteresada y permanente de las cooperativas agroecológicas La Acequia y Hortigas. Sus gentes fueron el soporte emocional para que esta investigación llegara a su fin. Especialmente, agradezco a todas las personas entrevistadas que generosamente compartieron conmigo sus visiones y puntos de vista.

Agradezco a mi tutor, Pedro Castón, por los ánimos y la retroalimentación positiva que caracterizó nuestra relación.

El resultado final de las páginas que tienen en sus manos es producto de un incesante trabajo artístico y de diseño, que no hubiera sido posible sin la determinante ayuda de Jaime. A él le debo más de las cenas y comidas que en su día le prometí.

En estos años fueron muchos los amigos y amigas que me dieron su ánimo y ayuda. Sus preguntas, sugerencias y el deseo porque este trabajo terminara me empujaron, día a día, a buscar el final del camino. En este recorrido, las aportaciones a los borradores de Dani, Xavi, Isabel y Ángel, hicieron posible mejorar mi trabajo y crecer como investigador.

Desde lo cotidiano, la *"Comunidad del Membrillo",* sus integrantes satélites y especialmente mi familia más inmediata, Marlen e Irati, que fueron un apoyo permanente. En la lejanía geográfica, están siempre conmigo Raca y Feña, mis padres, y en el recuerdo, mi abuela Rosa y mi querida Chany, dos mujeres ejemplares en la lucha social y que marcaron mi vida política.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción	**21**
2. Elementos de contexto	**31**
2.1. El proyecto globalizador del modelo neoliberal	**35**
2.2. Surgimiento y posteriores derroteros del movimiento crítico al sistema global neoliberal. De *"Seattle"* a los *"Indignados"*	**39**
2.3. El problema de la alimentación. Una consecuencia más del proyecto neoliberal	**50**
2.4. El actual sistema de producción de alimentos	**55**
2.5. El movimiento social agroecológico como alternativa	**61**
2.6. La triada producción, distribución y consumo de alimentos, interpretada desde las alternativas agroecológicas: desarrollos y discontinuidades	**67**
3. Marco teórico	**81**
3.1. Sobre el concepto de movimiento social	**86**
3.2. Enfoques teóricos sobre movimientos sociales: del marxismo a la teoría de movilización de recursos	**105**

3.2.1. Marxismo y enfoques clásicos	**105**
3.2.2. El enfoque de elección racional y la teoría de movilización de recursos	**111**
3.3. Los aportes de la perspectiva de los nuevos movimientos sociales	**118**
3.4. Herramientas conceptuales y teóricas para interpretar los movimientos sociales agroecológicos	**127**
3.4.1. El actor en movimiento como portador y creador de realidades y procesos de identificación colectiva	**127**
3.4.2. La creación de marcos como herramientas de interpretación de la realidad cultural del actor en movimiento	**135**
3.4.3. Lo cotidiano en un marco cultural transgresor y cambiante	**141**
4. Diseño metodológico de investigación	**147**
4.1. Algunas definiciones epistemológicas. La puerta de entrada hacia una metodología de procesos	**150**
4.2. Definición del problema de estudio	**153**
4.3. Objetivos y preguntas de investigación. Fronteras y guías del estudio	**155**
4.4. La naturaleza cualitativa del diseño metodológico	**159**
4.5. Las técnicas e instrumentos de investigación. Herramientas necesarias para conocer	**162**

4.5.1. Entrevistas individuales en profundidad. La sistematización de la conversación con los y las *"informantes"* 162

4.5.2. La observación participante endógena. Una mirada desde dentro 167

4.5.3. Análisis de material secundario. Cuando los textos hablan 170

4.6. Estrategias de análisis de la información cualitativa. El camino de la permanente interpretación 172

5. Resultados de la investigación 177

5.1. Introducción al complejo mundo de las cooperativas 181

5.1.1. Nacimiento. Los primeros pasos 181

5.1.2. Objetivos. La construcción de un marco político 183

5.1.3. Magnitud cuantitativa de los proyectos 184

5.1.4. Funcionamiento. El día a día en el campo y en la ciudad 185

5.1.5. Modelo organizacional. Uno de los sostener fundamentales de los proyectos 188

5.1.6. Vinculación a redes 194

5.2. La construcción de una historiografía de las cooperativas a través de sus *"grandes"* debates 196

5.2.1. La constitución del grupo de coordinadores/as del trabajo del campo. La búsqueda de grupo, equiparidad y funciones 199

5.2.2. Los turnos de trabajo. Una de las responsabilidades mínimas	**208**
5.2.3. La planificación económica	**219**
5.2.4. El germen de la salud	**227**
5.2.5. Los productos complementarios/extras	**244**
5.2.6. Los medios de producción	**257**
5.2.7. Los debates ausentes	**269**
5.3. Interrogantes, desafíos y avances del modelo asambleario	**283**
5.3.1. La asamblea como un proceso de aprendizaje	**286**
5.3.2. Las dicotomías del juego asambleario	**292**
5.3.3. Otras funciones de las asambleas	**298**
5.3.4. Los obstáculos de la asamblea	**300**
5.4. La toma de decisiones por consenso. Un camino lleno de potencialidades y dificultades	**304**
5.4.1. El valor del consenso. Una herramienta potente	**307**
5.4.2. Lo necesario para que el consenso funcione	**309**
5.4.3. No es fácil conseguir el consenso	**314**
5.4.4. El consenso como una herramienta impura	**316**

5.4.5. Lentitud versus proceso **320**

5.4.6. La votación y la construcción de consenso, ¿dos herramientas incompatibles? **322**

5.4.7. Las consecuencias de la incorrecta aplicación del consenso **324**

5.5. Desafíos y logros de la horizontalidad **328**

5.5.1. El difícil camino de la definición de la horizontalidad **333**

5.5.2. Las impurezas del modelo **337**

5.5.3. El reconocimiento a una forma de habitar lo político (la visión positiva) **346**

5.6. Liderazgo y poder: las luchas internas y la crisis de los/as *"fundadores/as"* **350**

5.6.1. Las luchas internas de poder. El terreno donde las crisis se desatan **352**

5.6.2. Crisis de los/as *"fundadores/as"*. Un punto de inflexión para las cooperativas **367**

5.7. *"No todos caben"*. El camino de la *"huida/fuga"* **387**

5.7.1. Las razones económicas **388**

5.7.2. Las razones políticas **390**

5.7.3. La sobreexposición. Del/la *"supermilitante"* al *"escéptico/a"* **394**

5.7.4. La *"huida/fuga"* clásica. Del no estar de acuerdo a la salida **397**

5.7.5. Las múltiples razones del *"no todos caben"* **401**

5.8. Impactos internos. Las consecuencias de habitar un espacio de protesta agroecológico **405**

5.8.1. Los impactos políticos **409**

5.8.2. Un cuestionamiento a las formas de vida urbana y la revalorización del campo **417**

5.8.3. Lo trascendental de habitar estas experiencias **425**

5.8.4. Construcción de nuevas subjetividades **430**

5.8.5. El hábito de consumo como espacio de cambio **435**

6. Conclusiones **445**

6.1. Conclusiones temáticas **448**

6.2. Conceptos transversales de interpretación **467**

7. Referencias bibliográficas **479**

8. Anexos **501**

Índice de esquemas

nº1: Niveles del problema de estudio 153

nº2: Etapas de análisis de la información 175

nº3: Posturas en el debate sobre la seguridad social 244

nº4: Dinámica de aprendizaje asambleario 291

nº5: El consenso según tipo de efecto y dimensiones 309

nº6: Niveles de implicación en los colectivos 395

nº7: Recorrido del disenso sobre las interpretaciones de la *"huida/fuga"* del *"no estar de acuerdo"* 400

Índice de tablas

nº1: Segmentación de las entrevistas a militantes activos/as 166

nº2: Cantidad de asistencia y fechas de actividades sujetas a observación 169

Índice de siglas

AA	Asamblea Anual
AE	Asamblea de Enlace
AEX	Asamblea Extraordinaria
AG	Asamblea General
AGRA	Alianza multi-institucional por una Revolución Verde en África
ALCA	Área de Libre Comercio de las Américas
AMI	Acuerdo Multilateral de Inversiones
AMIKOSS	Asociación de Mierda para la Contratación de la Seguridad Social
AR	Asamblea de Representantes
ASACO	Alianza por la Soberanía Alimentaria de Córdoba
ASC	Alianza Social Continental
ATTAC	Asociación por una Tasa a las Transacciones especulativas para Ayuda de los Ciudadanos
AV	Asamblea de Voces
BAH!	Bajo el Asfalto está la Huerta
BM	Banco Mundial
CAE	Comisión Atípica de Económica
COPAS	Comisión Permanente de Autogestión de la Salud

DAL	Dúo de análisis del laboro
DH	Diario de la Huerta
DPI	Descanso Personal Indefinido
EMEA	Ministerio de Agricultura o Grupo de Planificación
EOP	Estructura de Oportunidades Políticas
EZLN	Ejército Zapatista de Liberación Nacional
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FMI	Fondo Monetario Internacional
FSE	Foro Social Europeo
FSM	Foro Social Mundial
GAC	Grupos Autogestionados de Consumo
GP	Grupo de Producción
GRV	Grupo de Refuerzo Voluntario
GT	Grupo de Trabajo
ISEC	Instituto de Sociología y Estudios Campesinos
JV	Jornadas verdes
MRG	Movimiento de Resistencia Global
MST	Movimiento de los Sin Tierra
NMS	Nuevos Movimientos Sociales

OMC	Organización Mundial del Comercio
OMG	Organismos Modificados Genéticamente
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PAC	Política Agraria Común
PE	Productos Extras
RCADE	Red Ciudadana por la Abolición de la Deuda Externa
RFS	Norma de Carburantes Renovables
TLC	Tratado de Libre Comercio de América del Norte
UE	Unión Europea

capítulo

1

INTRODUCCIÓN

"Con arados se despiertan
tierras que estaban dormidas
por eso hagamos compradre
las formas cooperativas (...)
el campo al que lo trabaja"

(Inti Illimani, 1970)

La siguiente investigación es un esfuerzo teórico y metodológico por hacer una lectura, desde el ámbito de los movimientos sociales, a dos experiencias de cooperativas agroecológicas unitarias andaluzas. Su relevancia está dada por la temática que estos proyectos abordan, al poner en el centro del debate la alimentación, como un ámbito desde donde se construyen nuevas relaciones políticas con el entorno y con las formas de participación convencionales. La comida, deja de ser solamente un elemento cotidiano de referencia para las personas y se convierte en una oportunidad para construir nuevos tipos de relaciones sociales y políticos. A partir de ella, se interroga el actual sistema de producción, distribución y consumo de alimentos y se busca sintetizar formas y estrategias que permitan alterar las dinámicas que reproduce. Por ello, estas experiencias de cooperativas las entendemos como el vehículo organizacional y político donde se plasma esta síntesis y desde donde se buscan construir alternativas.

Todo lo anterior nos obliga a comenzar este trabajo con un capítulo de contexto que permite al lector situarse desde una mirada más global en el problema de estudio. Partimos por identificar algunos elementos que consideramos característicos del

proyecto globalizador de tipo neoliberal para, posteriormente, describir algunas de las oposiciones que han surgido a partir de su implementación en el mundo. Una vez terminado este repaso nos adentramos en el tema de la alimentación propiamente tal y en como ésta se ha visto afectada por el ordenamiento mundial de las economías más poderosas. La especulación financiera, las crisis alimentarias, el impacto de los transgénicos y los agrocarburantes y el arrendamiento y/o compra de tierras cultivables, entre otros factores, son algunos puntos de partida necesarios para entender la dinámica del actual sistema alimentario mundial.

Para terminar con este capítulo de contexto, los dos últimos apartados trabajan sobre las particularidades y desarrollos del movimiento social agroecológico. Exploran como desde los ámbitos de la producción, distribución y consumo de alimentos se van construyendo alternativas políticas críticas con el ordenamiento antes descrito. Esta es la puerta de entrada más directa hacia el tema de estudio, cerrando este primer capítulo con una puesta en común sobre los contenidos y desarrollos que han marcado estas experiencias.

Partimos declarando que estos proyectos son leídos desde el prisma de los movimientos sociales. Éste es el nicho desde donde se construye esta mirada sociológica y desde donde se obtienen las referencias conceptuales y teóricas que permiten construir esta interpretación. Esto se plasma en un capítulo teórico que comienza por interrogar el propio concepto de movimiento social, con el objetivo de construir referencias que puedan ser más adecuadas al problema de estudio. Este ejercicio permitió reflexionar sobre el ordenamiento y jerarquización de los distintos componentes que lo integran. Posteriormente, se incluye una descripción de las principales corrientes teóricas que se han elaborado en torno al tema de los movimientos sociales. Este recorrido va desde los llamados enfoques clásicos hasta los aportes de la perspectiva de los nuevos movimientos sociales. Este repaso hace posible visualizar los grados de avance que ha tenido este tema, como también permite sedimentar una mirada más completa a la hora de interpretar la información.

Para terminar con este capítulo se proponen herramientas conceptuales y teóricas que serán útiles a la hora de interpretar los diferentes desarrollos y discontinuidades de los colectivos en estudio. Estos elementos, tienen que ver con situar al actor en movimiento como portador y creador de realidades y procesos de identificación colectiva. También se propone la creación de marcos como herramientas de interpretación de la realidad cultural en la que se mueven estos actores. Para terminar con la traducción del aspecto cotidiano como espacio transgresor y cambiante, desde donde la movilización colectiva se activa y se construye.

Una vez que se han expuesto los posicionamientos teóricos y conceptuales que han guiado la investigación, el siguiente capítulo expone las distintas estrategias y herramientas metodológicas utilizadas. En la primera parte se definen brevemente los posicionamientos epistemológicos de la investigación que supone una reflexión sobre la naturaleza del modelo de estudio, la posición del investigador y la relación dialéctica entre la teoría y la práctica investigativa. En esta parte, de develan las relaciones conceptuales que surgen de la práctica y el posicionamiento sociológico y su vinculación con el estudio de una realidad social específica.

A partir de aquí se construye un problema de estudio, objetivos y preguntas de investigación que buscan delimitar el campo de acción al mismo tiempo que condicionan las técnicas y herramientas aplicadas. Estos componentes, fundamentales en la definición de cualquier estudio de tipo sociológico, han sufrido cambios a lo largo de la aplicación del modelo. Dicho proceso de adaptación ha determinado los márgenes del estudio como también ha supuesto un reto para el diseño y para el propio investigador. El resultado final es producto de la interacción entre el bagaje metodológico del investigador y los requerimientos que el propio tema de estudio ha generado.

Desde un plano más concreto, la parte final de este capítulo define la naturaleza cualitativa del estudio que se inscribe como una de las delimitaciones más relevantes

del modelo en general de la investigación. A partir de este marco metodológico, se definieron diferentes técnicas y herramientas de estudio que han hecho posible una sistematización programada de la recogida de la información.

Después de exponer las características y posicionamientos del diseño metodológico se presentan, en el siguiente capítulo, los resultados de la investigación. Con el objetivo de situar al lector sobre las particularidades de las cooperativas que formaron parte del estudio, este capítulo comienza con un apartado que describe las características más relevantes de ellas. Una vez situado el conocimiento sobre la realidad de estas experiencias, se continúa el desarrollo del capítulo con un análisis historiográfico basado en los grandes debates que se han llevado a cabo en los proyectos. Se trata de un recorrido por su historia considerando como puntos de inflexión aquellos momentos donde las cooperativas se vieron intensamente movidas por debates y procesos de toma de decisiones complejos y determinantes. En este transitar, los proyectos y sus gentes construyeron marcos de acción que les fueron dando forma y sentido. Definieron márgenes dentro de los cuales se movieron, hacia dentro o hacia fuera, personas y visiones.

Posteriormente el capítulo incluye un apartado que trata sobre las interrogantes, desafíos y avances del modelo asambleario que estos colectivos aplican. Su análisis sirve para entender una serie de posicionamientos políticos y de identificación colectiva que estos proyectos han ido construyendo en el tiempo. La asamblea es el espacio natural donde se desarrolla la participación política y donde se llevan a cabo una serie de aprendizajes. Ambos son claves en el esfuerzo de leer estas experiencias como alternativas al modelo hegemónico actual.

Muy vinculado a esto último están los siguientes dos apartados. El primero sobre la toma de decisiones por consenso y el segundo sobre horizontalidad. Con estos tres elementos se cierra el círculo que interpreta las experiencias desde una escena propiamente política. A su vez, son la expresión más concreta de las herramientas y metodológicas que han construido para avanzar en un modelo donde el actor y

sus recorridos son fundamentales. Tanto la construcción de consenso como la horizontalidad, evidencian lo complejo y difícil que resulta operar políticamente con marcos y metodologías que no son parte del uso habitual en el sistema político convencional. Por ello, se hacen visibles constantes procesos de aprendizaje y reestructuración de estas opciones políticas.

Otro de los factores que han sido claves en los recorridos políticos de los movimientos sociales estudiados, son el liderazgo y el poder. Estos temas se han plasmado en lo que hemos definido como luchas internas y crisis de los/as *"fundadores/as"*. Se trata de otro de los quiebres relevantes en la vida de estos proyectos que evidenció tensiones que dieron paso a un contexto marcado por la polarización política. Durante este tiempo se alteraron dinámicas de participación y de confianza que horadaron las relaciones que existían entre las personas. Es un momento vivido con tristeza, pero del cual también se han obtenido aprendizajes que posteriormente sirvieron para enfrentar potenciales conflictos.

En el penúltimo apartado de este capítulo se analiza la dinámica del *"no todos caben"*, como muestra de la delimitación de márgenes que los propios proyectos fueron construyendo al ritmo de sus procesos de toma de decisiones. Esto último significó, por una parte, la consolidación de un camino con características específicas, pero por otra, fue el origen de procesos de *"huida/fuga"* para un determinado grupo de personas. Estos acontecimientos de desvinculación, se viven desde el dramatismo natural de perder un vínculo afectivo con un proyecto entendido como propio, hasta una posición más normalizada que lo vive como el resultado de un *"no estar de acuerdo"*. Tanto un camino como otro supone un quiebre en los proyectos, que los obliga a construir un ordenamiento diferente, pero también es interpretado como una oportunidad para establecer marcos de acción más claros y definidos.

El capítulo de resultados termina con un apartado sobre los impactos internos, entendidos como las consecuencias que tiene el habitar en un espacio de protesta agroecológico. La relevancia de este apartado tiene que ver con los escasos estudios

específicos que existen sobre esta materia en el ámbito de los movimientos sociales. Pero también son relevantes en tanto verifican los efectos inmediatos que tienen en las personas la experiencia de participar en proyectos de este tipo. Con ello, se abren profundas y complejas interrogantes sobre los estilos de vida modernos, las formas de participación política, la relación entre el espacio urbano y el rural y los hábitos de consumo, entre otros efectos. Todos ellos actúan como las expresiones concretas de una forma de participación política que está en constante cambio y construcción y que busca ajustarse a la medida de los actores que la conforman.

Por último, esta investigación se cierra con un capítulo de conclusiones que está dividido en dos partes. La primera repasa conclusiones, que hemos llamado, temáticas. Estas trabajan sobre los diferentes aspectos que han surgido en el análisis de la información. Por ello, su estructura interna es coherente con el ordenamiento que se ha dado al capítulo de resultados. Se puede entender como un trabajo de síntesis interpretativa que persigue resaltar aquellos aspectos que parecen más relevantes a la hora de analizar los recorridos y procesos que han vivido las cooperativas. La segunda parte de las conclusiones, expone los conceptos transversales de interpretación, que son una propuesta de lectura de la información que permite trascender a los contenidos propiamente tales. Ella mezcla y enreda las particularidades, contenidos, quiebres y matices de las experiencias en un intento por elaborar un mapa conceptual abierto al juego de las interpretaciones.

capítulo

2

ELEMENTOS DE CONTEXTO

"Como un telegrama llegó la noticia que encendió la mecha
que con un fuerte golpe te arranca la cabeza
parece que se avecina tormenta
un montón de gente se agolpa cada vez hay más tumulto
las cosas no marchan muy bien
por eso hay tantas caras desencajadas"

(*"Acción directa"*. Barricada, 2000)

La inclusión de este capítulo, es una referencia obligada ya que nos ayuda a comprender las condiciones que permiten que el descontento de una porción de la sociedad se transforme posteriormente en movilización. Esto hace posible tener un conocimiento más definitivo sobre la naturaleza y dinámicas que se dan en los casos concretos de protesta social en estudio. Por lo tanto, funciona como una entrada conceptual y programática a los diversos temas que estos movimientos van desarrollando a lo largo de sus recorridos.

Por ello, partimos dando una breve pincelada a las características del proyecto globalizador neoliberal. Éste funciona como telón de fondo a una serie de movilizaciones que poco a poco han ido construyendo referentes que son fundamentales para entender el movimiento agroecológico aquí estudiado. Repasamos los hitos y experiencias más relevantes del movimiento crítico al sistema global neoliberal, partiendo desde el mediático *"Seattle"* hasta el contemporáneo movimiento de *"Indignados"*.

Hecho este breve repaso, nos introducimos directamente en el tema de la alimentación, entendido desde este marco general dado por la globalización tal y como lo entiende el neoliberalismo. En su análisis partimos de la premisa de que comer no es un acto exclusivamente alimenticio sino que también lo es profundamente político. La alimentación se ha convertido en un terreno donde las empresas y capitales transnacionales, apoyadas por los gobiernos de los países ricos y sus respectivas agencias económicas, han volcado sus dinámicas empresariales en la búsqueda de nuevos nichos de beneficios. Sin escrúpulos de ningún tipo, los alimentos básicos se han convertido en un bien que se transa en el mercado como cualquier otro.

Resulta fundamental dar antecedentes de cómo se ha desarrollado esta dinámica y cuáles son los dispositivos que los agentes mundiales han articulado para que este engranaje funcione. Repasamos brevemente la problemática del hambre entendida como un triste testimonio de las consecuencias de esta lógica mercantil. Pero esta problemática desnuda también otros aspectos como las llamadas crisis alimentarias y las razones que parecen estar detrás de su irrupción.

Después analizamos las características y las consecuencias del actual sistema de producción alimentario y cómo éste se ha construido en base a la pérdida de control por parte de quienes producen y consumen alimentos. La tecnificación del campo, el uso progresivo y sistemático de fitosanitarios e insumos químicos y los transgénicos, son algunos de los temas que hoy en día están marcando los surcos de la agricultura mundial.

Llegados a este punto, analizamos las características del movimiento social agroecológico, entendido desde sus particularidades pero también íntimamente conectados a los referentes de movimientos globales y a la situación de la alimentación en el mundo. Finalizamos el capítulo con el análisis de la tríada: producción, distribución y consumo de alimentos, y cómo ellas sirven de marco general para comprender las propuestas de las alternativas agroecológicas en estudio, sus desarrollos y discontinuidades.

2.1. *El proyecto globalizador del modelo neoliberal*

Al mismo tiempo que se derrumbaba el muro de Berlín y entraban en crisis los gobiernos socialistas de Europa del Este, el neoliberalismo se erigía como uno de los grandes vencedores de este proceso. Éste paradigma económico utiliza procedimientos que permiten que un número pequeño de intereses privados controle la vida social con el objetivo de maximizar sus beneficios particulares (Chomsky, 2004:7). El marco institucional en el que se desarrolla se caracteriza por tener derechos de propiedad privada fuertes, mercados libres y libertad de comercio. El Estado pasa a tener un papel de garante de este marco institucional, para lo cual su componente policial y militar debe asegurar el correcto funcionamiento de los mercados y la integridad del dinero (Harvey, 2007:6-7). Su ámbito de influencia se extendió a gran parte del abanico político de los gobiernos del norte y del sur, siendo el responsable de una serie de desequilibrios sociales, políticos, económicos y ecológicos que hoy en día son parte constitutiva de los países que adoptaron este modelo.

El proyecto global de corte neoliberal tiene ámbitos de aplicación muy concretos y que han permitido su avance y consolidación en buena parte del globo. Para ello ha sido fundamental, especialmente después de 1945, la consolidación de una fuerte centralización de la estructura capitalista hegemonizada por Estados Unidos (Gowan, 2004:55). Este dominio se expresa en términos económicos y políticos, a través de la gestión de grandes corporaciones y agencias internacionales que articulan su influencia en los espacios locales de los países. Pero también esta hegemonía es de tipo militar, gestionada a través de invasiones y guerras que actúan como mecanismos de recuperación de cierto margen de control perdido, como lo fue por ejemplo, la invasión a Afganistán en 2001 (Petras, 2003:39). Además, esta centralización se conjuga con la creciente relevancia del mercado especulativo financiero (Boron, 2004:143). En la actualidad se mueven 60 veces más recursos en operaciones financieras de naturaleza especulativa que en las operaciones de compra y venta de bienes y servicios (Taibo, 2007:17). El capital especulativo crece en la misma proporción que crece la

miseria (Carcanholo y Nakatani, 2000:151), siendo ésta parte de su naturaleza. En contrapartida, el capital financiero ha articulado mecanismos que permiten garantizar la apropiación, en condiciones lo más seguras posibles, de altas rentas a escala mundial. Su arquitectura tiene por objetivo valorizar el capital en todos los países donde exista inversión extranjera (Chesnais, 2002:53). Como veremos más adelante, este factor especulativo tiene un peso muy relevante en la conformación del estado actual de la alimentación en el mundo.

Todas estas características del sistema neoliberal han contribuido a incrementar la concentración de la riqueza, la deslocalización de la industria, la desaparición de controles políticos y colchones sociales y la ratificación de viejas desigualdades y exclusiones. La consolidación de estos fenómenos se ha beneficiado de una serie de procesos que se han desarrollado a lo largo de la corta vida de la globalización vigente. Algunos de ellos tienen que ver con el retroceso de las barreras aduaneras, el desarrollo de técnicas productivas altamente tecnologizadas, la rapidez y eficiencia en el transporte y el control a distancia de los procesos gracias a tecnologías como Internet. Todos estos fenómenos dan cuenta de una creciente importancia de lo inmaterial, lo que ha producido que la economía se vuelve mucho más volátil y más difícil de controlar e interpretar por la propia sociedad.

Estas medidas, y las nuevas formas de administración de las economías neoliberales, se ejecutaron en el marco del llamado consenso de Washington. Éste permitió dar legitimidad a la idea de que el libre comercio y la globalización de los mercados era la solución al problema de la pobreza y a las desigualdades del mundo. En concreto, el consenso de Washington implicó la puesta en marcha de políticas orientadas a controlar las economías locales por medio de la disciplina fiscal, la liberalización financiera y del comercio, la inversión extranjera, las privatizaciones, la desregulación y la estabilidad macroeconómica (Chomsky, 2004:20). Todo lo cual debe tender a desfigurar la importancia del Estado en la administración y gestión de las economías.

En este marco todos los ámbitos de la sociedad se verán afectados. Por ejemplo, el empleo se vuelve más precario, escaso y flexible. El trabajo ya no parece constituirse, necesaria y obligatoriamente, en un pasaporte seguro hacia el bienestar, sino que por el contrario, te faculta transitoriamente el acceso a la sociedad de consumo. Muy pocas personas pueden pensar francamente terminar su vida laboral en el mismo lugar que la comenzó, lo que hace que no exista seguridad asociada a él, alimentando la sensación de incertidumbre y vulnerabilidad. Se consolidan fenómenos como el paro estructural o de larga duración como una característica del mercado del trabajo, sobre todo entre la población más joven. Éste se relaciona, por una parte, con la creciente incorporación de tecnología que ha automatizado una serie de procesos que antiguamente eran realizados por personas (Luttwak, 2000:143). Paralelamente se intensifican las políticas de deslocalización de las empresas, que en búsqueda de mano de obra de menor precio, van produciendo progresivamente bolsones de cesantía que el sistema no parece poder asumir. Por último, se afianza un escenario laboral dominado por la flexibilización. En términos generales, este tipo de iniciativas sitúan en un terreno de máxima indefensión al trabajador en su relación con el empleador. Este último fija las reglas del juego que le permiten mover las piezas según las necesidades coyunturales de la empresa. En esta nueva forma de empleo, el trabajador tiene cada vez menos posibilidad de provocar cambios en su entorno y el empresario cada vez más margen para tomar iniciativas en pro de la productividad, la eficiencia y la máxima ganancia.

Por otra parte, la globalización de tipo neoliberal ha asentado sus influencias en el complejo plano cultural. Existe un avasallador proceso de uniformización que corre a la par con una pérdida de diversidad y manifestaciones locales de todo tipo. Este proceso ha ido de la mano de una transformación y colonización de los hábitos de consumo (Ritzer, 2006:79-123) mediados por fuertes campañas publicitarias. Conjuntamente, asistimos a la expansión del área de influencia de los medios de comunicación que ha permitido que algunos hablen de una *"cultural global"* dominada por los parámetros del lenguaje cultural de occidente.

Por último, en el terreno político, observamos un cuadro dominado por la hegemonía de Estados Unidos y los países europeos. Lo político, representado en sus formas tradicionales a través de los partidos, siguen siendo las principales instituciones que administran la democracia, a pesar de su creciente deslegitimación entre la sociedad civil. El gran estallido político y social de Argentina en el 2001 evidencia (la que para algunos ha sido una de las señalas más claras del fracaso del modelo neoliberal), entre otras cosas, la dificultad de poder reemplazar los referentes partidarios del control político, aun cuando exista un nivel importante de consenso social sobre su crisis.

2.2. *Surgimiento y posteriores derroteros del movimiento crítico al sistema global neoliberal. De* "Seattle" *a los* "Indignados"

Frente a este escenario totalizador, se llevan a cabo en el mundo entero[1] respuestas sociales de diverso calado que tendrán, con los años, heterogéneos desarrollos e impactos[2]. Estos referentes[3] interpelan críticamente las características políticas y económicas del modelo de dominación vigente que hemos descrito anteriormente. Por ello, aunque no necesariamente sea uno de sus objetivos, se construyen en alternativa a la izquierda tradicional y la social democracia, ocupando el vacío dejado por ellas (Taibo, 2007:55-58). Las protestas surgidas en este contexto son especialmente cuidadosas de aspectos como las formas en que se trabaja su organización, recuperando estrategias más horizontales y en red. Además, otorgan importancia al conocimiento práctico y al poder transformador de las personas organizadas *"desde abajo"*. Es, por lo tanto, una oposición al conocimiento lineal, tradicional, racional y centralizado que ha guiado el pensamiento progresista hasta ahora.

Con todo cabe hacer la precisión de que no es el objetivo de este trabajo, ni menos aún de este capítulo, traducir y descifrar las dinámicas internas que ha tenido la evolución del llamado movimiento antiglobalización[4]. Su referencia está dada,

[1] Se puede consultar una introducción al estado de las movilizaciones en India, China, el Sudeste Asiático, Asia central y sur del Cáucaso, Australia y Oceanía, Mundo Árabe, África del este, Sudáfrica, América Latina, Estados Unidos y Europa en Amin y Houtart, 2005.

[2] Para tener una idea más esquemática sobre la historicidad del movimiento se puede dividir en cuatro grandes fases: a) ***embrionaria*** (1988-1994): se producen los primeros foros y bloqueos a cumbres, b) ***exploración*** (1994-1998): surgen iniciativas, encuentros y dinámicas más estables, c) ***ciclo álgido de protestas*** (1999-2001): seguidilla de cumbres y protestas que gozan de una importante cobertura en los medios de comunicación, d) ***sedimentación*** (2002 en adelante): fuerte represión, pérdida de fuerza de algunos referentes, nacimiento de otros nuevos y nuevas protestas frente a eventos específicos (Calle, 2005).

[3] A lo largo de los años se ha generado una amplia literatura sobre estas movilizaciones. Además de los textos citados a lo largo de este capítulo, se puede consultar entre muchos otros: (Galdon, 2002); (Ramonet, 2004); (Pastor, 2002); (Arrigui, *et al*. 1999); (Bourdieu, 2001); (Foro Social Mundial, 2000); (Barico, 2002); (Fernández, 2001); (Kingsnorth, 2004); (Echart, *et al.* 2005) y (Corrie, *et al.* 2005).

[4] Para un análisis sobre este punto se puede consultar (Petras, 2003).

solamente en este caso, por su importancia como fenómeno que contextualiza la protesta en las últimas décadas.

Así entendido, los años noventa fueron el marco temporal donde se plasmaron una serie de decisiones económicas y políticas que actuaron como telón de fondo de los movimientos sociales críticos con el sistema neoliberal. Iniciativas como el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC), el Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA)[5] o el Acuerdo Multilateral de Inversiones (AMI) fueron hitos en la consolidación de las políticas neoliberales de corte global, al mismo tiempo que era un referente de la hegemonía estadounidense.

En este marco se hicieron mundialmente conocidas reivindicaciones como la surgida en el sur de México, con el alzamiento armado del 1 de enero de 1994 del Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN), o la emblemática figura del nigeriano Ken Saro-Wiwa, ejecutado por la dictadura militar, junto con otros ocho activistas, el 10 de noviembre de 1995 en defensa de los intereses del pueblo Ogoni. De igual forma en Europa se produjeron una serie de movilizaciones que buscaban denunciar el perfil neoliberal de las políticas de la Unión Europea[6].

En el caso del estado español, existen variados intentos de trabajo en conjunto a través de la conformación de plataformas y coordinadoras como la *"Coordinadora*

[5] Tanto el TLC como al ALCA, incentivaron la participación de una variada gama de actores. En el primer caso se tradujo en la creación de una red de organizaciones sociales de EE.UU., Canadá y México. Mientras que el ALCA, motivó la creación, en 1998, de la Alianza Social Continental (ASC). A este referente luego se suman las actividades del Foro Social Mundial y del Foro Social de las Américas.

[6] Uno de los primeros acontecimientos fue la protesta ocurrida en el invierno Francés de 1995. Esta se originó a partir del plan del primer ministro, Alain Juppé, de modificar el sistema de los servicios sociales galos especialmente el referido a la salud. La respuesta ciudadana estalló nueve días después, el 24 de noviembre, a la cual se fueron sumando progresivamente una serie de actores sociales. La capital francesa dio la impresión de estar paralizada y con una habitabilidad compleja debido a la falta de medios de transporte. Dos años después en Ámsterdam, con ocasión del encuentro del Consejo Europeo, se inauguraron las llamadas *"euromarchas"*. Más tarde el foco de las movilizaciones europeas se definió en torno al tema de la Constitución Europea que dio origen a la Asamblea de Movimientos Sociales del Foro Social Europeo de Paris en 2003.

Antifascista", *"Rompamos el Silencio"* y *"Tinto de Verano"* (Bringel, *et al*. 2007:192). En este proceso de unificación son cruciales, entre otras, las organizaciones sociales que se organizan en torno temas feministas, okupas, ecológicos, comercio justo, cooperativas agrícolas, solidaridad, antimilitar, antirracista y el vecinal/urbano. En este contexto general de protesta, serán claves las movilizaciones de corte pacifista y antimilitar que tuvieron su apogeo a propósito de la guerra en Irak en 2003, donde miles de personas salieron a la calle para decir *"No a la Guerra"*. También tomaron fuerza las protestas relacionadas con el tema urbano y la vivienda y su oposición a la especulación inmobiliaria y al tipo de desarrollo urbanístico en general, muchas de las cuales se tradujeron en sendos procesos de ocupaciones (Bringel, *et al.* 2007:191). Esta ola de movilizaciones termina de potenciarse con la explosión de la burbuja inmobiliaria en Estados Unidos en 2008 y la visibilización del manejo interesado de las grandes instituciones financieras (Lapavitsas, 2009:19).

Pero la explosión mediática mundial llega con los hechos ocurridos en Seattle en 1999. Éstos estaban precedidos de otros encuentros, de similares características, pero de más baja intensidad pública[7]. Durante las protestas de Seattle coexistieron organizaciones y entidades con orígenes y fisonomías muy diversas, como sectores de clases medias y organizaciones religiosas. Junto con las movilizaciones y protestas públicas, Seattle también fue un espacio educativo que tuvo el objetivo de reconstruir la información, argumentos y los discursos oficiales. La organización de la protesta se hizo mediante *"grupos de afinidad"* lo que permitía el respeto a la diversidad de los distintos actores y un marco de flexibilidad en la creación de formas de protesta.

Con posterioridad a *"Seattle"* la actividad movilizadora continuó en todos aquellos lugares donde existían reuniones o encuentros de los agentes económicos

[7] Algunos de ellos fueron las protestas de Londres en 1984 donde se organizaron contra cumbres lideradas por grupos ecologistas, pacifistas y de solidaridad internacional. Pocos años después se desarrollaron manifestaciones en Berlín (1988), Madrid (1984) y Toronto (1988). En la década de los noventa estas movilizaciones continuaron en diferentes países del mundo.

globales[8]. Será en las movilizaciones de Praga en el año 2000 donde una protesta comienza a deslumbrar por su novedoso formato y, posteriormente, por los efectos concretos de la misma, donde el más llamativo será la suspensión de la cumbre un día antes que finalizara[9].

Por otra parte, surgen referentes como ATTAC (Asociación por una Tasa a las Transacciones Especulativas para Ayuda de los Ciudadanos) o el llamado Movimiento de Resistencia Global (MRG), que tendrán un peso relevante sobre todo en la primera etapa del inicpiente movimiento antiglobal (Callinicos, 2003:22). Mientras ATTAC se ha mantenido en el tiempo, por el contrario, la mayoría de los MRG se fueron disolviendo luego de un corto periodo de mucha actividad. También surgen en el año 2000 la Red Ciudadana por la Abolición de la Deuda Externa (RCADE), que se plantea como objetivo lanzar una consulta ciudadana sobre la cancelación de la deuda externa, la inversión de su pago en el desarrollo de los propios países deudores y la conveniencia que se investigue el enriquecimiento ilícito. RCADE sigue existiendo como una red de contactos que se activa para el lanzamiento de iniciativas descentralizadas. En este contexto, surgen organizaciones que se definen como solidarias con movimientos de América Latina, como son el señalado EZLN mexicano o el Movimiento de los Sin Tierra (MST) en Brasil. Estos colectivos de solidaridad mantienen lazos de comunicación con otros colectivos sociales y reproducen modos más horizontales de funcionamiento.

Otra de las expresiones de este ciclo de protesta fueron los encuentros internacionales. El primero con notoriedad pública fue el *"Primer Encuentro*

[8] Algunas de ellas fueron las de Okinawa (2000), Praga (2000), Génova (2001) donde fue asesinado por la policía el activista Carlo Giuliani lo que se constituyó en un referente para el movimiento. Ese año también se desarrollaron protestas en Québec y Gotemburgo. En el año 2002 se dieron lugar movilizaciones en Estocolmo, Bruselas, Bangkok, Florencia, Barcelona y Kananaski. Evian y Cancún en el 2003, SeaIsland en 2004, GleanEagles en 2005, San Petersburgo en 2006, Heiligendamm en Alemania (2007).

[9] Las marchas fueron organizadas en tres colores: la rosa se desarrolló en un ambiente festivo al son de la música y los tambores, la amarilla era encabezada por los italianos Tute Bianche que se caracterizó por su indumentaria y la azul con una impronta más confrontacional y de acción directa (Calle, 2005).

Intercontinental por la Humanidad y Contra el Neoliberalismo" realizado en Chiapas en 1996, donde se propuso la creación de una red intercontinental de resistencia contra el neoliberalismo. A este encuentro le sucederían los conocidos Foros Sociales Mundiales (FSM), celebrado el primero en enero del 2001 en Porto Alegre (Sen, *et al.* 2004:191). El FSM plasmó un conjunto de iniciativas, muy diversas entre sí, de intercambio entre grupos sociales. Estas dieron forma a una interpretación de la democracia que valora aspectos como la diversidad, la pluralidad y la horizontalidad (Boaventura de Sousa, 2005:185). Con los años, la enorme trascendencia mediática que tuvo, como la gran convocatoria cuantitativa y cualitativa hizo muy difícil el trabajo organizacional del mismo. Pronto aparecen dificultades operativas y programáticas que hicieron que en cada versión del foro se reprodujera la sensación de partir de cero (Antentas, *et al.* 2003:10-12).

Todas estas iniciativas fueron instancias de reunión de organizaciones y personas que se sitúan en la oposición al tipo de globalización imperante. Éstos advertían sobre el duro camino que suponía la creación de alternativas por fuera de los canales de influencia del sistema hegemónico actual.

Como hemos visto, una de las características más evidentes es la enorme diversidad de sectores y actores que contemplaban este ciclo de protesta. Es por ello que uno de los primeros grandes debates surge a propósito de su denominación. La importancia de este debate no tan sólo es de orden semántico sino que esconde las aristas del verdadero proyecto político que ellos encarnan. Es decir, de su capacidad para construirse y definirse en un contexto específico que permita integrar la diversidad de actores e intereses que lo conforman.

La primera referencia construida en torno a estas experiencias, es la utilizada por los medios de comunicación masiva, que lo bautizó como *"movimiento antiglobal"*, denominación que guarda una serie de imprecisiones y limitaciones. En primer lugar, esta acepción retrata en negativo un movimiento altamente

propositito. En segundo término, los movimientos también son producto de la propia globalización y utilizan en su accionar estrategias globales, como el uso de las nuevas tecnologías de comunicación e información. Por último, algunos de los movimientos no se oponen a todas las modalidades de globalización, sino que defienden una globalización diferente.

Frente a este escenario se fueron desarrollando otras formas de nombrarlo como por ejemplo el de *"movimientos alterglobales"* que surge en 2003 a la luz del Foro Social Europeo (FSE) que se desarrolló en París. Mientras que desde otras culturas políticas se prefirió hablar de *"movimientos antisistemas"*, *"movimiento de resistencia global"* (entendiendo que su expresión más organizada es el FSM) o *"movimientos anticorporativos"*, que están en contra de la manera actual del capitalismo de administrar la riqueza. También surgió desde el mundo anglosajón denominaciones como: *"no-global movements"* (movimientos no globales) o *"globalization from below"* (globalización desde abajo). Sin embargo, ninguna de estas acepciones logra englobar la heterogeneidad de iniciativas que tienen una postura crítica a la globalización neoliberal.

Otros prefirieron hablar de *"redes sociales por otra globalización"*, que supone una síntesis de dos aspectos cruciales de este tipo de protestas. Primero, la idea de redes sociales es una dimensión constitutiva de este tipo de movimiento, es por lo mismo que algunos lo han llamado *"movimiento de movimiento"* (Fernández, 2004:134). La construcción de vínculos, aunque no es algo novedoso en el desarrollo de los movimientos sociales en general, si se instala como un sello de identificación de esta nueva fase de movilización. Esto se genera no tan sólo por una necesidad práctica o táctica, sino que se origina a partir de la propia fragmentación que caracteriza a las organizaciones que se definen como críticas a la globalización neoliberal. Las particularidades de sus intereses y objetivos de lucha han llevado a que operen de manera independiente, pero los inevitables puntos en común han obligado a que incentiven instancias de comunicación y participación más allá del contexto particular

de acción de cada una. Esta red de movimientos vinculados por Internet y por otros los medios de comunicación, permite conectar múltiples nodos de diversos orígenes que adquieren significado, más allá del propio, cuando dan forma concreta y continuidad a la red (Castells, *et al*. 2002:145). Esta conexión adquiere visibilidad pública a partir de un hecho específico. Fuera de este tiempo se fragiliza la red y los colectivos y movimientos vuelven a sus senos locales donde se reproducen los aprendizajes y experiencias políticas más concretas.

En segundo lugar, este último concepto permite desvincular al movimiento de la denominación mediática impuesta que supone oponerlo a la globalización a secas. El establecer claramente de que se trata de una lucha en contra de un tipo de globalización específica, explica mejor los objetivos de las organizaciones que forman parte de él; pero además, permite identificar un adversario con mayor exactitud. Esto no tan sólo es importante por una evidente necesidad de definición del movimiento, sino que también permite delimitar, frente a la sociedad en su conjunto, los campos de acción y los programas políticos que se estructuren en torno a él.

Por otra parte, la forma de pertenencia de las personas al colectivo se puede definir como dinámica. Reproduce un sentido de pertenencia plural y abierto, y que tiende hacia la constitución de redes en espacios multidimensionales donde se pueden trasmitir experiencias y generar contactos. Se trata de grupos con diferentes intereses políticos que huyen de las clasificaciones tradicionales, como el ser de *"izquierda"* o de *"derecha"*. Para los nuevos referentes el sujeto es entendido desde un espacio creador con capacidad de gestionar cambios desde la base y no como un sujeto militante y obediente a una estructura vertical. En relación a su organización, ésta adquiere un carácter diferente al de las entidades tradicionales, como hemos anticipado. En este caso son redes flexibles que buscan garantizar espacios de expresión de todas las personas. Tienden hacia una comunicación y estructura no jerarquizada. Son respetuosos de la autonomía y la subjetividad, donde el/la *"militante"* tiene mayor visibilidad a diferencia de

las lógicas que se reproducen en el movimiento más tradicional o convencional. En definitiva reproducen una vocación descentralizada, horizontal y asamblearia.

El programa político de los diversos movimientos que tienen una postura crítica al neoliberalismo es tan variado y específico como ellos mismos. Sin embargo, todos asumen una posición crítica en contra de la actual forma de distribución de la riqueza, la desigualdad en todas sus formas, el papel hegemónico y antidemocrático de las grandes agencias económicas[10] y los gobiernos más poderosos del mundo. Por otra parte, será el propio sistema democrático el que será puesto en tela de juicio por parte de los actores en movimiento. Su progresiva pérdida de legitimidad va mermando la confianza en él y en su capacidad para resolver conflictos y dar cuenta de las diferencias. De esta forma, actores como los partidos políticos o las grandes corporaciones de representación como algunos sindicatos, son vistos por parte del movimiento, como operadores del tipo de globalización imperante.

La fase más reciente de movilizaciones mundiales viene a continuar esta serie de protestas y reclamos que hemos descrito anteriormente. El referente económico inmediato es la crisis financiera de 2008 que abrió debates y profundizó las brechas existentes. El cambio se hace contemporáneo y permanente. Sin ir más lejos estos procesos pueden ser tan determinantes para el capitalismo global como lo fue la caída del muro de Berlín para los llamados socialismos reales (Fernández, 2011:21).

Si comenzamos este ciclo de protesta críticas a la globalización con la frontera temporal de la caída del muro de Berlín, y sus efectos mundiales, a día de hoy se puede cerrar con la primavera árabe, las continuas protestas griegas y portuguesas, las luchas estudiantiles en Gran Bretaña e Italia, la fórmula del

[10] Principalmente nos referimos al Banco Mundial (BM), el Fondo Monetario Internacional (FMI) y la Organización Mundial del Comercio (OMC) a los cuales luego se sumaría la Unión Europea (UE). Hay una extensa bibliografía sobre el papel de estas agencias en la economía mundial. Se pueden consultar (Bello, 2004); (Amin, 1999); (Chomsky, 2004); (Passet, 2002); (Santos, 2007); (Taibo, 2001); (Ziegler, 2003) y (Toussaint, 2007, 2002).

movimiento *"Occupy"* y las movilizaciones hermanadas con el 15M español. De alguna forma es el comienzo del cierre de un ciclo del capitalismo global a la espera de las novedades que vendrán en el futuro. En esta fase nuevamente serán actores diversos los que dan forma a la protesta, pero que van tejiendo redes en torno a una condición común que es su relación de explotación respecto del sistema económico neoliberal. Esto se tradujo en el mensaje popularizado por Occupy Wall Street de *"¡Somos el 99%!"* (Toussaint, 2012:37).

Esta ola de movilizaciones pone nuevamente sobre el tapete proyectos políticos críticos frente al estado actual de la democracia representativa y el modelo económico imperante. Se hace evidente la falta de capacidad del sistema de representación para integrar las demandas y sueños de una porción cada vez mayor de personas. La clase política, uno de los principales blancos de ataque, era interpelada desde ese espacio de la representación. Se hizo/hace fuerte el mensaje: *"¡Que no, que no, que no nos representan!"*, y por tanto, la creación de nuevas formas de relación política.

En estos años los dispositivos de poder del aparato democrático se han puesto en marcha para poner al margen las demandas de la población y se han arrimado persistentemente, a los intereses de agencias internacionales y las grandes corporaciones económicas[11]. Paralelamente, la economía se vuelve más radicalmente en contra de los intereses de quienes están más desprotegidos o de quienes gozaban de ciertos derechos conseguidos en luchas anteriores. Todo esto en nombre de proteger ciertos pactos de estabilidad que se difuminan cuando se trata de salvar bancos o grandes empresas (Mateo, 2011:38). En la vereda de enfrente, crece la desigualdad social, el trabajo precario; y las consecuencias nefastas de los procesos privatizadores, la influencia de las políticas monetarias comunes, la especulación financiera y la mercantilización del patrimonio y los recursos naturales.

[11] *"No somos mercancías en manos de políticos y banqueros"* o *"No hay pan para tanto chorizo"*, fueron/son algunos de los mensajes que popularizó el 15M.

Estos movimientos reciben inspiraciones de muchos sitios, que van desde experiencias de movimientos que se han ido desarrollando, bajo la superficie, como también de procesos públicos políticos de gran envergadura como fue la victoria contra banqueros y políticos en Islandia. El país del norte pretendió/pretende *"resetear"* su democracia *"reiniciándola"* con nuevos principios como el control del poder y el castigo a la impunidad con transparencia y participación (Sampedro, 2012:121). Solo como ilustración de la dimensión de esta protesta apuntar que las tres demandas centrales fueron/son la dimensión del gobierno, la reforma constitucional y la limpieza de cargos en el Banco Central (Roitman, 2012:18). Casi nada.

Una de estas herencias tiene que ver con la consolidación del uso de Internet en el desarrollo de los referentes de protesta y en especial de las denominadas *"redes sociales"*. Tal y como lo hicieran germinalmente los zapatistas, ahora el ciberactivismo (Giménez, 2011:59) es una forma de multiplicar, con gran rapidez, los ecos del movimiento. Además de la ocupación del espacio virtual, también hubo otro tipo de ocupación, más visible si cabe, que fue la del espacio público de las plazas. Aquí se dieron vida asambleas, comisiones, grupos de trabajo, líneas programáticas y surgieron otro tipo de asambleas como las barriales. En definitiva, el seno del movimiento se gestaba en gran medida en la calle. Este espacio de tránsito cotidiano se convertía en asentamiento temporal de personas que querían manifestar su indignación pero también pensar y debatir sobre alternativas. Se reivindica una forma de hacer política desde la cotidianidad de los actores y de los lugares físicos de habla. Esta dimensión cotidiana de la lucha está muy presente desde el comienzo, sirve de ejemplo el manifiesto de una de las organizaciones promotoras del 15M español (¡Democracia Rel Ya!) que comienza con este párrafo: *"Somos personas normales y corrientes. Somos como tú: gente que se levanta por las mañanas para estudiar, trabajar o para buscar trabajo, gente que tiene familia y amigos. Gente que trabaja duro todos los días para vivir y dar un futuro mejor a los que nos rodean"* (Taibo, *et al.* 2011:87).

Estas *"personas normales y corrientes"*, que ahora se visibilizan en la calle, son las mismas que desde pequeños espacios organizacionales iban dando sentido y contenido a esta protesta. Su expresión pública es una fase más de la movilización que viene reivindicando, hace años, espacios más democráticos y formas más igualitarias de relación, como hemos indicado a lo largo de este apartado. Estas personas se levantan, pero no desde la nada, ni desde el letargo de un sueño, sino desde el trabajo continuo y microscópico de construcción de alternativas políticas en lo cotidiano.

2.3. *El problema de la alimentación. Una consecuencia más del proyecto neoliberal*

Si cerramos el apartado anterior con una reivindicación de lo cotidiano como forma de lucha, cuando se trata de enfocar la mirada sobre nuestro problema de estudio, esto salta a la vista de inmediato. Expondremos algunos elementos que permiten entender que la comida y el comer no tan sólo es un acto de sobrevivencia humana, sino que es una forma de entender la política y una estrategia de relación crítica con el medio asentado en el espacio de la cotidianidad[12]. Es la traducción del mensaje: *"¡Comiendo también se lucha!"*.

Partimos por el extremo más oscuro del contexto que hace visible cómo el tema de la alimentación es un problema con raíces profundas e impactos a gran escala. En primer lugar, recordar que la alimentación ha sido declarada como uno de los derechos humanos universales por los gobiernos del mundo y ha ocupado páginas de los periódicos y minutos de los telediarios. Sin embargo, el resultado sigue siendo el mismo: el hambre persiste y lo que es peor se incrementa[13].

Los gobiernos de los países económicamente desarrollados han querido *"garantizar"* este derecho a través de una serie de acuerdos que se han roto sistemáticamente a lo largo de la historia[14]. Con ello queda demostrado que los casi mil millones de personas que pasan hambre actualmente en el mundo no son prioridad de la clase política y menos aún de los poderes económicos internacionales. En este escenario, lo natural

[12] Autores como G. Ritzer (1999), ha interpretado esta dinámica al exponer que los principios que rigen el funcionamiento de los restaurantes de comida rápida han ido dominando un número cada vez más amplio de aspectos de la vida en sociedad en el mundo entero. Nuestra interpretación va un poco más allá, ya que trabaja sobre una dimensión constructiva del actor en movimiento.

[13] Aunque para el 2010 los datos mundiales del hambre experimentaron una leve caída, situándola en 925 millones de personas (FAO, 2011) la tendencia desde el periodo 1995-1997 ha sido de un crecimiento sostenido.

[14] En 1974 en la I Conferencia Mundial de la Alimentación se fijó como meta derrotar el hambre en 10 años. Después de este estrepitoso fracaso, las siguientes cumbres (1996, 2000 y 2009) han cifrado la meta para el 2015, año en el cual se debería reducir el hambre a la mitad. A poco menos de tres años de cumplirse ese plazo podemos aventurar que ese objetivo está lejos de ser alcanzado.

es preguntarse si el problema del hambre se debe a la escasez de alimentos. Pues bien, las estadísticas parecen indicar que no falta comida en el mundo ni estamos cerca a tener un problema de abastecimiento. Por el contrario, tanto en los países ricos como en los pobres se desperdician cantidades significativas de alimento cada año[15].

Resolver el problema del hambre en el mundo no es una cuestión de producción de alimentos sino de acceso y distribución. Es la propia Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) la que viene repitiendo estos datos hace muchos años: el mundo podría alimentar hasta 12.000 millones de personas, o sea, algo menos que el doble de la población mundial actual. Si consideramos las predicciones de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) que indican que la población mundial alcanzará un máximo de 9.360 millones de personas en el año 2050 y luego se estabilizará (Moore, *et al.* 2005:28), queda aún más claro que no se trata de un problema de abastecimiento ni de explosión demográfica.

Conjuntamente al problema del hambre, asistimos al incremento sistemático de la tendencia contraria. Actualmente existe más o menos la misma proporción de personas en el mundo que sufren problemas de obesidad. Los datos, según la referencia, sitúan la cifra entre 1.300 y 1.500 millones[16] de personas obesas distribuidas tanto en países ricos como pobres. Ambos fenómenos, hambre y obesidad, nos hablan de la magnitud del problema de la alimentación y del sentido profundamente político que tiene.

[15] En los países industrializados y los en desarrollo dilapidan más o menos la misma cantidad de alimentos: 670 y 630 millones de toneladas anuales respectivamente. Sin embargo, la diferencia está en el dato percápita: mientras los países ricos tiran a la basura entre 95 y 115 Kg. anuales, los países económicamente pobres desperdician entre 6 y 11 Kg. Nuevamente en términos absolutos cada año, los consumidores de países económicamente ricos desperdician casi la misma cantidad de alimentos (222 millones de toneladas) que la totalidad de la producción alimentaria neta de África subsahariana (230 millones de toneladas). FAO (2011): Global food losses and food waste (Pérdidas y desperdicio de alimentos en el mundo). Instituto Sueco de Alimentos y Biotecnología.

[16] La primera cifra corresponde a De Schutter, Olivier (2011): Informe del Relator Especial sobre el derecho a la alimentación, ONU. y la segunda a Cruz Roja (2011): Informe Mundial sobre Desastres 2011.

Como una parte más de esta lectura política, hace pocos años ha cobrado importancia informativa las llamadas crisis alimentarias asociadas directamente a las subidas abruptas de los precios de los cereales, fundamentales en la dieta de millones de personas. En el año 2008, según el BM, los precios de los cereales subieron un 83% en los últimos 3 años, tendencia que se repite para este año. Según este mismo organismo para ese mismo año, el precio promedio del trigo a nivel mundial subió un 130% en relación al año anterior, la soja 87%, el arroz 74% y el precio del maíz un 31%. El incremento es real y lo notan millones de personas que no tienen acceso a productos alimenticios básicos.

Pero cabe preguntarse por qué suben los precios de los alimentos de una manera tan abrupta. Adelantamos una serie de razones que pueden explicar este fenómeno. En primer lugar, uno de los factores más decisivos es la llamada especulación financiera. Esta se legitima luego de que la OMC, en la conferencia de Doha de 2001, determinara que los productos agrícolas y alimenticios son una mercancía más que se transa en los mercados globales con la misma lógica que tiene cualquier otro bien o servicio (Amin, 2005:12). En el caso de los alimentos básicos se estima que alrededor del 55% de la totalidad de la inversión financiera agrícola es de orden especulativo (García, *et al.* 2008:26). Por lo tanto, la definición de la disponibilidad o no de productos alimenticios básicos y, por su puesto, su precio, queda sujeta al manejo indiscriminado de los operadores de las distintas bolsas de comercio.

Otra tendencia especulativa muy fuerte es el manejo de los llamados mercados de futuro. A través de ellos una empresa multinacional puede comprar todo el cereal que *"necesita"* con uno o dos años de anticipación a un precio fijo. Este contrato de futuro le obliga a ejecutar (compra real) la mercancía en la fecha prevista, pero solamente cerca del 20% del total de estas operaciones llega a este paso final. La mayor parte son acciones especulativas que se venden o compran en función de las previsiones de oferta y demanda (Vargas, 2008:56). En este juego de mercado es donde encontramos gran parte de las explicaciones de las llamadas crisis alimentarias.

En segundo lugar, situamos el impacto del crecimiento de los agrocombustibles[17], que se traduce en que cada año un porcentaje de la producción de cereales es destinado a la generación de energía. Sólo como un dato ilustrativo del potencial impacto de este tema: con el maíz necesario para llenar el depósito de un automóvil todoterreno se puede alimentar durante un año a una persona, o en otras palabras, si en Estados Unidos se sustituye el 20% de la gasolina de consumo interno por etanol, exigiría sacrificar la sexta parte de la cosecha mundial de maíz (Herrero, 2011:125).

Según el FMI en 2008 entre el 20% y el 50% de las cosechas mundiales de maíz y colza se destinaron a agrocarburantes. Es especialmente ilustrativo el caso de la producción de maíz. Estados Unidos es el mayor exportador mundial de este producto al mismo tiempo que potencia políticas públicas para la sustitución de combustibles como la aprobada en 2005 (Norma de Carburantes Renovables, RFS en su sigla en inglés) que obliga a sustituir 28.500 millones de litros de gasolina anuales por agrocarburantes para el 2012 (Vargas, 2008:28). Es decir, el precio de los alimentos también se ve influenciado por los usos modernos de la energía en los países económicamente ricos. Más allá de este caso puntual, diremos que existe una relación directa entre los costes de la energía (especialmente el del petróleo) y el precio de los alimentos.

Otra de las razones que explican el fenómeno de los precios de los alimentos es el actual sistema de producción y distribución. Éste se caracteriza por una fuerte concentración en pocas corporaciones/multinacionales que determinan qué se produce, cómo se produce y quién produce los alimentos y, por lo tanto, cuál es su precio en el mercado. Por ejemplo, a nivel mundial esta tendencia se expresa en que diez empresas controlan la mitad de suministro de semillas del mundo; la misma cantidad de corporaciones controla más de la mitad de fármacos de veterinaria y el

[17] Los agrocombustibles de primera generación son sustancias elaboradas a partir de materias orgánicas utilizadas como combustibles. Los más producidos a escala internacional son el bioetanol y el biodiesel. Los de segunda generación se obtienen transformando materias como el carbón, petróleo o biomasa, en monóxido de carbono e hidrógeno a través de una reacción con oxígeno. El resultado es una mezcla de gas denominado *"gas sintético"* o syngas que es el combustible (Vargas, 2008:99).

84% del mercado de pesticidas (Patel, 2008:102). En el caso del estado Español la distribución de alimentos está concentrada en cinco grandes empresas: Carrefour (que incluye Día y Champion), Mercadona, Eroski, AlCampo y el Corte Inglés (que incluye Opencor) y dos centrales (Euromadi e IFA). Ellas controlan el 75% de la distribución de alimentos (Ruiz, 2009:2).

Hasta aquí hemos identificado algunas de las razones que nos pueden ayudar a entender el problema de las llamadas crisis alimentarias y sus consecuencias en los países económicamente menos desarrollados. Pero, ¿son todo pérdidas en estas crisis? Como hemos adelantado el actual contexto alimenticio mundial está dominado por actores transnacionales que buscan rentabilizar sus inversiones. Un año después de la denominada crisis alimentaria del 2008, los beneficios de las grandes empresas se incrementaron escandalosamente. La empresa Canadiense Cargill obtuvo beneficios en 2008 por 3.951 millones de dólares, lo que representa un 69% más respecto del año anterior. ADM asentada en Estados Unidos, ganó 2.624 millones lo que significa un 19% más que en 2007. Esta misma tendencia de ganancias la experimentaron las estadounidenses ConAgra y Bunge y Noble Group asentada en Singapur (Grain, 2008).

Pero esto no sólo es el resultado de una forma económica de entender el comercio de la alimentación sino también funciona como una herramienta de dominación política. Al mismo tiempo que los países ricos subsidian su producción interna, incentivan a los países más pobres a liberalizar sus economías, a través de tratados de libre comercio o por medio de la privatización o eliminación del almacenamiento de grano estatal. Estas políticas se construyen sobre una base no igualitaria que supone una competencia desigual en el mercado mundial. En definitiva la política subsidiaria de los países ricos no ha sido capaz de solucionar los problemas graves del hambre y la desnutrición en el mundo, sino que por el contrario han debilitado las economías y los sistemas productivos de los países más pobres.

2.4. *El actual sistema de producción de alimentos*

Bajo el actual modelo de industrialización neoliberal que hemos descrito anteriormente, el campo ha quedado subordinado a las demandas energéticas y de consumo de las personas que viven en las ciudades, profundizándose la relación de dominación de unos sobre otros. El campo subordinado y la ciudad sumida en un proceso creciente de desarticulación dirigido por criterios arbitrarios y especuladores sobre el cómo planificar el territorio, dan pistas poco alentadoras a la sociedad occidental en su conjunto. En el ámbito de la alimentación el riesgo y la incertidumbre se apoderan de las lógicas de convivencia y se hace aún más visibles las relaciones de poder que se establecen entre el ciudadano y las corporaciones agroalimentarias transnacionales.

El desarrollo de estas dinámicas entre el campo y la ciudad se vieron respaldadas por la llamada Revolución Verde impulsada por la FAO en los años sesenta. Ella instaló en el mundo agrícola principios como la eficiencia y la competitividad a través de un modelo productivista orientado a la exportación. La aplicación de este modelo requirió el uso de nuevas tecnologías y, con ello, un rechazo explícito a las formas tradicionales de agricultura. De esta forma se instauró un modelo de producción basado en combustibles fósiles, fitosanitarios, insumos químicos y empresas de servicios externos (Cuellar y Calle, 2009:1). Se trata del ingreso, en todas sus formas y contenidos, de la agricultura a la lógica empresarial del mercado, bajo el pretexto de que es la única forma de solucionar el futuro problema de abastecimiento que conllevaría al crecimiento de la población mundial y los actuales problemas del hambre.

Esta nueva forma de producir provocó un cambio muy significativo en la fisonomía del campo, a partir de aquí se desestiman las antiguas formas, enfocadas a los mercados más próximos, para sustituirla por la dependencia a los mercados internacionales. Con ello la producción de alimentos pasa a ser controlada por los países económicamente más fuertes y las empresas transnacionales dedicadas al negocio del agro.

Otra de las tendencias que se fijaron con la Revolución Verde fue que los procesos de toma de decisiones se alejan de las personas y también de las estructuras que *"eligen"* a través de su participación precaria en el sistema político. Así, las políticas agrarias de los países son cada vez menos definidas por los gobiernos locales y pasan a ser cuestiones que se deciden en organismos internacionales como el BM o la OMC. Ellas deciden el futuro de la agricultura de los países y de regiones enteras, en Europa a través de la Política Agracia Común (PAC) y en Estados Unidos a través de la Farm Bill.

Las consecuencias negativas de la Revolución Verde para la agricultura y la seguridad alimentaria son innegables a día de hoy, a pesar de que organismos como la FAO y las empresas transnacionales sigan pujando por la profundización e implementación de nuevas medidas que consoliden este modelo. La instauración de este paradigma ha traído consecuencias en aspectos directamente relacionados con el uso y la explotación de los recursos naturales. En primer lugar está el tema de la tierra. La FAO, en su informe sobre la agricultura a nivel mundial, sigue advirtiendo sobre la necesidad de extender las tierras de cultivo un 12,5% sobre el total actual de aquí al 2015 (Fernández, 2006:137). Dichas tierras se encuentran en países de América Latina y África, lo que significa que esta extensión se haría en desmedro de bosques y selvas tropicales, a pesar de lo ya explotado que están estas zonas y del peligro que eso conlleva. Además, en estas regiones siguen existiendo problemas estructurales como la desigualdad en la tenencia de tierras que agravan más este problema. Un ejemplo es la realidad guatemalteca, donde un 2,6% de los propietarios posee el 65,1% de la tierra mientras que el 88% de los campesinos solo disponen del 16% de la tierra cultivable. En Guatemala el 32% de la población pasa hambre (Fernández, 2006:138).

El grave problema que supone esta desigual distribución de la tierra ha impulsado políticas neoliberales que intentan corregir este fenómeno por un doble camino. Por una parte el BM ha incentivado la llamada *"reforma agraria asistida por el mercado"*,

donde la tierra pasa a ser una mercancía más que está disponible para quien pueda comprarla. El campesino puede adquirir tierra a un terrateniente, que está dispuesto a venderla, a través de subsidios y préstamos que dispone el sector público y privado para el agricultor. Esta política supone que una gran parte del campesinado queda fuera de su aplicación mientras las que llegan a obtener el *"beneficio",* en muchos casos, quedan con una deuda que luego no pueden solventar.

Paralelamente, se ha incrementado un fenómeno doblemente preocupante ya sea por sus consecuencias agrícolas como por las políticas. Se trata del arrendamiento y/o compra de tierras cultivables fundamentalmente en África y América Latina. Esta nueva forma de colonialismo hace ver ahora, igual como lo hizo antes, las injustas relaciones norte-sur. Actualmente es muy difícil calcular la cifra de contratación de tierras, ya que es un fenómeno que está creciendo muy rápido, pero se estima que esta puede fluctuar entre 60 y 80 millones de Ha cultivables (Grain, 2011). Estas tierras serán transformadas desde pequeñas propiedades o bosques en grandes fincas industriales conectadas a mercados lejanos. A día de hoy, son muchas las denuncias de asesinatos y expulsiones forzadas de comunidades desde sus tierras[18] en pro de la obtención de beneficios basados en la producción para los mercados internacionales.

Junto con la desigual distribución de la tierra, el tema del uso y propiedad del agua es otro de los problemas más serios para la agricultura y el medio ambiente. El modelo neoliberal estimula su privatización y manejo indebido, lo que aleja este recurso vital de los agricultores y su actividad productiva no intensiva. La privatización del agua, en manos de las transnacionales, es un mal presagio para el desarrollo de nuevas formas de agricultura y sobre todo para el logro de mayores niveles de soberanía alimentaria.

Otro de los temas donde se han visto reflejadas las consecuencias del modelo de agricultura intensiva impulsado por la Revolución Verde es en las semillas y

[18] En el sitio http://www.grain.org se pueden encontrar algunos de estos antecedentes.

la biodiversidad. Las nuevas formas productivas agrarias determinadas por la biotecnología ponen en serio riesgo estos dos temas que son fundamentales en el ámbito productivo. Una pieza clave en la consolidación de este modelo productivo fue la aparición en 1994 del primer cultivo transgénico. Éstos son organismos que tienen material genético modificado artificialmente, por medio de herramientas de la biología molecular, con genes de especies diferentes para otorgarles nuevas características.

Los alimentos transgénicos son aquellos que contienen organismos transgénicos o han sido producidos a partir de los mismos. Si incluimos en esta definición aquellos alimentos que se producen utilizando un producto auxiliar (creado por ingeniería genética) para su procesamiento, como por ejemplo enzimas; la mayoría de los alimentos procesados que se consumen en los países industrializados se podrían denominar como transgénicos (Riechmann, 2004:80). Esto nos sirve para dimensionar la importancia del tema y su impacto real y potencial en el sistema alimenticio mundial.

La introducción de los organismos transgénicos a la actividad productiva agrícola genera más incertidumbre y más desprotección en las poblaciones agrarias. Un ejemplo de esto último son las consecuencias que supone la contaminación accidental de cultivos tradicionales por cultivos transgénicos, donde el agricultor está totalmente indefenso frente a la legalidad de las empresas transnacionales y la política de patentes[19]. Estas últimas, junto con los derechos de los fitomejoradores (u obtentores vegetales) (Riechmann, 2004:189), funcionan como el instrumento legal que permite la privatización de seres vivos. La extensión por el mundo de políticas de patentes que incluyan a seres vivos ha sido el resultado de presiones políticas encabezadas por grandes multinacionales de la industria alimenticia como Monsanto (Robin, 2008:449-464). Ellas han ido consolidando, a través de los años, su control

[19] Aunque a día de hoy los ejemplos en esta materia son abundantes solo cabe recordar algunos de los más emblemáticos como la denuncia interpuesta por Monsanto a un agricultor Canadiense o la contaminación de variedades tradicionales de maíz en México.

sobre la investigación en ingeniería genética apropiándose de los recursos y riquezas de los países económicamente menos desarrollados (Shiva, 2001:23). Esto profundiza las dinámicas de mercantilización y oligopolización de la producción de alimentos, como también pone en riesgo la diversidad genética.

El tema de los transgénicos o también llamados Organismos Modificados Genéticamente (OMG), no tan sólo es un asunto propiamente agrícola sino que también es profundamente político, al ser utilizado por los gobiernos poderosos en defensa de sus intereses. *"Los OMG son una técnica de dominación. No es casualidad que los primeros OMG sean variedades de maíz, es decir, el cultivo más importante en los Estados Unidos"* (Bové y Dufour, 2001:123). De esta forma países del norte como Estados Unidos pueden deshacerse de sus excedentes mientras dejan que el mercado regule la seguridad alimentaria de los países del sur (Delcourt, 2009:18). En esta misma línea se encuentra la actual autorización por parte de la Unión Europea de la variedad transgénica de patata *"Amflora"* desarrollada por la compañía alemana Basf. Este tipo de patata aumenta la producción de almidón, tiene un gen de resistencia a antibióticos y está siendo posible su introducción en Europa luego de que entrara en vigor el tratado de Lisboa de finales del 2009.

Después de años de experimentación, tanto la comercialización, como la producción de organismos transgénicos no han ayudado a solucionar el problema del hambre, como sus defensores afirman. Tampoco ha supuesto un avance para los sistemas productivos agrarios de los países pobres. Por el contrario, ha supuesto una pérdida progresiva y sistemática de soberanía alimentaria y, por lo tanto, de control sobre los sistemas económicos y agroproductivo de estos países.

En síntesis, los cambios promovidos por la Revolución Verde, han supuesto la industrialización de la producción agraria, la desprotección de los pequeños productores, la intensificación de la relación de explotación entre la ciudad y el campo y la consolidación de la ya desequilibrada relación norte-sur. Efectivamente,

los países con economías más débiles dedican actualmente sus mejores tierras para la comercialización de productos fuera de sus fronteras. Además, se ven sometidos a una desigual relación entre campesinos y compañías multinacionales de alimentos que dominan el mercado mundial y el proceso de producción desde la semilla hasta la distribución final del producto.

A pesar de estas catastróficas consecuencias, lamentablemente estamos asistiendo a una nueva Revolución Verde en África que es promovida por la Alianza Multi-institucional por una Revolución Verde en África (AGRA) y financiada por la fundación Gates. Esta nueva iniciativa aumenta la dependencia de los agricultores a insumos cada vez más costosos (los costos de los fertilizantes experimentaron un incremento en 2008 del 270%), a variedades de plantas patentadas muy caras para los agricultores pobres y a una creciente dependencia de la ayuda extranjera (Altieri, 2009:25-26).

Tanto los procesos de intensificación de la agricultura como su direccionamiento hacia las lógicas de mercado, sumado a las políticas agrícolas de los países centrales han contribuido a generar un contexto de total desprotección del campo. Además, la actividad agrícola está sometida a la especulación que hay detrás de las llamadas crisis alimentarias y de los efectos perversos de los transgénicos. Todo lo cual alienta la necesidad de consolidar y construir alternativas desde lo local que cuestionen estas lógicas y que generen procesos reflexivos y de acción social enfocados en la construcción de nuevas formas de producir, distribuir y consumir alimentos.

2.5. *El movimiento social agroecológico como alternativa*

Todo lo expuesto anteriormente refleja la necesidad urgente de construir alternativas que sean capaces de proponer nuevas formas de entender la producción, distribución y consumo de alimentos. Algunos de estos paraguas se construyen bajo el alero de un concepto en formación como es el de agroecología[20]. Esta se entiende como una herramienta de acción y reflexión que cuestiona el paradigma de desarrollo rural modernizador y que advierte sobre sus consecuencias y la necesidad de construir alternativas tanto en el medio productivo del campo como en las lógicas urbanas de consumo.

Así como ha sucedido con otros conceptos que han surgido desde espacios críticos, como puede ser el de soberanía alimentaria, la agroecología está actualmente en la mira de las instituciones internacionales que buscan su cooptación. Es la propia ONU la que ha determinado que la agroecología ha demostrado ser una herramienta eficiente y una respuesta satisfactoria en el avance de la consecución del derecho a la alimentación en los países más pobres. Es por ello que incentiva y promueve que los Estados desarrollen políticas públicas que permitan su propagación, entendiéndola como una ciencia que diseña y gestiona agrosistemas sostenibles (De Schutter, 2010).

Más allá de este precoz enamoramiento por parte de esta agencia internacional con la agroecología, es fundamental entender sus aplicaciones más allá del campo técnico agrícola. Por ello, la interpretamos como una coevolución entre los sistemas sociales y los ecológicos, lo cual es entendido como un proceso cultural de interrelación mutua entre el medio social y el natural. Esta dinámica dota a la agroecología de una capacidad para interpretar las relaciones que se dan en un medio específico desde diversos ángulos. Por lo tanto, es una visión más

[20] Para una revisión sobre los orígenes de este concepto se puede consultar (Labrador y Altieri, 2001); (Sevilla, 2006) y (Guzmán, *et al.* 2000).

integral que supone la especificidad de lo local teniendo en cuenta las lógicas de desarrollo globales.

Las relaciones que se subvierten están en directa relación con las formas que tenemos de habitar el territorio y como establecemos relaciones con las personas que lo conforman. En el caso del campo se procura una recuperación de antiguas prácticas agrícolas por entender que son legítimas y eficientes en la producción de alimentos en el territorio específico donde están asentadas, pero también persiguen construir lazos de relación entre dos mundos que cada vez está más separados. Esto nos lleva al terreno de lo político y a la reflexión sobre la construcción de alternativas que busquen nuevas formas de relación entre el medio y las personas y entre las prácticas organizacionales y las lógicas de participación.

Pero también la agroecología la entendemos como un marco teórico a través del cual los proyectos van construyendo su modelo organizativo y sus prácticas políticas. Para Hortigas, uno de los colectivos en estudio, la agroecología es interpretada como una *"herramienta"*, una *"actitud"* y una *"estrategia"* que les permite incidir a diferentes niveles. Es una *"herramienta"* para la producción agraria que hace posible obtener alimentos mediante procesos de producción que tienen en cuenta las capacidades ecológicas del territorio. Basada en técnicas de cultivo que procuran la sustentabilidad del medio y de los recursos que se emplean, así como en la revalorización del conocimiento campesino adaptado a los agroecosistemas locales. Pero también es una *"actitud"* a la hora de posicionarse ante un consumo que precisa de un pensamiento crítico y que considera las dimensiones políticas, sociales, éticas, ecológicas y económicas del mismo. Esta actitud crítica también es asumida cuando el proyecto se implica en otros procesos colectivos. Por último, la agroecología es entendida también como una *"estrategia"* de lucha social que trabaja de manera transversal y que reclama otras formas de vida, una reestructuración del territorio y nuevas maneras de relación y organización (Hortigas, 2008:36). Cercana a esta lectura las personas que conforman La Acequia, la otra experiencia en estudio, entiende la

agroecología como: "*Movimiento social a la vez que político e intelectual, ha estado presente en muchos de los colectivos de los que formamos parte, entendiendo que la relación campo-ciudad ha de modificarse, ruralizando un poco la ciudad, contra la especulación y la urbanización del campo. Hemos de recuperar el saber campesino y revalorizar una agricultura que nos dé la vida, así como las gentes que aún viven de ello y que se resisten al modo de operar de la agricultura intensiva, que está acabando con nuestros campos y la belleza del mundo rural, con monocultivos y máquinas. Creemos que el campo nos da la vida, la tierra es la vida y hemos de respetar los ciclos naturales si queremos que nos entregue alimentos"* (La Acequia, 2007:1).

La novedad y la juventud temprana de estos nuevos referentes seducen las imaginaciones y la construcción de tipologías que intentan sintetizar las diversas experiencias que hay alrededor del movimiento agroecológico. Estas herramientas tienen la ventaja de poder mostrar, en una sola mirada, la diversidad de experiencias pero a su vez corren el peligro de simplificar los contenidos y recorridos particulares de cada una de ellas. Una tipología que está disponible en la literatura (Cruz, *et al*. 2006:10-12), entiende que el movimiento agroecológico se podría representar a través de siete caras. La primera, las denomina como *"experiencias colectivas rurbanas";* donde tienen cabida ocupaciones de tierras y edificios o espacios colectivos que incluyen actividades de tipo rural o agrario. También caben aquí experiencias de producción agroalimentario artesanal a menudo ecológica que se articulan en torno a las redes de los movimientos okupas. Este tipo tiene el inconveniente de que se agrupan en él dos clases de experiencias que son muy diferentes en sus formas, como es el caso de las ocupaciones y la de los proyectos comerciales asociados a la producción ecológica. Si bien, ambas experiencias pueden compartir ciertos espacios en momentos determinados, es más dudoso que puedan ser homólogos al minuto de revisar sus orígenes y procesos de constitución. Un segundo tipo son los *"proyectos y movimientos en defensa del territorio";* se trata de proyectos que se desarrollan en zonas urbanas (como críticas a la creciente urbanización) y en zonas rurales (como respuesta a la marginación en que estos territorios están inmersos). Un tercer tipo son

los *"circuitos cortos de producción-distribución-consumo de alimentos de producción ecológica";* estas iniciativas pueden ser un apoyo para la pequeña producción agraria y que reflexionan sobre el nexo entre la ciudad y el campo.

Otra cara del movimiento agroecológico definida por los y las autoras son las "*agrupaciones rurales o agrarias alternativas";* que son organizaciones de productores/as que defienden la pequeña explotación, ya sea a través de sindicatos agrarios alternativos como por ejemplo, Assemblea Pagessa en Cataluña o cooperativas que dan asistencia a la producción y distribución de alimentos a través de circuitos cortos o alternativos de distribución como son los Pueblos Blancos en Cádiz o Terra Sana en Valencia, entre otras. Después encontramos las agrupaciones denominadas *"neorrurales y okupación rural";* que son grupos más o menos grandes de personas que se trasladan al campo con un proyecto de autoabastecimiento económico. La sexta cara son las relacionadas con la *"investigación y formación";* donde podemos encontrar grupos asociados al ámbito universitario y/o centros de estudios públicos o semipúblicos. Por último, están las *"ONG relacionadas con la soberanía alimentaria";* que desarrollan sus actividades desde el ámbito local al internacional.

Como vemos se trata de una tipología que intenta articular, bajo un mismo alero, iniciativas y proyectos que son muy diferentes en sus formas y contenidos. Por ejemplo, en muchas ocasiones la distancia que puede existir entre algunas ONG o grupos de investigación y proyectos okupas o cooperativas de producción, distribución y consumo de alimentos son insalvables. Pero también es cierto que esta diversidad habla sobre el carácter y la fisonomía del movimiento agroecológico siendo a su vez una de sus características más importantes.

Por otra parte, la construcción de puentes y redes entre experiencias tan diversas en la teoría está siendo uno de los desafíos y objetivos del movimiento. Algunas de las redes sociales creadas desde estos colectivos, se han ido estructurando en base a la generación de capital social a partir de lazos de amistad y de confianza mutua. En este

sentido no son estructuras sociales jerárquicas, sino que más bien responden a una horizontalidad que permite construir un proyecto económico, social y político común, pero que también tiene en cuenta la autonomía individual para moverse en él. La necesidad de construcción de redes es un camino que algunas de estas experiencias está tomando con cautela ya que en muchas ocasiones los desafíos y el trabajo interno no permiten visibilizar esta necesidad o simplemente no hay fuerzas para afrontarla.

Un tanto más aglutinadora es la clasificación que propone tres grandes tipologías que están muy relacionadas en lo organizativo como en lo discursivo (Calle, *et al.* 2009:2). La primera de ellas son los denominados *"nuevos estilos agroalimentarios";* que buscan una agricultura diferente que opere e incida en el sistema agroalimentario en su totalidad. La segunda faceta son los *"nuevos cultivos sociales";* que proponen formas de economía solidaria y ecológica como criterio para la satisfacción alimentaria que da lugar al surgimiento de cooperativas de consumidores y productores. Por último están los *"nuevos movimientos globales"* que se desarrollan en el marco de las protestas *"antiglobalización"*; y desde narrativas de democracia radical (construcción horizontal, cooperativa, deliberativa y desde abajo) y propuestas sobre el sistema agroalimentario ligadas a redes sociales críticas con el actual proceso de mundialización. Esta tipología tiene la complejidad de que aborda iniciativas que están en distintos registros organizativos. Esto se puede deber a lo poco específico que resulta hablar de los *"nuevos estilos agroalimentarios"* y de lo particular que son los *"nuevos cultivos sociales"*. En este marco las referencias a los nuevos movimientos globales es igualmente generalista como la primera, pero que así definida tiene más puntos de encuentros temáticos y políticos con la segunda.

Lo que aquí se ha llamado como *"nuevos cultivos sociales"* es un concepto que pretende agrupar experiencias que hemos definido como proyectos que buscan alternativas en las formas de producir, distribuir y consumir alimentos. Como hemos dicho, estos grupos de consumidores habituales, reconvertidos a productores ocasionales, construyen micro espacios donde se debaten y desarrollan nuevas formas

de vida y de relaciones con el medio natural y social desde la cotidianidad y lo local. Son, por lo tanto, espacios de socialización donde, en ocasiones, las personas buscan respuestas a vacíos personales que tienen en sus respectivos recorridos de vida, es una forma de conocer a gente, crear vínculos sociales, de conocer las dinámicas de una ciudad, etc.

Estos *"pequeños"* espacios de crítica serían como especies de islas de funcionalidad transgresora (López y López, 2003:76) que se sitúan dentro de la ciudad o en los espacios periurbanos. Estas islas emplazan las dinámicas convencionales en la cotidianidad de sus prácticas donde el sujeto transgresor construye sus marcos relacionales y define los contenidos y sentidos de los recorridos colectivos.

Todas y cada una de estas experiencias, han contribuido desde su práctica política a la generación de un cada vez más complejo concepto de agroecología. Éste sirve de marco general desde donde los colectivos construyen nuevas relaciones de poder político, como también elaboran nuevas formas de entender el tema de la alimentación. Específicamente como interpretan las actuales formas convencionales de producción, distribución y consumo de alimentos con el fin de construir alternativas locales y participativas.

2.6. *La triada producción, distribución y consumo de alimentos, interpretada desde las alternativas agroecológicas: desarrollos y discontinuidades*

Hablar sobre la triada producción, distribución y consumo -ámbitos sobre los cuales está asentado el trabajo de las experiencias agroecológicas que sirven de referencia- nos lanza inevitablemente al tema de la soberanía alimentaria y sus implicaciones conceptuales y de contenido. Éste concepto se desarrolló en el marco de los planes programáticos de muchas organizaciones y movimientos sociales como La Vía Campesina. Fue ella quien hizo popular esta conceptualización en 1996 donde establecía que la soberanía alimentaria era "*el derecho de cada nación para mantener y desarrollar su propia capacidad para producir los alimentos básicos de los pueblos respetando la diversidad productiva y cultural*" (La Vía Campesina, 1996). Además, La Vía Campesina definía como el derecho a producir sus alimentos en sus propios territorios, siendo la consecución de esta soberanía una precondición para la seguridad alimentaria genuina. Con el paso del tiempo este concepto, como también está ocurriendo con el de agroecología como señalamos anteriormente, sufre la cooptación de parte de operarios burócratas y gobernantes que en diferentes cumbres y reuniones internacionales lo comienzan a utilizar. Está de más advertir sobre las diferentes intencionalidades que pueden mover a unos y otros al momento de trabajar con este concepto.

Lo cierto es que el concepto como tal de soberanía alimentaria se está construyendo y aún mantiene muchas facetas por trabajar, como por ejemplo, las connotaciones que se le pueden dar al tema de la soberanía y su potencial asociación con la idea de Estado nación. Pero por otra parte, han habido recorridos en el desarrollo del concepto que permiten hoy en día relacionar la soberanía alimentaria con los ciclos locales de consumo y la producción, la soberanía en términos energéticos y tecnológicos y la consolidación de redes de agricultor a agricultor (Altieri, 2009:27).

Parece quedar claro que el paradigma de la soberanía alimentaria apunta a fortalecer los canales de decisión soberanos de las comunidades locales y no tanto

a debatir sobre el estado actual de las estructuras nacionales en el marco de la globalización mundial. Entendemos que la soberanía alimentaria no tan solo busca definir políticas que eviten el problema de la autonomía de la alimentación de los pueblos más empobrecidos, sino que además permite cuestionar las lógicas de abastecimiento y distribución de los alimentos en las sociedades occidentales en su conjunto. Por lo tanto, también contribuye a dar una salida a problemas mundiales como el calentamiento global o el hambre. La producción de alimentos basada en los principios de la soberanía alimentaria puede enfriar el planeta al mismo tiempo que alimentar a la población mundial.

El desarrollo de este concepto en el tiempo hace posible hoy en día mantener diferentes debates sobre temas como el paradigma de desarrollo neoliberal basado en el comercio deliberado de mercancías, la perspectiva de la productividad o el reconocimiento de la alimentación como un derecho humano básico (Fernández, 2006:66), como señalamos anteriormente. En términos globales, diremos que la soberanía alimentaria se postula como crítica a la neoliberalización del comercio de alimentos, ya que este modelo no está construido sobre la base de la protección de economías locales. Es decir, se trata de desmontar la lógica neoliberal y globalizada donde las decisiones comerciales de las naciones se toman desde los organismos internacionales y desde los países del llamado primer mundo. Éstos deciden el futuro de la agricultura de los países del mundo sobre la base de incentivar mecanismos como la desregulación, la privatización de las empresas públicas de almacenamiento o distribución, el abandono a las políticas de intervención de precios y la eliminación de los aranceles a la importación de productos alimenticios (Fernández, 2006:22-23).

Por otra parte, la perspectiva de la productividad asociada a la agricultura intensiva no ha sido una solución para los problemas que plantean hoy en día la alimentación. Muy por el contrario, es altamente ineficiente. Por ejemplo, para producir un kilo de arroz de manera intensiva en Estados Unidos se necesita 80 veces más energía que un agricultor que utiliza mecanismos tradicionales en Filipinas. Esto se traduce

en que literalmente estamos comiendo petróleo con la primera opción, al estar supeditada dicha producción al uso de medios de producción, sistemas de regadío, pesticidas y fertilizantes que utilizan energía fósil (Herrero, 2011:124). En cambio, el paradigma de la soberanía alimentaria propone potenciar aquellas tecnologías locales que permiten, igualmente como lo pretende la incorporación de tecnología punta, aumentar la producción, pero al mismo tiempo asegurar mecanismos que garanticen el acceso igualitario a los mismos. Esto supondría un vuelco significativo al paradigma de la Revolución Verde y sus contemporáneas aplicaciones que hemos analizado anteriormente.

Como vemos el concepto de soberanía alimentaria está sujeto a un debate permanente y a constantes readecuaciones. Una de ellas es la que propone la cooperativa madrileña Bajo el Asfalto está la Huerta! (BAH!), quienes prefieren hablar de *"autonomía alimentaria",* ya que les parece no tan limitado como el concepto de autarquía ni tan amplio como el de soberanía alimentaria. Este concepto, el de autonomía alimentaria, busca superar las lógicas del capital y ponerlas en relación a un grupo social determinado. Las gentes del BAH! la definen como "*las condiciones necesarias para el autoabastecimiento directo de alimentos, dentro de un espacio social unitario —una comunidad—, en el que todas las partes deciden conjuntamente sobre todo el proceso: producción, distribución y consumo de esos alimentos"* (López y López, 2003:103).

Para obtener niveles cada vez mayores de autonomía alimentaria es necesario fortalecer el modelo de producción, distribución y consumo. Esto supone avanzar en la consolidación de formas de gestión conjunta donde participen todas las personas en todos los eslabones de la cadena. Con ello las/os productoras/es no solo serían responsables del trabajo del campo sino que también lo son de la distribución y del consumo. A su vez él y las consumidoras no solo se benefician de los alimentos, sino que también son responsables de la propia producción.

Sostener en el tiempo este modelo implica entender los eslabones de la cadena como partes de un todo que está en directa relación unos con otros y sobre los cuales todas las personas tienen la responsabilidad de lograr su buen funcionamiento. Es por ello que cuando la producción está en alza se reparten todos sus beneficios, de igual forma que cuando la producción no anda bien, se reparte igualitariamente esta ausencia de alimentos entre todas las personas. Por lo tanto, no existe una relación jerárquica entre las diferentes partes del proceso, esto permite que se desarrollen mecanismos de solidaridad que se activan cuando una parte entra en crisis o se siente más debilitada. En toda esta estructura el concepto de rentabilidad desaparece. La actividad económica asociada a los proyectos no persigue ser rentable. La mayor parte de los recursos que se movilizan no es dinero, sino redes sociales.

Primer componente de la triada: hacia nuevas formas de entender la producción de alimentos

Entender la producción en estos parámetros obliga a pensar en una nueva forma de ver el trabajo que realizan las personas que están permanentemente dedicados a esta labor y que coordinan el trabajo colectivo. Con ello hay una crítica implícita a las formas de trabajo precarias que ha impulsado el sistema neoliberal en las últimas décadas, como describimos al comienzo de este capítulo. Las alternativas agroecológicas, a las cuales hemos hecho mención, entienden que el trabajo del grupo que coordina la producción no está destinado a la generación de valor, sino que por el contrario son las propias personas dueñas del producto de su trabajo. Además, las formas y dinámicas que adquiere el trabajo son decididas colectivamente. Por lo tanto, en su definición y constitución está presente el logro de un objetivo común más que la satisfacción de una necesidad individual de obtener un beneficio económico.

Las dinámicas que se extraen de los procesos productivos son igualmente diferentes a las que proponen la sociedad de consumo actualmente. En estos casos es de vital importancia la utilización del conocimiento local en la producción, de una forma no

dogmática sino que adaptándolo a las condiciones y necesidades que estén definidas por el proyecto. Esta generación de vínculos entre las antiguas formas de producción y las necesidades de los proyectos políticos, es particularmente compleja ya que existe una erosión muy fuerte del conocimiento local, con lo cual su rescate muchas veces es un trabajo más arqueológico que puramente agrícola. Pero estos efectos no tan solo se reducen al ámbito productivo, sino que también se desarrollan intercambios sociales que están mediados por el conocimiento progresivo de las dinámicas culturales propias del territorio específico donde se desarrolle el proyecto.

Como vemos la producción no está definida por su carácter puramente técnico, sino que está cruzada por relaciones culturales y de intercambio entre las personas de la ciudad y las del campo. Además, para las personas de la ciudad estas son instancias de aprendizaje no tan solo en términos agrícolas, sino que también es una oportunidad para estrechar lazos con las realidades y formas de vida del campo. De esta forma, una pequeña porción de la ciudad se traslada al campo por un tiempo transitorio y corto; éste y las gentes que lo habitan más cotidianamente, *"abrigan"* estas micro realidades urbanas y tejen redes muy lentamente.

Segundo componente de la triada: hacia una distribución directa, corta y sin intermediarios

El tema de la distribución de los alimentos ha sido uno de los focos donde el sistema neoliberal ha intervenido de forma más brutal. La irrupción de grandes cadenas de distribución de alimentos ha ayudado a sostener un modelo de vida y consumo artificial, inmediato y desechable. Los agentes de la distribución de alimentos trasmiten la idea de que garantizan la disponibilidad inmediata de una serie de productos, que puestos en sus estanterías, constituyen un paisaje aparente de diversidad y oferta inconmensurable para las personas. Sin embargo, detrás de esta falsa composición de multiplicidad se esconde la real pérdida de diversidad en la dieta occidental. Según la FAO el 95% de la alimentación humana proviene de 19 cultivos y 8 especies de

animales. El espejismo de la variedad se consigue añadiendo aditivos a la comida industrializada (Montagut y Vivas, 2007:98).

Este sistema moderno de distribución de alimentos tiene impactos ambientales relacionados directamente con los costes de energía fósil que supone tener las estanterías de los supermercados con productos de todo el mundo. Este tipo de distribución y formas de consumo están vinculados con fenómenos como el principio del fin de la era de los combustibles fósiles (Fernández, 2011:30), especialmente del petróleo, y sus impactos macroeconómicos. Relacionar ambas cosas (petróleo y alimentación) es uno de los primeros antecedentes que tenemos que tener en cuenta cuando analizamos el actual modelo de distribución y consumo de alimentos (Montagut y Vivas, 2007:27).

Pero no tan solo se trata de impactos puramente ambientales, sino que también los hay de tipo social. El campesinado mundial sufre con estas formas de producción y distribución de alimentos, quedando preso de las dinámicas de mercados que fijan precios y determinan su condición de pobreza. Las personas que intentan vivir del campo tienen que superar los retos económicos que supone la producción intensiva y la comercialización desigual. Por otra parte, los y las trabajadoras que viven directamente de este modelo de negocio, no cuentan con garantías y seguridades laborales mínimas. La industria minorista acumula centenares de denuncias por discriminación laboral, incumplimiento de derechos labores, carencia de sindicalización, etc. (Montagut y Vivas, 2007:29). Es decir, supone un perjuicio tanto para el nivel de vida de las personas que habitan el campo, como para quienes intentan vivir de la actividad económica derivada de la distribución masiva de alimentos en las ciudades. Por último, no se ve reflejado en este modelo la promesa que se hace al consumidor de tener a su disposición todo lo que él demanda. Al contrario, la relación que se establece entre el modelo y quienes participan de él, es unidireccional y de desprotección. Consumimos lo que nos dejan consumir. Por

ejemplo, una de las primeras medidas que Wal-Mart[21] tomó cuando comenzó su participación en una de las cadenas de distribución más grandes de Chile fue quitar de sus estanterías productos provenientes de Cuba como el ron.

En este marco es de vital importancia generar formas que permitan acortar las distancias entre quienes producen y quienes distribuyen y consumen, siendo fundamental eliminar, al máximo posible, la figura del intermediario. En este proceso es trascendental generar espacios sociales unitarios donde el/la productor/a como el/la consumidor/a gestionen en conjunto la elaboración de alimentos. Al mismo tiempo es muy importante consolidar las dinámicas internas de los colectivos que potencien la corresponsabilidad de las personas en todo el proceso productivo. Este objetivo (la corresponsabilidad) no tan solo se persigue por el deseo de perfeccionar los mecanismos organizacionales de los movimientos sociales que nos sirven de referencia, sino que resulta crucial al momento de plantearse, por ejemplo, el debate de la soberanía alimentaria o el de la autogestión de la alimentación. Es decir, se trata de potenciar al máximo los circuitos cortos de producción y consumo. Esto ayuda a consolidar el principio agroecológico de la cadena: producción, distribución y consumo, que supone tener en cuenta estos tres factores de manera conjunta como una forma de garantizar que estamos frente a alimentos que mantienen una relación más equilibrada con el entorno social y el ecológico.

Por último, en las dinámicas de distribución de alimentos en los colectivos agroecológicos se opera con el principio, no siempre explícito, de la apropiación del espacio público. Esto se visibiliza, por ejemplo, a través de un *"tomarse"* las calles de la ciudad para poder repartir la producción, organizar una fiesta o llevar a cabo una asamblea. Esto ayuda a generar vínculos, aunque frágiles aún, con el resto de la ciudad y las personas que la habitan como también es una forma de visibilizar, todas las semanas, los resultados concretos de una experiencia política de este tipo.

[21] Empresa estadounidense primera en el mundo en volúmenes de venta minorista.

Tercer componente de la triada: el consumo como una estrategia y espacio de reclamo político

Al analizar el tema del consumo de alimentos lo primero que hay que advertir es que los hábitos cambiaron radicalmente en las ciudades y se volcaron hacia un consumo rápido, económico, uniforme, cómodo y donde el sabor se hipoteca y pierde peso al momento de decidir qué comer. Estos fueron los valores que los ciudadanos modernos comenzaron a asignarle a la producción de alimentos a gran escala, siendo esto finalmente lo que permitiría su masificación. Pero también fue la estrategia de la industria que pretende sustituir por completo las formas tradicionales de comer y de preparación de alimentos, por una más inmediata y desechable vendida a través de agresivas campañas de publicidad (Roberts, 2009:79).

Este cambio en la alimentación es radical y afecta no tan solo a un tipo de comida sino que a cualquier tipo de alimento. Gran parte de los alimentos de última generación está hecho en base al maíz y la soja. El primero de ellos proporciona hidratos de carbono (azúcares y almidón) y el segundo, proteínas; mientras que la grasa se puede extraer de cualquiera de las dos plantas. Por lo tanto, solamente a partir de estas dos plantas (sumado a unos cuantos aditivos sintéticos) un científico de la alimentación puede elaborar casi cualquier alimento procesado (Sebastián, 2009:205). De ahí el convencimiento de que la alimentación está cambiando radicalmente.

Las experiencias agroecológicas que nos sirven de referencia sostienen una crítica a este modelo de consumo occidental e intensivo desde el ámbito de lo alimentario. De esta forma construyen alternativas teniendo como telón de fondo el modelo de consumo y sus consecuencias en la práctica cotidiana y en la construcción de relaciones entre el campo y la ciudad (Calle, *et al*. 2009:3). En este marco los individuos toman recorridos según los cuales se posicionan más cerca o más lejos del sistema agroalimentario actual. Algunos consumidores se moverán entre la *"integración"* según las pautas que dicta el gran mercado; la *"adaptación"* por no

tener otras referencias o en muchos casos por temas económicos; o las experiencias que remiten *"resistencias"* o expresiones alternativas que pueden ser individuales y/o colectivas (Calle, *et al*. 2009:8). El caso de las cooperativas agroecológicas las podemos inscribir en este último recorrido. Estas intentan en sus prácticas políticas, aunque no siempre con éxito, reproducir la idea de que *"comiendo también se lucha"*. Esto indudablemente supone ampliar es escenario de la protesta a un espacio cotidiano y cultural fuertemente influido por las prácticas de consumo urbano.

Frente a las lógicas totalizadoras del consumo, las experiencias referidas trabajan en la generación de nuevas dinámicas que revierten esta relación unidireccional del actual modelo, por otra donde se potencien elementos como la diversidad, lo local, la proximidad y las relaciones de confianza. Es por ello que estas nuevas dinámicas de consumo buscan la mayor variedad de verduras y frutas de temporada en los territorios donde estos alimentos se cultiven. Estos territorios a su vez tienen que responder al criterio de proximidad, pero no tan solo entendida como algo territorial sino también relacional. Es decir, se privilegian los proyectos con los cuales se tiene una relación de confianza y afinidad. Esto es muy interesante porque agrega a la lógica de consumo de corto alcance una que tiene que ver con las capacidades que tienen los proyectos para establecer redes y lazos de confianza con otros independientemente de su proximidad territorial. De esta forma el consumir busca una relación directa con el productor eliminando al máximo la figura del intermediario.

Por lo tanto, se persigue que la relación entre la producción y el consumo cambie, hacia una donde la responsabilidad es compartida por ambos eslabones de la cadena. Así, tanto productores como consumidores forman parte de un proceso unitario y no participan en la cadena como defensores de intereses contrapuestos. Se articula con ello un objetivo colectivo de largo alcance que permite ir recreando dinámicas de relación más colaborativas y donde las responsabilidades no estén jerarquizadas según la posición de los actores en la cadena de producción, distribución y consumo de alimentos.

Las cooperativas agroecológicas como alternativas en construcción

En este escenario, determinado por las desiguales relaciones entre el modelo de desarrollo neoliberal y el mundo agrícola, se dejan ver formas de resistencia que no responden a las lógicas movimientistas de antaño. Sino que más bien se encuentran sumidas en sendos procesos de reflexión interna que buscan nuevas formas de organización y de representación política y cultural.

Exactamente de qué estamos hablando cuando nos referimos a estos nuevos referentes de la agroecología, daremos las primeras señales a partir de la propia definición que uno de estos grupos hace de sí mismo: "*Somos gente que, de una u otra forma, concluimos en un espacio de militancia difuso que bebe de distintas fuentes pero que nos cuesta encasillar en movimientos sociales como 'ecologismo', 'economía social', 'agricultura ecológica' o 'movimientos antiglobalización', pero que sin embargo tiene mucho de estos y de otros movimientos sociales. Compartimos una identidad política que no tiene nombre, pero sí una experiencia y una trayectoria propias"* (Cruz, *et al*. 2006:9).

De esta forma se antepone al esfuerzo de delimitar conceptualmente la experiencia a una visión de conjunto determinada por un proyecto concreto. Esto no tan solo supone un cambio en las nomenclaturas sino que también se trata de un cambio epistemológico fundamental. Estas experiencias se crean y recrean a partir de sus propias cotidianidades, donde nada es tan definitivo ni nada es tan confuso, se trata de un transitar que toma el ritmo de las demandas de las personas.

Por otra parte, la propuesta política de cambio y de perspectiva de futuro es uno de los aspectos que puede ser más diferenciadores del movimiento agroecológico. Con ello se rompe la pretensión histórica y tradicional de cambio promovido por el movimiento obrero y se propone otra donde los plazos y los objetivos se modifican radicalmente. Las experiencias examinan otros plazos y las relaciones con otras gentes

que generalmente no forman parte del juego político institucional. *"Son los valores que movilizamos y recreamos en nuestros proyectos de construcción de alternativas de vida cotidiana y no capitalista los que dotarán de sentido y de contenidos a nuestras iniciativas de denuncia y resistencia"* (Cruz, *et al*. 2006:191-192). Estas denuncias cobran sentido mucho más allá que medidas espectaculares como la acción directa o la visibilización pública a través de una manifestación y mucho más cerca de la construcción de referentes locales y cotidianos.

Esto también plantea desafíos en el modelo de participación de las personas, ya que se trata de un cambio en las prácticas políticas que los/as *"militantes"* de movimientos sociales han seguido hasta ahora. Por lo tanto, no tan solo es un cambio a nivel programático sino que también en los estilos y formas de hacer política, se trata de otra forma de militancia que está siendo recreada constantemente por los actores y las discontinuidades de las experiencias que habitan.

Otro de los aspectos de debate permanente entre estos movimientos, y que es interesante observar en comparación con los movimientos sociales tradicionales o convencionales, es la visión que construyen sobre su relación con el medio y el impacto externo de sus prácticas políticas. En principio, estas experiencias no se plantean el actuar por medio de estrategias comunicacionales mediáticas que busquen la atención de la sociedad civil, sino más bien su preocupación fundamental está centrada en los aspectos internos reproductivos del colectivo. Esto, tiene a lo menos un doble efecto, el primero es que sitúa a estas experiencias en un sitial de desconocimiento público en su entorno inmediato como también reduce las posibilidades de impacto en espacios territoriales lejanos. Con ello su relación con el medio externo inmediato está condicionada a las iniciativas locales de visibilización que lleven a cabo, como pueden ser las nuevas formas de apropiación del espacio público que hemos hecho referencia. El segundo efecto, es que dicha negación, explícita e implícita a la visibilización pública y mediática, permite la construcción de procesos de identificación colectiva a un ritmo determinado por las gentes que

lo habitan y no por los intereses políticos de la institucionalidad. En otro sentido, esta mirada hacia lo interno supone readecuar las herramientas y estrategias metodológicas de disciplinas como la sociología que tendrán que hacer un esfuerzo por estar *"más presentes"* y establecer diálogos epistémicos más profusos con otras disciplinas de estudios sociales.

Relacionado con lo anterior, estas experiencias reproducen dinámicas políticas determinadas por un ritmo más lento y procesual que el que solemos observar en otros movimientos sociales. Esta dinámica está en directa relación con el tipo de organización (asamblearia) y la forma de decisión (por consenso) que estos proyectos reproducen. Dichas formas están mucho más asentadas en los complejos y diversos ritmos de los procesos personales, tanto en el posicionamiento sobre un punto específico como en el perfil general que se construye en torno al colectivo. Pero también es cierto que en muchas ocasiones estas formas de tomar decisiones llevan a la huida de muchas personas o a procesos de asimilación complejos y tortuosos, ya que supone desmontar las lógicas de la democracia representativa propias de las sociedades occidentales. Es decir, se trata de la reproducción de nuevas formas de vivir lo político en un espacio donde el sujeto no pasa desapercibido, sino que más bien es el motor de las discontinuidades propias de la experiencia.

Otro de los puntos de encuentro que podríamos identificar en estas experiencias agroecológicas es la relevancia que tiene el espacio local. A partir de él se cuestiona la relación de subordinación que existe entre campo-ciudad y los modelos sociales de manejo de los ecosistemas. Es por ello que se visibiliza un rechazo al modelo industrial desarrollista, en particular, y a la globalización capitalista, en general. Al mismo tiempo, y como advertíamos más arriba, estas experiencias también construyen una crítica al manejo científico-industrial de los recursos naturales y sociales (Cruz, *et al*. 2006:12).

Todos estos aspectos están presentes en mayor o menor medida dentro de los desarrollos políticos de las experiencias de movimientos agroecológicos. Cada una de

ellas se enfrenta al desafío de construir nuevos marcos de acción donde los intereses particulares y colectivos de las personas que lo conforman se vean plasmados. Este es un camino repleto de discontinuidades que permiten, en el espacio de la acción cotidiana, ir construyendo lenguajes, mecanismos y discursos colectivos dotados de sentido crítico con el medio. Son expresiones del deseo de construir nuevas formas de habitar el espacio político donde el sujeto en movimiento tiene una posición activa y creadora.

Reebok

capítulo

3

MARCO TEÓRICO

"Cansado de correr en la dirección contraria,
sin podio de llegada y mi amor me corta la cara,
porque soy sólo un hombre más.
Pero si pensás que estoy derrotado,
quiero que sepas que me la sigo jugando,
porque el tiempo, el tiempo no para"

(*"El tiempo no para"*. Bersuit Vergarabat, 2002-2004)

Estudiar los movimientos sociales en esta etapa histórica y en un contexto territorial específicos, obliga a plantear debates sobre los marcos generales donde estos se desarrollan, y, al mismo tiempo, repasar los referentes teóricos que existen para interpretar dichas experiencias. Este es un ejercicio constante que muchos investigadores, desde diferentes disciplinas sociales, lo han hecho y lo están haciendo. Por ello, estas propuestas deben ser entendidas como parte del camino que muchos recorremos hacia la construcción de referencias y marcos analíticos más cercanos a las realidades de los colectivos y las personas que lo conforman.

Partimos de la idea de que los movimientos sociales, que se inscriben dentro la agroecología, trabajan desde una dimensión mucho más subjetiva que los denominados movimientos sociales tradicionales o convencionales (el movimiento obrero representa el mejor ejemplo). Mientras los últimos buscan generar cambios en el plano de las grandes políticas y la estructura del Estado, los primeros plantean un viraje hacia un impacto que se desarrolla en el espacio de la vida cotidiana. De esta forma las subjetividades de las personas se re-construyen a su propio ritmo y

con dinámicas y lógicas de participación mucho más a su alcance. Estas iniciativas críticas transgreden lo cotidiano de una forma heterogénea y sin una lógica muy definida. Los ciclos son irregulares y discontinuos, la participación pasa por diversos niveles de intensidad y los repertorios de protesta se ajustan a objetivos más de corto alcance que también están sometidos a constantes cambios.

Con todo se hace necesario pensar modelos teóricos de interpretación que puedan descifrar las fisonomías de estas iniciativas con herramientas que se ajusten al nuevo contexto y a las realidades que ellas habitan. Efectivamente, el movimiento agroecológico y sus diferentes derroteros, toma distancia del tradicional movimiento obrero y campesino, como también de los llamados *"nuevos movimientos sociales"* (NMS) o de los más recientemente denominados movimientos alter globales. Pero también es cierto que guarda con ellos una relación de cercanía que se traduce en una relación residual de unos en otros.

El reto deviene en ajustar la maquinaria teórica que permita hacer una lectura más cercana a las condiciones contextuales, desarrollos subjetivos y desafíos de futuro que estos movimientos construyen. Dichos ajustes se deben construir en total armonía con las visiones y dinámicas políticas que los propios movimientos sociales definan. Esta tendencia no es antojadiza sino que más bien se entiende como una respuesta a una necesidad de interpretar la peculiaridad de estos movimientos y los procesos de construcción de procesos de identificación colectivos. Es por ello que las perspectivas que han resaltando la temática cultural se convierten en poderosas herramientas que nos dotan de estrategias de análisis muy útiles para entender la complejidad en la cual se desarrollan estas experiencias.

Estos cambios en las lógicas movimientistas nos obligan a comenzar la exposición teórica con el debate de una serie de elementos de la definición conceptual de movimiento social. Este repaso no pretende ser una respuesta esencialista a la pregunta, ¿qué son los movimientos sociales?, sino que más bien busca exponer las

claves conceptuales que permiten interpretar las experiencias en estudio desde un escenario más próximo. Luego se describen las teorías y tendencias más relevantes que han trabajado el tema de los movimientos sociales a lo largo de los años. Esta mirada nos permite construir una fotografía sobre cuáles han sido los derroteros que ha tomado el debate teórico sobre el tema de estudio.

Por último, planteamos tres herramientas conceptuales que son elementos cruciales en la interpretación de los movimientos en estudio. La primera es ver al actor en movimiento como el gran protagonista de la construcción de nuevos referentes de protesta; luego utilizamos la concepción de marcos como herramienta de interpretación de las realidades sociales en estudio; y por último, atendemos a lo cotidiano como el referente principal desde donde se desarrolla la protesta agroecológica.

3.1. *Sobre el concepto de movimiento social*

Tanto desde la sociología como desde otras disciplinas de las ciencias sociales se han elaborado una cantidad significativa de definiciones sobre el concepto de movimiento social. Todas ellas han estado, en gran medida, determinadas por las circunstancias históricas en las cuales han surgido. Por eso no es de extrañar que junto con la fuerza social de los años setenta y ochenta se intentaran refundir las lecturas en torno a conceptos que, a la luz de la época, parecían más ajustados a la realidad social, como por ejemplo, lo fue el concepto de NMS. Hoy, al igual que ayer, se hace necesario fundir y reciclar ideas con el objetivo de adecuar el campo conceptual a los referentes de protesta que se están abriendo camino. Esto se debe, fundamentalmente, a las particularidades sociales y culturales en las cuales se desarrollan los programas y formas de acción colectiva que proponen y el contexto histórico donde se desenvuelven.

La acción colectiva como primer referente conceptual

En primer lugar haremos una breve reseña a un referente fundamental para entender el desarrollo conceptual de los movimientos sociales, como es la idea de acción colectiva. La acción colectiva se entiende como un proceso que se desencadena producto de la ruptura del equilibrio del sistema social, es decir, por la existencia de un área de conflicto social. Además de ser la base de cualquier movimiento, la acción colectiva es el principal recurso que poseen los grupos sociales. Los referentes de protesta no están vinculados necesariamente por lógicas externas, sino que por medio de una amplia variedad de procesos, actores sociales y estrategias de acción. La unidad de todos estos elementos no tiene una condición previa al movimiento, sino que es el resultado de la negociación, la interacción y el conflicto entre estos componentes. Por ello, el estudio de los movimientos sociales debería centrarse en comprender cómo y por qué estos factores se mantienen unidos y son capaces de generar acción colectiva. En este sentido, son relevantes tanto las variantes subjetivas del fenómeno como, también, aquellos elementos que tienen un carácter más bien estructural.

M. Olson, al estudiar el tema de la acción colectiva, estimaba que el sujeto opta entre una serie de alternativas, de las cuales tiene información y conoce las implicaciones de una u otra elección, como también los incentivos que suponen. Este autor propone dos factores que inhiben la participación de un individuo en una acción colectiva (Noguera, 2007:108). El primero es el tamaño del grupo, esto porque en grupos grandes el efecto de un individuo se disemina en el colectivo y, por tanto, pierde importancia relativa. El segundo, la certeza de que la persona se verá favorecida por el resultado de la acción colectiva, aunque no haya participado en ella. Estos factores están relacionados con la teoría del juego (dilema del prisionero), que plantea al individuo las opciones de cooperar o no cooperar. Si no cooperamos -que sería la opción lógica si nos guiamos por la racionalidad estratégica y por preferencias egoístas- no se consigue el objetivo o el bien público y, por lo tanto, la situación es peor que con la cooperación. En cambio, la disposición a cooperar aumenta en grupos pequeños, ya que el efecto individual puede desencadenar resultados concretos/visibles, y en contextos donde uno se beneficia solamente en la medida en que participe. El dilema del gorrón se supera, según M. Olson, si se tienen incentivos selectivos (materiales o inmateriales) que permiten tratar por separado a los que participan y a los que no participan. Estos incentivos pueden ser negativos (elevan el coste de no participar) o positivos (que elevan el coste de participar). Como veremos más adelante en el capítulo de resultados, el tamaño del grupo del colectivo como el tema de los beneficios de la participación, son aspectos que están presentes en los debates de los movimientos en estudio.

Ahora bien, y a pesar de la relevancia que tuvo este referente teórico, autores como D. McAdam, S. Tarrow o Ch. Tilly; estiman que M. Olson, en su perspectiva de la acción colectiva, creó escasa teoría dedicándose más bien a entender la acción individual en contextos de reivindicación colectiva (Aguilar, 2001:29-32). Además, esta línea de interpretación tiene carencias al momento de explicar la *"acción colectiva informal"* donde se incluye a la acción colectiva de masas y a los movimientos sociales (Aguilar, 2001:39). Frente a esta crítica sustancial se entiende la acción colectiva como el

resultado de lógicas plurales y no como una única lógica de acción. En esta línea la acción colectiva de los movimientos sociales es una más entre un abanico de posibilidades, por lo que es injustificado hablar de una única y universal lógica de la acción colectiva.

Otros desarrollos teóricos han identificado diferentes aspectos y formas de entender la acción colectiva, como los propuestos por V.N. Bader (Pont Vidal, 1998:264). Para este autor la acción colectiva está presente en la sociedad como un fenómeno cotidiano, como también lo están los conflictos colectivos. Se orienta de forma racional y estratégica, es decir, lo espontáneo pierde peso en pro de la atención a las condiciones objetivas y las causas estructurales que guían la acción colectiva. Es por ello que la acción colectiva debe tener en cuenta las condiciones estructurales en las cuales se desarrolla, sobre la formación y la movilización de los grupos. Al mismo tiempo debe integrar todas las dimensiones posibles en el análisis (económicas, culturales y políticas) evitando el determinismo materialista o economicista. Estas interpretaciones reorientan el trabajo de M. Olson y corrigen algunas de sus debilidades como la condición a-histórica de su perspectiva. La acción colectiva debe considerar el estudio de las normas, formas/identidades alternativas o mundo de vida y descifrar el tiempo de los movimientos sociales.

Por otra parte, la acción colectiva para A. Melucci es el resultado de grupos, de cadenas informales de individuos interrelacionados, no aislados, sino formando parte de una red, siendo éste el nivel donde se sitúa el movimiento. Por lo tanto, el movimiento se trata de algo más que la suma de individuos alimentando problemas sociales. En palabras de A. Melucci esto se traduce en que *"…la acción colectiva se considera el resultado de intenciones, recursos y límites, una orientación intencional construida mediante relaciones sociales desarrolladas en un sistema de oportunidades y obligaciones. No puede, por tanto, considerarse exclusivamente como el efecto de las precondiciones estructurales o como la expresión de valores y creencias"* (Melucci, 1994:157). La actuación colectiva de los individuos en una red organizacional define

el campo de posibilidades y límites, como también dotan de sentido a sus relaciones grupales y a los objetivos que persiguen. Estas redes, entendidas como las fuentes de origen del movimiento, no siempre se encuentran dirigidas hacia la acción pública, como tampoco han sido un objeto de estudio prioritario para los especialistas en movimientos sociales. Para A. Melucci esta es una desventaja relevante.

En el entendido que la acción colectiva es un producto social, el escritor italiano establece que dentro de su dinámica se pueden identificar una pluralidad de dimensiones analíticas. El autor reconoce al menos tres de estas dimensiones que permiten entender las diversas orientaciones de la acción colectiva (Melucci, 1994:159-161). La primera es que algunos fenómenos colectivos implican solidaridad, entendida como la capacidad de los actores de reconocerse a sí mismos y ser reconocidos por los otros como parte de una misma unidad social. La segunda, establece que los fenómenos colectivos suponen la presencia de un conflicto, que se traduce en la oposición de dos o más actores por la apropiación de un recurso que consideran valioso. Por último, otro grupo de fenómenos expresan trasgresión de los límites de compatibilidad en el cual se desarrolla la acción. Se entiende que estos límites están dados por el intervalo de variación que el sistema puede tolerar sin que se vea afectado su propia estructura.

Por otra parte, el proceso de constitución de la acción colectiva no sigue un camino uniforme, lineal o circular, sino que más bien se expresa de forma irregular a lo largo de la historia. Es por ello que su traducción requiere de un esfuerzo por develar las etapas del movimiento, entendiendo sus características como parte de una lógica más global. Esto quiere decir que los sujetos, pueden *"ir más allá de la lógica lineal de estímulo-respuesta"* (Melucci, 1994:156), por lo que tampoco al acción colectiva puede ser explicada exclusivamente desde los determinantes estructurales ni desde la perspectiva puramente individual, como fue planteado en un comienzo. Bajo esta perspectiva constructivista los actores *"producen"* la acción colectiva, ya que son capaces de definirse y de definir sus relaciones con el ambiente en un estado

permanente de negociación y establecimiento de acuerdos. En este juego de definiciones el actor construye un referente colectivo (un *"nosotros"*) al poner en común y ajustar tres orientaciones/ejes (Melucci, 1994:158): i) el sentido que la acción tiene para el actor; ii) las posibilidades y restricciones de los medios y iii) cómo se relaciona con el ambiente donde se desarrolla la acción. Estos tres ejes crean múltiples relaciones de posibilidades de tensión, que los actores enfrentan organizacionalmente, siendo este el resultado de la búsqueda de unidad aceptable y duradera. Un fallo o un quiebre en este proceso constructivo imposibilita la acción.

En cambio, para S. Tarrow la acción colectiva *"surge en respuesta a los cambios en las oportunidades y restricciones políticas, y sus participantes responden a una variedad de incentivos: materiales e ideológicos, partidistas y grupales, prolongados y episódicos"* (Tarrow, 1997:33). Únicamente cuando esta acción se basa en redes sociales compactas y estructuras de conexión, y utilizan marcos culturales consensuados orientados a la acción, se podrá mantener una oposición a adversarios poderosos. Sólo en este caso se puede hablar de movimiento social.

En la mirada de S. Tarrow existen cuatro componentes empíricos que dan forma al movimiento social. El primero se refiere a los desafíos colectivos, los cuales se constituyen en contra de las élites, autoridades o códigos culturales. Estos desafíos pueden significar interrupción, obstrucción o la introducción de incertidumbre en las actividades de los otros. Buscan en definitiva ser un punto de encuentro de los seguidores de un movimiento y, por medio de él, buscan llamar la atención de sus oponentes. Es decir, conseguir niveles de visibilidad pública. En segundo lugar, estos desafíos tienen un norte (proyecto) en común, que permite que las personas se agrupen para plantear exigencias compartidas a sus adversarios. En tercer término, la solidaridad e identidad colectiva se presenta como el motor que mueve los intereses de los sujetos y que le da un sentido de pertenencia con el movimiento. Y por último, es necesario mantener la acción colectiva en

el tiempo, generando con ello redes sociales y elementos de identificación que logran transcender en términos históricos (Tarrow, 1997:22-25).

Ahora bien, y asumiendo que la acción colectiva tiene un inevitable componente desestabilizador, es necesario distinguir entre acción conflictual y movimiento social. La diferencia entre uno y otro concepto está determinada por la capacidad de superación de los límites que el sistema impone. En consecuencia, para que exista movimiento social propiamente tal se deben verificar ambas condiciones (conflicto y superación de límites) (Melucci, 1976).

Por lo tanto, la particularidad del análisis de los movimientos sociales proviene de una serie de características que autores como M. Diani han expuesto en sucesivos trabajos[22]. Ellas definen que los actores en movimiento participan en relaciones conflictivas con oponentes claramente identificados. Se trata de una pugna por el control de un mismo objetivo político, económico o cultural. Además, participan de redes informales y comparten una identidad colectiva[23] diferenciada (Della Porta y Diani, 2012:43). En el caso de los movimientos sociales agroecológicos que forman parte de esta investigación, el objetivo tiene que ver con el control y logro de mayores niveles de soberanía alimentaria de los actores que forman parte de él. En esta pugna el adversario político de los movimientos está representado tanto en la industria alimentaria como en las actuales formas dominantes de distribuir y consumir alimentos. En cuanto a las relaciones informales, estas son la base de la generación de confianza y de la propia reproducción de los colectivos. En este ejercicio los actores buscan reproducir lógicas de autogestión política, económica y, por supuesto, alimentaria. Por último, los procesos de identificación colectiva de los movimientos estudiados se construyen sobre las formas en que los sujetos integran dialógicamente sus recorridos políticos a la experiencia de la participación. La sensación de pertenencia se fundamenta en el reconocimiento del otro como un actor legitimado en el conjunto del grupo.

[22] (Diani, 1992); (Diani y McAdam, 2004); (Diani, 2004).

[23] Más adelante proponemos el reemplazo de este concepto por el de *"procesos de identificación colectiva"*, que creemos se ajusta más a la perspectiva teórica que compartimos.

El arduo camino de las definiciones

Como anticipamos, la incesante investigación sobre los movimientos sociales ha producido una variada gama de definiciones y visiones de análisis que buscan interpretar la dinámica del fenómeno, como también sus procesos de cambio a lo largo de la historia. Por ello, es necesario partir por la revisión de algunas de las definiciones disponibles con el fin de ir acotando los campos de desarrollo de la problemática. Una de ellas es la elaborada por J. Raschke, donde establece que: *"Movimiento social es un agente colectivo movilizador, que persigue el objetivo de provocar, impedir o anular un cambio social fundamental, obrando para ello con cierta continuidad, un alto nivel de integración simbólica y un nivel bajo de especificación de roles, y valiéndose de formas de acción y organización variables"* (Riechmann y Fernández, 1994:48). Esta definición destaca el carácter colectivo del movimiento social, el cual tiende hacia la consecución de un cambio en las condiciones presentes en una sociedad determinada. Hay que tener en cuenta que este proceso de mutación depende de las formas de acción y organización en las cuales esté circunscrito el fenómeno, las que además se encuentran en permanente cambio. Este autor advierte que la relevancia del tema organizacional no debe definir en sí mismo al movimiento, ya que, éste es siempre algo más que lo que la organización abarca (Raschke, 1994:123). En esta misma línea colectivista y de cambio social, H. Blumer define el concepto de movimiento social como: *"Los movimientos sociales pueden ser contemplados como empresas colectivas para establecer un nuevo orden de vida"* (Blumer, 1946:22). En este sentido la definición de metas u objetivos que tiendan al cambio de estructuras relevantes de la sociedad son fundamentales para la configuración de un movimiento.

Otro de los autores que ha sido un referente en el estudio de los movimientos sociales es el sociólogo francés A. Touraine quien los define como: *"una acción colectiva orientada a la implementación de valores culturales centrales contra los intereses e influencias de un enemigo definido en términos de relaciones de poder. Un movimiento social es una combinación de conflictos sociales y de participación cultural"* (Touraine, 1993:389). Los movimientos sociales funcionan como una especie

de traductores del contexto donde se desenvuelven. Son capaces de leer e interpretar estas relaciones de poder y a partir de ellas, pensar y reconstruir nuevos marcos de relación. Sintetizan por lo tanto, un esfuerzo hermenéutico que despliega energías creadoras sobre y hacia el medio social y cultural en el cual están insertos.

En este marco general, los actores permanentemente interpretan, modifican, reinterpretan y manipulan las identidades implicadas en la contienda (McAdam, *et al*. 2005:61). Por lo tanto, éstas no las entendemos como esencias fijas e inamovibles que se cierran a las experiencias culturales de quienes las recrear. Es por esto que preferimos hablar de *"procesos de identificación"* basados en la construcción de *"imaginarios motores"* (Villasante, 1995:254) que interpretan la construcción del grupo atendiendo los proyectos diferenciados de las personas. El resultado de este proceso creativo no será otro que identificaciones colectivas en permanente cambio y conectadas con el medio local donde se desenvuelven. Éstas a su vez funcionan como estímulos a la participación conectando las experiencias subjetivas múltiples y plurales (Villasante, 1995:258) con el proyecto común de colectivo en movimiento. De esta forma los movimientos sociales se nutren de estos procesos asumiendo sus características e integrándolas a un discurso diferenciado respecto de otras experiencias.

Pero, además, los procesos de identificación interfieren directamente en la consecución de resultados por parte de los movimientos sociales (McAdam, *et al.* 2005:61), ya que, son la expresión de las necesidades y/o convicciones que han construido. Las formas que adquieren, el contenido y la efectividad de la movilización de estos procesos de identificación son, por lo tanto, elementos fundamentales en el desarrollo de un movimiento a lo largo de un periodo y en un contexto cultural específico. Además, hay que tener en cuenta que dichos procesos tienen un impacto en la creación, transformación y extinción de ciertas identificaciones afectando con ello la fisonomía de futuras contiendas políticas. La creatividad, por lo tanto, es un concepto clave en el desarrollo de un movimiento social. Los sujetos que participan de él sienten la sensación de que pueden cambiar el mundo o parte de él y por ello

deben reinventarse y recrear las veces que sea necesario los marcos de participación, los procesos de identificación colectiva y todo aquello que sea constitutivo del movimiento social. Es por ello que decimos que la creatividad está presente en cada una de las actuaciones del movimiento social (Ibarra, 2005).

Por otra parte, A. Touraine destaca el elemento cultural como un factor muy relevante en los movimientos sociales. Para este autor en la sociedad actual postindustrial existe un conflicto central de orden cultural que tiene que ver con un sujeto que está en pugna, por un lado contra el *"triunfo del mercado y de las técnicas, y, del otro contra unos poderes comunitarios autoritarios"* (Touraine, 1997:127). El sociólogo francés advierte sobre la necesidad de diferenciar conceptualmente el tema de los movimientos respecto de cualquier acción colectiva, al precisar que los movimientos sociales son un tipo de acción colectiva específica, que supone la existencia de una apelación moral y un conflicto social que impone límites a todas las formas de poder. Por medio de esta acción colectiva se critica una forma de dominación social cuestionando la manera de utilizar socialmente los recursos y los modelos culturales. Es decir, la idea de movimiento social vira desde una concepción donde el factor económico tenía una centralidad indiscutible, a otra donde el centro está puesto en el tema cultural el que a su vez está asociado a un conflicto social.

Los movimientos sociales tienden a surgir en aquellos contextos donde la lógica de la técnica y el mercado entran en conflicto con las lógicas del sujeto. En definitiva en los espacios donde los dispositivos funcionales del capitalismo oprimen la libertad y dignidad del sujeto. La apelación al sujeto que hace A. Touraine permite situarlo en el centro motor de la lucha por derribar las fronteras del tecnicismo y el control de la sociedad moderna y, por tanto, se constituye en el promotor fundamental de un proyecto reivindicativo.

Dentro de esta línea conceptual podemos incluir las propuestas teóricas de A. Melucci (Laraña, 1999:79), que trabaja sobre el concepto de individualización, entendiendo

que éste es un elemento constitutivo de la etapa actual de la modernidad. El *"yo ha superado al nosotros"*. En este contexto entiende que esta concepción de construcción biográfica del individuo entra en disputa con la concepción clásica del ciudadano y, por tanto, con el ordenamiento de la democracia.

En este sentido, A. Melucci entiende que los movimientos sociales son una especie de fuerza que se resiste al ordenamiento actual y no un producto de una crisis social determinada. Por esto, los entiende como expresiones de un conflicto en términos proféticos (son los *"profetas del presente"*), que nos advierten sobre los procesos de cambio venideros en la lógica del funcionamiento de las sociedades complejas (Melucci, 2001a:19). Pero, además, los movimientos sociales deben provocar una ruptura de los límites de compatibilidad del sistema en el cual se sitúan, cuestionando sus reglas o las formas de apropiación e inversión (Touraine, 1990:34). Estos procesos se dan en varios sentidos y no siempre están necesariamente en relación con conflictos por la apropiación de los modos de producción, como tampoco los podemos encontrar forzosamente en el corazón de la historia. Al contrario, esta ruptura se da en el ámbito cotidiano de la práctica política, se representa en cada decisión que se toma o en cada debate que se abre. Además, el cuestionamiento no tan solo tiene que ver con los contenidos (de la decisión o el debate) sino con la forma que adquiere en un momento determinado. Es decir, tanto la forma como el contenido de la ruptura están siendo reinterpretados permanentemente a la luz de los avances y retrocesos que las personas construyan.

En un esfuerzo clasificatorio A. Melucci propone diferenciar los movimientos sociales en tres tipos: movimientos reivindicativos, movimientos políticos y movimientos de clase. Los primeros, se enfrentan al poder que organiza las normas y los roles, es decir, está orientado a modificar el marco institucional existente. Por lo tanto, este movimiento tiende hacia una redistribución de los recursos y los roles. En tanto, los movimientos políticos actúan sobre los canales de participación y los procesos y formas de toma de decisiones. Y por último, los movimientos de clase están dirigidos en contra

de un adversario determinado, en búsqueda del control y apropiación de sus medios de producción. Otra manera, más generalista, de tipificar los movimientos sociales es entenderlos como socialmente conservadores, socialmente revolucionarios o ambas cosas a la vez o ninguna (Castells, 2003:103). Se hace evidente que los diversos tipos de movimientos sociales no se presentan de manera pura en la realidad social, sino que, por el contrario, deben ser traducidos a la luz de las particularidades de los casos específicos. En este sentido, el esfuerzo interpretativo debe orientarse a definir cuáles son los vínculos de pertenencia de los sujetos con la institucionalidad y el sistema productivo. También es relevante descifrar su nivel de participación en el marco global y local del sistema político. Es decir, cada uno de los contextos políticos y sociales descifrados a la luz de la matriz conceptual de los movimientos sociales debe ser capaz de resolver dichas interrogantes. Esto permite generar un modelo de comprensión propio a la realidad social estudiada.

En términos más específicos, los movimientos sociales contemporáneos son traducidos como *"redes de solidaridad con fuertes connotaciones culturales"* (Melucci, 2001a:20). Más en concreto el autor los define como la movilización de un actor colectivo que reproduce características como: i) está definido por una solidaridad específica (el escritor italiano estima que la solidaridad es el proceso por el cual los actores se reconocen mutuamente formando parte de una misma unidad social); ii) está comprometido en un conflicto con un adversario por la apropiación y recursos valorados por ambos y iii) sus acciones implican una ruptura de los límites de compatibilidad del sistema en el que acontece la acción (Melucci, 1989;1996). A la base de esta concepción, se entiende que las acciones colectivas enfrentan el discurso dominante y a los códigos que organizan la información y dan forma a nuevas prácticas sociales.

Este énfasis en la cultura sitúa a A. Melucci en la tradición constructivista según la cual los movimientos sociales son entendidos como una orientación que emerge de las relaciones sociales dentro de un campo de posibilidades que los actores perciben y evalúan. En este sentido, los movimientos sociales no pueden ser entendidos

como un dato asumido a priori, sino que se trata de *"sistemas de acción, producto de intercambios, negociaciones, decisiones y conflictos entre diferentes actores, y no entidades fijas prefiguradas de una vez para siempre con independencia de los cursos de acción que los individuos comprometidos en ellos adopten en el día a día de sus actividades"* (Melucci, 2001a:21). Se trata de condensar en una experiencia particular e irrepetible los discontinuos recorridos de vida de las personas, sus biografías y las esperanzas que pongan en la consecución de un objetivo común. Los movimientos sociales que nos sirven de referencia se construyen a un ritmo de crecimiento irregular donde los procesos de consolidación no siguen una misma dirección ni un mismo ritmo de asentamiento.

Además, A. Melucci precisa que la posibilidad de que un fenómeno de protesta se haga visible depende en buena medida de lo que se desarrolle en la red invisible, la que puede ser entendida como el nivel subterráneo de la cultura. A partir de allí se genera una relación de dependencia y de retroalimentación entre lo visible y lo invisible. La historicidad de un movimiento social debe tener en cuenta esta relación, ya que es a través de su traducción donde se pueden develar las claves de interpretación de la fisonomía de un cuerpo social en movimiento. Esta relación fue interpretada por J. Scott a través de la diferencia que expuso entre los *"discurso(s) público(s)"* y los *"discurso(s) oculto(s)"*. Para efectos de este análisis es particularmente interesante la atención hacia este último concepto. Según este autor los discursos ocultos son específicos de un espacio social determinado, como también de un conjunto particular de actores. Además, no sólo se expresan a través de un lenguaje sino que también se representan en una amplia gama de prácticas. Por último, se mantienen invisible a los ojos de la acción pública utilizando diversos mecanismos de ocultamiento (Scott, 2003:39-40). Estos discursos ocultos son el producto de una relación de dominación histórica que interpretan relaciones sociales jerárquicas y verticales, por medio de prácticas sociales de resistencia concretas. En este sentido, funcionan como una reserva o memoria colectiva de las lógicas de relación presentes en el mundo exterior, al mismo tiempo que son el resultado de la generación de fórmulas de resistencia.

Los discursos ocultos requieren para su desarrollo espacios sociales que estén libres de las relaciones de dominación presentes en el medio. En este contexto se podrán desarrollar, sin inhibiciones, si cumplen dos condiciones. La primera, es que dicho espacio social de libertad esté exento del control, la vigilancia y la represión de los dominadores, por lo tanto, es un espacio donde se puede hablar con total libertad. La segunda, es que esté compuesto por personas que compartan experiencias similares de dominación, es decir, que tengan referentes comunes sobre lo que hablar (Scott, 2003:176). Se trata de la construcción de un espacio y de relaciones sociales de intercambio construidas desde nuevas formas de hacer política, que permitan interpretar la realidad social y las alternativas para enfrentar aquello que oprime. Sin tener el peso del contexto esclavista, que fue desde donde Scott plantea este análisis, la construcción de un movimiento social contemporáneo debe resolver estas dos disyuntivas, ya que, la lógica de sistema de dominación y grupo social dominado sigue plenamente vigente.

Otro de los referentes en el estudio de los movimientos sociales es S. Tarrow para quien el movimiento social se comprende al interior de un contexto social amplio. Éste se puede apropiar de elementos presentes en la externalidad con el fin de conseguir su reproducción. En este sentido, los movimientos se abren a la posibilidad instrumental de manejar la *"estructura de oportunidades políticas"* (EOP), haciendo de ella una opción permanente de reproducción de la acción colectiva.

Además del manejo instrumental de las oportunidades políticas, los movimientos sociales también son capaces de generar redes de confianza y cooperación. Estas le permiten constituir un campo de acción consensual entre actores sociales diversos, los que en algunas oportunidades se sitúan en las fronteras identitarias del movimiento. Por otra parte, la EOP da respuesta a interrogantes claves en la comprensión del movimiento social, como el explicar por qué aparecen en determinado momento de la historia o por qué los movimientos adoptan diferentes formas.

En definitiva para S. Tarrow las personas participan en acciones colectivas como respuesta a un cambio en las pautas de oportunidades y restricciones políticas, lo que

permite generar nuevas oportunidades que serán aprovechadas en ciclos posteriores de protesta. Éste autor define las oportunidades como *"dimensiones consistentes – aunque no necesariamente formales, permanentes o nacionales- del entorno político que fomentan la acción colectiva entre la gente"* (Tarrow, 1997:45), mientras que las restricciones son los factores políticos que no incentivan dicha acción (represión o actuaciones en bloque del poder frente a la movilización). La EOP no es entendida como un modelo fijo que produce inevitablemente movimiento social, sino que más bien se trata de una serie de claves que permiten prever su aparición. Esta capacidad predictiva que se asocia al estudio de los movimientos sociales se asemeja a lo que vimos en A. Melucci bajo la denominación de *"profetas del presente"*.

Por otra parte, H. Kriesi establece las siguientes precisiones al modelo de EOP planteado por S. Tarrow: *"En primer lugar, propongo limitar la noción de la EOP a esos aspectos del sistema político que determinan el desarrollo del movimiento, independientemente de la acción deliberada de los actores en cuestión"* (Benedicto y Reinares, 1992:116-117). H. Kriesi, al igual que S. Tarrow precisa, que la EOP no se mantiene estática en el tiempo, sino que, por el contrario, sufre constantes modificaciones. Lo relevante es que los actores no tienen control sobre estas variaciones mientras se desarrolla el movimiento. Esto significa que el movimiento tiene que considerar la EOP dentro de sus cálculos estratégicos a corto plazo. Además, propone distinguir tres tipos de propiedades generales con relación a un sistema político. La primera, su estructura institucional formal, luego sus procedimientos informales y estrategias vigentes respecto a los desafiadores y, por último, la configuración de poder relevante para la confrontación con ellos. Estas propiedades diseñan el marco general en el que la acción colectiva se va a desarrollar. Al mismo tiempo, determinan las posibilidades de éxito de las acciones que emprenda el movimiento y su consecuente concretización en alguna(s) reforma(s). Es decir, según este autor, el desarrollo que adquieren estas variables depende, en buena medida, de los cálculos estratégicos efectuados por las autoridades; además, delimita las opciones estratégicas disponibles para la movilización. Se trata de una postura que ubica a la política convencional en un papel protagónico y mediador, dentro del análisis de los movimientos sociales en general.

De esta forma, para H. Kriesi, el elemento crucial de un movimiento social es su abierto desafío a las autoridades.

Ahora bien, los movimientos sociales no tan sólo son la expresión colectiva de un deseo político o social de un grupo de personas, sino que implican un reconocimiento del otro en el juego de los procesos de identificación cultural. En dicha dinámica es fundamental entender al movimiento social como una estrategia de largo aliento que se va estructurando al paso de los cambios culturales y del contexto social específico. En este sentido, no reproducen un hacer lineal, sino que más bien son entidades fluidas que plantean cambios en las formas de construir la realidad social inmediata. Se sitúan más allá de la acción organizada (Zubero, 1996:218) en si misma implicando una forma de situarse en la sociedad, de traducirla a un lenguaje propio y de construir referencias útiles para su lectura.

El concepto de cambio social en debate

Otro de los conceptos que suele estar estrechamente vinculado con la definición de los movimientos sociales es el de cambio social. Efectivamente éste ha estado presente en gran parte de las definiciones sobre movimiento social que se han elaborado desde las distintas corrientes. En todas ellas se reconoce, en mayor o menor medida, la importancia del papel de los movimientos sociales en tanto promotores de cambio social. Autores como L. Killian los definen como *"creadores de cambio social"*, concepción similar a la que tienen R. Eyerman y A. Jamison que los entienden como *"agentes transformadores de la vida política"*. Un paso más allá van M. Adamson y S. Borgos al estimar que los *"movimientos de masas y el conflicto que generan son los agentes primarios del cambio social"* y también J.L. Wood y M. Jackson al establecer que *"El cambio es una característica básica que define a los movimientos sociales… Los movimientos sociales están relacionados de forma muy próxima con el cambio social"* (Sztompka, 1993:303-306). A pesar de todas estas referencias el propio concepto de cambio social es vago e impreciso, siendo esta indeterminación una de sus principales

atracciones. Su delimitación conceptual está sujeta a los puntos de vista disciplinarios desde donde se interpreten, como a la definición de los actores o mecanismos que lo producen (Donati, 1993:29).

Esta indeterminación se agudiza por el hecho de que en la literatura especializada no se ha profundizado en el estudio sobre los impactos de los movimientos sociales, por lo que no sabemos con real certeza en qué medida éstos favorecen o dificultan los cambios sociales (Aguilar, 2001:32). Además, el escaso estudio del impacto se ha centrado fundamentalmente en los efectos macro sociales, es decir, aquellos que tienen relación con la alteración de políticas públicas y de imaginarios sociales (impactos externos). Sin embargo, ha quedado relegado a segundo plano el tema del impacto cultural más cotidiano, o sea, aquellos que afectan a la reproducción del propio movimiento (impactos internos) (Calle, 2007:135).

La concepción de cambio social, asociada a los movimientos sociales, está directamente relacionada con la capacidad que tengan de modificar prácticas políticas al interior de un ordenamiento previamente establecido. Bajo esta concepción los movimientos sociales tienen un papel limitado tendiente a *"enriquecer los canales de deliberación y ejercer influencia en los aparatos de toma de decisiones"* (Casquete, 2006:7). Esta concepción se traduce como instancias que reconducen formas de hacer pero que no alteran sus contenidos más fundamentales. Además, deja de lado los efectos que los movimientos sociales pueden tener a un nivel más cotidiano de las personas, es lo que antes hemos denominado como los impactos internos.

Todo lo anterior hace necesario ampliar el debate sobre este punto. Esto a partir del principio que entiende que el cambio social es necesariamente multicausal, siendo los movimientos sociales sólo una fuente de cambio o un factor desencadenante del mismo. La propuesta conceptual de Ch. Tilly, está en esta línea: *"El cambio social en general no se parece al cauce de un río. La expresión cambio social simplemente etiqueta ciertos aspectos de multitud de diferentes procesos sociales, cada uno de los cuales sigue su*

propia lógica individual (…). La noción de cambio social en general se parece más a la idea abstracta de una corriente (…) la idea general de una corriente es el término medio de una gran variedad de torbellinos, remolinos y remansos" (Tilly, 1998:28). Esto último se ajusta perfectamente a la dinámica que pensamos se reproduce en los movimientos sociales en estudio. Se trata de un cambio social construido sobre la base de constantes y permanentes procesos políticos discontinuos. El análisis de estas discontinuidades está directamente relacionado con la concepción de cambio social que proponemos para interpretar la acción política de los colectivos en estudio.

Así como Ch. Tilly da pistas sobre el carácter del cambio social, también abre interrogantes sobre su desarrollo temporal. Por ejemplo: los cambios sociales se mueven al mismo ritmo (simultaneidad), o mantienen durante largos periodos de tiempo su misma orientación (direccionalidad), y por último, si ellos son cíclicos (recurrencia). Si acordamos responder todas estas preguntas de forma afirmativa el investigador tiene la posibilidad de generar marcos teóricos y metodológicos que permiten obtener relaciones causales y comportamientos esperados. Sin embargo, las propias dinámicas internas y externas de los movimientos sociales nos llevan por el camino contrario donde las particularidades y discontinuidades de los mismos se constituyen en elementos cruciales.

Hacia una propuesta conceptual de movimiento social

En síntesis, los movimientos sociales los entendemos como fenómenos eminentemente organizacionales entendidos como la creación de espacios de vínculo social, cultural y afectivo y no solo como el camino para conseguir un fin determinado. Es decir, intenta traducir una estructura interna altamente heterogénea y compleja que es el resultado de la construcción de un tejido antropológico asentado sobre comunidades en movimiento (Nuin, 2008:137). Este tejido tiene forma de red social, donde sus partes se entrelazan por medio de relaciones de confianza y cooperación. Estos vínculos alternan periodos

de visibilidad e invisibilidad, siendo ambos parte de un mismo proceso de construcción social.

A pesar de que uno de sus objetivos más relevantes es conseguir un cambio en el orden social existente, éste no se identifica necesariamente con una dirección política específica, como por ejemplo puede ser la participación del poder institucional del Estado. Más bien, entendemos que los movimientos sociales construyen objetivos comunes que son la expresión de un deseo colectivo asentado en la vida cotidiana de las personas. A partir de aquí, el actor en movimiento articula formas y contenidos creativos que reivindican nuevas formas de relación política que buscan liberar los nudos de opresión. De esta forma, el cambio es interpretado como un ejercicio liberalizador por medio del cual se construyen relaciones cotidianas más horizontales y democráticas.

En la consecución de este objetivo el movimiento social define sus procesos de identificación respecto a un actor social diferente. Este juego con el otro permite clarificar la dinámica conflictual del movimiento y otorgar un sentido contextual a la definición de los procesos de identificación. Esto se complementa con la dinámica interna del movimiento que contribuye a definir las formas y acciones con las cuales el movimiento se expresa. Ambos fenómenos, identificación contextual del otro y procesos de diálogo interno, confluyen en la definición final de los procesos de identificación colectiva del movimiento social. Esta búsqueda por la autodefinición colectiva, deberá integrar necesariamente el marco histórico y temporal donde éste se desarrolle. De este modo su expresión visible será el resultado de procesos subterráneos, que van dando forma a relaciones y formas de habitar lo político que interpretan los deseos y proyectos del sujeto social en movimiento.

Entendemos que los movimientos sociales no constituyen unidades fácticas nacidas a partir de condiciones estructurales y traducidas desde algún tipo de determinismo que fije o prefigure su contenido y forma. Al contrario, éstos son

el resultado de un proceso social y cultural donde se ponen en juego una serie de intercambios, negociaciones y conflictos entre diferentes actores. Además, dicho proceso no sigue un camino uniforme, lineal o circular, sino que más bien se expresa de forma irregular y discontinua a lo largo de la historia. Es por ello que su traducción requiere de un esfuerzo por develar las etapas del movimiento, entendiendo sus características como parte de una lógica más global.

3.2. *Enfoques teóricos sobre movimientos sociales: del marxismo a la teoría de movilización de recursos*

Como hemos anticipado existe una larga tradición teórica en el análisis de los movimientos sociales. Cada una de estas escuelas ha ido aportado lecturas e interpretaciones a medida que se ha conocido la evidencia histórica de las experiencias colectivas. Hacer un breve repaso por los contenidos de las propuestas desarrollas en un tiempo más lejano hasta las más cercanas, nos introduce al problema de estudio y permite tener una visión panorámica sobre el complejo desarrollo que ha tenido este tema a lo largo de los años. También funciona como una evidencia sobre el carácter multidisciplinario de los análisis y desde ahí lo revaloriza como un ámbito de estudio de interés para gran parte de las ciencias sociales.

3.2.1. Marxismo y enfoques clásicos

Las propuestas elaboradas por K. Marx y F. Engels se centraron en la relación entre acción colectiva y estructura social. Sus análisis confluyeron en la idea de que las personas se suman a una acción colectiva en la medida que la clase a la cual pertenecen, se encuentra en contradicción con sus antagonistas. Este proceso se constituye, en la sociedad occidental, toda vez que la clase obrera pierde la tenencia de los medios de producción, a manos de la burguesía. A cambio, el proletariado podría desarrollar recursos como la conciencia de clase y el sindicato, los cuales harían posible traducir la lucha por la recuperación de los medios de producción.

Posteriormente V. Lenin resolvería el problema de la conducción y organización del proceso de cambio por medio del establecimiento de una vanguardia política (partido revolucionario), que debería proteger los intereses de la clase obrera en su conjunto. Finalmente A. Gramsci, completó la teoría marxista al establecer que, complementariamente al factor organizacional, pensado por V. Lenin, era necesario que el partido creara un bloque histórico de fuerzas en torno a la clase obrera. Esto

sólo sería posible si dentro de dicha clase se desarrollaban cuadros de intelectuales orgánicos a diferentes niveles, para complementar a los intelectuales tradicionales del partido. Ambos procesos de cambio se fundamentarían en el poder de la cultura, convirtiendo al movimiento en una oportunidad de largo aliento de generar iniciativas autónomas con capacidad de relacionarse y dialogar con otras clases (Tarrow, 1997:36-40).

Complementariamente a la teoría marxista de los movimientos sociales, se han elaborado, a través de los años, diversos enfoques que podemos denominar como clásicos[24]. Estos no realizan un análisis específico de los movimientos sociales propiamente tal, sino que los incluyen dentro de categorías conceptuales más amplias como las de comportamiento colectivo o acción de masas, entre otras. Por ejemplo uno de los cultores del enfoque de comportamiento colectivo que analizaremos más adelante, H. Blumer incluye como formas de comportamiento colectivo fenómenos tan diversos y conceptualmente tan abiertos como: multitudes, disturbios, pánicos, movimientos revolucionarios, audiencias masivas, públicos, manías, furores, entusiasmo y comunicación de masas (Casquette, 1998:47).

Un elemento común a todos los modelos clásicos es la explicación causal que otorgan al origen de los movimientos sociales. Según ella debe existir una tensión estructural en la sociedad que afecta el estado psicológico de las personas. Esto genera estados perturbadores o de descontento que actúan como promotores de la constitución de movimientos sociales. Este consenso, se rompe cuando se trata de explicar las causas y consecuencias de la tensión estructural y el estado psicológico perturbador.

Tanto las contemporáneas formas de movimientos sociales como sus desarrollos teóricos han visualizado las limitaciones de la interpretación causal para entender tanto el origen como el desarrollo de la protesta. A la luz de estas aportaciones los movimientos sociales son interpretados como el resultado de complejos e

[24] Seguiremos la clasificación propuesta en (Casquette, 1998).

irregulares recorridos históricos. En ellos, los actores, escenarios y las formas de leer e interpretar la acción colectiva están en permanente mutación y reconfiguración sociocultural.

Será en el periodo entreguerras donde se produce un salto en la creación de enfoques teóricos sobre los movimientos sociales. Éste se materializa en el denominado enfoque del comportamiento colectivo, dentro del cual se pueden identificar dos grandes variantes. La primera la psicosocial, fuertemente determinada por el interaccionismo simbólico, y la segunda, la estructural-funcionalista. Ambas convergen, por una parte, en la teorización sobre el comportamiento de grupos sociales en general, siendo los movimientos sociales una variante más del comportamiento colectivo, como hemos adelantado. Por otra parte, observan el surgimiento de los movimientos sociales como una respuesta colectiva a sensaciones de inseguridad normativa que generan los procesos de cambio (Godàs i Pérez, 2007:49).

En la perspectiva de la primera de ellas[25], el comportamiento colectivo emerge en la medida en que existe un estado de insatisfacción de los individuos respecto de las condiciones sociales existentes. Tanto la organización social como los sistemas de significados dejan de otorgar la base de funcionamiento a la sociedad contribuyendo a consolidar un estado de insatisfacción en los individuos. En este contexto es donde el comportamiento colectivo surge gatillado por el impulso de la interacción social que persigue reconstruir dicha base perdida.

Según esta variante del enfoque del comportamiento colectivo, el movimiento social es una acción colectiva a gran escala, con continuidad en el tiempo y que promueve el cambio social. Éste se expresa en el intento por romper con las *"rutinas del comportamiento institucionalizado convencional"* (Riechmann y Fernández, 1994:17), dando origen a nuevas normas creadas bajo el alero del comportamiento

[25] Aquí son fundamentales los aportes de H. Blumer desde el interaccionismo simbólico, como también destacan los de R. Park; R. Turner y L. Killian y K. Lang y G. Lang.

colectivo. Este cambio social se expresa en una serie de etapas identificables (ciclo de vida del movimiento social) que se desarrollan conforme a las condiciones contextuales en el que está inmerso. En primer lugar, existe un descontento y una tensión difusa que produce causalmente un movimiento que se constituye a base de la formalización de una ideología, un liderazgo y una organización. En el desarrollo del movimiento son claves los procesos de interacción con el medio y los productos interpretativos que emanen de dicho intercambio.

En tanto, la variante estructural-funcionalista, donde destaca la figura de T. Parsons, tiene como principal característica la identificación de tensiones estructurales originadas por el desarrollo desigual de los subsistemas de acción. Éstas alteran el funcionamiento de la sociedad, permitiendo con ello el surgimiento espontáneo del comportamiento colectivo. Con posterioridad a la contribución de T. Parsons, otro de los cultores más importantes de esta perspectiva estructural-funcionalista fue N. Smelser, quien estimó que el comportamiento colectivo es una *"movilización basada en una creencia que redefine la acción social"* (Smelser, 1989:20), incluyendo aquí a comportamientos como el miedo pánico y el estallido hostil. Además, para este autor el comportamiento colectivo no tiene un carácter institucional. De esta forma, a medida que éste asume grados de institucionalidad, pierde automáticamente su valor distintivo (Smelser, 1989:21). Por lo tanto, la existencia de acción colectiva es una demostración de la incapacidad de las instituciones políticas para producir cohesión social, lo que lleva a la creación de nuevas formas de solidaridad social (Robles, 2007:188). Para N. Smelser el comportamiento colectivo tiene un carácter primitivo y que provoca soluciones generalmente irresponsables. En su visión el comportamiento coordinado y cooperativo es una forma de reacción de los ciudadanos ante tensiones y contradicciones sociales y políticas que el sistema no puede resolver en un tiempo determinado. En este sentido, reproducen una lógica exclusivamente reactiva al cambio en búsqueda de construir un nuevo orden social que se ha perdido.

En esta perspectiva, el análisis de los movimientos sociales se centra en el sistema de acción que resulta de la interacción normativamente pautada entre dos o más actores (Godàs i Pérez, 2007:50). Por lo tanto, es un análisis sobre las interacciones en el marco de una institucionalidad denotada por roles sociales específicos. Además, este enfoque diferencia entre el comportamiento convencional y el comportamiento colectivo. El primero traduce el comportamiento de un grupo integrado a un sistema de valores institucionalmente definidos con el cual no existe ruptura ni desencaje, o sea, es la realización de las expectativas establecidas. En cambio, el comportamiento colectivo supone una movilización social por fuera del marco institucional basada en la necesidad de redefinir pautas convencionales de acción social, lo que en términos de Smelser viene a ser la redefinición colectiva de una situación no estructurada (Smelser, 1989:35). Así, esta variante pone el acento en el marco estructural en el que se desarrolla el comportamiento colectivo, relegando a un segundo plano las preocupaciones de orden individual, de solidaridad o de lealtad grupal e identidad colectiva, que se constituyen en los elementos centrales de la mirada psicosocial.

El último de los enfoques clásico que vamos a describir es el llamado enfoque de privación relativa, que tiene sus orígenes en las obras de G. Mosca, V. Pareto y E. Durkheim que posteriormente han sido trabajados por J. Davies, S. Huntington y T. Gurr (Casquette, 1998:55), quienes parten del concepto de frustración relativa (Neveu, 2002:74). En esta perspectiva el descontento social surge fundamentalmente a partir de una actitud psicológica de frustración de los sujetos que tienen su origen en un contexto de cambio social. En este marco los individuos experimentan descontento, ya que visualizan una diferencia entre lo que ellos esperan que la sociedad les brinde y lo que efectivamente reciben a cambio de parte del medio. Esto redunda posteriormente en el surgimiento de movimientos de protesta que intentan aplacar esta diferencia entre las expectativas individuales y el contexto social. Por otra parte, T. Gurr definió que el carácter que tiene la reacción de los sujetos sociales (sea ésta más o menos violenta) frente a un contexto de privación

determinada, depende de la intensidad de la misma y no de las características sociales o económicas de las personas.

En definitiva, según este enfoque complejos fenómenos movimientistas, como por ejemplo la lucha por derechos civiles de los negros, son reducidos a una lógica causal, directa y marginal. En ella sólo se ponían en juego las expectativas de las personas, por un lado, y las retribuciones que la sociedad les daba a ese grupo, por otro. En esta perspectiva se trata de la reacción de sectores sociales que se sienten desprotegidos frente a una sociedad que no los integra o los expulsa de sus lógicas productivistas. El advenimiento de nuevos referentes de protestas en la década de los setenta, como el movimiento pacifista o el ecologismo, hacen más evidentes las limitaciones de este modelo de interpretación. Esto porque en sus orígenes reivindican objetivos universalistas, en una época histórica con una todavía fuerte presencia del estado de bienestar y desde orígenes sociales acomodados o de clase media (Riechmann y Fernández, 1994:20-21). Todas estas razones, desmontan la capacidad de la perspectiva de la privación relativa de poder interpretar fenómenos movimientistas desde su explicación tautológica del surgimiento y desarrollo de la protesta y su vinculación causal con la existencia de estados de frustración.

Tanto unos como otros modelos explicativos, que aquí hemos definido como clásicos, responden a una interpretación generada en una época histórica determinada. Sus contenidos y énfasis están determinados por ese marco, aun cuando puedan sobrepasar las fronteras temporales y situarme más allá (o más bien más acá) en el tiempo. Con todo, estas lecturas tienen el gran atributo de haber abierto las puertas a futuros análisis y ser una base sobre la cual se han construido posteriores interpretaciones. Algunas de ellas a través de la reformulación de estas perspectivas, en una especie de continuidad teórica, y otras por medio de su oposición forzando nuevas reflexiones y énfasis.

3.2.2. El enfoque de elección racional y la teoría de movilización de recursos

Además, de los enfoques clásicos descritos anteriormente, se han desarrollado otras perspectivas que han aportado nuevas luces a la interpretación de los movimientos sociales. Estas miradas cuestionan la relación que los modelos causales establecieron entre las tensiones estructurales y el descontento o las alteraciones psicológicas que estas producían en los actores. Al mismo tiempo, impugnaron el hecho de que la participación fuera interpretada como una manifestación espontánea, externa, irracional y transitoria. Las nuevas tendencias enfatizan, en distintos niveles, en los procesos de continuidad entre los movimientos y las acciones institucionalizadas, la racionalidad de los actores, los problemas estratégicos que la acción colectiva enfrenta y el papel de cambio que ella asume.

Dentro de esta nueva perspectiva está el denominado enfoque de elección racional (Riechmann y Fernández, 1994:21-23), donde destacan las aportaciones de M. Olson. Según esta perspectiva los individuos participan en acciones colectivas en la medida en que los beneficios superen los costos de su acción. De esta forma, la participación en un movimiento social, está determinada por una elección racional centrada en la lógica de recompensas. En este juego de retribuciones las condiciones emanadas del momento histórico quedan fuera, por lo que no son un factor que influya en el desarrollo de la dinámica de la contienda política.

Ahora bien, la elección racional puede ser interpretada a partir de dos grandes visiones (Aguiar y de Francisco, 2007:66-67). La primera es la internista que describe lo que ocurre dentro de los individuos cuando están razonando. Las decisiones que toman deben ser lógicamente consistentes y sus creencias se basan en evidencias disponibles. Supone que si una persona elige X es porque cree que X satisface mejor sus preferencias, siendo este deseo subjetivo el que provoca su acción. Para esta visión las creencias, y no los elementos externos, mueven a los individuos a determinada acción. Lo externo, por sí solo, carece de poder motivacional. La elección racional es

explicativa y normativa a la vez, el individuo toma las mejores decisiones que puede tomar, por lo que *"creencias y preferencias son hechos reales del funcionamiento intencional de la mente humana"* (Aguiar y de Francisco, 2007:67). Bajo esta perspectiva sólo se considera al deseo como motor de la acción. La segunda visión es la externista que fundamentalmente niega lo anterior y considera que lo que ocurre al interior de las personas no puede ser conocido por el científico social, es como una especie de caja negra a la que no se puede entrar. Para explicar la acción individual basta con describir su comportamiento. Por lo tanto, niega que la elección racional sea una teoría normativa, sino que más se trata solo de una teoría descriptiva que explica una acción. La diferencia entre una visión y otra radica en el papel que le otorgan a las creencias, deseos y preferencias de los individuos; para los internistas se trata de hechos mentales con fuerza motivadora, en cambio, para los externistas son conceptos instrumentales que describen una conducta externa.

Esta mirada mercantil de la participación y de la constitución de movimiento social, deja fuera elementos como la solidaridad de grupos o el principio de redes sociales que se desarrollan en un momento histórico determinado. Además, el cálculo económico del modelo de elección racional no termina por dar respuestas satisfactorias a factores como las relaciones sociales e interpersonales y afectivas en la dinámica de la movilización. El propio M. Olson menosprecia su importancia debido a su poca eficacia o son directamente relegados a un papel secundario (Neveu, 2002:85).

Otra de las perspectivas teóricas que ha tenido un importante impacto en el estudio de los movimientos sociales es la llamada teoría o enfoque de la movilización de recursos. A pesar de que existe una amplia gama de cultores de esta escuela, fueron los sociólogos J. McCarthy y M. Zald los primeros en utilizar el término (Casquette, 1998:63). Este enfoque, a diferencia de los modelos clásicos descritos anteriormente, analiza el comportamiento de las organizaciones y no de los individuos. Es decir, no se pregunta por qué un sujeto determinado se integra a un movimiento o si sus acciones son racionales o no, sino que más bien se interroga sobre cómo se origina, se desarrolla

y tiene éxito o no una movilización determinada (Neveu, 2002:90). Este viraje en los intereses se debe a que para algunos de los cultores de esta perspectiva siempre existen motivos en las sociedades para el descontento y por el cual movilizarse. Además, criticaron fuertemente la idea, proveniente de los modelos clásicos, que establece que los individuos desvinculados socialmente son los principales actores de los movimientos (Cohen y Arato, 2000:561).

La teoría o enfoque de la movilización de recursos observa a los movimientos como una extensión de la vida política a través de otros medios, y pone especial énfasis en los recursos, la organización y las oportunidades políticas. A diferencia de los modelos clásicos, que estiman que los sujetos participan espontáneamente de un movimiento y que sus acciones son guiadas por motivos diferentes respecto a los que animan a la institucionalidad política (grupos de interés o partidos políticos). En esta visión se da por sentada la existencia de conflictos dentro de todas las sociedades y, por lo tanto, la articulación del movimiento social depende del grado y el potencial que se despliega a partir de esta evidencia conflictual. Los movimientos sociales son la expresión de una expectativa respecto de un tipo de cambio que nunca está plenamente movilizado, sino que más bien es un *"potencial"* de acción. La puesta en marcha de este potencial depende en buena medida de las organizaciones que están detrás del movimiento social que funcionan como motores de la movilización (Neveu, 2002:92-93). En tanto, los recursos son elementos que están bajo el control, relativo, de los movimientos sociales. Estos permiten el transito de un grupo desorganizado a otro organizado con capacidad para intervenir en las dinámicas de cambio social (Godàs i Pérez, 2007:99).

De esta forma, la preocupación central de este enfoque es el análisis de la eficacia con que las organizaciones en movimiento emplean los recursos de que disponen, en pro de alcanzar objetivos tangibles. Esto es un elemento en común importante dentro de las diversas lecturas que existen al interior de este enfoque. *"En pocas palabras el modelo de movilización de recursos, proporciona una teoría integrada de cómo se forman las organizaciones, cómo se moviliza el apoyo público, y cómo se desarrolla*

el comportamiento de las organizaciones y se decide la táctica política" (Riechmann y Fernández, 1994:24). Especial atención tuvo Ch. Tilly al tema de la organización dentro de la conformación y mantención de la acción colectiva en el tiempo. Las variables que definen la fisonomía de la organización según este autor son, por una parte, la denominada *"netness"* (red); que se refiere a la red de agentes sociales que se constituyen voluntariamente en un grupo. Por otra, *"catness"* (categoría) que designa identidades de categoría que tienen los individuos en función de elementos objetivables como el sexo, color de piel, etc. La combinación de ambos niveles las denomina *"catnet"*, que es fuerte en la medida en que las dos variables convergen. En este sentido para Ch. Tilly el *"catnet"* adopta diferentes formas organizativas según sea el caso, pero siempre es decisiva en la formación, sostenimiento o disolución de la acción colectiva (Funes, 2011:18).

En esta misma línea es que H. Kriesi construye un grupo de parámetros que permite interpretar la evolución de los procesos organizacionales de un movimiento social. El primero de ellos es el crecimiento y declive de las organizaciones. Con ello se refiere a las variaciones de volumen en el número de personas y en los recursos de que dispone un movimiento social. En una primera fase estos recursos suelen ser un fuerte compromiso y valor de los participantes y la imaginación de los mismos. En esta fase inicial las redes son más bien débiles y de estructura informal. El segundo parámetro es la estructura interna. Este factor ayuda a analizar el grado de profesionalización (entendida como la mantención de personas pagadas y que trabajan para el movimiento social) de la organización como su nivel de formalización (estatutos, procedimientos establecidos, liderazgos formales y estructura burocrática). También la diferenciación interna (estructura de tareas y grado de descentralización territorial) y el grado de integración (oligarquización: concentración de poder en manos de una minoría). El tercer grupo corresponde a la estructura externa, donde hay que tener en cuenta la relación del movimiento social y sus bases, sus aliados y las autoridades. Por último, H. Kriesi se refiere a las orientaciones de los objetivos y los repertorios de la protesta que están enfocados a mantener el movimiento y, por lo tanto, los recursos

que permiten su organización. Es por ello y aunque no es inevitable, la tendencia de los cambios, tanto en los objetivos como en los repertorios, que se desarrollan en esta fase son de tipo conservador (Kriesi, 1999:224-227).

Como vemos esta perspectiva pone énfasis en la búsqueda de beneficios, la racionalidad instrumental del fenómeno, las redes organizativas que construye, las estrategias que diseña, sus incentivos de acción, los recursos y las oportunidades para que la acción se desencadene (Casquette, 1998:62). En esta línea, el aporte de A. Oberschall es haber subrayado en la importancia del factor de la información sobre la estructuración social y la configuración de redes de solidaridad. Por eso para este autor el peso de un movimiento depende de su capacidad para movilizar el *"capital de medios"* entendidos como un recurso más que debe ser activado (Neveu, 2002:99). De este modo la cobertura informativa sobre las acciones del movimiento juega un papel relevante de cara a las elites y el público en general, como en relación a la formación de una moral y una imagen propia de los actores en movimiento (Jenkins, 1994:35). La progresiva importancia que han adquirido los medios de comunicación de masas como agentes formadores de opinión pública, refuerzan su relevancia, pero al mismo tiempo advierten sobre los peligros que entraña su control y manejo según intereses contrarios a los del movimiento. La importancia que está teniendo actualmente Internet, en general, y las llamadas *"redes sociales"*, en particular, en el desarrollo de movimientos sociales en muchos países del mundo, amplían el debate sobre este asunto.

Para la teoría o enfoque de la movilización de recursos los movimientos sociales son interpretados desde una mirada multifactorial que subraya la importancia sobre el tema de los recursos existentes, la organización y las oportunidades políticas, todo ello en el marco general el descontento. Es decir, los movimientos sociales se desarrollan en torno a lo político y, por tanto, reproducen el funcionamiento propio de cualquier grupo de interés. En este escenario los movimientos se originan en la medida que los grupos sociales disponen de recursos, despliegan su capacidad

de organización y son capaces de disfrutar de una estructura de oportunidades políticas favorables.

Los movimientos sociales cobran sentido y forma cuando se traducen desde un escenario social compartido por actores que tienen desafíos, historias y objetivos en común. Es decir, un marco identitario que genera sentido de pertenencia y lógicas de participación colectiva. Dicho marco se va construyendo en la medida en que el propio movimiento se consolida en la sociedad. Diremos, por tanto, que entre movimiento social y procesos de identificación existe una relación de reciprocidad necesaria que involucra ambas estructuras conceptuales.

El movimiento social tiene un factor en común en la solidaridad que se desarrolla en medio de una interacción que los grupos sociales sostienen con las elites, sus opositores y las autoridades (Tarrow, 1997:21). Por ampliación entenderemos que este tipo de interacción está fuertemente mediada por las condicionantes de la modernidad y las estrategias que impone occidente para su implantación. Ahora bien, y en base a esta definición, podemos señalar que existen cuatro componentes empíricos que dan forma al movimiento social. El primero se refiere a los desafíos colectivos, los cuales se constituyen en contra de las elites, autoridades o códigos culturales. En segundo lugar, estos desafíos tienen un norte en común, que permiten que las personas se agrupen para plantear exigencias compartidas a sus adversarios. En tercer término, la solidaridad se presenta como el motor que mueve los intereses de los sujetos y que le da un sentido de pertenencia con el movimiento. Por último, es necesario mantener la acción colectiva en el tiempo, generando con ello redes sociales y elementos de identificación extraídos del contexto cultural propio del movimiento (Tarrow, 1997:22-25).

Tanto la solidaridad grupal como el sentido de lealtad entre los individuos son elementos fundamentales en la cohesión y mantención del movimiento social en el tiempo. Esto permite la construcción de vínculos estrechos entre las personas,

lo que impacta internamente en el desarrollo y constitución del movimiento social. De esta forma las personas consolidan su sentido de pertenencia en la medida que estos vínculos se vuelven más sólidos. Para que esto ocurra es necesario; como en cualquier otro proceso identitario, la delimitación de un otro que esté en oposición con las definiciones propias; la definición de un nosotros y la existencia de prácticas rituales y ceremoniales.

Este último componente tiene una enorme implicancia, ya que el movimiento social se comprende al interior de un contexto social más amplio. Éste se puede apropiar de elementos presentes en la externalidad con el fin de conseguir su reproducción. Los movimientos se abren a la posibilidad instrumental de manejar la estructura de oportunidades políticas, haciendo de ella una opción permanente de reproducción de la acción colectiva. Sin embargo, muchas experiencias de movimientos sociales, en todo el mundo, nos ilustran acerca de la dificultad que representa dar cuenta del total éxito de esta condición. En definitiva, este enfoque sobredimensiona la centralidad de las decisiones estratégicas premeditadas y las similitudes entre la protesta social y los intereses políticos (Della Porta y Diani, 2012:38).

Ahora bien, la completa mirada de la teoría o enfoque de la movilización de recursos no integra en su análisis las variantes culturales del movimiento, vacío que posteriormente será ocupado por los postulados de A. Melucci, como tampoco entrega elementos en la comprensión de su proceso. De esta forma se tiende a confundir teóricamente la organización social, en tanto componente de la sociedad moderna, y el movimiento propiamente tal. Por otra parte, desconoce la influencia de las tendencias históricas, los desarrollos culturales e ideológicos y las filosofías políticas, que sin lugar a dudas juegan un rol importante en la definición y desarrollo de un movimiento social. De igual forma, esta corriente muestra limitaciones a la hora de integrar en sus análisis el papel de los valores en la orientación del comportamiento de los actores sociales y las estructuras de interacción como soporte de la movilización (Tejerina, 1995:162).

3.3. *Los aportes de la perspectiva de los nuevos movimientos sociales (NMS)*

Complementariamente al desarrollo de los modelos teóricos que hemos descrito anteriormente surgió el concepto de NMS para nombrar las protestas sociales de finales de siglo XX. Estas fueron el resultado de un cuestionamiento a las condiciones estructurales de desarrollo de la sociedad moderna capitalista. En este sentido, responden a las condiciones específicas de este tiempo, como en algún minuto lo fue el movimiento emancipatorio burgués en el siglo XVIII y XIX o el movimiento obrero en el XIX y XX en América Latina.

A pesar de que no existe pleno consenso en la literatura especializada sobre el origen histórico de los NMS, diremos que la década de los sesenta es un momento clave en la definición de este tipo de fenómenos sociales. Se inscriben aquí, como principales referentes, los sucesos franceses de mayo de 1968 y las protestas en EE.UU. contra la guerra en Vietnam. Estos antecedentes, como la enorme variedad de protestas sociales que se van desarrollando en todo el mundo en la década de los setenta y ochenta (relacionadas con el pacifismo, la defensa del medio ambiente, los feminismos, los movimientos antirracistas y de recuperación de la democracia), son el telón de fondo de la constitución de nuevas formas de acción colectiva.

La utilización y comprensión del concepto de NMS no ha estado exenta de polémica. A. Honneth es tajante al negar su existencia, ya que según este autor se tratan de *"elementos aislados arbitrariamente en un conjunto de actitudes o reivindicaciones en las que se mezclan objetivos de todo tipo: económicos, culturales, nacionales, de edad o de género"* (Touraine, 2005:191). Incluso uno de los creadores del concepto, como fue A. Melucci, reconoce que no se siente muy conforme con él. Esto básicamente porque la discusión teórica derivó en la necesidad de identificar cuanto de novedoso eran estas expresiones[26]. Seguir sosteniendo este debate, para

[26] Se pueden encontrar elementos de análisis y de debate sobre este tema en (Dalton y Kuechler, 1992) y (Laraña y Gusfiled, 2001).

A. Melucci, no tiene mucho sentido, ya que lo realmente crucial es determinar en qué medida los marcos sociológicos de la modernidad, que fueron con los cuales se han pensado los llamados antiguos movimientos sociales, estaban agotados y se hacía necesario crear otros nuevos (Melucci, 2001a:69-70). Esto último sirve de telón de fondo y como aproximación teórica hacia nuevas interpretaciones que ajusten las particularidades historiográficas de los movimientos y el bagaje teórico necesario para su traducción.

Además, todas las manifestaciones que fueron leídas desde el concepto de NMS antes señaladas confluyeron, en mayor o menor medida, en una crítica al modelo de dominación occidental, sobre todo en aquellos aspectos donde las potencias del norte han generado desequilibrios globales. En estos casos, ya no se trata exclusivamente de la reivindicación de un sector específico en pro de mejoras coyunturales en su medio, como puede ser el caso del movimiento obrero. Al contrario, los NMS abren la estrategia movimientista hacia fronteras insospechadas y con perfiles culturales que se van construyendo a medida que diversos sectores sociales se aglutinan y generan lazos en torno a una proclama en común. En este sentido la base social de los movimientos sociales contemporáneos rompen la barrera rígida de la estructura de clase (Laraña y Gusfiled, 2001:6) y se sitúan desde una posición más heterogénea y poco definida.

Una propuesta de clasificación de los NMS la ofrece J. Habermas, al establecer dos tipos. El primero son movimientos emancipatorios u ofensivos. Este tipo ofrece una perspectiva de cambio social a un amplio sector de la sociedad. En él se recoge lo más sustantivo de las ideas antiautoritarias que guiaron las protestas estudiantiles de los años sesenta. Es, por lo tanto, un tipo de movimiento fuertemente determinado por las lógicas políticas de participación institucional ligada a los sectores más progresistas. El segundo, lo constituyen los movimientos sociales de resistencia o retraimiento. Estos se caracterizan por presentar rasgos de oposición y rechazo ante aspectos propios de la sociedad moderna (Mardones, 1996:28-29).

Al detallar más la clasificación de J. Habermas aparecen nuevas características. Por ejemplo, la tendencia pro–sociedad civil que explotan algunos de los NMS, que pretenden devolver a la ciudadanía el poder de decisión perdido en manos de la burocracia estatal o del mercado. Otro ejemplo es el caso de los NMS que cuestionan los pilares de los procesos modernizadores. Con ello se pone en tela de juicio la democracia, el modelo productivo industrial, la institucionalización[27] de la participación política y social. Es decir, se critica el centro del modelo civilizatorio productivista y patriarcal propio de la modernidad. Este enfoque en la protesta permite transitar desde la dimensión local del reclamo a una mirada más global y viceversa.

Con todo, la teoría de los NMS abrió un camino que ocupó, en algún sentido, el espacio dejado por las anteriores perspectivas. Esto se relaciona con el hecho de que *"ni las alianzas entre organizaciones ni las pertenencias múltiples pueden desarrollarse si los actores se perciben a sí mismos como diferentes en relación a aspectos que consideran irrenunciables en una determinada fase política"* (Ibarra y Tejerina, 1998:256). Esto permite relativizar ciertos aspectos de la participación política en la protesta, ya que, ni la sola participación con fines concretos e instrumentales, ni la motivada por la pertenencia a un mismo lenguaje o marco cultural, son suficientes para explicar la mantención o la salida de las personas de un movimiento social determinado. Es decir, el marco necesario para su interpretación tiene que considerar aquellos aspectos político-ideológicos que pueden resultar fundamentales en la definición de cierta identidad colectiva y en la consolidación de los lazos de pertenencia a una organización.

Los NMS han impulsado un desplazamiento de las áreas de conflictos, donde el factor económico pierde peso relativo frente a los referentes culturales. Es decir, lo que cuestionan los denominados NMS ya no es exclusivamente las consecuencias del control de los medios de producción, sino que más bien los modelos culturales de dominación. Por extensión, entenderemos que es un conflicto asentado en las lógicas

[27] Para un debate más pormenorizado sobre los límites de este concepto y su relación con el de formalización y estatismo se puede consultar (Coll-Planas y Cruells, 2007).

identitarias y de sentido de vida de los sujetos que participan de él. Es por ello que sus contenidos circundan el espacio inmediato de la vida y los entornos donde ella se desarrolla cotidianamente. Además, la existencia de los NMS pone de manifiesto la contradicción entre las fuerzas económicas y la diversidad cultural asentadas en el espacio local, que juega un papel crucial en la construcción de la subjetividad de cada una de las personas. De aquí que los NMS: "*…defienden la libertad y la responsabilidad de cada individuo, solo o colectivamente, contra la lógica impersonal del beneficio y la competencia. Y también contra un orden establecido que decide lo que es normal o anormal, lo que está permitido o prohibido"* (Touraine, 1990:194). El sentido de los NMS profundiza los espacios personales y morales que se expresan en la cotidianidad de las personas. Es por ello que estos movimientos dan más importancia a la autogestión que al sentido de la historia y más a la democracia interna que al deseo de toma de poder (Touraine, 1993:318).

Este posicionamiento es un cambio relevante respecto de los objetivos y fines que se había plateado el movimiento social convencional hasta la época. Efectivamente los NMS reivindican la intrusión del estado y el mercado en la vida cotidiana de las personas, más allá de mantener una posición pasiva frente a las alternativas institucionales y las ganancias materiales (Della Porta y Diani, 2012:30). Esto último acerca teóricamente el concepto de NMS a los referentes de protestas en estudio, ya que codifica la acción colectiva desde una cotidianidad politizada y con la pretensión de construir alternativas a los marcos de acción del sistema dominante. En este contexto, la expresividad del movimiento se convierte en sí mismo en un rasgo de identificación, teniendo orientaciones múltiples más allá de la pura racionalidad económica o instrumental. Esta configuración identitaria pasa a determinar, en alguna medida, la forma de interrelación de los sujetos con el medio, amplificando con ello el impacto de la protesta.

En términos políticos los NMS advierten sobre las consecuencias o efectos colaterales del orden colectivo que resulten de actuaciones privadas o político-institucionales. Esto a pesar de que los nuevos referentes no tienen capacidad de control sobre dichas

actuaciones a través de los medios institucionales disponibles. Por lo tanto, *"…el campo de acción de los nuevos movimientos es un espacio de política no institucional, cuya existencia no está prevista en las doctrinas ni en la práctica de la democracia liberal y del Estado de Bienestar"* (Offe, 1996:174). En este campo de acción los NMS proponen desarrollar diferentes formas de organización política que se fundamentan en la descentralización, el autogobierno, y sobre todo, la autonomía respecto de las redes burocráticas de manipulación y control político. Este aspecto junto con ser un elemento característico y propio de gran parte de los movimientos de nuevo tipo, se constituye también en uno de sus principales desafíos, esto último debido a la extensión y al poder que ha adquirido el formato democrático liberal en gran parte de los países del mundo.

Una de las perspectivas teóricas que trabaja sobre esta materia es el denominado enfoque particularista, donde destacada la figura de Ch. Tilly. En este caso, la mirada se centra en las motivaciones individuales que llevan a las personas a participar de un movimiento social determinado. La preocupación central de esta visión radica en comprender el grado de efectividad en la toma de decisiones. Estas son evaluadas como particulares y propias al contexto histórico y cultural donde se desenvuelve la acción colectiva. De aquí que resulta muy difícil establecer ciertos rasgos comunes entre los distintos movimientos sociales.

En cuanto al tratamiento de los métodos y formas de lucha, Ch. Tilly las denomina *"repertorios"* para hacer referencia a *"productos culturales que aunque evolucionan históricamente tienden a ser fuertemente restrictivos a los cambios"* (Tilly, 1998:37). Es decir, que si bien es cierto existe mutación en sus conformaciones ellas más bien se deben a los cambios en el contexto histórico y social de la época más que a una modificación fundacional de los movimientos. Más interesante sería plantear como los repertorios acumulan sus propias historias y memorias, las que le van dando forma y fondo. Además, hay que tener en cuenta que el cambio en un repertorio está relacionado con innumerables variables, tales como la organización de los gobiernos, movimientos migratorios y de capital, evolución de los movimientos sociales, etc.

Las acciones que cada movimiento social adopta dependen, en primer lugar, de las dinámicas y necesidades de los propios movimientos y de las condicionantes que imponga el entorno. Por ello, esta acepción tiene como principal ventaja el que trata las acciones como habilidades, recursos o capacidades del movimiento social. Las acciones de protesta pueden tener un tratamiento más amplio, que el que tienen si nos referimos a ellas sólo como parte de una estrategia política concreta, enmarcada en la consecución de un objetivo dado (Zibechi, 2003:24).

En tanto, el denominado enfoque de redes, que se puede entender como una especificación de la visión organizacional descrita anteriormente, observa los movimientos sociales como manifestaciones de redes socio-espaciales latentes, cuyo elemento unificador son las comunidades de valores (Riechmann y Fernández, 1994:27). Estas redes subsisten en la sociedad moderna, pudiéndose activar en la medida que existan condiciones favorables para que ello suceda. En este sentido, funcionan también como dispositivos de apoyo, relativizando el rol asignado a las organizaciones por el enfoque de movilización de recursos, que analizamos anteriormente. En definitiva, estas redes de apoyo multiorganizativas operan como elementos vitales en el nacimiento y mantención en el tiempo de un movimiento social (Klandermans, 1992:175), por lo que son expresión de su propia historicidad.

Estos campos pluriorganizativos, como lo define P.B. Klandermans, representan la totalidad de organizaciones posibles con las cuales se pueden mantener vínculos específicos. En ellas coexisten tanto relaciones de apoyo a una protesta como de oposición o de indiferencia. Los límites de las alianzas son difusos y están en constante cambio según sea el ciclo de la protesta. Así un aliado, en un momento determinado, puede convertirse en un opositor en otro momento histórico. Estas alianzas proporcionan al movimiento social recursos al mismo tiempo que crean oportunidades políticas para la acción. De esta forma la construcción social de la protesta se desarrolla en ese terreno pluriorganizativo, siendo ese el espacio donde se definen estrategias y campos de acción (Klandermans, 2011:206-214).

Desde el plano puramente estratégico, los NMS propusieron una manera de asociatividad centrada en la conformación de redes de apoyo y cooperación (redes de redes). Ellas tendrán un bajo nivel de institucionalización, aunque esto depende del caso específico de movimiento que se estudie. Se trata de un estilo particular de movilización, que se caracteriza por tener mayores niveles de autonomía y diversas formas de acción y participación civil. Por otra parte, los NMS se caracterizaron por la utilización de medios de protesta no convencionales, que buscaban generar un alto impacto mediático con recursos novedosos y altamente simbólicos. Sin embargo, debemos reconocer que en variadas ocasiones se mezcla este tipo de medios con otros de tipo tradicional. Es decir, los NMS utilizan de modo flexible y paralelo formas convencionales y no convencionales de acción política, que permiten ampliar los niveles de participación hacia todos los sectores. De esta forma, la acción política no tiene un carácter restrictivo, sino que, por el contrario, es entendida como un medio posible, de expresión y manifestación del objetivo de la lucha y de la integración horizontal de los reclamos.

Otro de los rasgos distintivos de los NMS es el que dice relación con su condición heterogénea. Esta característica les permite, entre otras cosas, articular redes de movimientos dispersos en el escenario social. Esta característica hace compleja la construcción de cualquier taxonomía de este tipo de fenómenos y, al mismo tiempo, nubla la mirada identitaria de los actores sociales que dan forma al movimiento. A pesar de que esta condición heterogénea de los NMS es uno de sus rasgos más visibles y claros, existe cierto consenso en la literatura especializada en determinar que la gran mayoría de ellos presenta una definición ideológica de izquierda (Casquette, 1998:106). Más específicamente algunos hablan de una orientación *"libertaria de izquierda"*. Esta identificación política proviene de la desconfianza en el mercado, la inversión privada y la ética del éxito; al mismo tiempo que son partidarios de una distribución más igualitaria de los recursos. Además, se clasifican como libertarios por su rechazo a la autoridad burocrática, pública o privada, en tanto principio ordenador de las conductas individuales o colectivas. A partir de

aquí podemos establecer que el proyecto ideológico de los NMS está delimitado por la búsqueda de una democracia participativa y la consolidación de la autonomía de los individuos y grupos sociales en la definición de los marcos económicos, políticos y culturales que los rigen.

Respecto a la composición social de algunos de los NMS, llama la atención la participación del sector medio de la sociedad moderna. En este grupo se identifican a profesionales con un alto nivel de educación, por lo que su principal capital es de tipo cultural y no económico. Se trata de personas con un mayor acceso a información política y con una visión más crítica respecto de los liderazgos clásicos de elites. Además, se caracteriza por su juventud, seguridad económica relativa y un buen grado de integración en comunidades y organizaciones político–sociales.

Un segundo grupo social está conformado por personas que están excluidas o marginadas del sistema productivo. Este sector mantiene una histórica marginación y tiende a incrementarse en la medida en que los procesos de tecnificación e industrialización se consolidan. En la perspectiva de C. Offe este grupo se caracterizaría porque sus condiciones de vida están delimitadas por mecanismos de supervisión, exclusión y controles sociales directos y visibles, los que tendrían un alto grado de autoritarismo. Además, por tener cierta disponibilidad flexible del tiempo, lo que les permitiría participar más activamente de las actividades políticas del movimiento. Por último, un grupo integrado por pequeños comerciantes y artesanos, que reacciona frente a demandas locales y coyunturales (Mardones, 1996:30-31). Es decir, reproduce un tipo de movilización reactivo en la medida en que se ve amenazado su modo y estándar de vida.

Es decir, los NMS están integrados fundamentalmente por una nueva clase media, sectores desmercantilizados y una porción de la vieja clase media. A pesar de que la composición social de cada movimiento es diversa, existe cierto consenso en determinar que la clase media ocupa un rol fundamental en cada uno de ellos.

Esto no significa que se trate de un movimiento de defensa de una clase social determinada, como es el caso de las expresiones tradicionales de movimientos sociales.

Esta caracterización de clase es la fuente de uno de los desafíos que C. Offe establece en torno al desarrollo futuro de los NMS: *"…el que las fuerzas que representan el nuevo paradigma superen o no su actual situación de poder marginal (…), y el que sean, por tanto, capaces de cuestionar el 'viejo' paradigma dominante de la política, va a depender (…) de si pueden resolver y de cómo pueden resolver las fisuras e inconsistencias internas que se dan entre la nueva clase media, la vieja clase media, y los elementos periféricos en el interior de los nuevos movimientos sociales"* (Offe, 1996:228). Hay que advertir que el campo de los desafíos actuales de los NMS no tan sólo están en el ámbito de las clases, sino que también con la consolidación de procesos internos, tanto en el plano programático como en el organizativo.

Por último, la fragmentación de las formas de protesta indica la crisis de cierto vanguardismo que se le puede atribuir a un sector social determinado dentro del movimiento social. Pero también significa que se pierde la mirada unitaria de la acción colectiva, siendo más difícil imaginar proyectos comunes que sean transversales a todas las formas de protestas existentes.

Como observamos, los NMS están suscritos al juego de representaciones que se deriva de su propia impureza, su perfil inminentemente local y su carácter cultural. Es por ello que se hace necesario abrir la mirada sobre los NMS hacia perspectivas teóricas que incluyan estos aspectos y los interpreten a la luz de los sucesos históricos específicos que se estudien. Al mismo tiempo, se hace necesario re-pensar el concepto de democracia que permita diseñar una nueva construcción del concepto de sujeto, la inclusión de nuevos referentes ciudadanos y de emancipación (Boaventura de Sousa, 2001:183).

3.4. *Herramientas conceptuales y teóricas para interpretar los movimientos sociales agroecológicos*

En este último apartado del capítulo se exponen algunas herramientas teóricas y conceptuales que sirven para interpretar los movimientos sociales en estudio. Es un intento de discriminación de aquellos aspectos que están en línea con la concepción de movimiento social que se trabaja en esta investigación y que fue expuesta en la primera parte del capítulo. Estas herramientas funcionarán básicamente como pautas de encuadre para el análisis e interpretación de la información al mismo tiempo que es una declaración de posturas teóricas que están en sintonía con las subjetividades propias de este estudio. Su revisión no puede ser parcial y fragmentaria, por el contrario, se trata de que a partir de estos elementos se pueda reconstruir un enfoque que permitan visualizar el desarrollo de un movimiento social específico sin perder su dinamismo, contexto y particularidad.

3.4.1. El actor en movimiento como portador y creador de realidades y procesos de identificación colectiva

El constructivismo y el interaccionismo simbólico dan pistas interpretativas sobre las formas y dinámicas que adquieren las relaciones entre las personas en el ámbito de un movimiento social; y de la comprensión del medio en el cual se desenvuelven. Esta relación hacia dentro y hacia fuera es dinámica y está sometida a cambios permanentes. En ella el sujeto forma parte activa de su definición y desarrollo, convirtiendo al propio movimiento social en un objeto de estudio en sí mismo. Además, otorga un valor a las nuevas ideas y significados definidos colectivamente que se plantean a partir de la transformación del orden social existente (Laraña, 1996:39).

Entendemos que los movimientos sociales son procesos mediante los cuales las personas producen significados, se comunican, negocian, toman decisiones

y donde se involucran emociones[28]. Por lo tanto, los movimientos sociales son *"deconstructores"* y *"reconstructores"* de sí mismo (Melucci, 2001a:170). En este contexto, es crucial trabajar las redes de relaciones, que es donde el compromiso de participación de las personas toma cuerpo, sucediéndose dinámicas de influencias entre los sujetos. De esta forma la experiencia del otro puede convertirse en una referencia histórica y de contexto que es cotejada con la experiencia personal previa y las visiones de mundo que las personas construyen.

La teoría del interaccionismo simbólico cimentó el camino que hizo posible revalorar el rol del actor en el mundo social y por supuesto en la construcción de redes y movimientos sociales. Desde este punto de partida entendemos que es vital reconocer los procesos de interacción que se desarrollan entre el sujeto y su contexto, asumiendo que están en permanente reconfiguración y cambio: *"… los significados se manipulan y modifican mediante un proceso interpretativo desarrollado por la persona al enfrentarse con las cosas que va hallando a su paso"* (Blumer, 1982:2). El sujeto en movimiento despliega esa capacidad de interpretar su entorno social y desde ahí entender qué fenómenos surgen y se desarrollan en base a este ejercicio de relectura del mundo. Desde este punto de vista el actor es capaz de releer el mundo de los significados a partir de la interpretación que ellos hagan del contexto en el que están inmersos. Puestos en escena, los movimientos sociales se construyen sobre la base de esta relación interpretativa del actor y su mundo y de cómo ambos se interrelacionan y construyen significados que están en permanente debate colectivo.

Por otra parte, el interaccionismo simbólico advierte sobre la capacidad continua de las sociedades para buscar estrategias de encaje de las actividades de los individuos. En el caso de los movimientos sociales es de interés el tipo de colaboración entre los sujetos que permite la mantención del movimiento en el tiempo. En concreto los interaccionistas ponen el acento en los procesos de definición colectiva de los

[28] Algunos investigadores han puesto el acento en la importancia de las emociones para la comprensión de las dinámicas de los movimientos sociales (Jasper, 1997) y (Taylor y Whittier, 1995).

problemas sociales en tanto ejes de motivación para participar en el movimiento (Godàs i Pérez, 2007:56). Debemos aclarar que el interaccionismo simbólico no es que no de relevancia a los elementos contextuales, que parecen ser más propios de la teoría del estructural funcionalismo, sino que más bien se preocupa de conectar las dimensiones estructural y subjetiva que convergen en el desarrollo de una acción colectiva de tipo movimiento social. Autores como G. Mead creen que es el concepto de *"sí mismo"* (reflexividad) el que permite conectar ambos elementos (Mead, 2009:125-126). Éste, el *"sí mismo"*, no es otra cosa que la incorporación, por parte del sujeto, de los elementos contextuales gracias al proceso de socialización (el *"otro generalizado"*). Dicho proceso de incorporación no lo entendemos como plano ni como lineal, sino que el sujeto lo mediatiza gracias a la interpretación de su entorno, que le permite tomar decisiones, comprender significados y finalmente planear una acción considerando todos estos elementos.

En esta línea, el interaccionismo simbólico de H. Blumer interpreta la posición del actor en su relación con el medio, desde su capacidad para construir nuevas formas de relacionarse en el mundo social (construcción cultural). Esta se traduce en la capacidad de los sujetos de interpretar las señales del medio y actuar guiados por dicho proceso de decodificación (Blumer, 1982:11). Según esta teoría los movimientos sociales *"construyen su identidad colectiva, produciendo símbolos de forma interactiva entre sí y con las preexistentes (…). Un movimiento social, en este sentido, es una nueva forma de dar sentido a una forma de ver el mundo; de interpretarlo; y de actuar sobre él"* (Ibarra, 2005:105). Pero también es una forma de leer su entorno y sus referencias historiográficas, por lo tanto, actúa como traductor de las relaciones que se establecen entre el pasado temporal y el presente. Se trata de situar el peso de la historia en los sujetos y darle un giro al principio determinista del sujeto histórico. Con ello se pone en tela de juicio la proclamación de una misión histórica que tendrían los movimientos sociales en los procesos de cambio político y social. Es decir, asumimos que los sujetos son constructores de su propia historia y, por lo tanto, su relación con el pasado y el presente es de continua creación.

Ambas puntualizaciones pueden ser útiles al momento de explicar las motivaciones o fundamentos que están por detrás del surgimiento de un movimiento social. Es por lo tanto, una explicación sobre una parte de la vida de la protesta social, en principio el interaccionismo simbólico parece más adecuando para clarificar las razones de por qué los movimientos surgen. Recordemos que para A. Melucci los movimientos sociales surgen *"en el punto de confluencia entre las múltiples construcciones de sentido y la lógica de dominación, cundo las políticas que intervienen en los procesos de la vida cotidiana interrumpen o controlan el esfuerzo autónomo de construcción efectuado por individuos y grupos"* (Melucci, 2001a:83). En definitiva, cuando se establecen controles férreos, en algunos casos con claros tintes autoritarios, en relación a las formas de interrelación de los sujetos entre sí, y las que construyen con su medio y su historia. Los sujetos interrogados en este espacio cotidiano se organizan reproduciendo estrategias de cooperación, que se fundamentan en la consolidación de principios como la responsabilidad, la autoafirmación y la ayuda mutua (Zubero, 1996:150).

Visto de esta forma los movimientos sociales son el resultado de la comunión de redes sociales que proyectan acciones tendientes a modificar el escenario inmediato, como también el marco más global en el cual ellas están inmersas. Bajo esta interpretación es fundamental entender cómo los actores sociales generan y movilizan recursos y apoyos, tanto en su contexto más cercano e inmediato como en el externo (Della Porta y Diani, 2012:37). Así, los procesos de cambio tienen una doble dirección. Una orientada al tejido social adverso y, otra, a los propios procesos de identificación del movimiento. En este juego de reciprocidad, ambos sufren cambios constantemente.

Por otra parte, entendemos que el conocimiento y las prácticas políticas de las personas que forman parte de los colectivos, son el resultado de su propia acción y, por lo tanto, son una lectura subjetiva de la realidad social y de su entorno. Esta lectura constructivista de la realidad es mediatizada por acciones y dispositivos que las personas activan al momento de construir una visión de mundo que está

en directa relación con sus experiencias e historias de vida. Como hemos dicho, este entramado se sostiene gracias a procesos de interacción social de los sujetos con un otro diverso y con los cuales mantienen relaciones de poder en el espacio público-político y privado-cotidiano. Este es un punto de partida insoslayable y que está a la base de la propuesta epistemológica y política de la visión que aquí se quiere proponer.

Por lo tanto, los marcos de interpretación social y cultural no vienen dados socialmente, sino que son construidos por las personas y sus circunstancias históricas. Para el caso del estudio de los movimientos sociales, nos arropamos de la misma lógica al entender que los marcos que se construyen colectivamente han de ser permanentemente interpretados con nuevas herramientas de análisis. Éstas se construyen sobre la base de las experiencias y formas lingüísticas que los sujetos articulan una vez que se sienten parte de un proceso de movilización. Es decir, desde este escenario revaloramos la posibilidad de construir dichos marcos de interpretación y análisis desde abajo (o desde los propios actores si se prefiere) y no desde los preceptos teóricos que nos vienen dados por tradiciones disciplinarias específicas.

Ahora bien, no se puede perder de vista que estas formas de mirar el mundo y las experiencias movimientistas son creadas a partir de referentes que vienen dados por la experiencia previa de vivir en sociedad. Estas experiencias o formas sociales pasadas son reproducidas, apropiadas, desplazadas y transformadas al mismo tiempo que se inventan otras, en el juego de la práctica y la interacción de la vida cotidiana de los actores (Corcuff, 1995:19). De ellas los sujetos toman referencias que luego serán modificadas a la luz de su experiencia y teniendo en cuenta que no se producen de manera lineal ni causal, sino que, por el contrario, son un confuso cuerpo que toma diversas direcciones con orígenes y finales igualmente diferentes. El constructivismo nos permite esta referencia teórica al mismo tiempo que nos advierte sobre la necesidad de buscar formas metodológicas que tengan en cuenta estas discontinuidades en los recorridos de las personas.

De esta forma las aportaciones teóricas del constructivismo permiten acortar la brecha existente entre los saberes disciplinarios y los saberes de las personas. Esto supone, entre otras cosas, que la direccionalidad de la mirada teórica e interpretativa sobre el sujeto de análisis cambia desde una de tipo unidireccional a otra multidireccional. Es el resultado de un desarrollo histórico donde las estructuras objetivas y objetivadas tienen influencia en la subjetivación al mismo tiempo que los sujetos exteriorizan y contribuyen a dar forma y sentido a la estructura social (Aranda, 2002). Esto obliga a la disciplina a escuchar al otro desde su propio constructo de realidad y no desde sus categorías previamente creadas. De esta forma el sujeto en movimiento ya no está solamente para ser *"observado"*, sino que también es generador de lazos de interpretación entre su realidad y los preceptos de una disciplina de estudio social determinada. En la comprensión de estas dinámicas, el constructivismo permitió abrir el campo de análisis hacia las redes de interacción internas entendidas como procesos intersubjetivos constituyentes del movimiento social. Por lo tanto, se trata de la construcción de una perspectiva que reconquiste lo construido desde las personas y desde sus propias experiencias vitales. Es decir, este posicionamiento se sitúa en la vereda de enfrente de una epistemología que construye sus referentes desde una posición de verdad racionalista, justiciera o legisladora. Al mismo tiempo, también se opone a las lecturas del mundo social prefijadas por acontecimientos que sólo deben ser leídos correctamente según las normativas de una u otra disciplina de investigación social.

Complementariamente a la revalorización del actor como sujeto creador, es importante tener en cuenta los procesos de identificación colectivos del movimiento social como otro elemento que permite descifrar las experiencias en estudio. Estos los entendemos como el autorreconocimiento de un sujeto más allá de los cambios que se pueden dar en el tiempo o las influencias que se deriven de su adaptación al entorno. Además, consideramos la habilidad del sujeto de reconocerse y ser

reconocido, es decir, las dinámicas que se desprenden de su relación con el otro en un plano no solamente simbólico, sino que también en la dimensión concreta de las prácticas sociales. Dichos procesos de identificación colectivos permiten constituir un *"nosotros"* a partir del cual fijar sus actuaciones. Para que este *"nosotros"* se solidifique los actores deben compartir las finalidades de las acciones, los medios utilizados y el entorno en el cual se desarrollan. Estos factores proporcionan las oportunidades y dificultades que tendrá la acción colectiva.

Dentro de la composición de estos procesos de identificación colectivos de un movimiento social determinado, conviven visiones diferentes que incluso pueden llegar a ser antagónicas. Esta diversidad interna se expresa en una multiplicidad de procesos de identificación que se desarrollan dentro de un mensaje cultural más dominante. La existencia de esta diversidad tiene que ver con la variedad en las motivaciones y expectativas (Della Porta y Diani, 2012:134) que tienen las personas al momento de pertenecer a un colectivo determinado. Estas suelen ser más heterogéneas y ricas que las que se proyectan a través del lenguaje *"oficial"* del movimiento. Es por ello que nos situamos al margen de las concepciones esencialistas sobre la identidad y más bien las entendemos como el resultado de procesos abiertos, fragmentarios, que facilitan las afinidades y se reconozcan en la diferencia (Haraway, 1991:31).

Esto último no niega la existencia de elementos generales sobre los cuales eventualmente existe un acuerdo global dentro de una experiencia colectiva específica. La gestión de estas diferencias es un trabajo constante dentro de los movimientos que permite, entre otras cosas, replantearse objetivos, reconducir sus estrategias y revalorar los sentidos que adquiere. Por otra parte, las construcciones de procesos de identificación colectiva requieren de un cierto grado de implicación emocional. Esta hace que los actores se sientan parte de un nosotros no reduciendo el debate a una relación de coste y beneficio entre las personas, las oportunidades políticas existentes y su participación en un movimiento social.

Los rituales[29], muy relacionados con el tema de los procesos de identificación dentro de un colectivo, son piezas importantes en la construcción de significado de un movimiento social. Estos permiten reforzar los lazos identitarios y la idea de comunidad o grupo (Ibarra y Tejerina, 1998) a través de expresiones simbólicas estandarizadas y repetitivas que permiten transmitir relaciones sociales estilizadas y dramatizadas. Los rituales también funcionan como dispositivos de comunicación hacia el exterior por medio de los cuales se trasmite un mensaje o una interpretación sobre el contexto inmediato. Pero también estos funcionan como mecanismos de reproducción internos, ya que permiten trasmitir una experiencia histórica a través de los años. E. Hobsbawn en su estudio de los movimientos sociales primitivos denomina a este tipo de rituales como *"ceremoniales de la reunión periódica"* (Hobsbawn, 2001:203), concepto que se ajusta muy bien a las dinámicas de funcionamiento de los movimientos sociales en estudio. Como veremos más adelante estas experiencias reproducen sistemáticamente rituales de reunión que sirven de integración a los nuevos miembros a través de la comunicación de las prácticas acordadas en el grupo. Son en definitiva los momentos organizacionales donde el grupo se constituye como tal y orienta su trabajo futuro sobre acuerdos y formas de funcionamiento mantenidas en el tiempo. Por lo tanto, reafirman la unidad de los miembros en base a la reproducción de una memoria colectiva que es trasmitida en estos espacios. Otro ejemplo en esta dirección, son los *"ritos de paso"* (Della Porta y Diani, 2012:149) o de *"iniciación",* en la concepción de E. Hobsbawn, que se desarrollan cuando un miembro ingresa a un colectivo o cuando cambia de posición dentro de él. Como veremos en el capítulo de resultados, la constante rotación de personas al interior de los colectivos en estudio hace de los rituales de iniciación una pieza clave en la integración de los nuevos miembros.

Tanto las dinámicas de identificación colectiva, en términos generales, como las prácticas rituales en términos específicos, son el resultado de procesos autorreflexivos

[29] Aunque las investigaciones en esta materia son diversas, los aportes de E. Durkheim primero y de E. Goffman después, son referencias fundamentales. Se puede consultar el completo compendio sobre la literatura de este tema en (Bell, 1992) y para un acercamiento desde la teoría (Collins, 2009).

donde los actores reclaman una participación igualitaria en la creación de estos marcos de identificación. El resultado es una constante reinterpretación de las normas, significados y desafíos en la construcción social de los límites entre los dominios de la acción pública y la privada (Cohen y Arato, 200:574).

3.4.2. La creación de marcos como herramientas de interpretación de la realidad cultural del actor en movimiento

Hemos visto la importancia de pensar al actor como un sujeto creador de realidades sociales en movimiento que apela a procesos de identificación como un mecanismo más de construcción colectiva. Complementariamente, este actor construye marcos que le permiten interpretar los puntos de unión y objetivos que tienen las personas que participan de una acción colectiva determinada. Se trata de un ejercicio de interpretación sobre cómo los actores codifican la realidad social que pretenden cambiar, convirtiéndola en una lectura colectiva sobre su entorno.

Los marcos según G. Bateson tienen un carácter dinámico y de producción colectiva, es decir, su construcción se desarrolla en un escenario de interacción entre el emisor y el receptor de un mensaje y los significados que ellos atribuyen. Por otra parte, el enmarque se vincula con la experiencia de vivir en sociedad. Por tanto, es el resultado agregado de la experiencia personal, la memoria colectiva y las prácticas objetivadoras asociadas al concepto de cultura (Eyerman, 1998:142). Estos tres elementos nos permiten reconstruir recorridos y facetas de una experiencia colectiva a lo largo de su historia.

Desde un punto de vista puramente teórico podemos ubicar el desarrollo de este concepto en la tradición del interaccionismo simbólico. Es precisamente E. Goffman quien analiza este tema al interpretar cómo los sujetos dan sentido a sus actuaciones

en la vida cotidiana. Para este autor el marco[30] son aquellos elementos básicos que rigen el devenir de la realidad social y la implicación de los sujetos en ella (Eyerman, 1998:141). E. Goffman propone aislar los marcos básicos disponibles y analizar las vulnerabilidades a las que están sujetos estos marcos de referencia. Ellas surgen porque los marcos no son estructuras estables. Así, lo que para algunas personas puede significar un logro para otras sencillamente se trata de un retroceso. De esta forma la experiencia colectiva está sujeta a la reorganización y reenmarcamiento de acuerdo a diferentes intereses y puntos de vista, lo que puede transformar nuestra percepción sobre lo que está sucediendo. Esta supuesta ambivalencia del concepto queda reflejada en los diversos posicionamientos que las personas de un colectivo asumen frente a un debate específico. Por ejemplo, el ingreso a la seguridad social de las personas que trabajan en un colectivo autogestionado, puede significar para algunas personas una oportunidad de conseguir mejores cuotas de seguridad y bienestar de salud, mientras que para otras puede determinar una pérdida de autonomía respecto, en este caso, del Estado.

Por otra parte, en la perspectiva de D. Snow, para quien los procesos enmarcadores son esfuerzos estratégicos consientes realizados por grupos de personas en orden a forjar formas compartidas de mirar el mundo y a sí mismas, que legitimen y muevan la acción colectiva (McAdam, *et al.* 1999:27). Se trata de un elemento mediador entre oportunidad, la organización y la acción, por medio del cual las personas interpretan y entienden la acción colectiva. Al mismo tiempo este proceso de enmarque es para D. Snow un proceso interactivo que implica (Ibarra, *et al.* 2002:46):

- La conexión de marcos interpretativos (*"bridging"*) de los individuos con las organizaciones. Esto quiere decir que debe existir coherencia entre los mensajes que reproduce la movilización y los elementos culturales propios del grupo al cual están dirigidos dichos mensajes.

[30] Goffman en el desarrollo de este concepto toma las aportaciones de Jame, W; Schütz, A; Garfinkel, H; Austin, J y Wittgenstein, L.

- Amplificación de marco (*"amplification"*), supone la explicación y desarrollo del marco en cuestión.

- La extensión en cuanto a lo organizativo del marco (*"expanse"*). Extensión hacia intereses o puntos de vista que pueden ser relevantes para los militantes potenciales.

- Transformación de marco (*"frame transformation"*). Entendida como su capacidad de incidencia y transformación de las pautas y conductas de los individuos.

Como anticipamos, la noción de marcos ha servido para identificar dinámicas donde los movimientos sociales promueven ciertos dispositivos (que funcionan como marcos) que interpretan la realidad social. D. Snow los llama *"marcos interpretativos generales"* (*master frames*), ya que, permiten interpretar acontecimientos y experiencias que se desarrollan en el entorno de los movimientos sociales desde un prisma específico (Ibarra, *et al.* 2002:46). En esta misma línea, D. McAdam denomina a estos marcos como *"culturas de los movimientos"*, que son entendidos como un elemento central en la formación de la identidad de los movimientos sociales y en la definición de sus adversarios (Eyerman, 1998:142). Ambas categorías tienen la virtud de ser productos culturales más flexibles y, al mismo tiempo, más específicos y genéricos que el concepto de ideología. Son una especie de dispositivo que sirve *"para dar sentido al mundo"* (Della Porta y Diani, 2012:111).

Además, los marcos permiten al movimiento entender los procesos de identificación colectiva, conectarse y definir interpretativamente su entorno y comunicarse con sus integrantes. Es una forma de entender los movimientos sociales, pero lo que parece más relevante, funcionan como una especie de encuadre a todo aquello que se relaciona con una acción colectiva determinada.

La utilización de este concepto para el análisis de los movimientos sociales ha tenido a lo largo de los años algunos referentes que han dado forma y fondo a esta relación[31]. Uno de estos autores es W. Gamson, para quien los marcos son maneras de comprender el entorno que surgen de procesos de negociación al interior de un movimiento determinado. En dicho proceso los distintos referentes o posiciones de liderazgo del grupo pugnan porque su construcción de marco prevalezca a la del grupo contrario. No sería arriesgado suponer que el movimiento tome una fisonomía particular que determine, la manera de comprender su entorno como también el efecto interno de definición que puede provocar, como por ejemplo, fracturas en los lazos de identidad del colectivo. Es por ello que los diversos procesos de definición del marco no tan sólo sirven para entender el momento actual del movimiento, sino que también dan pistas sobre su historicidad.

Posteriormente J. Gerhards, establece una diferencia crucial entre las dimensiones de enmarcamiento y las estrategias de enmarcamiento, ambas dan forma a la estructura del marco, pero ocupan una posición diferente dentro del panorama general. Las primeras son las áreas temáticas a las que se refiere el enmarcamiento. Este autor distingue cinco (Rivas, 1998:201):

- Encontrar una cuestión de debate público e interpretarla como un problema social (*crisis ecológica, modelo de producción de alimentos, transgénicos, contaminación, falta de representatividad política, etc.*)[32].

- Localizar las causas y los agentes causales del problema (*control político por parte de países y grupos económicos, modelo neoliberal de democracia representativa, modelos de consumo, etc.)*.

[31] Algunos de los autores que podemos apuntar en esta tradición son W. Gamson, B. Fireman y S. Rytina (1982) como uno de los textos pioneros en la aplicación del concepto de marco a los movimientos sociales. Posteriormente D. Snow (1986 y 1988) y colaboradores escriben dos artículos que serán referencia en este tema. Citados en (Rivas, 1998).

[32] Entre paréntesis y en cursiva la adaptación de las áreas temáticas para nuestro caso.

- Interpretar los objetivos y la probabilidad de éxito de los esfuerzos (*creer que nuevas formas de alimentación y autogestión son posibles, construcción de otro estilo de participación política, etc.*).

- Encontrar y caracterizar al destinatario de la protesta (*las clases dominantes, modelo occidental de consumo, capital financiero y producción extensiva de alimentos, etc.*).

- Justificarse como actores legítimos de la protesta (*creadores de tu propio destino alimentario, yo produzco lo que me como, etc.*).

Las segundas (estrategias), son las técnicas que los movimientos sociales utilizan para interpretar dichas áreas. De las técnicas depende el éxito de los movimientos sociales para movilizar a las personas. El ejercicio de contrastar un marco ideal con un marco empírico permite elaborar hipótesis sobre el grado de éxito del enmarcamiento.

Por otra parte, el tema del marco no tan solo es relevante al momento de definir las lecturas que los grupos hacen de su entorno y de cómo lo interpretan, sino que también tiene una función aglutinadora que contribuye a generar estados más fuertes de pertenencia. El éxito en la mantención y prolongación en el tiempo de un movimiento social depende, entre otros factores, del grado de alineamiento de los sujetos con el marco. Dicho proceso de alineamiento, de tipo interactivo e imperfecto a nuestro entender, fija las condiciones para la participación de las personas y se potencia en la medida en que confluyen los individuos y las orientaciones del colectivo. Es decir, cuando existe congruencia entre las creencias, valores, intereses de los individuos y las actividades, metas e ideologías de los colectivos. Es por esto que W. Gamson establece que las vinculaciones de los sujetos no sólo se deben dar en un nivel intelectual, sino también en uno emocional. El esfuerzo analítico implica cómo los sujetos se relacionan/vinculan/crean ciertas prácticas políticas concretas, al mismo tiempo que determina en qué medida la participación en un movimiento social contribuye a satisfacer necesidades emocionales y de afecto en las personas.

Relacionado con esto, el análisis de marcos se convierte en una estrategia que permite explicar determinadas etapas en los recorridos de participación de las personas en un movimiento social. Como por ejemplo, cuando una persona o grupo de personas decide apartarse del colectivo. El quiebre en esta relación entre individuo y orientaciones interpretativas puede conducir a la huida. Esta huida se puede explicar como un: *"este colectivo ya no me representa"*, o un *"no es lo que yo espero de él"*, o también *"ya no me siento tan parte de él"*. Es decir, la participación de las personas está influida por la doble relación emocional-intelectual que es capaz de construir a lo largo de su experiencia de participación y en relación al carácter que van adquiriendo los procesos de enmarcamiento. Por lo tanto, comprender las dinámicas de dichos procesos da pistas sobre el por qué una persona, en un momento determinado, decide apartarse de un movimiento, al mismo tiempo que da señales sobre el potencial que tiene el colectivo para mantenerse en el tiempo y construir nuevos escenarios de futuro.

Por esto último los marcos también juegan un papel importante en la interpretación del entorno de los colectivos. Los movimientos sociales crean marcos y asignan significados para ganar apoyos, consolidar lo logrado y desmovilizar a sus antagonistas. Por ello que el proceso de enmarcamiento es un recurso más que tienen los movimientos sociales para llevar a cabo sus objetivos.

Tanto los efectos en el plano interno, como la relevancia de los marcos para entender el contexto donde los movimientos sociales se desenvuelven, hacen del factor cultural una clave fundamental en este mapa teórico. Uno de los autores que ha trabajado esta relación es el italiano P. Donati, para quien el estudio de conceptos como los de *"marco"*, *"discurso político"* y *"alineamiento de marco"* se deben en buena medida a la incorporación del factor cultural en el estudio de los movimientos sociales. Este autor entiende que un marco es una estructura general, estandarizada y predefinida que permite al sujeto el reconocimiento y guía su percepción (Rivas, 1998:197). Es decir, los marcos permiten condensar cierto conocimiento que las personas tienen

sobre el mundo, al mismo tiempo que contribuyen a dar sentido a la realidad. Estos marcos, por los cuales se percibe el mundo, están presentes en la cultura o en la memoria del perceptor, siendo la primera el depósito de estos marcos o categorías. Según el autor italiano, los marcos no solamente se limitan a la actividad perceptiva de las personas, sino que también se constituyen como tales gracias al lenguaje. El discurso es el espacio donde se define esta realidad y los marcos son las herramientas que permiten llevar a cabo esta labor.

Por último, P. Donati entiende que los marcos tienen una fuerte carga subjetiva y que deben guiarse por los elementos culturales propios del perceptor. De la importancia que P. Donati otorga al aspecto cultural se deriva también nuestra necesidad de poner el acento en este factor, como un elemento crucial al momento de interpretar la fisonomía del movimiento social agroecológico.

3.4.3. Lo cotidiano en un marco cultural transgresor y cambiante

El actual escenario de la protesta mundial fortalece, igual que ayer, la idea de que los movimientos sociales no son unidades aisladas que deben ser interpretadas como fenómenos sociales independientes (McAdam, 2001:50). Al contrario, estos son el resultado de sinergias espaciales y temporales que los dotan de contenido y significado político. De este modo, el movimiento agroecológico forma parte de una cultura en movimiento que cuestiona, al mismo tiempo, los modos de vida cotidianos occidentales como las formas convencionales de hacer política. Ambas dimensiones se nutren de experiencias colectivas latentes que funcionan como espacios culturales donde los movimientos se van desarrollando como tales.

En el caso de las sociedades occidentales la cultura sufre constantes procesos de fragmentación, en el cual partes de ella pasan a actuar como una especie de plataforma donde surgen significados alternativos. Estos en lugar de ser instrumentos para la sumisión a la prohibición o como dispositivos de poder y

dominación, buscan ser herramientas que hacen posible el surgimiento de nuevos códigos de comportamiento, lenguaje y relación social. Con ello asumimos que la cultura deja de ser exclusivamente el espacio de la cohesión y el consenso, para transformarse en el lugar donde se expresa el conflicto, la disputa (López, 2002:29-30) y la transgresión.

Estas estrategias culturales emergen de la práctica política cotidiana y se construyen desde el deseo por satisfacer necesidades políticas de participación inconclusas, como también dan cuenta de algunos vacíos afectivos. Se trata de visibilizar otra forma de hacer política más allá de las limitaciones de lo convencional. La revolución teórica feminista de los años sesenta y setenta sigue teniendo plena vigencia y permite hoy en día traducir las experiencias desde su espacio movilizador local donde lo *"personal es político".* Entender los movimientos sociales desde el espacio de la cotidianidad transforma el sentido último de los estudios sobre los mismos. Se trata de la interpretación de los procesos de emancipación de lo cercano como un ámbito reivindicativo de una política que busca separarse de su concepción tradicional (Robles y De Miguel Álvarez, 2004:141).

Así, la cultura viene a constituir el marco general sobre el cual los movimientos sociales de tipo agroecológico, construyen sus acciones y visiones de mundo. En este ejercicio de rebeldía se persigue ensanchar el espacio cultural de los entornos inmediatos, mostrando las limitaciones de la cultura oficial o dominante que impiden visualizar las posibilidades de transformación social contenidas en las comunidades (Zubero, 1996:157). En este sentido, la ampliación de los objetivos, más allá de sus alcances puramente locales, es una oportunidad para que dichas experiencias de protestas potencien cambios culturales. El hecho de que los colectivos en estudio se planteen como objetivo la soberanía alimentaria o la modificación de los hábitos de consumo, es el resultado de un deseo profundo de transformación, pero también es una oportunidad para estimular cambios culturales de largo aliento.

A partir de aquí los movimientos sociales analizan las estrategias de dominación criticando los recursos y los modelos culturales occidentales. Por esto, dentro de los aspectos de cuestionamiento de los colectivos, podemos encontrar que convive el debate de género y el ecológico; o ser igualmente relevante la búsqueda de formas y comportamientos más horizontales en la toma de decisión que la satisfacción por suplir ciertos vacíos afectivos. Es decir, la idea de movimiento social gira desde una concepción donde el factor económico tenía una centralidad indiscutible, a otra donde el centro está puesto en el tema cultural asociado a un conflicto social y a los recorridos de vida de las personas. Esto comporta el reconocimiento de un cambio a nivel de los sistemas de valores (Inglehart, 1991:421) pero sobre todo, de los códigos culturales que dan sentido a la vida cotidiana de los sujetos en movimiento. En este contexto ya no se trata de la reproducción de una posición crítica respecto de lo existente, como señalamos anteriormente, sino que más bien es la traducción de un esfuerzo creativo por dotar a la experiencia política de nuevos marcos culturales.

Por lo tanto, un movimiento social es al mismo tiempo la expresión de un conflicto social y de un proyecto cultural, ya que entendemos que el elemento cultural no se encuentra a un nivel distinto en la sociedad, sino que es una dimensión más de ella donde el sujeto se recrea y genera mecanismos de interacción social. En este marco se apela al sujeto en sí mismo más que a una categoría de clase determinada como podría ser el caso del movimiento obrero. Esto supone un reconocimiento a la especificidad cultural y a la capacidad creativa del sujeto por medio del cual generar lazos y procesos de identificación. En definitiva, se trata de integrar, en la comprensión de los movimientos sociales, la producción simbólica como un componente más de su propia constitución.

Además, este marco cultural se caracteriza por ser poco estático, porque tanto los objetivos de la protesta, sus repertorios, como los procesos de identificación, están permanentemente siendo redefinidos a partir de las necesidades y condicionantes internas y externas. En este punto los movimientos sociales funcionan como una

especie de laboratorio de innovación cultural, donde todos los elementos del entorno pueden pasar a ser sujeto de su análisis crítico (McAdam, 2001:55).

Si partimos de la apelación de que los movimientos sociales están interiormente desgarrados, ya que ninguno de ellos puede servir de forma conjunta y de la misma manera a la racionalización y a la subjetivación (Touraine, 1993:309). Diremos que los movimientos sociales no pueden representar una idea de totalidad que invoque al mismo tiempo objetivos y proyectos diferenciados. El principio de diferenciación no tan sólo sirve para explicar la relación de los movimientos sociales con su contexto, sino que también permite comprender su propia dinámica interna. Esta apelación al sujeto lo sitúa en el centro motor de la lucha por derribar las fronteras del tecnicismo y el control de la sociedad moderna y, por tanto, se constituye en el promotor fundamental de un proyecto reivindicativo.

A partir de aquí los sujetos construyen parte de sus biografías de vida desde la participación en el colectivo. Transforman significados y reinterpretan el mundo inmediato y lejano gracias a múltiples intercambios y lazos de relación que se construyen según sus necesidades. Por último, entendemos que los ritmos de construcción biográfica son irregulares y discontinuos; dependen en buena medida de los marcos culturales de donde los sujetos provengan como de las expectativas que ellos construyan en torno a su propia participación en el movimiento social.

tomates 2008

capítulo

4

DISEÑO METODOLÓGICO DE INVESTIGACIÓN

"Sabemos callar. Sabemos escuchar. Sabemos aprender. Con su silencio que escucha para aprender, para buscar y encontrar…"

(Voces Zapatistas en Clausura del Foro para la Reforma del Estado, 6 de julio de 1996).

Este capítulo describe y analiza las posiciones metodológicas de la investigación. En este ejercicio se ponen de manifiesto las técnicas y herramientas que fueron utilizadas en el estudio como también los procesos reflexivos y epistemológicos que guiaron la obtención de datos y su posterior análisis.

En la primera parte se definen brevemente los posicionamientos epistemológicos del estudio. Contempla una reflexión sobre la naturaleza del modelo de estudio, la posición del investigador y la relación dialéctica entre la teoría y la práctica investigativa. Una vez que se han hecho explícitos estos puntos se enuncia el problema de estudio, los objetivos y las preguntas de investigación, funcionando como los márgenes de la propia investigación que permiten trabajar con un norte definido y limitado. Posteriormente se analiza y describe el carácter cualitativo del diseño metodológico. Se pone énfasis en las potencialidades que éste paradigma representa al amparo del problema y objetivos de investigación antes descritos. En un nivel más concreto, se exponen las tres técnicas de estudio aplicadas. En cada una de ellas se describen los instrumentos y materiales que fueron utilizados como su correspondencia temporal. Por último, se hacen explícitos las diferentes estrategias de análisis de la información y los diferentes niveles que comporta su lectura global.

4.1. *Algunas definiciones epistemológicas. La puerta de entrada hacia una metodología de procesos*

Entendemos la metodología como un proceso donde tanto los objetivos de investigación, las técnicas y las herramientas de estudio están en constante mutación. El cambio es el promotor del diseño y de la interpretación sociológica que se elabora para analizar los temas y perspectivas propias del problema de investigación. Esta dinámica de cambio es el resultado de un proceso de observación y participación de la realidad social estudiada. Por lo tanto, afecta tanto al modelo de investigación como al propio sujeto investigador quien organiza sus herramientas y dispositivos respondiendo a la dinámica discontinua de las experiencias en estudio. A pesar de que el diseño está planificado en sus fases y en las técnicas que se utilizarán, su naturaleza es inminentemente emergente siendo la flexibilidad uno de los principios rectores en todas sus etapas.

El modelo metodológico resultante es el producto de esta relación dinámica entre las concepciones del investigador y las formas de interpretación que el propio cuerpo social analizado tiene de sí misma. En este contexto, el investigador está atento a las señales que emanan del problema de estudio por medio de una interrogación permanente sobre sus prácticas e interpretaciones.

Por todo lo anterior, en este ejercicio de investigación sociológica es relevante definir la posición que ocupa el investigador. A lo largo del desarrollo de la disciplina ha habido esfuerzos por desarrollar todo tipo de paradigmas y técnicas metodológicas que interpretan este posicionamiento. En este caso el investigador ocupa una posición cercana a lo se ha definido como la posición *"émic"* (Ibáñez, 1994:34) que refleja la intención del investigador de situarse desde el espacio de la cultura/comunidad/colectivo que está investigando. Por lo tanto, constituye un punto de vista interior respecto de su objeto de estudio, que busca integrar los aspectos específicos identificados en una lectura global sobre el fenómeno. No

es independiente ni ajena a la cultura que analiza/interpreta como tampoco está aislada respecto de ella.

Diremos por lo tanto, que es sensible a sus cambios y formas de construir conocimiento. Esto supone un esfuerzo por despojarse, por lo menos en una primera etapa, de las preconcepciones investigativas derivadas del bagaje disciplinario y estar dispuesto a empaparse con las influencias del medio que está estudiando.

Para poder plasmar este posicionamiento el investigador tiene que desarrollar capacidades de traducir el contexto que investiga. A esto algunos autores llaman la *"transducción"* que es una forma de trabajar los desafíos que se le plantea a la práctica sociológica cuando pretende acercarse y apropiarse de una realidad social específica: *"Deberíamos aprender de la transducción de nuestra biología y de nuestros ecosistemas para aplicarla también a nuestras vidas y a la transformación de nuestras sociedades. Sincronizar todas las fuerzas que son necesarias para el cambio social es la tarea del transductor, pero a partir de las redes y sus procesos propios, acompañando a nuevas complejidades las contradicciones de las que partimos"* (Villasante, 2006:35). Se trata de un esfuerzo creativo que teje lazos de relación entre lo observado y el observador, en un intento por fundir lo que se nos viene dado del medio con lo que tenemos pensado en tanto sujetos que interpretan la realidad social.

Los transductores se convierten en dispositivos que buscan interpretar los procesos sociales desde un estilo y forma cercana a la realidad social estudiada. Uno de los resultados de este recorrido es la generación de un fértil campo de aprendizaje para el investigador. Después de esta experiencia su concepción sociológica ya no es la misma que antes. Al mismo tiempo en este esfuerzo de transducción se han construido ideas-fuerza que tienen la capacidad de superar los momentos críticos de los procesos. El análisis de las discontinuidades por las cuales transitan las cooperativas en estudio, tuvieron un papel relevante a la hora de su interpretación y en cómo éstas intervienen en la delimitación del camino de futuro de la propia investigación.

Todo lo anterior se traduce en una definición compleja y de interrelación entre el sujeto que investiga y el objeto investigado: *"El conocimiento surge siempre del encuentro misterioso entre un sujeto que conoce y un objeto a conocer. Pero en el acto de conocimiento, el sujeto es eso, es sujeto, es actor y no observador, y por ello parece no existir para él mismo. En el acto de conocimiento el actor, el sujeto, es atrapado en la fascinación del objeto, se funde en él y desaparece"* (Laraña, 1998:44). Esto último refleja la síntesis de la metodología de proceso de la investigación al mismo tiempo que traduce el camino recorrido por el sujeto investigador.

En dicho proceso el sujeto investigador interpreta distinciones que sirven para conocer la realidad social estudiada pero que no pretenden agotar las posibles lecturas que se puedan construir sobre la misma. Por lo tanto, no construye dogmatismos ni lecturas cerradas y únicas, sino que más bien elabora vías de acceso a fuentes que están ahí dispuesta en el medio social y que pueden ser reinterpretadas y reutilizadas cuantas veces sea necesario.

En relación con esto último, el tipo de diseño metodológico aplicado ha permitido un constante espacio de interacción entre la teoría y la información emanada desde los cuerpos sociales. Se trata de una comunicación de tipo dialógica, que supone lo establecido al mismo tiempo que permite la creación de nuevas dimensiones de medición creadas a la luz de los cambios que experimentan los contextos sociales que se están investigando.

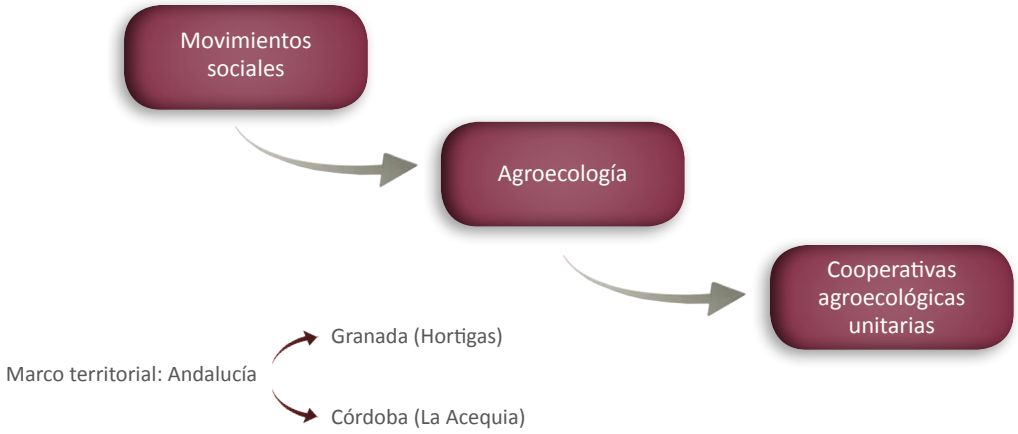
En este caso el cambio depende de cómo las dimensiones de análisis, que son parte de un discurso sociocultural específico, se movilizan por un cuerpo social determinado. En este juego se reproduce una dinámica que opera como *"una relación entre lo vivo y social del sujeto y lo vivo y lo social del objeto"* (Ibáñez, 1985:225). Es decir, se construyen relaciones de interpretación reflexiva que el investigador adopta desde el cuerpo social y posteriormente traduce a un lenguaje disciplinado.

4.2. *Definición del problema de estudio*

El estudio de los movimientos sociales es el marco general en el cual se inscribe el problema de estudio de la presente tesis. Este tema ha significado, durante una parte importante de la vida de las ciencias sociales en general y de la sociología en particular, un área de estudio prolífera. Los diversos análisis que existen en esta materia permiten obtener claves sociológicas relevantes para entender el contexto político y social contemporáneo en que se mueven las sociedades actuales. También son útiles al momento de descifrar las formas y contenidos de los cambios en desarrollo. De esta forma, su comprensión es vital para poder entender los desafíos futuros de las sociedades modernas y los posibles derroteros que ella tome.

En este caso en particular se investigan los movimientos sociales de tipo agroecológico. Entendidos como aquellas experiencias organizacionales y colectivas que promueven un cambio social y político desde el paradigma de la agroecología. Al interior de esta perspectiva existe una diversidad importante de experiencias, como hemos visto en el capítulo de contexto, que desde diferentes énfasis ponen en práctica los dispositivos del paradigma. En esta investigación se analizan dos experiencias de cooperativas agroecológicas unitarias. Estas se caracterizan por integrar en un solo marco político la producción, distribución y consumo de alimentos.

Esquema nº1: Niveles del problema de estudio



Como muestra la figura anterior estas experiencias se desarrollan en el marco territorial andaluz y particularmente en las ciudades de Córdoba y Granada. En la primera de ellas se trabaja con la Cooperativa Agroecológica La Acequia y en la segunda con la igualmente Cooperativa Agroecológica Hortigas.

4.3. *Objetivos y preguntas de investigación. Fronteras y guías del estudio*

En el siguiente apartado se presentan los objetivos y preguntas de investigación. Ellas representan los lineamientos generales que han guiado la recopilación de información y el siguiente análisis de la misma. Como hemos advertido en la primera parte de este capítulo, tanto los objetivos como las preguntas han sufrido un proceso de cambio permanente. En él se han puesto en valor aquellos aspectos que resultan más relevantes a la hora de traducir los contenidos de la vivencia colectiva de las personas en las cooperativas, como las propias metas que tienen los proyectos. Es por lo tanto, el resultado de un trabajo de interpretación sobre los principales componentes de los recorridos de las experiencias.

En el caso de los objetivos de investigación estos se dividen en dos generales y cinco específicos. Los dos primeros son los siguientes:

- Entender las características de la fisonomía discursiva y práctica de los movimientos sociales agroecológicos en estudio en relación a cómo interpretan la producción, distribución y consumo de alimentos.

- Conocer los recorridos y discontinuidades de las experiencias agroecológicas en su proceso de creación política como alternativa de cambio social.

En tanto, los objetivos específicos que se plantean para dar cumplimiento a los objetivos antes descritos son:

- Exponer los debates internos más relevantes que se ha desarrollado en las cooperativas agroecológicas en estudio como una forma de lectura historiográfica de sus recorridos.

- Conocer las características de las formas asamblearias de organización y toma de decisiones por consenso de las cooperativas agroecológicas andaluzadas estudiadas.

- Exponer los diferentes procesos por los que han transitado las cooperativas agroecológicas durante la construcción de la horizontalidad como una estrategia de relación política.

- Explorar cómo se va conformando el tema del liderazgo y las relaciones de poder y qué consecuencias tiene en las diferentes formas de habitar el espacio de las cooperativas andaluzas en estudio.

- Determinar el grado y características de los impactos internos de los movimientos en las personas que participan de ellos.

Con el fin de precisar más el campo de estudio y establecer líneas de trabajo específicas, se han creado una serie de preguntas de investigación. Ellas funcionan como un traductor de las líneas de interpretación por las cuales se analiza la información y se descifran las características de los procesos políticos de los movimientos sociales estudiados. Estos recorridos están directamente relacionados con la triada producción, distribución y consumo de alimentos. Cada uno de estos componentes se traduce en diferentes aspectos que se vinculan con la historiografía de las cooperativas y las formas políticas que han ido desarrollando.

En primer lugar, el ámbito de la ***producción de alimentos*** es entendido, en el marco de esta investigación, como el resultado de una serie de factores y características políticas. Éstas se relacionan directamente con las formas de organización y decisión que tienen las experiencias, sus debates y cómo gestiona en su interior las dinámicas de poder. Las preguntas fueron:

- Los grandes debates en las cooperativas: ¿Cuáles han sido los contenidos de los principales debates que han tenido que sortear las experiencias estudiadas a lo largo de su historia?, ¿cómo han enfrentado las diferentes visiones internas sobre estos temas?, ¿cuáles han sido los principales consecuencias que han supuesto para los colectivos el desarrollo de dichos debates?

- Asamblea, consenso y horizontalidad: ¿Cuáles son los principales retos y desafíos que implican el tipo de organización que tienen las cooperativas?, ¿en qué medida el asamblearismo y el consenso funcionan como un sello de identificación de los colectivos?, ¿qué nivel de formación previo tienen las personas respecto del manejo de las metodologías asamblearias y de toma de decisión por consenso?, ¿cómo es asumido el tema de la representatividad política al interior de los colectivos?, ¿qué ocurre con la horizontalidad cuando las organizaciones crecen en número y sus necesidades y demandas se vuelven más complejas?, ¿cuáles son las consecuencias de la incorrecta aplicación de la asamblea y el consenso como formas de decidir colectivamente?

- Liderazgos y poder: ¿Cuáles son las fuentes de los liderazgos al interior de las experiencias y como ellos son gestionados?, ¿hasta qué punto la trayectoria y las diferentes formas de participación influyen en la conformación de liderazgos?, ¿cómo se trabaja el tema del poder?, ¿cuáles han sido las principales consecuencias de las disputas internas de poder?

En cuanto a la ***distribución de alimentos***, las experiencias en estudio han utilizado el espacio público como el lugar preferente para llevarla a cabo. En torno a ellas se plantean interrogantes sobre su utilización política, su definición como una opción de reivindicación y el peso que tiene en el marco general de las actividades políticas de las cooperativas. Se definieron las siguientes preguntas de investigación:

- Distribución de alimentos: ¿Hasta qué punto la forma de distribución de alimentos de las cooperativas representa una nueva estrategia de ocupación del espacio público?, ¿cuáles han sido los espacios públicos *"tomados"* por la distribución de alimentos de las cooperativas?, ¿en qué medida éste es un tema de definición política al interior de los colectivos?, ¿hasta qué punto está desarrollado un discurso político en torno a este tema?

Por último, directamente relacionado con el tema del ***consumo de alimentos*** y sus implicaciones sociales, se plantean una serie de preguntas que buscan traducir los efectos de la participación en las propias personas. Esto a partir de la idea de que la experiencia de *"habitar"* las cooperativas lleva implícita una serie de aprendizajes y procesos vitales que van transformando a los colectivos y a las personas. Las preguntas de investigación diseñadas para este tema fueron las siguientes:

- Impactos internos: ¿En qué medida la participación en estos movimientos tiene un impacto en las personas?, ¿cuáles son los ámbitos más importantes donde este impacto se traduce?, ¿cómo afecta al desarrollo global de las experiencias dichos impactos?, ¿cuáles son las condiciones que favorecen que las cooperativas sean una experiencia de cambio para las personas?

4.4. *La naturaleza cualitativa del diseño metodológico*

La presente investigación se basa en un modelo cualitativo de estudio. Tanto sus perspectivas teóricas como sus técnicas de investigación fueron los caminos elegidos para confeccionar una lectura sobre el tema investigado. A través de ellos, se buscó comprender el dinamismo de los procesos de subjetivación de esquemas determinados por relaciones sociales que se desarrollan por fuera del ámbito propiamente individual (Alonso, 1998:55). Esto nos sitúa en la dimensión grupal de los procesos sociales donde los individuos están interconectados a través de sus prácticas cotidianas y formas de interpretar y recrear su contexto inmediato.

Entendemos que las características de los estudios cualitativos están en directa relación con las particularidades de las condiciones en las cuales esta investigación se desarrolla. Dentro de esta lógica, el perfilamiento de este paradigma o perspectiva con ciertos elementos que lo identifiquen de manera absoluta y definitiva, es un ejercicio que puede ser a lo menos discutible. A pesar de ello entendemos que la investigación cualitativa reúne características que le son propias y que al mismo tiempo nos sirven para diferenciarla de otras formas de conocer la realidad social.

Una de las características cruciales de la investigación cualitativa considerada en la definición de esta investigación fue su carácter flexible[33]. Lo cualitativo está facultado para que a la luz de la información recogida, o condiciones no proyectadas en un comienzo, el diseño de la investigación sufra cambios. Como hemos apuntado las interrogantes al comienzo están vagamente formuladas con la intención de comprender al sujeto social dentro de su propio marco de referencia (Taylor y Bogdan, 1990:20).

Esta permanente condición de cambio, no implica la ausencia de decisiones y lineamientos preestablecidos, pero sí la sitúa lejos de modelos estandarizados de investigación. Dichas definiciones iniciales funcionan como punto de partida

[33] La importancia de la flexibilidad en el modelo cualitativo de investigación es algo que muchas autoras y autores han defendido, tales como C. Marshall y B. Rossman; Y.S. Lincoln; E. G. Guba; M.Q. Patton y D.L. Morgan. Citados en (Valles, 1997).

provisional surgidas a partir del conocimiento del campo de investigación, la bibliografía especializada y la experiencia de investigaciones similares. Ellas están en diálogo permanente con las definiciones que surgen desde los propios movimientos sociales, entendidas como una estrategia de interpretación de su propia realidad. De alguna forma se genera una especie de *"rebelión del laboratorio"* (Villasante, 1999:399), a partir del cual es el propio *"objeto"* investigado el que sugiere, interroga y reflexiona sobre la forma de articular las estrategias de investigación.

La perspectiva cualitativa de investigación social permite reproducir esta dinámica y darle un sentido sistemático, en la medida que es parte del ejercicio de conocimiento y de elaboración de una lectura de la realidad social estudiada. Este ejercicio permite acceder a *"formaciones discursivas vivas, concretas y espontáneas"* (Alonso, 1998:58) que el investigador debe interpretar a la luz de las señales que el cuerpo social en movimiento va elaborando. Por ello, nada se da por sobrentendido y cualquier momento o perspectiva que se abra puede ser potencialmente un tema de investigación. Todas tienen la misma jerarquía e importancia.

Se trata de un paradigma que pone en el centro *"la comprensión subjetiva, así como las percepciones de y a propósito de la gente, de los símbolos y de los objetos"* (Ruiz, 1996:15). Estos significados son interpretaciones que surgen a partir de la comprensión de la realidad social entendida como un producto de la interacción de las personas en su conexión con el medio. En este sentido, la interpretación funciona como un dispositivo de análisis que actúa como intermediario entre los significados y la propia acción (Taylor y Bogdan, 1990:25) de un colectivo. Por lo tanto, el análisis cualitativo hace posible entender el proceso y la naturaleza de estos significados surgidos de la interacción.

Por lo tanto, la metodología aplicada en esta investigación permite captar el significado de un fenómeno o situación, describiéndolo e interpretándolo exhaustivamente. En este proceso se busca lo particular de las experiencias estudiadas, las cuales

pueden derivar o no en determinados patrones más generales. En esta búsqueda el investigador cualitativo no se encuentra limitado por un modelo teórico en particular, sino que más bien está dispuesto a descubrir estructuras y significados que sirvan para traducir la realidad social estudiada. Por ello, la investigación está abierta a los intereses y prioridades que definan los propios sujetos de estudio en un contexto de tiempo y espacio determinado (Ruiz, 1996:21-22).

4.5. *Las técnicas e instrumentos de investigación. Herramientas necesarias para conocer*

La concreción de la puesta en marcha del modelo cualitativo se llevó a cabo con la aplicación de una serie de técnicas e instrumentos de investigación que están en coherencia con las definiciones teóricas del paradigma antes descrito. En esta ocasión se aplicaron tres técnicas diferentes. La entrevista individual en profundidad, la observación participante y el análisis del material secundario. A continuación se hace una descripción de ellas y sus respectivos instrumentos de recogida de información.

4.5.1. Entrevistas individuales en profundidad. La sistematización de la conversación con los y las *"informantes"*

Se identifican algunas características de esta técnica con el fin de diferenciarla de otras similares utilizadas con otros fines o en otras disciplinas, como pueden ser las entrevistas periodísticas o la utilizada en contextos clínicos. Además, se exponen las particularidades del tipo de instrumento utilizado (pauta o guión), como también el marco muestral de las entrevistas. El conjunto de esta información permite tener una idea definida sobre el tipo de entrevista aplicada y las opciones metodológicas tomadas.

La técnica y su instrumental

Esta técnica está destinada a recomponer un discurso e información desde la posición del informante, más que desde las limitaciones y atribuciones del investigador. El estilo abierto y flexible de esta técnica hace posible la riqueza en la obtención de información, otorgándole una visión mucho más completa y dotada de un contexto más específico. La entrevista en profundidad hace posible que el/la entrevistado/a pueda profundizar y clarificar los temas de interés que están siendo

conversados. También pone en la superficie nuevos puntos de interés que no habían sido considerados por el investigador. Además, a través de esta técnica es posible, por su condición de privacidad, tener acceso a opiniones que ciertos informantes no estarían dispuestos/as a dar en un contexto grupal de investigación.

El fuerte componente de interacción que tiene la entrevista en profundidad no debe llevarnos al equívoco de pensar que son lo mismo que una conversación. En muchos sentidos se le parece bastante pero la gran diferencia de una con otra, es que la entrevista profesional (Valles, 2007:41) responde a objetivos y un diseño metodológico previamente pensado. Es decir, tanto su aplicación como el análisis posterior deben respetar ciertos parámetros de sistematicidad que la convierten en una técnica de investigación y no solo una instancia de intercambio de opiniones y puntos de vista entre dos personas.

De esta forma la entrevista se entiende como técnica de obtención de información que permite elaborar *"un constructo comunicativo y no un simple registro de discursos que ´hablan al sujeto´. Los discursos no son así preexistentes de una manera absoluta a la operación de toma que sería la entrevista, sino que constituyen un marco social de la situación de la entrevista. El discurso aparece como respuesta a una interrogación difundida en una situación dual y conversacional, con su presencia y participación, cada uno de los interlocutores (entrevistador y entrevistado) co-construye en cada instante ese discurso"* (Valles, 1997:195). Por ello esta técnica permite dar cuenta de dos factores claves en la definición epistemológica de este estudio. Primero, hace posible adecuarse al dinamismo del problema de investigación y, segundo, también a los cambios que se van produciendo en el diseño metodológico del estudio.

Esta técnica permite obtener una gran riqueza de información que, en este caso, funciona como un requisito de la necesidad de analizar significaciones construidas por los sujetos como, también prácticas, opiniones y decisiones. La entrevista hace posible construir, sobretodo todo en la fase inicial, puntos de vista, enfoques y otras

orientaciones para ayudan a adaptar la investigación a las circunstancias reales en las que están inscritos los colectivos analizados. Además, proporciona un contexto apropiado de producción discursiva que revela la subjetividad de los actores. Esta es una de sus principales fuentes de riqueza que más tarde se traducen en la diversidad de enfoques y puntos de vista del análisis de la información.

En cuanto al instrumental, las entrevistas siguieron un guión previamente establecido con unidades temáticas que tienen un funcionamiento independiente unas de otras. Esto permite básicamente darle continuidad a la situación de entrevistaje, ya que, se pueden abordar a medida que los temas emerjan espontáneamente desde el entrevistado. Por lo tanto, no son unidades que deban respetar un orden sucesivo entre ellas, sino que más bien expresan los temas que la investigación requiere que sean tratados. En total se elaboraron dos tipos de guiones[34] uno para los *"ex-militantes"*, *"antiguos/as"* y *"nuevos/as"* y otro para los ex y actuales hortelanos/as y miembros/as del Grupo de Trabajo (GT)/Almócita.

Cada una de estas unidades temáticas tiene una serie de preguntas (estímulos de conversación) posibles de aplicar y un tiempo de duración de referencia. Al igual que el resto del modelo metodológico en particular, y del modelo de investigación en general, estas pautas sufrieron modificaciones a medida que fueron aplicadas. Los cambios básicamente se orientaron a reducir las unidades temáticas y los estímulos que tenía cada una de ellas. Esto ocurrió después de que la primera aplicación diera una señal clara de la excesiva longitud de la misma y un efecto negativo, tanto en el entrevistado como en el propio investigador. Este trabajo de depuración se mantuvo en las siguientes tres entrevistas hasta llegar a una pauta más equilibrada.

La totalidad de las entrevistas fue grabada en soporte digital y posteriormente transcrita literalmente. En este proceso se asignó un código a cada una de ellas que permitía su rápida identificación y, además, el mantenimiento del anonimato del/

[34] Ver capítulo de anexos.

la entrevistado/a. Este código contiene entre paréntesis primero la información del colectivo al que pertenece la persona (ELA en el caso de la cooperativa La Acequia y EH en el caso de la cooperativa Hortigas), luego un número correlativo del 1 hasta el 23 en el caso de La Acequia y del 1 al 25 en el caso de Hortigas. Posteriormente se identifica el sexo de la persona y, por último, su condición respecto del grupo al que pertenece según la matriz muestral (militante antigua; militante nueva; ex militante). Un ejemplo de la nomenclatura es: (ELA 8 – Mujer; militante antigua).

Marco muestral de las entrevistas

En el caso de esta investigación se trabajó con un muestreo intencional. Esto quiere decir que la muestra no es elegida siguiendo las leyes del azar, ni que tampoco hay forma de estimar la probabilidad de que cada persona sea incluida en el estudio. La elección de las personas entrevistadas se toma sobre la base de un criterio estratégico para la investigación (Ruiz, 1996:64). Estos criterios tienen que ver con aspectos prácticos, como por ejemplo seleccionar a personas con más fácil acceso o voluntarios que quieren participar del estudio. También se tuvo en cuenta aquellas personas que por su conocimiento del problema a investigar podían tener una visión más acertada del mismo. Por último, y sobre todo en el caso de las personas que ya no participaban de los colectivos, se utilizó la técnica bola de nieve. Esta tuvo como punto de partida las entrevistas que se fueron realizando a las personas que tenían más tiempo de permanencia en los colectivos.

El número total de entrevistas realizadas se obtuvo de la definición de una matriz que establecía los criterios que de antemano se suponía eran discriminantes a la hora de construir opinión, vivencias y puntos de vista sobre los temas tratados. A pesar de esto, se tuvo en cuenta, como criterio último y más relevante, el punto de saturación de los contenidos. Además, se procuró en el caso de los integrantes de las cooperativas, que estuvieran representados todos los grupos de consumo de cada uno de los colectivos.

En el caso de las personas que pertenecían a las cooperativas al momento de realizar el estudio, se utilizó como criterio de segmentación el tiempo de permanencia en el colectivo. Esto dio como resultado dos grupos: los llamados *"militantes antiguos/as"* (con más de dos años de pertenencia al colectivo) y los *"militantes nuevos/as"* (con menos de dos años). La distribución de estas entrevistas según estos criterios se muestra en la siguiente tabla:

Tabla nº 1: Segmentación de las entrevistas a militantes activos/as

	Nuevos/as (menos de 2 años)	Antiguos/as (más de 2 años)	TOTAL
Militantes activos/as Hortigas	6	6	**12**
Militantes activos/as La Acequia	6	8	**14**
TOTAL			**26**

Además, de estos grupos también fueron entrevistados/as *"ex – militantes"* de los dos colectivos. En este caso se realizaron 6 entrevistas en cada cooperativa, sumando un total de **12** para esta categoría.

Por las condiciones particulares de la estructura de las cooperativas, tanto los ex como los miembros en activo de los grupos que coordinan el trabajo en el campo fueron entrevistados/as en su totalidad. En el caso de Hortigas se trata de 7 personas, de las cuales 3 ocupaban ese papel al momento de las entrevistas y 4 lo hicieron en el pasado. En el caso de la cooperativa La Acequia fueron 3 en total: 2 eran en activo y 1 no. En resumen, se realizaron **10** entrevistas a personas que desempeñan, en el momento de recoger la información, o desempeñaron el papel de coordinadores del trabajo en el campo.

La suma de todas las categorías hace un **total de 48 entrevistas**: 25 en el caso de la cooperativa Hortigas y 23 para La Acequia. El periodo de realización comprendió entre el 26 de noviembre de 2009 y 16 de noviembre de 2010.

4.5.2. La observación participante endógena. Una mirada desde dentro

En el caso de esta investigación la observación participante es de tipo endógena, ya que el investigador se encuentra sumido en el problema de estudio y forma parte ordinaria de él. Por ello, también se le ha llamado *"autoobservación"*[35], *"observación participante retrospectiva"* (W. F. Whyte) o *"participación completa"* (J.P. Spradley)[36]. Se trata de una metodología que supone un aprendizaje inverso del que se realiza en otros tipos de observación participante: "*…en lugar de aprender a ser un nativo de una cultura extraña (…), el nativo aprende a ser un observador de su propia cultura a través del acoplamiento puntual con otro sistema distinto del propio: se constituye un estado observador del sistema (un sistema autoobservador) ante las perturbaciones introducidas por otro sistema (sistema demandante de la investigación)"*(Gutiérrez y Delgado, 1999:163). Esta definición de la posición del investigador es la característica más relevante que permite entender el tipo de técnica aplicada al mismo tiempo que la dota de un sentido de identidad.

Respecto de esto mismo, tenemos que precisar los diferentes grados de cercanía que se daban con las dos experiencias analizadas. En el caso de la cooperativa granadina (Hortigas), el grado de acercamiento era total, ya que el investigador formaba parte del movimiento antes de decidir incorporarlo al estudio. Esta situación es diferente en el caso de la cooperativa cordobesa (La Acequia), donde los lazos de conocimiento y cercanía eran más lejanos. Por esto en este último caso se tuvo que realizar un trabajo específico de acercamiento que consolidó en el tiempo una relación de confianza entre el colectivo y el investigador. Además, esta relación se vio fortalecida por los vínculos informales y formales que existían entre uno y otro proyecto.

[35] Inicialmente este concepto surge de las aportaciones de W. Dilthey, citando en (Álvarez-Goyou 2003:108).

[36] Citato en (Valles, 1999:158). En este texto también se hacen referencia a estudios de autoobservación tales como: D. Hayano (1982) *"Poker faces"* (sobre las salas de juegos); M.J. Kretzmann (1992) *"Bad blood: the moral estigmatization or paid plasma donors"* (sobre donantes de sangre) y C. Ellis (1991) *"Soicalogical introspection anda emotional experience"* (sobre años de convivencia con enfermo terminal).

En este contexto, era fundamental mantener una posición de no injerencia sobre el problema de estudio. Esta delimitación buscó no interferir en el desarrollo del fenómeno, ni desviar su atención hacia nuevos caminos, como tampoco estimulando nuevos énfasis. La información que el investigador recogió fue la que surgió naturalmente y de forma espontánea del sujeto social que se está investigando.

En este ejercicio de observación el investigador no ocultó su posición sino que por el contrario la hizo explícita cada vez que participaba de una instancia dentro de las cooperativas[37]. Esto con el fin de reforzar su presencia en cuanto investigador y no militante de un proyecto, quedando por ello sujeta a que no fuera aceptada. Este potencial riesgo en la puesta en marcha de la técnica no llegó a concretarse en ninguna oportunidad, lo que terminó por consolidar una fuerte relación de confianza entre los colectivos en estudio y el investigador.

Por otra parte, la aplicación de la observación participante endógena, como cualquier proceso metodológico de observación, tuvo que resguardar ciertas condiciones mínimas que hacen de ella una técnica sociológica de investigación. En primer lugar, ésta estuvo orientada y formulada a un problema de investigación previamente definido. En segundo término, contó con una planificación de tiempos, recursos y espacios y, por último, tuvo un control sistemático sobre su relación con las propuestas teóricas que están en juego (Ruiz, 1996:125). Esta serie de condiciones diferencia esta técnica de la observación común y corriente. En su aplicación el investigador está alerta a las claves e información que provienen del medio, siendo él su intérprete de primera mano. Esta estructuración de la observación no fue rígida ni tampoco se ajustó a parámetros muy definidos, sino que más bien fue una orientación que permitió guiar la observación aprovechando al máximo la oportunidad de estudio.

Como hemos anticipado, aprender a ser observador de una cultura de la cual se es parte, ha sido uno de los mayores retos que ha planteado la puesta en marcha de esta

[37] Estas instancias básicamente fueron asambleas, reuniones de grupos de consumo y reuniones de comisiones y grupos de trabajo. Su detalle se refleja en la tabla al final de este apartado.

técnica. Esto porque el investigador ha debido jugar en dos posiciones de rol. Uno, ser parte del problema de estudio y otro, mantener la posición de investigador. Para poder mantener esta diferenciación ha sido fundamental situar al investigador como ajeno a la dinámica del colectivo, no interviene, ni manipula la realidad en estudio por muy cerca que ésta sea. Este ejercicio sociológico termina por fundirse en el propio investigador que siente esta dinámica como una vivencia etnográfica (Sanmartín, 2000:145) de construcción de conocimiento sobre lo que estudia y, por lo tanto, sobre aquello de que se es parte.

La ejecución de esta técnica se llevará a cabo por medio de notas de campo[38] que fueron elaboradas inmediatamente después de asistir a una de las instancias organizativas de los movimientos en estudio. En estas notas de campo se sistematiza información descriptiva como también observaciones de orden más analítico. En el siguiente cuadro se resumen las actividades que fueron sujetas a una observación sistematizada:

Tabla nº2: Cantidad de asistencia y fechas de actividades sujetas a observación

Actividades	Total	Periodo de asistencia
Asambleas de enlace/representantes	15	Junio de 2009 y septiembre de 2010
Asambleas generales/anuales y extraordinarias	7	Junio de 2009 y noviembre de 2010
Visitas a grupos de autoconsumo (GACs)	51	Febrero de 2009 y octubre de 2010
Visitas a comisiones	22	Marzo de 2009 y abril 2010
Visitas a grupos de trabajo	36	Febrero de 2009 y noviembre de 2010

[38] Ver capítulo de anexos.

4.5.3. Análisis de material secundario. Cuando los textos hablan

La elección de esta técnica se entiende porque tanto el modelo de investigación propuesto, como las bases teóricas que guían la investigación, requieren de un acercamiento a la información generada por los colectivos en un momento histórico y social determinado. Dentro de las ventajas que se identifican en la utilización de esta técnica podemos destacar la inexistencia de reactividad; es decir, la carencia de influencia del investigador en el proceso de obtención de información. También esta técnica permite obtener una dimensión histórica del análisis, ya que los materiales analizados están registrados en un tiempo determinado (Valles, 1997:129). Son producto de un contexto y de un proceso político específico por lo que han sido interpretados como un producto conjunto de ambas condiciones.

Los textos analizados albergan contenidos que después de ser interpretados y analizados producen un conocimiento sobre lo estudiado que muchas veces no puede ser obtenido de otra forma (Ruiz, 1966:192). Es una fuente de información que permanece en el tiempo y en el espacio y a la cual el investigador accede sin tener la posibilidad de ser traducida o puesta en contexto por quien o quienes la han elaborado. Es una especie de testigo mudo de los procesos políticos que viven los colectivos, que cobran voz cuando el investigador los hace dialogar con otras fuentes de información.

El análisis de este tipo de material permitió el acceso a información que estaba perdida en la memoria de los actores. Esto hizo posible complementar los puntos de vista sistematizados a partir de la aplicación de las técnicas de recogida de información de primer orden (entrevistas y observación). El análisis del material secundario fue entendido como una fuente de construcción historiográfica que hizo posible reconstruir recorridos históricos de interés. Esto tuvo especial relevancia si consideramos la permanente y constante rotación de personas al interior de los grupos sociales analizados.

Los tipos de documentos secundarios analizados fueron producidos directamente por los colectivos o, en otros casos, son referencia explícita a otro tipo de material que se hace en el marco de un proceso de decisión o información en concreto. Los tipos de materiales analizados fueron los siguientes: i) declaración de principios o fundamentos de las organizaciones; ii) material de difusión, periódicos o informativos de los colectivos, iii) páginas Web y Block, iv) documentos analíticos producidos por los colectivos y v) actas de asambleas generales/extraordinarias y de representantes.

4.6. *Estrategias de análisis de la información cualitativa. El camino de la permanente interpretación*

El análisis no lo entendemos como un resumen de lo que las personas dicen o de lo que viene reflejado en un documento histórico de un colectivo, sino que es una interpretación hermenéutica del campo de información. Esta es la principal herramienta de la cual esta investigación se sirve para elaborar una lectura sociológica sobre el problema de estudio que se plantea.

De esta forma, la interpretación es una estrategia que complementa el conocimiento generado y la propia acción investigada. Ambas, están estrechamente relacionadas y depende una de la otra. Se trata de un constante intercambio que pasa por altos y bajos entre el investigador y el campo de observación. En ellos se *"impone una flexibilidad completa para cambiar, en cualquier momento, la hipótesis orientada de trabajo, la fuente de información, la línea de interpretación"* (Ruiz, 1996:24). Como vemos el cambio también es el promotor de esta fase del diseño metodológico.

En esta dinámica son interpretados los flujos de información y los procesos de construcción de discurso en el marco de colectivos concretos y en un tiempo también concreto de su desarrollo. El resultado de ese ejercicio es la traducción de dicha información en modelos, conceptos y puntos de vista que pueden ser susceptibles de ser analizados posteriormente. Por ello afirmamos que el resultado de la estrategia interpretativa de un cuerpo social no está cerrado, sino que es parte de un proceso global de desarrollo.

La condición emergente del diseño metodológico, que ha sido expuesta y justificada en los apartados anteriores, obliga a situar el análisis de la información y su consecuente interpretación como un ejercicio permanente. Tanto en la elaboración de los instrumentos, la recogida de la información, su sistematización

y posterior análisis, ha habido momentos de interpretación que han permitido tomar decisiones en una y otra dirección. Por lo tanto, *"la recolección y el análisis de los datos van de la mano"* (Taylor y Bogdan, 1990:158) aunque es evidente que el momento más álgido del análisis se produce hacia el final de la investigación.

Para llevar a cabo este ejercicio de interpretación se utilizó como estrategia de análisis la triangulación. Ésta consiste básicamente en la utilización de varias técnicas o perspectivas de investigación para dar cuenta de un solo problema de estudio. Ella funciona como una especie de control de calidad, ya que *"no solo amplia y enriquece la investigación, sino que la fortalece y consolida"* (Ruiz, 1996:116). Este proceso también se relaciona con el efecto positivo que tiene la triangulación en el manejo de los sesgos personalistas (Bericat, 1998:142) que surgen, en mayor medida, cuando se aplica un solo método.

A partir fundamentalmente de las aportaciones de N.K. Denzin, se pueden diferenciar distintos tipos de triangulación, en el caso de esta investigación se han aplicado la denominada triangulación de datos y la metodológica. En la primera de ellas el esfuerzo metodológico se centra en ampliar las fuentes de información sobre un mismo problema de estudio. En cuanto a la triangulación de métodos, como se ha observado en la definición de las técnicas antes expuesta, se trata de un tipo de triangulación intramétodo. Es decir, en el marco de un mismo paradigma, el cualitativo, se han aplicado diferentes técnicas de investigación (Cea, 2001:51) (entrevistas, observación y análisis de material secundario). La suma de ambas estrategias persigue fundamentar más adecuadamente las interpretaciones que se realicen, como también contrarrestar la riqueza y fiabilidad de unos datos y técnicas con otros.

Durante el proceso de análisis de la información se han seguido una serie de pasos generales que buscan cerrar el círculo de la interpretación. En una primera etapa hubo un trabajo de descubrimiento de temas y conceptos que resultaban claves

para poder construir una posterior interpretación global de las experiencias. En este periodo del análisis se leyeron en repetidas ocasiones la totalidad de la información con el objetivo de tener un conocimiento exhaustivo de la misma antes de seguir avanzando en el análisis. Posteriormente, hubo un trabajo de codificación de la información según estos temas, los que a su vez fueron reformulados y vueltos a diseñar. En esta etapa se elaboraron distintos tipos de anotaciones, tipologías y esquemas explicativos que surgían del ejercicio interpretativo de la información.

En una tercera fase, se elaboró una interpretación contextualizada de estos temas. En ella se elabora una lectura que complementa la información primaria y secundaria con el material bibliográfico. Durante esta fase se realizó transversalmente un trabajo de discriminación entre el material que efectivamente formará parte de la investigación y el que queda fuera. En una etapa posterior el análisis buscó construir conclusiones basadas en la preponderancia de los datos. En ellas se reflejan tanto las perspectivas donde existen puntos de vista ampliamente compartidos por los actores, como aquellas donde existe disenso.

La quinta y última etapa del análisis consistió en un proceso de devolución de la información a los propios colectivos en estudio. Esto se hace por una convicción investigativa y ética y no como una respuesta a una petición expresa de los grupos estudiados. Esta devolución se hace primero a un grupo reducido de personas, quienes tienen acceso a los borradores de los resultados como una forma de controlar su validez (Taylor y Bogdan, 1990:158), para posteriormente ser expuestos a la totalidad de los/las integrantes las cooperativas. Con ello se cierra el círculo de la investigación devolviendo al objeto de estudio lo que el sujeto investigador le ha *“robado”*.

Esquema nº2: Etapas de análisis de la información

El esquema anterior repasa estas etapas. Como hemos dicho, primero hay una fase de descubrimiento de temas y conceptos, para luego hacer la primera codificación de la información. Esta etapa es el primer esfuerzo de sistematización y sirve para tener una primera idea global sobre el tipo de información que se tiene disponible. La tercera etapa, consiste en una interpretación contextualizada que da pie a la posterior elaboración de conclusiones. La fase de entrega a los y las informantes cierra el círculo de la investigación y permite, entre otras cosas, devolver el conocimiento, que portan los actores, de una manera sistematizada e integrada a un cuerpo interpretativo de orden sociológico.

capítulo

5

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En la aldea del Arce
Cultivamos sin parar...
Y el amor, y el amor
Irradia con el Sol!!
Y es genial, y es genial!!
En nuestra aldea matriarcal!!

(Fragmentos de *"Aldea del Arce",* Jas)

Quien compre en Mercadona... A Siberia!!!
Quien compre todo eco... A LA HORCA!!!
Quien recicle en Mercagrana... A Siberia!!!
Quien no ayude en la huerta... A LA HORCA!!!
Agroecología estalinista (bis)

(Fragmentos de *"Agroecología Estalinista", Dani y Jas))*

En el siguiente capítulo se presentan los resultados de la investigación divididos según áreas temáticas. La decisión de presentar de esta forma los resultados surge a partir del propio ordenamiento de los temas que han ido emergiendo en las entrevistas como en las otras técnicas de investigación aplicadas.

En un primer apartado se introduce al lector y lectora en el complejo mundo de las cooperativas agroecológicas unitarias. Se exponen las diferentes características de cada una de las experiencias estudiadas, con el objetivo de construir un punto de partida compartido sobre estas experiencias. Esto permite, entre otras cosas, facilitar al lector y lectora la comprensión sobre las líneas temáticas que luego se abren en el resto del capítulo.

Para comenzar con el análisis de la información propiamente tal, se analizan las cooperativas a partir de una construcción historiográfica de las mismas a través de sus grandes debates. En este apartado se repasan las implicancias y desarrollos de momentos de tensión de las diferencias sobre temas como la fisonomía del grupo de personas que coordinan el trabajo en el campo; la relación de responsabilidad

que existe entre las personas de la ciudad y el trabajo en el campo; la planificación económica; la configuración de un modelo de salud; las legitimidades que se activan con la delimitación de las fronteras de los productos extras o complementarios; los medios de producción y los denominados debates ausentes.

Posteriormente, hay un grupo de temas que se relacionan con el modelo organizacional de los movimientos sociales estudiados. Primero se repasan las interrogantes, desafíos y avances del modelo asambleario, luego el complejo camino de la toma de decisiones por consenso, para terminar con los desafíos y logros de la horizontalidad. Todos estos temas, directamente relacionados con lo organizacional, son al mismo tiempo, catalizadores de las diferentes complejidades que la creación de estas alternativas política abre en la participación cotidiana y concreta de las personas que las habitan.

El siguiente tema analizado trabaja sobre la relación entre el poder y el liderazgo. En este terreno se descubren aspectos críticos en el desarrollo de los movimientos sociales, que han actuado como una frontera entre un tiempo y otro. A partir de aquí los proyectos han sufrido cambios relevantes que han sido expresados en aprendizajes como también en procesos de segmentación y desvinculación. Relacionado con esto último, el siguiente apartado revisa las implicancias del *"no todos caben"*, como una expresión del camino de la *"huida/fuga"* de los proyectos. Con ello se desnudan los márgenes de los colectivos que empujan hacia dentro o hacia fuera, determinadas formas de habitar el colectivo y entender los futuros derroteros.

Por último, este capítulo se cierra con el tema de los impactos internos, entendido como una consecuencia de habitar un espacio de protesta agroecológico. Se exponen las diferentes áreas donde los sujetos se reconocen como actores abiertos a la influencia y los efectos de la participación. Estas áreas tienen que ver con los impactos políticos de la participación; los cuestionamientos a las formas de vida urbanas y la revalorización del campo; la trascendencia de los efectos hacia ámbitos alejados de la experiencia propiamente tal; la construcción de nuevas subjetividades y los cambios en el ámbito del consumo. Todas estas áreas permiten aclarar y evidenciar el impacto que tiene la experiencia política en las personas y en sus recorridos.

5.1. *Introducción al complejo mundo de las cooperativas*

Este primer apartado del capítulo está pensado como una ayuda para entender el desarrollo temático posterior de los resultados. Sus contenidos darán al lector un acercamiento a las características de las cooperativas en estudio. Esto permitirá conocer el terreno específico desde donde los análisis han sido construidos, y también es un apoyo a la comprensión de organizaciones complejas por sus recorridos y contenidos.

Como vemos a lo largo de este capítulo, estos colectivos sufren procesos de cambios permanentes. Esto nos obliga a apuntar que, tanto las características como los datos entregados en este apartado, puede que no estén totalmente adecuados a la realidad actual de los proyectos. Sin embargo, las características y trazos más generales siguen vigentes. Además, tenemos que tener en cuenta que la recogida de información se ha producido en un momento específico de los proyectos, como se detalla en el capítulo metodológico, por lo que las referencias a los colectivos en el análisis dan cuenta de ese momento en concreto.

5.1.1. Nacimiento. Los primeros pasos

Las dos cooperativas tienen nacimientos relativamente similares en el tiempo, sólo las separa un año la una de la otra. Hortigas, nace en 2004 y La Acequia en 2005. Los periodos iniciales también son muy similares en los dos proyectos. El colectivo granadino, en una etapa anterior a su constitución propiamente tal, tiene como antecedente el trabajo de una persona (que representa la figura de lo que aquí hemos llamado como *"fundador/a"*) que comenzó a pensar y planificar la idea de lo que posteriormente se convertiría en la cooperativa. Esto fue posible gracias a una tierra cedida, herramientas y semillas que esta persona había obtenido de su participación en un proyecto anterior que fracasó. A partir de junio de 2004, esta persona, que por entonces se dedicaba a cultivar esas tierras, comenzó a vender semanalmente bolsas de verdura en Granada, en la Biblioteca Social Hermanos Quero. Esto fue posible tras haber hecho difusión por las organizaciones sociales y políticas de

Granada. Por entonces, la gente desde la ciudad apenas eran consumidoras que se comprometían de una semana para otra a recoger sus cestas.

Al poco tiempo, se constituyó un grupo de entre 25 y 30 personas que fueron poco a poco dando forma organizativa a la cooperativa. Los primeros pasos se dieron a partir de replicar el modelo de la cooperativa madrileña BAH!, quienes explican a este grupo de personas el funcionamiento del modelo. Así, en septiembre de 2004 se decidía la conformación de una cooperativa y se ponían los cimientos organizativos de lo que es hoy Hortigas.

Un proceso muy similar vivió La Acequia en sus orígenes. En este caso los apoyos y espejos en los cuales se miraron estas personas para crear el proyecto también venían del BAH! y de la recién creada Hortigas. Con lo cual la relación entre una y otra cooperativa es histórica y desde sus orígenes. La Acequia surge de las relaciones de confianza creadas anteriormente en otro proyecto, la Red de Trueque KOTRUCO. Éste último permitió acceder a una parcela de tierra cercana a Córdoba. Un par de personas de la Red acceden a trabajar esta tierra y comienza un proceso de invención del modelo de producción-consumo. Ellas recibieron el apoyo de unas veinte personas que estuvieron presentes desde el principio del proyecto. Al poco andar se da forma a la primera asamblea, en octubre de 2005, donde ya están constituidos 12 grupos de consumo por afinidad, que abarcan alrededor de setenta personas, divididas en treinta y cinco cestas de verduras (unidades de consumo).

De esta forma Hortigas y La Acequia, se constituyen en cooperativas agroecológicas unitarias, a partir del trabajo de un grupo de personas lideradas por quienes, en esos momentos, encarnaban las funciones agrícolas. Confluyen en su creación dos fenómenos, por una parte, la constancia en el trabajo de quienes estaban liderando la creación del proyecto desde lo agrícola y, por otra, el trabajo creativo y comprometido de un pequeño grupo de personas.

5.1.2. Objetivos. La construcción de un marco político

Como hemos mencionado anteriormente y como se verá reflejado a lo largo de este capítulo, las cooperativas en estudio están en permanente cambio y modificación de sus marcos de acción. Esta vitalidad también afecta el desarrollo de los objetivos de las mismas.

Este constante estado de cambio no ha impedido que los proyectos hayan perfilado una serie de objetivos que guían su accionar y que están presentes, en mayor o menor medida, en su práctica política cotidiana. En el caso de Hortigas el objetivo prioritario y general es definido como *"la autogestión de la alimentación mediante el cultivo de huertas y frutales y el trueque y/o apoyo mutuo con otros proyectos dedicados a la producción de alimentos. Con un modelo agroecológico pretendemos construir desde abajo nuevas relaciones entre campo y ciudad"*[39]. De esta forma lo alimentario está en el centro de la actividad colectiva, lo cual poco a poco se va nutriendo de una lectura política crítica respecto de lo que supone la creación de nuevas formas de autogestión de la comida.

En el caso de los objetivos de La Acequia su desarrollo concreto es más específico. Aquí se hacen patentes las diversas dimensiones de trabajo que comportan estas experiencias[40]:

- Crear una red de producción y consumo de alimentos, con continuidad en el tiempo, basada en un modelo económico alternativo y centrado en el respeto al ambiente y los ciclos naturales.

- Promover y conservar la función productiva agroecológica de la tierra en el área periurbana de la ciudad de Córdoba.

[39] Díptico de información de la Cooperativa Agroecológica Hortigas. Documento inédito.
[40] Carta de principios de la Cooperativa Agroecológica La Acequia. Documento inédito.

- Educar y concientizar sobre la problemática ambiental, económica y social asociada a los procesos de producción y consumo.

- Fomentar una dieta saludable con base en frutas y hortalizas frescas de temporada.

- Desarrollar un espacio social entre personas en la ciudad de Córdoba que fomente iniciativas transformadoras y creativas.

Como observamos se hace manifiesta la función de promotora de un cambio más general, y no solo alineado con el tema de la alimentación. Es, por lo tanto, una declaración explícita de los contenidos que estas experiencias pretenden remover y de las vías alternativas que buscan construir.

Durante este capítulo estos objetivos están presentes en las diferentes fases de desarrollo de los colectivos. En ocasiones su lectura será más evidente, mientras que en otros casos es el resultado de una relación de procesos que deben ser interpretados y decoficados. Además, hay que tener en cuenta que el nivel de logro de estos objetivos es diferente en cada caso y responden a los desafíos y procesos internos que han vivido cada uno de los proyectos en estudio.

5.1.3. Magnitud cuantitativa de los proyectos

A lo largo de la historia de los colectivos, el número de personas que los integran han sufrido muchas modificaciones. Todos estos cambios expresados en la cantidad de participantes en los proyectos han tendido, en general, hacia un crecimiento cuantitativo que se ha expresado en más personas y, por lo tanto, en una mayor capacidad productiva de verduras y frutas. La única excepción lo constituye uno de los últimos procesos de reestructuración de La Acequia en el último tiempo. Dicho fenómeno ha determinado que, en estos momentos,

esta cooperativa esté integrada por 32 cestas de verduras lo que abarca una participación de aproximadamente 70 personas[41].

En el caso de Hortigas, la tendencia exclusiva ha sido a crecer cuantitativamente a través de los años. Actualmente existen asociadas al proyecto entre 120 y 140 personas. Éstas se reparten en 77 unidades de consumo (cestas o cajas de verduras), todas las cuales están asentadas en Granada. Esta condición exclusivamente granadina se vio modifica, por un corto periodo de tiempo, con la conformación de un grupo de consumo en la misma localidad donde la cooperativa gestiona las huertas (Dúrcal - Valle del Lecrín).

5.1.4. Funcionamiento. El día a día en el campo y en la ciudad

A pesar de las particularidades de cada una de las cooperativas, ellas reproducen un sistema de funcionamiento relativamente similar. Esto se debe fundamentalmente a que en sus orígenes, como señalamos anteriormente, ambos proyectos fueron influenciados, de manera determinante, por un modelo concreto de cooperativa.

En primer lugar, una de las características del funcionamiento de estos colectivos es que el ingreso a los proyectos se hace a través de una lista de espera. Ésta se mueve con mayor o menor rapidez dependiendo, en gran medida, de la época del año y las rotaciones internas que se produzcan. Hay que consignar también que en el caso de La Acequia, el ingreso de personas está muy mediado por los grupos de consumo, que son, en muchas ocasiones, los que gestionan sus propias bajas. Mientras en el caso de Hortigas, las personas apuntadas en la lista de espera pueden ser distribuidas a cualquiera de los grupos, a no ser que se indique alguna preferencia por la conveniencia de la hora y/o lugar del reparto de verduras. La

[41] Por tratarse de un proceso que se ha vivido en el último tiempo, éste no forma parte del modelo de interpretación que aquí se presenta, ya que, se escapa a las delimitaciones temporales de recogida de información planificada en esta investigación.

excepción a este funcionamiento lo constituyen el ingreso al proyecto por medio de compartir la unidad de consumo, también llamadas cesta o caja de verduras. En dicho caso, el ingreso es directo y su gestión es responsabilidad de la propia persona con la cual se comparte la cesta.

Una vez dentro de los proyectos las personas adquieren una serie de responsabilidades mínimas que van a determinar en gran medida, aunque no únicamente, las formas de participación. La primera de ellas es el pago de una cuota mensual. El valor de ésta es diferente en cada uno de los proyectos. En La Acequia alcanza los 60 €, mientras que en Hortigas es de 52 € por cada unidad de consumo. Debemos apuntar que en ambos colectivos, en mucho de los casos esta unidad de consumo es compartida por dos o más personas. Otra de las responsabilidades es el cumplimiento de un turno de trabajo o también denominado turno de laboro. La frecuencia y su duración son diferentes en cada una de las cooperativas. En el caso de la cordobesa el compromiso es de 4 horas al mes, mientras que en el proyecto granadino las personas se comprometen a realizar un turno de laboro (8 horas aproximadamente) cada cinco semanas. Por último, las personas que integran estos proyectos se comprometen a participar activamente de las diversas instancias asamblearias que tienen los colectivos y que más adelante detallaremos.

Otra de las características del funcionamiento de estos proyectos, es que el resultado de la participación política de las personas se ve compensado semana a semana a través del reparto de verduras. Éste se hace en un lugar determinado de la ciudad, con la idea, no explícita, de construir nuevas formas de apropiación del espacio público. En el caso de La Acequia se realiza en un solo lugar de la ciudad donde se congregan todas personas, mientras que en Hortigas existen varios sitios de reparto. Respecto de la frecuencia del reparto, ambos proyectos lo hacen una vez por semana, exceptuando la temporada de verano donde se hacen dos por semana en el caso de La Acequia.

En cuanto a las características de la producción agrícola, existe un grupo de personas que se encarga de coordinar el trabajo agrícola. Ellas son denominadas Hortelanos/

as en nomenclatura de La Acequia y GT primero y luego grupo Almócita en clave Hortigueira. Ellas tienen la responsabilidad de coordinar el trabajo de las personas que vienen de la ciudad a realizar su turno, planifican los cultivos, organizan los repartos de verduras y participan como un grupo más de los procesos de toma de decisiones del colectivo. En el caso de Hortigas, este grupo además redacta cada semana la portada del Diario de la Huerta (DH), donde se exponen los avances en el trabajo agrícola, el estado del grupo y los llamamientos a Jornadas Verdes (JV)[42], entre otras informaciones. El DH es el principal canal de comunicación de esta cooperativa. En él se publican las actas y órdenes del día de todas las asambleas que se realicen y se da difusión a todo tipo de noticias vinculadas con el colectivo. Es un espacio abierto donde cualquier cooperativista puede publicar una opinión, noticia o escrito sobre temas internos o externos. En este sentido, no cuenta con una línea editorial ni con filtros de censura de ningún tipo.

En cuanto al trabajo agrícola, para el caso de Hortigas, éste se realiza en tierras cedidas que se ubican al sur de Granada en la localidad de Durcal, perteneciente a la comarca del Valle del Lecrín. En tanto, las tierras, también cedidas, que trabajan las gentes de La Acequia se encuentras en la cercanía de Córdoba. La extensión de las tierras que actualmente están cultivando estos proyectos bordea la 2 Ha en el caso de Hortigas a las cuales hay que sumar las tierras donde pecorean las abejas. Mientras que en La Acequia la extensión bordea los 6.000 m^2.

El modelo agrícola está determinado por el uso de sistemas productivos acordes con los principios de la agroecología. Se ha intentado mantener formas de trabajo tradicionales, como el uso de la tracción animal (aunque no exclusivamente) o, específicamente en el caso de Hortigas, el riego a manta que permite aprovechar el sistema de acequias heredado de los árabes. En cierta forma el manejo agrícola es el producto de la unión de los conocimientos tradicionales de las personas del

[42] Se trata de un llamamiento especial cuando existe un trabajo agrícola o colectivo que demanda la presencia de muchas personas. El compromiso de los grupos de consumo es asistir a ellas con a lo menos dos de sus miembros.

entorno y de los saberes técnicos que portan algunas personas vinculadas a los colectivos. Todo lo cual se funda en una constante estrategia que se basa en probar y experimentar nuevas fórmulas. También existe una apuesta por la biodiversidad lo que se materializa en una enorme cantidad de cultivos y variedades presentes en el campo. El convencimiento de que esta estrategia es sostenible y productiva, se expresa en todos los ámbitos agrícolas, como son el manejo de plagas y semillas, la fertilización, el uso del suelo y la rotación de cultivos.

Todas estas características en el funcionamiento de los colectivos persiguen construir un modelo basado en la corresponsabilidad en los procesos tanto agrícolas como políticos. Si bien esto está presente en el plano de las definiciones teóricas, la práctica colectiva muestra diferentes niveles de logro de dicha definición. Así en lo que respecta a las dinámicas políticas de toma de decisiones se puede observar una implicación colectiva muy fuerte, mientras que en el caso del trabajo agrícola esto es más débil. Como veremos en el respectivo apartado, los proyectos (en diferentes niveles cada uno de ellos) constantemente han tenido que delimitar esfuerzos por construir una relación de mayor responsabilidad con el cumplimiento del trabajo agrícola de parte de las personas de la ciudad. Esto sin lugar a dudas es uno de los mayores desafíos de futuro que tienen estos proyectos.

5.1.5. Modelo organizacional. Uno de las sostenes fundamentales de los proyectos

De igual forma, el modelo organizacional de estas cooperativas es muy similar entre sí. Como hemos dicho, ambas recibieron la influencia de la cooperativa madrileña BAH!, con lo cual sus bases se asemejan muchas entre unas y otras.

Los Grupos Autogestionados de Consumo (GAC). La referencia más cercana

Estos proyectos están divididos en una serie de grupos, denominados GAC. Ellos son la unidad básica y fundamental del entramado organizacional de estos proyectos.

Están conformados por unidades de consumo que pueden corresponder a una o más personas, como hemos señalado. Cada grupo se organización de manera autónoma del resto, tienen un carácter asambleario y es el referente inmediato de las personas en la cooperativa. Los GAC también son los encargados de la gestión y distribución de la verdura en cada una de las unidades de consumo durante los días de reparto. Actualmente existen 8 GAC (siete de consumo más el Grupo Autogestionado del Campo, Almócita) en Hortigas y 7 (todos ellos de consumo) en el caso de la cooperativa cordobesa.

Las asambleas. Una de las bases políticas de las cooperativas

Como veremos en detalle en el apartado siguiente sobre esta materia, las asambleas son la herramienta o metodología fundamental para tomar decisiones y desarrollar el trabajo político de los movimientos sociales en estudio. Existen diferentes niveles y tipos de asambleas. Todas ellas cumplen funciones específicas y son convocadas en circunstancias particulares. Las más inmediatas y cotidianas en el trabajo político de las personas son las que se desarrollan en los GACs. En esta asamblea se toman las decisiones que se relacionan con el colectivo en general, pero también se abordan las problemáticas internas del grupo. La recurrencia de estas asambleas depende del colectivo en estudio. En el caso de La Acequia esta reunión suele ser mensual, mientras que en Hortigas algunos GACs se reúnen todas las semanas y otros cada quince días. En el caso de esta cooperativa el día de reunión coincide con el de reparto de verduras, lo que no necesariamente sucede de esta forma en el proyecto cordobés.

En segundo término están las Asambleas de Representantes (AR), en nomenclatura de Hortigas o Asambleas de Enlace (AE), en términos de La Acequia. A ellas asisten uno o más miembros de cada GAC que trasladan las decisiones del grupo. En esta instancia se debaten y deciden las propuestas que tienen que ver con el colectivo en su conjunto. La recurrencia también es diferente dependiendo del colectivo. En el caso de la cooperativa cordobesa es mensual mientras que en la de Granada es quincenal.

El tercer tipo de reuniones son las Asambleas Generales (AG), también denominadas anuales (AA) o extraordinarias (AEX). Las primeras en clave granadina y las segundas propias de La Acequia. En estos tipos de asambleas se convocan a todas las personas del colectivo las que asisten a título individual. Éstas se realizan cuando existe un tema estratégico para las cooperativas o cuando no se ha podido resolver un debate en la instancia previa (AR o AE). Su recurrencia depende de la coyuntura de los colectivos, pero a lo menos se realiza una vez al año.

Además, de estas tres tipos de asambleas existe otra que es denominada Asamblea de Voces (AV) que ha tenido un desarrollo particular en el caso de Hortigas. Esta reunión está pensada como una instancia donde el objetivo principal no es decidir sobre una materia específica, sino que funciona como un espacio de encuentro en el que básicamente las personas acuden a expresar sus opiniones y perspectivas sobre un tema concreto.

Las comisiones y grupos. Los órganos ejecutivos de los colectivos

Complementariamente a este entramado organizacional y asambleario, los colectivos en diferente grado, han ido conformado a través de los años distintas comisiones y grupos de trabajo. La diferencia entre unas y otras, solo es atingente en el caso de la cooperativa granadina. En ella las comisiones surgen de una decisión colectiva, generalmente asociada a una necesidad de trabajar un aspecto específico del colectivo. Por este motivo, deben estar representados todos los GAC con al menos una persona. Existen dos tipos de comisiones, las *"comisiones temporales"*, que son creadas para un fin específico y que se disuelven una vez concluido el trabajo para lo cual fueron creadas (han existido comisiones de fiestas, de selección de personas que coordinan el trabajo en el campo, entre otras). El otro tipo, son las llamadas *"comisiones permanentes"*. Estas tienen objetivos que no están limitados por el tiempo, por lo cual no se pueden disolver hasta que la asamblea decida lo contrario.

Por otra parte, los grupos, son instancias donde algunas personas se dan citan voluntariamente para trabajar un tema determinado, sin que exista necesariamente una demanda concreta de parte del colectivo. Por lo tanto, no es necesario que estén representados todos los grupos de consumo y su existencia está sujeta al trabajo voluntario de las personas que lo conforman, en este sentido, no existe un compromiso como colectivo de su permanencia.

Como advertíamos, el desarrollo en las dos cooperativas en estudio en cuanto a este tema es muy desigual. Mientras en el caso de Hortigas, ellas tienen una importancia fundamental en su entramado organizacional, en La Acequia, no han terminado de constituirse como apoyos y herramientas de trabajo. Esta diferencia se expresa en la cantidad y continuidad de ellas. Además, hay que precisar que el modelo de organización de La Acequia ha priorizado las tareas rotatorias entre los GAC en una serie de aspectos del colectivo en vez que la formación de comisiones o grupos. Estas tareas involucran la gestión de los contratos, las labores de secretaría y tesorería. También suponen la gestión de la furgoneta y la dinamización de las asambleas y la toma de actas.

Complementariamente a dichas tareas que asumen los GAC rotatoriamente, se han creado a lo largo de los años comisiones eventuales (no permanentes) que están orientadas a trabajar un tema específico, como por ejemplo, la organización de una fiesta, la búsqueda de nuevas tierras o la gestión de debates complejos como el estado coyuntural en un momento determinado del proyecto.

Además, esta cooperativa cuenta con el denominado Grupo de Producción (GP) que ha tenido una presencia muy discontinua en el proyecto. Este grupo se ha planteado, en una de sus últimas reformulaciones, como función acompañar al hortelano en la toma de decisiones en cuanto a la planificación y manejo de los cultivos, además de gestionar la evaluación de resultados agrícolas. En el último tiempo, se ha conformado la Comisión de Asuntos Externos que gestiona las

relaciones con otros colectivos como todo aquello que se vincule con el trabajo hacia fuera del proyecto.

Por otra parte, en el caso de la cooperativa granadina actualmente están en funcionamiento las siguientes comisiones permanentes:

- Productos Extras (PE): se encarga de gestionar los productos que los y las cooperativistas pueden adquirir a otros proyectos o personas que cultivan en ecológico. Se trata de alimentos que no son producidos por la cooperativa, como por ejemplo, lácteos, cárnicos, aceite, pan, frutas, entre otros. Ésta comisión aplica un *"protocolo de entrada"* a estos productos en base a criterios socioeconómicos y ambientales consensuados en AG. Además ella se responsabiliza de organizar los pedidos y el reparto de estos productos.

- Difusión: originalmente ésta tuvo el carácter de grupo, pero tanto el desarrollo del colectivo como las necesidades que fueron surgiendo con el tiempo, obligaron a su constitución como comisión[43]. Tiende funciones internas como la gestión de la lista de espera, directorios y comités de bienvenidas, y también externas asociadas a la divulgación del proyecto[44].

- Comisión Atípica de Economía (CAE): Esta comisión está encargada de la gestión económica del proyecto. En sus orígenes la conformaban muy pocas personas, de ahí el calificativo de atípica, pero el desarrollo del proyecto ha obligado a que estén presentes todos los GACs.

- Comisión para la Autogestión de la Saluda (COPAS): responsable primero de la creación y luego de la gestión del modelo de salud de la cooperativa. También

[43] Esta decisión está reflejada en el Acta de la AR del 13 de mayo de 2010. DH 274 del 19 de mayo de 2010. Hortigas.
[44] Orden del día para la AR del 13 de mayo de 2010. DH 271 del 28 de abril de 2010. Hortigas.

se encarga de la tramitación administrativa de la seguridad social de las personas del GAC Almócita y, por último, estudiar y prevenir las enfermedades y los riesgos laborales[45].

En cuanto a los grupos han sufrido, a lo largo de los años, muchas modificaciones, surgiendo y desapareciendo muchos de ellos. Esta dinámica está directamente relacionada con el hecho de que son la respuesta a una necesidad de determinadas personas de trabajar un tema específico. Por lo tanto, no es una prioridad que el propio colectivo haya definido. Los siguientes son aquellos que tienen una conformación más estable de participación y que han logrado permanecer, con irregularidades, durante el tiempo:

- EducAcción: este grupo persigue apoyar los procesos de educación de todas las personas que forman la cooperativa en relación a su funcionamiento (asamblearismo, resolución de conflictos, escucha activa), el marco teórico del proyecto (agroecología, soberanía alimentaria, consumo crítico, nuevas relaciones sociales entre campo y ciudad) y la acción-repercusión en nuestro entorno (la agroecología y soberanía alimentaria como eje transversal en los movimientos sociales, trascender más allá de nosotras mismas, dar a conocer nuestra propuesta organizativa y de soberanía alimentaria a través de acciones en la calle, jornadas, interacción con otros colectivos…). Por lo tanto, el interés de este grupo es trabajar las estrategias educativas para el funcionamiento del colectivo y su trascendencia. Su trabajo es continuo y trata de provocar cambios en las personas y en su entorno (Hortigas, 2008: 35-39).

- 9 Reinas: encargado de la gestión de las abejas. Este grupo tiene por objetivo la producción de miel para la cooperativa, pero sobre todo fue creado como una instancia de aprendizaje y formación de las personas que pertenecen al grupo.

[45] Acta AG del 20 de octubre de 2007. DH 151 del 24 de octubre de 2007. Hortigas.

- Grupo de Rie(s)go: gestión de los naranjos ubicados en la localidad de Cónchar. Esta responsabilidad supone el riego, poda, desbroce y todas las actividades agrícolas asociadas a su cuidado. También se encarga de coordinar los turnos de trabajo para ir a recoger la naranja en época de cosecha.

- Dúo de análisis de Laboro (DAL): este grupo ha asumido la responsabilidad de recopilar los datos sobre el cumplimiento de la ejecución de los turnos de trabajo de las personas que conforman la cooperativa. Dicha gestión luego se traduce en informes generales y específicos sobre el estado de esta cuestión.

- Grupo de chapistas o charlistas: encargadas de presentar al exterior las características del proyecto (forma de organización, sistemas productivos, etc.) en diversos espacios como jornadas, talleres y otras actividades donde la cooperativa es invitada.

- Emea (Ministerio de Agricultura): se trata de un grupo que se originó con la función de apoyar la planificación agrícola. Por lo tanto, ha sido un complemento del trabajo de las personas que coordinan el trabajo en el campo. Después de un tiempo donde el grupo ha desaparecido, nuevas gentes lo han hecho resurgir.

Todas estas comisiones y grupos han dado pie al trabajo ejecutivo dentro de la cooperativa. Han significado un importante soporte organizacional, que ha permitido incrementar la participación directa y activa de las personas, como también brindar un espacio de desarrollo de sus inquietudes.

5.1.6. Vinculación a redes

La vinculación a diferentes tipos de redes externas de estos colectivos ha sido un tema de constante debate. Por ello, los procesos de discontinuidad, que haremos referencia a lo largo de este capítulo como también en las conclusiones, son la tónica

cuando se trata de exponer este tema. A lo largo de los años se han deshecho y creado vínculo con plataformas, redes y otros movimientos sociales. En estos vaivenes se ha debatido sobre su pertinencia, formas, objetivos y estrategias de vinculación con estas redes externas.

Todo lo cual se resume a que en la actualidad las cooperativas tengan lazos frágiles con el entorno de organizaciones y movimientos sociales. En el caso de Hortigas se mantiene una relación de cooperación mutua con Ecovalle que es una organización que agrupa a productores y consumidores de alimentos ecológicos del Valle de Lecrín. Mientras que en el caso de La Acequia ella forma parte de la Alianza por la Soberanía Alimentaria de Córdoba (ASACO) que reúne a varios colectivos y personas en torno al tema de la soberanía almimentaria y en el Comite de Apoyo a Somonte, una de las últimas recuperaciones de tierras acontecidas en Andalucía.

5.2. *La construcción de una historiografía de las cooperativas a través de sus* "grandes" *debates*

Los debates al interior de los colectivos agroecológicos en estudio hablan de sus procesos, fisonomías y formas de enfrenar el duro desafío de la creación política dentro de un movimiento social. Es por ello que se conjugan temas sobre su cotidianidad más próxima como también otros que son de interés local pero que tienen dimensiones más globales. En este apartado analizamos los que hemos definido como los *"grandes"* debates de los proyectos. Su delimitación sigue los siguientes criterios: i) permanencia en el tiempo del debate; ii) referencia en los discursos de los entrevistados; iii) impacto en el desarrollo del colectivo.

El análisis que planteamos no pretende ser una mirada sobre discusiones aisladas en el tiempo, sino que más bien intenta reconstruir, a partir de los debates más importantes, el recorrido político de estos proyectos. Sirve como una especie de brújula donde se va alternando el material que surge de las entrevistas en profundidad con el del material secundario. Por lo tanto, es una manera de observar e interpretar el pasado de los colectivos. Por esta razón decidimos comenzar este capítulo de resultados con esta mirada historiográfica, que junto con los antecedentes descriptivos de estos colectivos, señalados en el apartado anterior, permiten al lector tener una idea más completa sobre las particularidades de estos referentes en movimiento.

Como veremos más adelante, estos debates han sido la fuente de enfrentamientos de posturas y visiones. Estas diferencias son asumidas de diferentes formas. Por una parte, está el discurso que las interpreta como parte del desarrollo y, por tanto, son parte de su propia naturaleza (***visión normalizadora***): *"que son cosas perfectamente normales, que tampoco creo que sea tan grave que haya habido conflicto o que haya habido grupos enfrentados o diferentes maneras de entender el proyecto"* (EH 10 – Mujer; militante antigua). También está presente la forma de vivenciarla desde el dramatismo de la separación o como fuente de descontento e insatisfacción (***visión dramática***): *"hubo gente que se quemó en el proceso, no sé si se fueron muchos en*

ese momento pero después si…" (ELA 9 – Mujer; hortelana). Por último, la ***visión transformadora***, que observa los debates como un paso de los proyectos que remueve cosas de fondo. Es decir, implican una transformación estratégica: *"hubo una decisión que se tomó (…) que cambia mucho la esencia de la cooperativa tal (…) que es lo de la seguridad social"* (EH 11 – Hombre; GT/Almócita). Estas tres visiones conviven en un mismo tiempo y espacio, por lo que mantienen relaciones de intercambio entre ellas muy profusas.

Es por esto que de la misma forma que otros procesos de los colectivos pasan por ciclos de discontinuidad, el caso de los debates no es su excepción. A lo largo de la historia de las cooperativas se pueden identificar momentos más álgidos de debate, otros quizá de tensa calma y otros de pasividad total. En cada uno de ellos prima una visión más que otra marcando el tiempo de debate hacia la normalización, la dramatización o hacia la lectura transformadora:

> *"...hoy en día bueno no hay ningún conflicto por ejemplo (…) como que no hay elementos en el debate, o sea, lleva tiempo, lleva dos años a lo mejor, que no están sobre la mesa cuestiones esenciales del proyecto que lleve asociado una confrontación y antes sí que los había"* (EH 14 – Hombre; GT/Almócita).

Producto de esta dinámica es que estos debates funcionan como registros históricos de los anales de los proyectos. Una parte importante de la información que da contenido a este apartado proviene de los discursos de los que hemos denominado *"militantes antiguos/as" y "ex – militantes"*. Son ellos los que actúan como reservorios de información de los primeros pasos de estos proyectos. De alguna forma, es el resultado de un ejercicio de construcción de memoria histórica. A partir de aquí se trata de construir un diálogo entre la memoria de los actores y los registros secundarios con el fin de obtener una interpretación lo más completa posible.

En este esfuerzo es interesante evaluar las posiciones que se ponen en juego cuando se trata de analizar las perspectivas que los actores adquieren en el marco de un debate. En ocasiones éstos pasan por momentos de inflexión donde la única salida consiste en

como los actores vivencian sus propias posiciones. En este sentido, la construcción de consenso, en el marco de un debate estratégico, permite tomar varias posiciones. Unas más constructivas que otras, si miramos los resultados del mismo a largo plazo.

La existencia de estos debates devela una dinámica general que tiene que ver con el cómo habitar los espacios de toma de decisiones. A lo menos podemos distinguir dos grandes formas de habitar dicho espacio. Una, que podemos denominar ***activa –constructiva*** y otra ***pasiva-destructiva***. La predominancia de alguna de estas formas puede determinar el curso de un debate y la calidad del consenso, si se logra, al que se llega.

Otro de los factores que está presente en el desarrollo de los debates ha sido la referencia a la denominada *"dictadura de las minorías"*. Esto se refiere, hasta qué punto son correctamente gestionadas las minorías cuantitativas dentro de un grupo, y éstas a su vez, en qué medida se sitúan en una posición de bloqueo de decisiones grupales inmensamente mayoritarias. Tanto una parte del debate de los medios de producción, como otra de los productos complementarios, son ejemplificaciones de los efectos de una mala gestión a este nivel. El juego del consenso supone una responsabilidad del actor en el debate, pero también un aprendizaje del colectivo de utilizar las herramientas adecuadas cuando las alternativas escasean. Tanto la complejidad de los debates y posturas como el nivel de maduración que los colectivos tengan en la dinámica asamblearia van a determinar cuan fácil o difícil es salir de esta lógica. Como también cuales son los costos que hay que pagar por el logro del consenso en este escenario, como veremos en los apartados siguientes.

Por último, otra manera de examinar los grandes debates de los proyectos, es tener la referencia de aquellos que, aunque se valora su importancia, no terminan de llevarse a cabo. Uno de ellos es el denominado debate político, que viene a poner en tela de juicio las bases estructurales de los colectivos. Esta negación a este debate es especialmente sensible en una de las cooperativas, aunque no es exclusiva de ella como veremos más adelante.

5.2.1. La constitución del grupo de coordinadores/as del trabajo del campo. La búsqueda de grupo, equiparidad y funciones

Una de las piezas claves en el entramado de las cooperativas de estudio son las personas que coordinan el trabajo agrícola en el campo. Son las principales responsables del trabajo productivo y están muy conectadas con todas las partes de la organización del proyecto. A lo largo de la historia de las cooperativas estas personas han jugado diferentes roles, desde ser los referentes indiscutidos del proyecto hasta ocupar posiciones que tienden cada vez más hacia la horizontalidad.

Los cambios acontecidos en su rol, han determinado, en alguna medida, los debates que se han llevado a cabo en torno a esta figura. A medida que fue pasando el tiempo se hizo más urgente definir las funciones y condiciones en las cuales estas personas estarían vinculadas al proyecto. A la par de ese desarrollo también surgen nuevas necesidades en el plano productivo, relacionado directamente con el crecimiento cuantitativo de las cooperativas. Con ello se pone de manifiesto la necesidad de contar con un grupo encargado de estas labores, comenzando a desvirtuarse la idea del *"fundador/a*", como único responsable de esta función.

La necesidad de ser un grupo

Una primera parte de este proceso de cambio tuvo que ver con la necesidad de constituir un grupo de trabajo. A medida que los proyectos crecían se hacía más urgente poder socializar las decisiones y colectivizar las responsabilidades productivas:

> *"...una es el tema de las hortelanas, primero fue una, luego fue una con un equipo de tres, luego fueron dos pero con jornadas de trabajo desigual y ahora mismo son dos personas con la misma carga de trabajo…"* (ELA 22 – Hombre; militante antiguo).

Durante este proceso de cambio van tomando forma diferentes fórmulas que persiguen fundamentalmente la estabilidad en el grupo. Pero también es una señal del carácter experimental de los colectivos y de la poca claridad en la delimitación

de la fisonomía global del mismo. Es decir, al mismo tiempo que el grupo de trabajo busca su estabilidad el proyecto está decidiendo aspectos fundamentales de su caracterización colectiva. Un ejemplo de esto es la desvinculación de una de las primeras personas que pasó por el naciente grupo de trabajo de Hortigas. Su alejamiento se produjo una vez que la propia figura de los hortelanos/as comenzara a separarse de las responsabilidades del resto de cooperativistas. Esta persona no estaba de acuerdo con la división entre productores y consumidores[46], características que hoy en día forma parte de los fundamentos de los proyectos.

En este proceso de readecuación y búsqueda de los nuevos equilibrios, también se desencadenan salidas *"forzadas"* de los proyectos. La desvinculación de algunas personas se debe a que la materialización del anhelo de constituir un grupo de trabajo más igualitario suponía cambios en la estructura y sobre todo en las formas de financiamiento de los proyectos[47]. Este tipo de dinámica será analizada con más detalle en el apartado *"no todos caben"* de este mismo capítulo:

> *"…el de la equiparidad de las jornadas de las hortelanas se llegó en una asamblea (…) muy contundente, porque ahí se llegó al acuerdo de subir las cestas y ahí si hubo una criba y si se fueron bastante personas"* (ELA 8 – Mujer; hortelana).

Como vemos una de estas fases de desarrollo fue la búsqueda de jornadas igualitarias de trabajo entre las distintas personas vinculadas a la coordinación del trabajo agrícola[48]. Esto es un paso relevante para las propias hortelanas, ya que es un apoyo real a las funciones diarias. Pero también tiene un impacto en el colectivo, ya que esta idea buscaba repartir mejor las responsabilidades agrícolas entre todas las personas. Esto significa dar un paso relevante hacia la consolidación del colectivo en el futuro.

---

[46] Acta AG del 29 de octubre de 2004. DH 19 del 20 de octubre de 2004. Hortigas.

[47] Más adelante se profundizan los alcances y consecuencias del debate sobre la planificación económica de las cooperativas.

[48] En el caso de La Acequia la decisión de equiparar para las dos hortelanas su jornada de trabajo se toma en la AE del 18 de octubre de 2008.

Así como en el caso de La Acequia el desafío era equilibrar las cargas laborales, en Hortigas era enfrentar los constantes cambios en el grupo de trabajo. La persona de referencia seguía siendo la misma y no contaba con apoyos duraderos y con los cuales pudiera formar un grupo. Gran parte de las facetas del trabajo agrícola no estaban delimitadas hasta que en el DH 34 del 6 de abril de 2005, un año después de surgido el proyecto, se hace una propuesta sobre la jornada de trabajo y la organización de los descansos.

Estos progresivos cambios de estrategias se van moldeando a medida que los proyectos avanzan y que las necesidades, tanto agrícolas como organizacionales, se van clarificando. Prueba de esto es el llamamiento que hace uno de los impulsores de uno de los colectivos (Hortigas): *"La primera que me quedo solo en la colectividad y, por lo tanto, pido (seriamente) vuestra ayuda para descargar las cajas, todos los miércoles. Yo propongo que nos organicemos de forma que cada semana le toque ayudar a una persona distinta así se hará más llevadero, espero vuestra respuesta a este asunto, por favor"* (DH 11 del 18 de agosto de 2004).

La existencia de este debate también es el resultado de una coyuntura natural de los colectivos, cual su inminente crecimiento, tema sobre el que volveremos más adelante. Esto provocaba una descompensación tanto en la carga de responsabilidades de las personas que estaban en el campo, como entre los propios cooperativistas. El crecimiento de los colectivos supuso la ampliación de la cantidad de producción y, por tanto, del trabajo en el campo. Esto dio más urgencia al debate y a su pronta resolución.

Después de esta fase de experimentación, que está muy relacionada con el momento inicial de los proyectos, va tomando forma la idea de constituir un grupo estable de personas que tengan igualdad de condiciones y responsabilidades. Las implicaciones de esta falta de igualdad en el trabajo son de orden productivo agrícola, aunque el debate se desarrolla más bien en el área de las consecuencias. Éstas son de orden económico (factibilidad), organizacional y político (crecimiento).

En este proceso de definiciones, uno de los debates tuvo que ver con la necesidad, expresada por las personas que coordinan el trabajo en el campo, de ser un grupo de tres. Esta idea, presente en ambos colectivos, toma caminos conclusivos diferentes pero el debate es el mismo: la idea de ser grupo.

Como dijimos los debates se desarrollan en ámbitos y espacios temporales diferentes. En uno de los casos (La Acequia) las interrogantes vienen expresadas más bien por el lado de los consumidores y en una etapa avanzada de su desarrollo (inicios de 2010), mientras que en el otro colectivo (Hortigas), los puntos de duda tienen que ver con el soporte económico de esta iniciativa. Esto en los primeros años del colectivo (inicios de 2006).

Las dudas que los cooperativistas cordobeses exponían se relacionaban con la necesidad real de tener tres personas, al mismo tiempo que se plantean las consecuencias que esto tendría. Entre las más relevantes son el posible crecimiento cuantitativo de la cooperativa, necesario para sostener económicamente al nuevo grupo ampliado y, por otra parte, el incremento de las tierras de cultivo[49]. Finalmente, el colectivo no pudo sostener este debate y queda relejado a un segundo plano.

En el caso de Hortigas la dinámica fue inversa. Esto porque la necesidad de ampliar el grupo de trabajo se hace una vez que se decide incrementar la cantidad de tierras y, por lo tanto, de trabajo directo para estas personas[50]. En la AR extraordinaria de junio de 2006[51] se decide ampliar el grupo de trabajo a tres personas. Para estos efectos se hace un estudio económico de factibilidad que da como resultado que dicha ampliación supone un déficit de 500 euros a la economía de Hortigas de ese momento. A partir de este hecho se abren alternativas para subsanar este déficit. Se acuerda finalmente un alza de cajas, aunque en un comienzo no hay consenso de si ésta debería ser de 65 ó 70. Este incremento de cajas conlleva la creación de un nuevo

[49] Acta AE del 3 de febrero de 2010. La Acequia.
[50] DH 84 del 24 de mayo de 2006. Hortigas.
[51] Acta AR extraordinaria del 8 de junio de 2006. DH 87 del 14 de junio de 2006. Hortigas.

GAC para lo cual cada grupo autogestionado debe aportar una persona para el grupo nuevo. Este aumento de personas también abre la necesidad de ampliar la cantidad de tierras de la cooperativa, por lo cual se decide que el GT comience la búsqueda de nuevas tierras, revalidando así la decisión tomada en asambleas pasadas.

La idea de ampliar la cantidad de personas que coordinan las tareas agrícolas lleva consigo algunas consecuencias. Una de ellas, como hemos dicho, es la necesidad de crecimiento cuantitativo de los colectivos. Este paso es fundamental para darle viabilidad económica al proyecto, aunque también es un cambio frente al cual hay que buscar nuevas herramientas de adecuación. El resumen final del acta de la AR extraordinaria de Hortigas del 8 de junio de 2006[52] es clarificador en este sentido: *"Debemos de ser conscientes de que el cambio estructural de la cooperativa es considerable, por lo que se debe trabajar en los GACs en la búsqueda de soluciones concretas, aunque sin precipitarse, ya que el proceso hasta un nuevo 'equilibrio' será dilatado. Así que… adelante, Hortiguer@s!!*". Esta lectura actuaría como una especie de profecía, ya que, este cambio continúa provocando consecuencias y posturas encontradas.

Pero también este proceso de tener un grupo más afianzado en la coordinación del trabajo agrícola, es una muestra del crecimiento cualitativo de los proyectos. Por una parte, es una señal inequívoca de los esfuerzos y desgastes que conlleva la producción y como éstos pueden ser enfrentados en el marco de un proyecto colectivo con estas características. Por otra parte, es la primera señal del agotamiento de quienes, hasta esos momentos, han llevado una fuerte carga en la dirección y gestión de los colectivos. Es un antecedente más de lo que podemos llamar la *"crisis de los fundadores"*[53] o, lo que es lo mismo, un llamado encubierto en la búsqueda de apoyos. La importancia de este factor solo será visible íntegramente en etapas posteriores de los proyectos.

[52] DH 87 del 14 de junio de 2006. Hortigas.

[53] Este concepto surge en una de las tantas conversaciones informales sostenidas con participantes de los colectivos. Éste en especial se lo atribuimos a Dani.

Sobre las funciones y responsabilidades de los/as hortelanos/as

Complementariamente al debate de la constitución de grupo, también se desarrolla otro más de fondo todavía que tiene que ver con las funciones de las personas que coordinan el trabajo en el campo. En las primeras fases del proyecto existe una fuerte carga de responsabilidades para las personas que hasta ese momento eran las referencias claras de los proyectos. Por este motivo, la búsqueda de potenciar el peso del colectivo es también un reclamo de las propias personas que ocupan este rol de *"fundador"*. *"Se trata de colectivizar la dependencia para que ésta desaparezca"*[54]. En Hortigas, se observa esta misma tendencia donde se detallan una serie de actividades que sería deseable que fueran delegadas: *"En la última AR se nos pidió al GT que presentáramos una lista de asuntos delegables al resto de la cooperativa, así que hay va: 1) el riego de las huertas frutales, 2) tesorería, 3) difusión, 4) darle al coco para crear actividades de financiación, 5) aprovechar nuestra imaginación para que la cooperativa funcione cada vez más de calite!, 6) encargarse de buscar más personas para llenar las cajas vacías que hay en algunos casos"*[55].

Aunque los impactos concretos en cada una de las experiencias son diferentes el reclamo es el mismo: colectivizar cada vez más las responsabilidades a todos los niveles. En el caso de Hortigas cada uno de los aspectos señalados anteriormente fue asumido posteriormente por grupos/comisiones que han dado forma a una organización progresivamente más compleja. Es decir, lo que en el 2005 se expuso como una necesidad de desligar funciones a una parte de la organización se convirtieron en aspectos fundamentales de la estructura del colectivo. Esta es una consecuencia más bien reactiva sobre el desarrollo del mismo. Mientras tanto, La Acequia asume un papel similar, pero con niveles de logro mucho menores en

[54] Acta AE del 8 de noviembre de 2006. La Acequia.
[55] DH 47 del 3 de agosto de 2005. Hortigas.

cuanto a la conformación y mantención del trabajo en comisiones y/o grupos. En este caso, muchas de las funciones detalladas son asumidas directamente por los propios grupos de consumo que van rotando la gestión de estas responsabilidades.

Las condiciones de trabajo de los "no" trabajadores/as

Como hemos observado hasta aquí, la condición de *"trabajadores/as"* de las personas que coordinan el trabajo agrícola no ha sido parte de un debate explícito. Sin embargo, en el tratamiento de mucho de los temas explorados existe velada, por una parte, la sensación de que estas personas son trabajadoras de los colectivos. Es un reconocimiento no explícito y que forma parte de lo que políticamente es incorrecto afirmar de estas experiencias. Además, también existe la propia sensación subjetiva de que ellos/as cumplen esa función, aun cuando no sea algo que no se reconozca ni acepte:

> *"Yo me he sentido trabajador de Hortigas, o sea, yo luego reflexiono todo esto y es que siento que trabajo con… que trabajo con muchas personas en este colectivo pero si ha habido muchas veces que me he sentido que he trabajaba para…"* (EH 24 – Hombre; GT/Almócita).

> *"Pero que como se tiene un cierto miedo a asumir que las Hortelanas son trabajadoras que se les está pagando por un trabajo y tienen que adquirir responsabilidades"* (ELA 14 – Mujer; militante nueva).

A pesar de esto, el rol y las funciones propias de estas personas no son las de un trabajador tal y como lo entendemos desde nuestra experiencia convencional, sino que más bien se asemejan a las de un integrante más de un colectivo, aun cuando gestionen mayores responsabilidades y actividades. Este principio permite entender cómo es que las condiciones de trabajo, si bien son decididas por el colectivo, en la realidad práctica son definidas por las propias personas. El colectivo solo tiene el papel de ratificar dichas iniciativas, dándole un tono de legitimidad a las acciones labores de los/as hortelanos/as.

Aspectos como las vacaciones o descansos temporales, los horarios, la continuidad o el equipamiento de trabajo, son definiciones generadas por el propio grupo de trabajo y no imposiciones del colectivo. Esto hace que con el tiempo y con los cambios en lo productivo estas condiciones sufran modificaciones. En otras palabras, estas no están definidas por un código o una legalidad estática, sino que más bien es el resultado de la creación colectiva que busca adecuarse a los diferentes ritmos de trabajo de las personas y del nivel de desarrollo de los proyectos. Por ejemplo, en el caso de Hortigas se decide en su AR del 21 de septiembre de 2006[56] que el grupo de trabajo tendrá un mes remunerado de descanso. Las limitaciones de esta decisión se hacen evidentes luego de algunos meses, por lo que el propio grupo de trabajo decide que: *"…después de muxo tiempo, en el GT, hemos llegao a la conclusión de que teníamos que regular, el descanso anual, llegando a la decisión de que sean dos meses de descanso (con paga personal[57]) por año agrícola, que es el tiempo al que están comprometidas, las personas que participan del proyecto Hortigas (…) El cómo repartirnos queda a nuestra cuenta, que debemos de organizarnos pá que no haya muxo desbarajuste aquí"*. Respecto de las horas de trabajo, tampoco ha existido una intención sistemática de control de parte del grupo. Con lo cual se rompe nuevamente la barrera convencional entre el *"trabajador/a"* y el resto de las personas del colectivo:

> *"También de siempre hemos tenido mogollón de libertad para hacer lo que nos de la gana, nunca nadie nos ha fiscalizado, ni las horas de curro, ni cuando curramos cuando no, hasta que el año pasado que empezaron (…) a decir las horas de trabajo de las hortelanas en las asambleas, siempre se decían las horas de los grupos de consumo pero las de las hortelanas no. Bueno, no se si es más o menos importante pero, nadie ha hecho nada con esa información, con lo cual seguimos haciendo lo que nos da la gana, nadie nos pide explicaciones"* (ELA 9 – Mujer; hortelana).

Es decir, no solo existe una autogestión de los tiempos de descanso, sino que también de su gestión interna en el grupo. Esta práctica de autonomía se entiende como una definición de contenido y de la naturaleza del grupo. Esto queda reflejado

[56] DH 99 y medio del 27 de septiembre de 2006. Hortigas.

[57] Es la manera que tiene este colectivo en particular (Hortigas) de nombrar a la retribución económica que reciben estas personas.

en el acta de la AR del 12 de julio de 2007[58]: *"Entendemos que el GT es un grupo autogestionado, que nos organizamos nosotras mismas para cumplir con nuestras responsabilidades: ke es cosa nuestra como lo hagamos, pero por ello creemos que es importante que todas las hortigas sepáis como funcionamos, informamos de los descansos que tenemos, al igual del horario de las asambleas…, de todo lo que creemos importante"*[59]. Existe una reafirmación de la autogestión, como el principal mecanismo de decisión, al mismo tiempo que se hace un llamado a colectivizar este tipo de decisiones e informaciones.

Esta construcción de autonomía que tienen las personas para definir sus propias condiciones de trabajo, también les permiten delimitar los propios límites de las responsabilidades y cuando ellas se constituyen en un obstáculo. En este caso se abre la perspectiva de la *"autoexplotación"*, un concepto que no solo da cuenta de las deficientes condiciones de trabajo, sino de la condición autogestionada de estos grupos, que se permiten reflexionar y plantear estos temas en colectivo. *"Y fue sobre esto último, el 'trabajo', que versó nuestra conversación, sobre visibilizar los límites de nuestra propia autoexplotación; cuánto afecta a nuestras vidas trabajar las horas que le echamos tanto al trabajo 'hacia fuera' como 'hacia dentro', y qué podemos hacer para mejorar, para encontrar un equilibrio trabajo-ocio sostenible, para sentirnos más libres"*[60].

Los desafíos que plantea este último párrafo pueden expresar el deseo de casi cualquier *"trabajador/a"*, de casi cualquier área productiva, de casi cualquier país del mundo. Sin embargo, se trata de un proceso de autorreflexión gatillado por las condiciones de trabajo definidas por las propias personas que *"sufren"* esta explotación. Esto es lo diferente y lo particular de porque estas personas, aunque parezcan trabajadores/as, en el fondo no lo son.

[58] DH 138 del 18 de julio de 2007. Hortigas.
[59] Esta información aparece en un acta porque se decidió incluirla como punto de informaciones de la misma ya que la propia AR lo consideró relevante para la cooperativa.
[60] DH 277 del 9 de junio de 2010. Hortigas.

5.2.2. Los turnos de trabajo. Una de las responsabilidades mínimas

Uno de los aspectos que hace a estas experiencias diferentes de otras similares es el compromiso de parte de los y las cooperativistas de realizar, cada cierto tiempo, un turno de trabajo en la huerta. Con ello se busca que las personas no solo cumplan la función de consumir y sostener económicamente el proyecto, sino que también sean corresponsables en la producción agrícola.

El cumplimiento de esta responsabilidad, como los mecanismos que aseguran su realización, han estado en el punto de mira de debates que han trascurrido a lo largo de la historia de los proyectos. A partir de ellos se han elaborado herramientas, alternativas y discursos que relevan, en mayor o menor medida, la importancia de ser responsable de la producción agrícola.

La instalación de los turnos de laboro como responsabilidad mínima

Al comienzo de los proyectos, el tema del trabajo en el campo no era entendido como una responsabilidad de las personas que participan de la experiencia. Por el contrario, el trabajo en la huerta era una expresión de las voluntades de las personas y no un compromiso adquirido con anterioridad. Una prueba de ello es como, en el primer DH de Hortigas, se expresaba este tema: *"También deciros que podéis venir a visitarnos cuando queráis, y si os apetece venir a colaborar con las labores agrícolas seréis bien recibidos. Eso sí, previo aviso"* (DH 1 del 26 de mayo de 2004). Esta voluntariedad a la cual está sujeto el trabajo agrícola de parte de los consumidores comienza a cambiar poco a poco.

Este primer cambio queda definido de la siguiente manera en el acta de la sexta AG del 29 de octubre de 2004. En ella se expone: *"Esta colaboración es un buen método para la concienciación y compromiso con este proyecto de todos los que participamos en el colectivo. Se ha fijado como aportación el trabajo de un día al*

mes, y para organizarnos, el miércoles se realizará un calendario o cuadrante con las fechas en que cada uno pueda comprometerse. Es una decisión que se hablará en los grupos, pero que de momento se ha considerado fundamental para la continuidad del proyecto"[61]. Lo anterior deja entrever, por una parte, la idea de que ir al campo aún no es entendida como una responsabilidad, sino que más bien se trata de una colaboración. Dar el paso en esta primera dirección será fundamental en la definición del carácter y fisonomía de estos proyectos. En segundo término, se refiere como una táctica para lograr concienciación y compromiso con el proyecto y no como una necesidad básica de supervivencia del mismo, aunque esto último ya se comienza a tener en cuenta. Por último, llama la atención el hecho de que sea una decisión que se *"hablará en los grupos"*, esto advierte sobre el momento aún germinal de la organización y de lo poco asentado que está la estructura de grupos y el modo de tomar decisiones en el proyecto.

Los procesos parecen más definitivos y algunos meses después en la asamblea del 14 de enero de 2005[62] se propone la realización de un turno de laboro cada mes y medio. De esta forma cada grupo de consumo, a estas alturas son 6, se encarga de una semana del apoyo a la gestión de la producción agrícola. En la siguiente asamblea del 28 de enero de 2005[63] se acepta esta propuesta. Con ello queda fijada la última de las responsabilidades mínimas que busca vincular el espacio urbano y el rural, o desde otro punto de vista, las dinámicas del consumo con las de la producción.

La instalación de esta responsabilidad no está exenta de debate. Esta iniciativa generó rechazo en Hortigas, en un primer momento, pero pronto se consolida como una responsabilidad más de la participación en el colectivo. Además se ser un soporte en el ámbito puramente productivo agrícola, se busca establecer una diferenciación entre la participación en este tipo de experiencias y lo que podría ser la compra de

[61] DH 18 del 13 de octubre de 2004. Hortigas.
[62] DH 27 del 12 de enero de 2005. Hortigas.
[63] DH 28 del 3 de febrero de 2005. Hortigas.

productos ecológicos en una tienda. Esta decisión es fundamental en el proceso de construcción de marcos de identificación colectiva, ya que, funciona como estímulos a la participación que conectan las experiencias subjetivas y el proyecto común de colectivo, como hemos sugerido en el marco teórico. De esta forma los movimientos sociales se nutren de estos procesos asumiendo sus características e integrándolas a un discurso diferenciado respecto de otras experiencias.

En cambio, en La Acequia se plantean opciones como por ejemplo, el tener un modelo mixto que tenga gente que pague más dinero y acuda menos a la huerta y viceversa. Esta opción se ve muy compleja de poner en marcha, por lo que rápidamente aparece la opción del compromiso de las personas de ir a trabajar en la huerta una cantidad de horas al mes[64]. A esta contabilidad del trabajo voluntario se suma el trabajo que se denomina *"horas compensatorias"*[65], que con el tiempo se va definiendo su puesta en marcha. La definición de esta responsabilidad no es solo fundamental desde la perspectiva del compromiso que adquieren los consumidores, sino que supone un cambio fundamental en el sistema productivo de las huertas:

> *"…con el tema de las horas de trabajo, o sea, cuando hay un cambio en el momento en que el trabajo pasa de ser voluntario y vas cuando quieres, te organizas como te da la gana y no contamos, desde la producción, con ese trabajo continuo de los grupos de consumo, a pasar a ser una obligación, aunque nadie quiso decir horas obligatorias sino que las horas de los grupos de consumo, que si que se establecen como horas fijas y tenemos una responsabilidad en la producción. Ahí hay un cambio, hay un cambio productivo, hay un cambio radical vamos a nivel de producción de tamaño de la huerta, de visión del proyecto productivo"* (ELA 9 – Mujer; hortelana).

Al mismo tiempo la adquisición de esta responsabilidad se vuelve significativa en la medida que estrecha los vínculos entre el consumo y la producción. Los sujetos en movimientos no solo son responsables del funcionamiento organizacional del

[64] En el acta de la AE del 4 de octubre de 2006 se proponen tres horas. La Acequia.

[65] Básicamente es un mecanismo que busca recuperar las horas no realizadas por los grupos con una tarea específica, como por ejemplo puede ser la construcción de un invernadero o la plantación de setos.

proyecto, sino que también adquieren responsabilidades en la faceta agrícola. Esto trae una serie de consecuencias tanto prácticas, como en la construcción del sentido de pertenencia al colectivo. La huerta y el trabajo en el campo es, para muchas de las personas que participan de estos proyectos, su principal motivación.

Las implicaciones prácticas se traducen en que después de la instalación de los turnos de trabajo como una responsabilidad de los cooperativistas, se abre un debate sobre su forma. Esto se plasma en la necesidad de debatir la cantidad de horas que las personas asumen como responsabilidad y como ellas serán registradas y *"controladas"*. Esta última preocupación surge en buena medida por la falta de cumplimiento de esta responsabilidad o por las crecientes necesidades de trabajo agrícola que se van identificando.

En este contexto se han sucedido, en ambos proyectos, a lo largo de su historia los llamados públicos a cumplir con esta responsabilidad. Estos llamados han sido de distinto tono pero el reclamo de fondo que se identifica es el mismo: apoyo en el trabajo productivo agrícola. Aquí dos ejemplos, alejados en el tiempo, de una de las cooperativas que sirven para ilustrar como este tema ha permanecido a lo largo de los años:

> *"Por cierto, avisamos y quien avisa no es traidor. El día que empecemos a embotar los tomates, quien no venga, ni que sea un día, a participar ¡no come tomates! Avisado queda"* (DH 9 28 de julio de 2004. Hortigas).

> *"Estamos que nos salimos de la pelleja y es que la primavera no da tregua, ke si plantar, ke si escardar, ke si regar, ke si escardar, ke si podar olivos, ke si escardar, ke si sembrar, ke si escardar, ke si aplicar, ke si escardar.... jaaaarr!! Estamos a tope sin la cope!! akí hay curro pa dar y vender y como nadie lo quiere comprar nos lo estamos comiendo con patatas!! ke sí, que no paramos ni un minuto y por eso llevamos tres semanas pidiendo en el diario que vengáis a cumplir vuestro turno de laboro, pero parece que no hace efecto y sólo vais apareciendo en cuenta gotas para hacer el turno de laboro, a ver si en estas próximas semanas cambia la tendencia y llevamos este pico de trabajo adelante entre todas!!!"* (DH 269 del 14 de abril de 2010. Hortigas).

En este debate sobre cómo afrontar el tema de los turnos de trabajo surgen dos posturas extremas entre sí y algunas intermedias. Una postura extrema, que podemos denominar ***integrista***, ve necesario aumentar la frecuencia de ir a la huerta ya que es una oportunidad de conocer a las personas de otros GAC y también tener más contacto con la tierra. Otros, desde una postura más ***realista***, advierten de que si el nivel de cumplimiento con el actual compromiso es bajo, si éste se incrementa sería peor. Es una negativa al aumento de horas de trabajo, ya que, no ven que exista una relación directa entre el aumento de horas y el nivel de cumplimiento de las mismas.

En medio de estas dos posturas más polares, podemos identificar otras que advierten sobre otros aspectos anexos que interfieren en el trabajo en la huerta de los cooperativistas[66]. Una de ellas tiene que ver con la necesidad de reflexionar sobre la eficacia y la coordinación en el trabajo en la huerta. Para quienes sostienen esta posición, una parte importante de los problemas derivados de este tema se podría solucionar si se ajustaran los mecanismos de supervisión sobre la productividad de las horas de trabajo de las personas. Este discurso recrea la sensación de que las horas de trabajo en el campo no son efectivas:

> *"Porque no me parecía efectivo del trabajo de la gente cuando nosotras no estábamos, (…) por ejemplo si tú le dices a un grupo de cinco que se meta a una parcela que está llena de hierba a sacar hierba son super efectivos, se lían con azadas a quitar hierba y muy bien. Pero sin embargo, si me meten en la cebollas a escardar, la efectividad suele bajar y mucho menos si les dices hay que sembrar calabacines, ahí si que radicalmente es negativo vamos…"* (ELA 9 – Mujer; hortelana).

> *"…pero que realmente si estamos solos sabemos, en esas dos horas, ser efectivos en la huerta, me parece que después de cinco años deberíamos ya de saber un poquito de huerta y no es el caso, se está viendo que no es el caso"* (ELA 10 – Mujer; militante nueva).

Otra perspectiva presente en los discursos es la que buscar darle una posición más relevante al trabajo agrícola en los llamamientos colectivos que se producen para

[66] Actas de las AE del 3 de junio de 2009 y del 4 de agosto de 2010. La Acequia.

realizar tareas específicas en momentos determinados. Desde una posición más propositivas también se lanzan alternativas como el apadrinar un cultivo y la realización de talleres formativos sobre el trabajo en la huerta. Todas estas posturas, aunque intermedias respecto de las polares que hacíamos mención antes, se presentan como opciones al no incremento de horas.

Por el contrario, cercano a la postura del incremento de horas se plantea también la reducción de los periodos de realización de turno, de manera que cada grupo debiera cumplir con esta responsabilidad más seguido en el tiempo. Otra opción era el refuerzo de los turnos de trabajo con la mitad de las personas de cada GAC[67]. También se propuso aumentar las horas en periodos del año donde hay más carga de trabajo, como es en verano. Esto se enfrenta a una realidad muy trascendental de estos colectivos, que es la fuerte ausencia de personas en épocas estivales. Teniendo en cuenta esta variable, es que se propone, apostar por un equilibrio en la producción, lo que implica una reducción en verano y aumento en invierno, que es donde existe mayor permanencia de personas en la ciudad.

Esta adecuación a los ciclos de participación de las personas durante las diferentes épocas del año encuentra oposición en posturas que ven la reducción de la producción como una iniciativa contraria a la búsqueda de mayores niveles de soberanía alimentaria. Recordemos que este es uno de los grandes objetivos de estos colectivos en estudio. Pero además, pone en evidencia las diferencias de ritmos entre el campo y la ciudad, o en otras palabras, las de la producción y las del consumo. Estas experiencias buscar ajustar estos equilibrios a través de herramientas que no desprotejan lo productivo, pero que tampoco signifiquen un obstáculo para la participación real desde la ciudad. Ambas partes se necesitan y mantienen una relación de dependencia mutua.

Por otra parte, se plantean salidas más organizacionales. Algunas de ellas son la creación de un Grupo de Refuerzo Voluntario (GRV) que cambiaría cada semana o la

[67] Acta AR del 12 de abril de 2007. DH 125 del 18 de abril de 2007. Hortigas.

realización de una AV. Esta última con el objetivo de conocer cómo se siente y vive este tema al interior del colectivo y también como una instancia donde surjan ideas que se puedan ir concretando en el futuro[68].

A pesar de la variabilidad de las propuestas los colectivos se decantan por mantener o cambiar ligeramente su compromiso de trabajo en la huerta. Este debate no termina de consolidarse en los proyectos. Esto bebido a que se mantiene una tendencia hacia el incumplimiento de esta responsabilidad (fenómeno sobretodo presente en Hortigas) o que no se termina de consolidar un modelo donde los y las cooperativistas asumen que son tan responsables de la producción como las personas que coordinan el trabajo en el campo (fenómeno presente en ambos proyectos). Lo cierto es que la definición de esta responsabilidad es un factor determinante en estos colectivos. Los hace diferentes de otras experiencias, y a la vez es un atractivo para muchas personas que no se ven atraídas por las dinámicas asamblearias de la ciudad, pero si por las del trabajo agrícola. Esto hace que este tema se mantenga como área de debate de los proyectos y sigan presentes las interrogantes sobre cómo resolver, de mejor manera, los desafíos que plantea para el grupo en su conjunto.

Informes de turno de laboro

Como hemos señalado anteriormente, uno de los aspectos que tiene más atención en el debate general de los turnos de laboro es el mecanismo que debe existir para su control. Esto surge básicamente por la sensación generalizada de que esta responsabilidad no es cubierta satisfactoriamente por muchas de las personas que participan del proyecto. Este debate ha sido particularmente agudo y prolongado en el tiempo en el caso de la cooperativa Hortigas.

Como una forma de sistematizar a lo largo de tiempo el cumplimiento de esta responsabilidad agrícola, en La Acequia se registran las horas de trabajo de cada

[68] Orden del día para la AR del 10 de mayo de 2007. DH 127 del 2 de mayo de 2007. Hortigas.

grupo en las actas de las AE. La sistematización de esta información no comporta conflicto dentro de la cooperativa sino que por el contrario es un mecanismo que está muy asumido y legitimado.

La definición de esta responsabilidad surge a partir de la AE del 10 de abril de 2007 donde se establece el compromiso de trabajo de cuatro horas por cesta (144 en total) que ha permanecido por mucho tiempo. Según este registro se observa un alto nivel de cumplimiento de esta responsabilidad, ya que el promedio de realización es de 158 horas por mes. Sin embargo, esta dinámica no es uniforme a lo largo del tiempo, ya que, existieron momentos más críticos sobre todo al comienzo de la existencia del proyecto. Esto influyó que para en la AE del 18 de octubre de 2008 se establecieron una serie de herramientas que buscaban facilitar el trabajo a las personas, al mismo tiempo, que se vio necesario visibilizar los problemas que ocasiona la falta de implicación de los grupos de consumo en el cumplimiento de sus horas de trabajo.

Como advertimos, en el caso de Hortigas el debate sobre la sistematización del cumplimiento de esta responsabilidad ha sido por momentos intenso. En el DH 77 del 29 de marzo de 2006 se plantea la necesidad de clarificar cual es la forma de llevar el registro de los turnos de laboro. Además, se advierte sobre el peligro que entraña ver estos informes como un control de la participación de las personas en la huerta.

Pero la sistematización del cumplimiento de esta responsabilidad no solo refleja el temor al control sino que también hace resurgir una herramienta olvidada en el colectivo, como es la autoexclusión. Al respecto es en la propia AR del 26 de abril de 2007[69]donde surgen dos posturas al respecto: *"a) la necesidad de unificar un criterio para la autoexclusión en función de los turnos pendientes (propuesta para la siguiente asamblea de representantes) y b) como grupos autogestionados, cada uno se responsabilice de sus turnos pendientes, autoexclusiones, según criterios propios"*[70]. Esto habla de dos procesos diferentes, por una parte, el mecanismo de

[69] DH 125 del 18 de abril de 2007. Hortigas.
[70] DH 127 del 2 de mayo de 2007. AR del 26 de abril de 2007. Hortigas.

la autoexclusión funciona gracias al convencimiento individual de que no se está cumpliendo con una responsabilidad. Con ello se fortalece la idea de que la realización de los turnos de trabajo es una responsabilidad de cada uno de los participantes del proyecto. Por el contrario, la lógica opuesta pretende colectivizar, por medio de los GAC, dicho cumplimiento de las horas, estrategia más parecida con la que funciona la cooperativa de Córdoba. En la siguiente AR no se logra el consenso, pero si un acercamiento de posturas: existe consenso sobre la necesidad de que exista algún tipo de regulación. Pero las diferencias aparecen en cuál es el mecanismo más indicado. Para algunos GAC se ve necesario una sanción como forma de control, mientras que otros creen en la autoexclusión controlada por la autogestión de cada grupo[71].

La reapertura de este debate la protagoniza un GAC (Alkaparra) en particular poniendo la atención sobre la utilidad de los informes de los turnos de laboro. Desde la perspectiva de este grupo, se trata de una herramienta muy poco útil y que más bien es *"un medio para supervisarnos entre nosotros"*, dicha visión es compartida por otros grupos de consumo[72]. La reacción inmediata de la cooperativa fue el no consenso reflejado en las posturas de otros grupos de consumo: por ejemplo, Abrevadero, lo encuentra útil porque les permite conocer el nivel de cumplimiento de los turnos del resto de grupos. Almócita no lo ve como un mecanismo de control, sino como una autoevaluación para el GAC y para la cooperativa en su conjunto. Identifican como el problema principal el uso que se le está dando, recordando que hay un espacio de evaluación cualitativa que muy pocas veces se rellena.

En las asambleas sucesivas se continúa con el debate identificando los pros y contras de las diferentes opciones que se definieron. La primera alternativa es que se sigan haciendo los informes tal y como se estaban haciendo hasta ahora. La segunda es no hacer el informe y la tercera es asumir una nueva modalidad a partir de la

[71] DH 129 del 16 de mayo de 2007. AR del 10 de mayo de 2007. Hortigas.
[72] Acta AR del 3 de diciembre de 2009. DH 253 del 9 de diciembre de 2009. Hortigas

propuesta de un grupo en particular (Hermanas Puedo oe!)[73]. Finalmente se alcanza un consenso sobre la necesidad de hacer un informe de turnos de laboro[74] pero se reorienta su puesta en marcha. A partir de ese momento se crea el DAL como grupo encargado de gestionar esta información.

Este grupo comenzó a trabajar en una metodología para conocer el nivel de logro de cumplimiento de esta responsabilidad. Los resultados que se fueron entregando a lo largo del tiempo fueron consolidando una idea que a simple vista parecía clara: muchas personas no cumplen con esta responsabilidad. Quedaba por develar la magnitud de esta incumplimiento para lo cual el DAL ofrecía un informe después de terminado un ciclo[75] de trabajo.

Después de sistematizar la información de varios ciclos, el DAL presenta en una AG los resultados. Los porcentajes son esclarecedores. Alrededor del 50% de las personas de la cooperativa no cumple su turno de trabajo. De los que sí lo hacen la mitad, es decir un 25%, lo realizan en la semana que le corresponde al GAC (cumplimiento ideal) mientras que la otra mitad (25%) lo hace fuera de esta semana (cumplimiento relativo)[76].

La distribución de esta deuda se reparte desigualmente entre los diferentes GAC y dentro de ellos también, pero en términos generales, los datos muestran que del total de unidades de consumo (77 cajas) que existían en la cooperativa en ese momento, solo 24 no debe turnos de trabajo. El resto (47 unidades[77]) debe, a lo menos un turno. La gran mayoría de este grupo está conformado por deudores entre 1 y 4 turnos (87,2%), mientras que un 12,8% de las unidades de consumo mantienen deudas entre 6 y 12 turnos. Si se aplicara el criterio de autoexclusión, que hacíamos referencia

[73] Acta AR del 17 de diciembre de 2009. DH 255 del 4 de enero de 2010. Hortigas.
[74] Acta AR del 25 de febrero de 2010. DH 263 del 3 de marzo de 2010. Hortigas.
[75] Se entiende por un ciclo un periodo de cinco semanas, dentro de las cuales todos los GAC debían cumplir esta responsabilidad.
[76] Documento inédito presentado en la AG del 13 de noviembre de 2010. Hortigas.
[77] A la hora de realizar este informe no se disponía de información de las 6 unidades que restan.

anteriormente, estas últimas cajas deberían haber abandonado el proyecto. Sin embargo, este mecanismo no ha llegado a practicarse masivamente, ya que no logró constituirse en una herramienta asentada en la práctica política del colectivo. Entre otros motivos porque el proyecto no estaba en condiciones de presionar su salida, ya que esto hubiera significado una reducción relevante de personas que permiten sostener, sobre todo en términos económicos, la cooperativa.

Ahora bien, si consideramos el grupo de unidades de consumo que no tienen deudas, encontramos que algo más de la mitad (54,2%) están dentro de lo que podemos llamar como *"supermilitantes"*[78]. Es decir, aquellas unidades que han hecho más de los turnos que le correspondían. Esto habla de los desequilibrios que existen en cuanto a los niveles de implicación de los y las cooperativistas. Esta tendencia a asumir altas cuotas de responsabilidad, también se reproduce en otros ámbitos del colectivo como por ejemplo, el trabajo en grupos y comisiones o el trabajo asambleario, como veremos más adelante.

A medida que los proyectos han ido avanzando en el tiempo este grupo de *"supermilitantes"* ha ido modificando su fisonomía adecuándose a los desafíos del colectivo. Pero también los cambios en las formas y visiones de ver la cooperativa de este grupo han determinado los contenidos y facetas por las cuales ha pasado el proyecto. Es decir, se trata de una influencia mutua: del colectivo hacia los sujetos en movimientos y a la inversa. Esta es la expresión de una forma de entender al actor en movimiento que, como hemos sugerido en el marco teórico, permanentemente interpreta, modifica, reinterpreta y manipula las identidades implicadas en la contienda (McAdam, 2005). Esto lo podemos ilustrar en el caso de Hortigas: el grupo de *"supermilitantes"* en la primera fase del proyecto le imprimió un carácter más familiar y donde los lazos de amistad eran altamente valorados; luego podemos identificar un periodo de transición a la espera de la consolidación de un nuevo grupo

[78] Haremos referencias más analíticas y completas a este concepto en el apartado "no todos caben" de este capítulo.

de coordinadores del trabajo en el campo y, por último, un grupo alrededor del nuevo Almócita que tenía un carácter más político y profesionalizante.

5.2.3. La planificación económica

La economía de las cooperativas agroecológicas, que forman parte de esta investigación, básicamente persigue la sostenibilidad en el tiempo de los proyectos. No hay pretensión de acumulación y sus flujos económicos son elementales. Es una herramienta que permite el ordenamiento de los recursos con un uso muy rudimentario de sus formas. Su gestión no está destinada a generar beneficios y a sostener modelos de crecimiento irracionales, muy por el contrario, es un factor que sirve para consolidar principios como el de la autonomía y autogestión en el marco de la creación una alternativa política.

Principios básicos de funcionamiento

Mantener cualquier modelo económico requiere de acuerdos políticos que permitan su sostenibilidad en el tiempo, pero también necesita establecer límites sobre cómo entender la economía dentro de los colectivos. Estas fronteras están en directa relación con el principio de autogestión y autonomía que guía a estos colectivos. A partir de aquí, la economía no es entendida como una herramienta que persiga rentabilizar los recursos a lo largo del tiempo o que sea asumida como una medida de éxito de los proyectos.

Coherente a estas definiciones, el principal ingreso de estos proyectos proviene de las cuotas que mes a mes los y las cooperativistas aportan. Esta cuota de participación está destinada al pago de las retribuciones económicas de las personas que coordinan el trabajo en el campo, su seguridad social y los gastos habituales derivados de la actividad agrícola (insumos, alquiler de maquinaria, mantención de una furgoneta, etc.). Son el principal y más permanente sostén económico de

los colectivos. Por este motivo que junto con la participación agrícola y la política, medida en la asistencia a los procesos de toma de decisiones, la cuota, es la expresión monetaria de la participación económica de las personas y se constituye en la tercera responsabilidad mínima/necesaria para la participación.

Durante el desarrollo de estas experiencias el valor económico de esta cuota se ha incrementado sistemáticamente en el tiempo. Este es un proceso que ha ido de la mano con la evolución de los colectivos, la complejidad de sus acuerdos y los desafíos que se han planteado. Por ejemplo, la decisión de tener más personas coordinando el trabajo del campo o que ellas tuviesen seguridad social, han sido pasos de los proyectos que han repercutido directamente en el valor de la cuota.

Junto con este ingreso, existen otros variables en el tiempo y montos. Éstos se derivan de la realización de eventos (fiestas principalmente) abiertos al público en general. A pesar de que este tipo de actividades ha sido discontinua en el tiempo, éstas han sido un soporte importante sobre todo en momentos donde la economía de los colectivos no era tan sólida.

Como advertimos estos proyectos no persiguen la acumulación de dinero, pero si se han planteado debates sobre la pertinencia de tener un fondo de reserva que permita afrontar mejor ciertos momentos de gastos inesperados. En La Acequia se decide[79] que la cooperativa mantenga un remanente de dinero para cubrir eventuales imprevistos económicos. Una vez que el límite se supere ese dinero debería ir destinado a reducir las cuotas de participación. En la AE del 9 de febrero de 2009 se aprueba como remanente la cantidad de 2.000 euros. Este mismo mecanismo ha sido utilizado en Hortigas con los mismos fines. En este caso se fija en 1.000 euros el remanente máximo de la cooperativa, el dinero restante no se acumula sino que va destinado a incrementar la paga personal de las personas que coordinan el trabajo en el campo hasta alcanzar la cantidad deseable

[79] Acta AE del 14 de enero de 2009. La Acequia.

de 400 euros[80]. En el caso de esta última cooperativa este mecanismo sufrirá cambios en el tiempo, pero se mantiene la lógica no acumulativa.

Por otra parte, las cooperativas, a lo largo de su historia, han mantenido una posición de independencia respecto de las subvenciones externas. Esta postura juega un papel decisivo en su definición identitaria muy vinculado a la idea de autogestión y autonomía del mismo. En esta línea es que Hortigas en la AR del 17 de noviembre de 2005[81] toma la decisión de no trabajar con préstamos con el Banco Ético. Esto como una forma de consolidar la autogestión económica y eliminar al máximo la utilización de los bancos.

Sobre la base de estas definiciones el tema de la planificación económica de los proyectos ha concitado debates sobre cuáles son las mejores alternativas para la estabilidad. Esto ha puesto sobre la mesa temas que generan alternativas que están en sensible contradicción como es el caso del incremento o no de las cuotas, el crecimiento y el papel de los ingresos extras en la financiación de los proyectos:

> *"...el tema de la planificación económica, si subir cuotas, bajar cestas, ingresos extras de fiesta o no, dignificación de salarios de las hortelanas, eso ha estado mucho tiempo"* (ELA 17 – Hombre; militante antiguo).

En el caso del tema de los ingresos extras, éste era traducido en los discursos como un elemento que puede generar desestabilización en los ingresos del colectivo. Por lo tanto, apostar porque parte de la economía de las cooperativas dependiera de este tipo de ingresos era una fuente potencial de desestabilización económica:

> *"...tanto a nivel particular como en mi grupo no se vio, porque al final tú estabas condicionando el salario de las hortelanas o de las remuneración del grupo de las hortelanas a los ingresos que sacáramos en una fiesta, que a veces si iba bien sacaríamos dinero, y a veces si iba mal pues..."* (ELA 17 – Hombre; militante antiguo).

[80] Acta AR del 26 de junio de 2005. DH 42 del 29 de junio de 2005. Hortigas.
[81] DH 60 del 23 de noviembre de 2005. Hortigas.

Otra lectura presente en los discursos advierte sobre los límites que parecen admisibles de asumir por el proyecto. En este sentido, la frontera se fija muy claramente en la idea de la autogestión aunque sea sobre la base de un modelo poco definido. Es la expresión de la búsqueda de soluciones y fórmulas que tienen que ser reinventadas a partir de una práctica política que está constantemente cambiando:

> *"...me acuerdo de una oferta que era llevar visitas de colegios de niños a la huerta y cobrarle por eso una pequeña cantidad, eso generó un debate muy gordo en la asamblea de hace quizá tres años y que eso supuso la ruptura, la salida de alguna persona"* (ELA 16 – Hombre; militante antiguo).

Pero como adelantamos, este tema está sujeto a los cambios propios del desarrollo de los proyectos. Por ejemplo, en la primera etapa de Hortigas se hacía patente la necesidad de que las personas tomaran conciencia de la importancia de tener el tema económico resuelto: *"…sino se logra que este proyecto tenga una viabilidad económica por lo menos mínima, no habrá verduras para nadie porque tendremos que cerrar el chiringuito"*[82]. Una vez que se alcanza este equilibrio el tema económico desaparece de los debates hasta una nueva etapa.

En cambio, en La Acequia la preocupación por el tema económico sigue latente. No es hasta la AA del 18 de octubre de 2008 donde se produce un giro relevante en este sentido. En dicha asamblea se acuerda lo siguiente: *"i) dos hortelanas; ii) 2/3 de jornada de trabajo de cada hortelana; iii) salario de las hortelanas: 800 € mensuales líquidos (12 pagas al año); Nº Cestas: 45; Cuota por cesta: 60 € al mes (cada grupo de consumo es autónomo a la hora de abonar sus cuotas, de manera que podría organizar actividades diversas para tal fin)"*[83]. Estos acuerdos abren una brecha importante en el proyecto ya que es uno de los hitos que introdujo cambios tanto a nivel de los/as cooperativistas como de las personas que coordinan el trabajo en el campo. Es la concreción de un anhelo muy antiguo como era la equiparidad de las jornadas de trabajo de las hortelanas. Pero también fija un límite económico para la participación de algunas

[82] DH 7 del 14 de julio de 2004. Hortigas.
[83] Acta AA del 18 de octubre de 2008. La Acequia.

personas que no podrán sostener por mucho tiempo, por lo tanto, funciona como un motivo para la desvinculación.

El tema económico también tiene consecuencias en la organización de los colectivos. Producto de la creciente importancia que este va adquiriendo, los proyectos deciden destinar esfuerzos específicos a trabajar este tema. En el caso de Hortigas se forma la CAE mientras que en La Acequia un grupo de personas se encargan de hacer un informe detallado de la economía de la cooperativa[84]. Más tarde esta función pasaría a ser una de las tareas que se rotan entre los distintos grupos de consumo.

La subida de cuotas versus crecimiento

En medio de esta dinámica que busca construir un equilibrio económico que haga posible sostener en el tiempo a los proyectos, surge una dicotomía que está presente en muchos debates. Esta enfrenta por un lado, el incremento de la cuota de participación y, por otra, el crecimiento cuantitativo de los colectivos. El cómo los discursos se posicionan en medio de estas alternativas abre las diferencias entre las personas que participan del proyecto y muestra su enorme diversidad interna:

> *"...también por la idiosincrasia del grupo, se apostaba más por subida de cuota que por subida de cesta, porque la mayoría de los integrantes de mi grupo, tienen trabajo, a diferencia de otros grupos que hay más estudiantes o gente en el desempleo en mi grupo, el nivel económico, no es que sea boyante, pero casi todo el mundo tiene ingresos, entonces yo creo que se prioriza el hecho de que resulta más fácil…"* (ELA 17 – Hombre; militante antiguo).

En el otro extremo, se sitúa un discurso que visibiliza las consecuencias políticas del incremento del coste económico de la participación. Funciona como un motivo de desvinculación, como veremos más adelante, no solo por el valor económico en sí mismo, sino porque es una expresión de la falta de búsqueda de alternativas. Aquí se enfrenta el camino aparentemente más sencillo que es recargar económicamente

[84] Acta AE del 4 de diciembre de 2007. La Acequia.

a las personas que participan del proyecto, como señalamos en el párrafo anterior, versus la búsqueda de caminos de autogestión de la satisfacción de esta necesidad. Las razones para oponerse al camino del incremento monetario son también de diverso tipo. Una de ellas tiene que ver con que la constante subida de la cuota puede derivar en ser un proyecto elitista:

> *"...cuando se llegó a tomar la decisión de que (…) el valor de la cesta tenía que ser mucho más alto, entre cincuenta y sesenta euros, pues la gente digo no, esto ya no, porque esto no es el proyecto que yo busco y ahí se fueron muchas personas super válidas"* (ELA 9 – Mujer; hortelana).

> *"El último aumento de la cuota, fue un momento bastante conflictivo, polémico, clave, para ver en qué punto estábamos, (…) había gente que se lo tomaba como algo monetario solamente que era una cosa que se te escapaba de las manos y que podría llegar a ser elitista incluso"* (ELA 7 – Hombre; hortelano).

De esta forma, el debate sobre el incremento de la cuota de participación devela, por una parte, una sensación interna de falta de herramientas para alcanzar la estabilidad económica. Pero por otra, actúa como un factor que ayuda a consolidar cierto temor a ser vistos en el exterior como un proyecto exclusivo al alcance de sólo algunas personas.

En tanto, el dilema entre el crecer o no, es un debate que tiene una larga data en los colectivos. A estado presente en mucho otros debates, como veremos más adelante, y en ocasiones parece funcionar como un lugar común donde las posiciones se estancan. Es como una especie de piedra de tope o puerta sin salida, según sea el caso y la perspectiva desde donde se mire.

En el caso de Hortigas el crecimiento parecía algo inevitable en la primera etapa de la cooperativa, esto debido a que la experiencia se hacía conocida y la lista de espera de personas para entrar era muy nutrida. Es así como se llega al primer momento de

crecimiento fuerte[85]. Este primer periodo fue más bien caótico y sin un debate previo sobre sus significados. No hay una lógica racional que lo justifique ni tampoco una necesidad política aparente.

La tendencia al crecimiento continúa y la siguiente subida se concreta en 70 cajas, aunque en este caso los procesos reflexivos y de planificación fueron más consistentes. Por esto último, esta decisión va condicionada al incremento de tierras de cultivo[86] y a un análisis del periodo del año más adecuado para concretar dicha ampliación. Después de más de seis meses la decisión de crecer a 70 cajas queda establecida para junio de 2007[87], previo acuerdo de que éste se resolviera con la creación de un nuevo GAC.

Las concepciones sobre el tema del crecimiento están determinadas en buena medida por cuáles son sus efectos en los puntos de partida de los colectivos. Por una parte, está presente un discurso que lo traduce como una pérdida de sentido familiar y de cohesión grupal. Por otra parte, el crecimiento también supuso una pérdida del perfil político agroecológico del colectivo, en pro de un proyecto más orientado al consumo. Dos líneas discursivas contrapuestas para analizar los efectos de un mismo fenómeno: el crecimiento:

> *"Necesitamos ese ambiente lúdico por el que yo también entré, que yo me identifiqué rápidamente de sentirnos una gran familia en que nos vamos conociendo cada vez más profundamente, pues yo veía que eso no se estaba desarrollando…"* (ELA 2 – Mujer; ex militante).

> *"Entonces a partir de ahí se pierde un poco la esencia de la filosofía agroecológica. Sí, entra mucha gente que por ejemplo no tiene una motivación con la tierra, de*

[85] Se incrementa el número de unidades de consumo a 50 y se establece que cada GAC gestione sus bajas y su lista de espera (Acta AR del 11 de diciembre de 2004. DH 23 del 15 de diciembre de 2004. Hortigas).

[86] Acta AR del 2 de octubre de 2006. DH 101 del 11 de octubre de 2006. Hortigas.

[87] Acta AR del 26 de abril de 2007. DH 127 del 2 de mayo de 2007. Hortigas.

> *conocer el ciclo de las plantas, de conocer la producción, de implicarse en la producción. Por una necesidad de comer ecológico pero que tampoco tienen un vínculo fuerte con todo el proceso. Eso es lo que yo he notado, ese cambio"* (ELA 4 – Mujer; ex militante).

Complementariamente a esta pérdida de *"sentido familiar"*, identificada en los discursos, se agrega un efecto global que tiene implicaciones en muchas facetas del proyecto, cómo en el funcionamiento organizacional o incluso en la consolidación de cierto tipo de liderazgos:

> *"...el pequeño grupo la relación personal es mucho más estrecha en gran grupo se diluye, todo ese tipo se queda en subgrupos, un poco el crecimiento lo que produjo es eso la creación de subgrupos, el enquistamiento de muchas formas de pensar según los grupos, según las personas que dominaban cada grupo"* (EH 23 – Hombre; ex militante).

En el caso de Hortigas otro de los efectos tiene que ver con el impacto del crecimiento en la cantidad de tierras que se cultivan y, por lo tanto, en el trabajo que supone mantener el tema productivo en alto. Aparecen alternativas como el alquilar tierras o que las sesiones sean con un compromiso de los dueños por una cierta cantidad de tiempo[88].

El crecimiento es traducido como algo positivo siempre y cuando éste acompañado de procesos que permitan desarrollar el potencial de tiene implícito el ser más personas. Es decir, el crecimiento no solo de debe dar en términos cuantitativos sino también en lo cualitativo:

> *"Se llegó a casi duplicar las cestas o a un tercio más, todas esas personas trabajando tienen mucho poderío, pero si el interés no es que el proyecto vaya para adelante, de trabajo directo, yo creo que paraliza o retrasa mucho un proceso de mucha más consolidación"* (ELA 3 – Hombre; ex militante).

[88] Acta AR del 19 de noviembre de 2005. DH 64 del 21 de diciembre de 2005. Hortigas.

Pero también este debate hizo posible abrir el campo de las alternativas hacia algunas que suponían algo más que la resolución del conflicto propiamente tal. La posibilidad de la separación de la cooperativa en dos proyectos diferentes era algo que el tema del crecimiento ponía sobre la mesa. Se trata de la reproducción de las experiencias como una alternativa al incremento de personas en un mismo colectivo:

> *"…ya no lo vi tan claro que siguiera creciendo (…) bueno si nos hubiéramos parado y hubiéramos expuesto las cosas sobre la mesa, todo, todo, aunque hubiera sido doloroso, aunque hubiera que llenar cubos de lágrimas, sacarlo todo y partir de ahí continuar o darse cuenta de que bueno aquí hay dos corrientes o tres, dos formas de entender Hortigas diferentes pues bueno que cada una valla por su lado, hay una escisión y ya está, no pasa nada…"* (EH 11 – Hombre; GT/Almócita).

> *"…pero con vista a que estos tres grupos de emancipen del colectivo y creen un proyecto diferente, (…) a lo mejor esa es la forma de que La Acequia absorba crecimiento, creando otros grupos…"* (ELA 15 – Hombre; militante nuevo).

La concreción de esta alternativa ha tenido dos desarrollos muy diferentes en cada uno de los proyectos. Mientras en el caso de La Acequia se expresó en la formación de un nuevo colectivo (la Re-Huerta), en Hortigas, era una alternativa latente que no llegó a expresarse públicamente en una propuesta. Era más bien un deseo expuesto informalmente en época de crisis interna o de cambios muy fuertes.

5.2.4. El germen de la salud

El debate sobre la salud supone muchas implicaciones anexas. No tan solo se refiere a cómo garantizar el bienestar de las personas que trabajan en el campo sino también a como se sustenta ese costo y hasta qué punto es una pérdida de independencia respecto del sistema estatal. Por lo tanto, este debate implicó trabajar aspectos organizacionales y económicos y, también temáticas político-ideológicas que suponían revisar los fundamentos de los proyectos.

Por ello, fue un debate, sobre todo en Hortigas, que marcó un ciclo. Fue la expresión de la polaridad existente en una época y el escenario perfecto para desencadenar conflictos y posiciones irreconciliables.

La genealogía del debate

Una de las señales de las diferentes implicaciones de este debate en las dos cooperativas en estudio es su genealogía. Mientras en una (Hortigas) es de un largo recorrido que comienza casi con el inicio del proyecto en otra (La Acequia) es el resultado de un proceso limitado en el tiempo y que se termina por zanjar relativamente rápido. A pesar de ello las consecuencias en uno y en otro colectivo son relevantes, ya que, develan diferencias internas que finalmente resultarán irreconciliables.

Como adelantamos, en Hortigas el debate sobre el ingreso a la seguridad social de las personas que coordinan el trabajo en el campo, comenzó a penas el proyecto tenía unos meses de vida. En la AG del 29 de octubre de 2004 se menciona la necesidad de buscar los mecanismos para dar solución a problemas de salud asociados a *"accidentes o bajas largas"*[89].

Como un pequeño antecedente de la complejidad de este asunto se decide, sólo un mes después, que el debate se vuelque en los grupos de consumo, con la idea de buscar soluciones, propuestas o nuevas ideas de cómo enfrentar este tema. En la AR del 25 de noviembre de 2004[90] se describen diferentes fórmulas que tienen distintos grados de concreción y que implican diferentes niveles de debate en la cooperativa. Una de estas alternativas es la posibilidad de contar con personas que hagan masajes a las personas que están permanentemente en labores agrícolas. Esta opción es entendida como una medida de salud preventiva. Se proponen diferentes fórmulas de trueque para su financiamiento, desde el intercambio basado en la

[89] Acta AG del 29 de octubre de 2004. DH 19 del 20 de octubre de 2004. Hortigas.
[90] DH 21 del 24 de noviembre de 2004. Hortigas.

cuota de participación, cumplimiento de turnos de trabajo o por cestas de verduras, que es como funciona en la actualidad. Otra de las alternativas es la instauración de la llamada Caja de Resistencia entendida como un fondo común pagado aparte para cubrir lesiones, malestares, etc. Con el tiempo y el desarrollo del debate esta opción se va consolidando dentro del modelo general de salud. Por último, también se expresa la alternativa de un seguro público o privado. Esta opción presenta muchas incertidumbres a las personas, fundamentalmente porque no se conoce como se puede llevar a la práctica.

En medio de este proceso se decide que la persona, que en esos momentos se encuentra como coordinador del trabajo en el campo, utilice el Régimen Especial Agrario[91]. Para esto un empresario agrícola conocido da de alta a esta persona como si hubiera echado una peonada. Cada mes la cooperativa pagaba dicha cotización, que permitía cubrir la asistencia sanitaria y la jubilación. Sin embargo, esta modalidad aplica de esta forma, suponía problemas prácticas y, lo que parece más relevante, la imposibilidad de tener derecho a paro. Al poco andar esta forma deja de aplicarse volviendo al punto de inicio.

Con el tiempo no tarda en llegar la alternativa que finalmente comporta más debate y que consiste en dar solución a través de la vía institucional. Esto significa conformar una asociación y contratar a las personas que coordinan el trabajo en el campo como monitores[92]. La vía institucional asoma como la piedra de tope del debate y con ella se produce un estancamiento en el mismo que se rompe años después.

En el caso de La Acequia la resolución del debate sobre el ingreso a la seguridad social fue bastante rápida. Los primeros antecedentes aparecen en el acta de la AE del 2 de agosto de 2006. En ella queda reflejada la necesidad de debatir sobre la necesidad o no de que la productora tenga seguridad social. Sólo dos meses después

[91] Acta AR del 21 de enero de 2005. DH 27 del 12 de enero de 2005. Hortigas.
[92] Acta AG del 3 de diciembre de 2004. DH 22 del 9 de diciembre de 2004. Hortigas.

se toma la decisión de constituir una asociación, un paso necesario para formalizar el ingreso a la seguridad social como veremos más adelante[93]. A esta altura no se observa un debate muy denso y profundo sobre esta materia.

El enfrentamiento de posiciones llega al mes siguiente donde se comienzan a ver algunas diferencias. Una de las posturas estimaba que antes de tomar una decisión de este calibre se deben solventar dos aspectos que consideran básicos: i) organización: saber cuál es el nivel de implicación y de responsabilidad con el proyecto y la ii) existencia de una carencia afectiva y de comunicación. Ven necesario que antes de dar este paso las personas del colectivo se conozcan más y se definan algunos conceptos básicos como *"quienes somos"* y *"qué es lo que queremos y esperamos de La Acequia"*. Esta es la expresión de uno de los procesos más sensibles al interior del colectivo, cual es la definición en el plano político, un debate ausente, aunque demandado, como veremos más adelante. Relacionado con esto último, otra postura, ahora desde la hortelana, pone la atención sobre el impacto que puede tener una estructura de asociación en un proyecto que se planteó desde el comienzo como una organización horizontal[94]. En este caso, es una expresión más de la contradicción política que supone para algunas personas el camino de la seguridad social.

Finalmente se llega a la conclusión de que es necesaria la convocatoria de una AEX donde se debatirá este tema. Como también la redacción de un acta constitucional, un objetivo social, una declaración de principios, se establezca una junta directiva y un domicilio social. Pero no será hasta la AE del 7 de febrero de 2007 donde quede sellada finalmente la decisión[95]. Con ello también se inicia el trabajo de elaboración de la carta de principios del colectivo, proceso que no estará exento de debate, como veremos más adelante.

[93] Acta AE del 4 de octubre de 2006. La Acequia.
[94] Acta AE del 8 de noviembre de 2006. La Acequia.
[95] Acta AE del 7 de febrero de 2007. La Acequia.

Las tres asambleas generales que abrieron, definieron y cerraron el debate

En Hortigas en cambio, el proceso fue dilatado en el tiempo y se necesitaron tres AG y varias de representantes para cerrar el tema. Luego de un tiempo donde el debate quedó estancado, como señalamos anteriormente, éste se rompe con la propuesta que algunos/as cooperativistas realizaron sobre las condiciones económicas, de seguridad laboral y sanitaria del GT[96]. En ella las líneas argumentales, aunque de diferente calado, tienen un fuerte componente político. Por una parte, se hace evidente la condición de precariedad del GT al interior de un proyecto que persigue ser una alternativa al modelo capitalista de producción. Esta precariedad deslegitima el proyecto y pone en una situación de indefensión a las personas. Además, la seguridad social es interpretada como un derecho laboral conquistado luego de años de lucha de los trabajadores/as, lo que se antepone al hecho de que sea gestionada por el Estado. El contenido de estas líneas argumentales muestra la complejidad del debate al mismo tiempo que abre un campo de interpretaciones que no será fácil consensuar.

La respuesta del colectivo fue el no consenso al mismo que se resolvió tratar este tema en una AG, una salida que se va tornando cada vez más habitual en los debates complejos. Se promueve que los grupos de consumo reflexionen internamente y busquen alternativas sobre esta materia: *"Se aprueba que cada GAC recopile las ideas y argumentaciones sobre el tema, resaltando la importancia de justificar y explicar bien cada postura y que otras alternativas son bienvenidas"*[97].

Paralelamente el debate continúa, tanto en los canales informales como en los formales de la cooperativa. En él se intentan acercar posiciones entre quienes ven esta iniciativa como una pérdida de la autogestión e independencia del proyecto, por el hecho que supone formar parte de un mecanismo estatal y quienes lo legitiman, por entender la seguridad social, como una conquista de los trabajadores/as. Pero

[96] DH 118 del 21 de febrero de 2007. Hortigas.
[97] Acta AR del 22 de marzo de 2007. DH 123 del 28 de marzo de 2007. Hortigas.

también, se enfrentan posturas que no ven con claridad la necesidad de esta iniciativa (*"las enfermedades no son tan frecuentes…esto no nos va a pasar"*) y quienes la entienden como una medida básica de seguridad y bienestar. En definitiva existe un distanciamiento tanto político como práctico. Esto lo resume el trabajo reflexivo de un GAC (Albayzín) que identifica, por una parte, una ***cuestión técnica y otra ideológica.*** Ambas dimensiones permiten fijar las fronteras del debate conceptual y sirven de guía para posteriores reflexiones en otros grupos. Respecto de la primera: *"La seguridad social como medida preventiva-paliativa de posibles situaciones negativas que pondrían en riesgo la salud-integridad-seguridad de las personas que forman el GT"*. A esta interpretación luego se suma el hecho de que la seguridad social parece ser el único sistema factible que de opciones a enfermedades de larga duración. Esto se constituye en un argumento muy sólido a la hora de definir el modelo de salud de la cooperativa. Por otra, respecto de lo ideológico: *"La perspectiva sobre lo que es Hortigas, lo que significa para cada una de nosotras, lo que significa/implica a nivel colectivo, etc."*[98] Al amparo de esta dimensión se reflexiona sobre los efectos de contratar la seguridad social en la autonomía del proyecto. Esto es el reflejo de una posición que busca estrechar la mirada sobre la pertenencia o no al sistema social de estas experiencias y, por lo tanto, de sus protagonistas. Al llegar a este punto el debate se restringe y adquiere una fuerte carga dogmática que es muy difícil de trabajar.

Además de estas dos dimensiones, también se hace explícito el tema de la cobertura del sistema de seguridad que se está debatiendo. Desde un origen se ha pensado exclusivamente para las personas que coordinan el trabajo en el campo, sin embargo, algunas reflexiones, se interrogan si esta cobertura también debería incluir a todas las personas de la cooperativa. Este tema de la cobertura será fundamental en el desenlace final del debate.

La AG del 26 de mayo de 2007 fue un paso significativo hacia la concreción del tema de la salud en la cooperativa. En ella se debatieron aspectos de distinto calado

[98] DH 126 del 25 de abril de 2007. Hortigas.

y que se fueron resolviendo a diferentes ritmos. Una vez que el colectivo decide dar cobertura de salud junto con resolver la situación económica del GT comienza un debate más largo que supuso la definición de como se hacía esto y las implicaciones que las diferentes alternativas suponían.

Una de las alternativas, que ya había aparecido en los inicios del proyecto, y que está en el centro del debate es la llamada *"caja de resistencia"*[99]. Ella genera tanto apoyos como oposiciones. Se valora como positivo de esta opción que es un mecanismo autogestionario, por lo que no conlleva la contradicción ideológica que muchas personas observan con la seguridad social. Supone menos burocracia, se puede dar una cobertura general y es una salida rápida al tema. También se valora que puede ser una oportunidad de cooperación con otros colectivos, en la medida que se puede generar una instancia común con proyectos que tengan una necesidad similar. Por el contrario, se identifican como aspectos negativos el hecho de que es inviable a corto plazo, es incapaz de cubrir bajas de larga duración, el paro o la jubilación. Además, existe poca claridad en su funcionamiento lo que hace necesario que se profundice en su modelo y en cómo se puede llevar a cabo su gestión[100].

La otra gran alternativa es la incorporación a la seguridad social. En este caso se valoran aspectos como sus mayores prestaciones que, además, tienen un carácter permanente. Se identifica como una opción a largo plazo y donde su aplicación es independiente de la situación económica de la cooperativa. Por otra parte, se valora como positivo que tenga un carácter público y que sea una expresión de solidaridad social. En cambio, como aspectos negativos se identifica el desconocimiento que existe en el colectivo respecto de su aplicación, que es una forma de control del sistema estatal, que supondría mayor burocracia y una pérdida de recursos propios. Además, genera incertidumbre sobre su futuro y puede ser el comienzo de una escala

[99] Las cajas de resistencia surgieron como una herramienta de apoyo mutuo y solidaridad en el ámbito sindical. En ellas, los trabajadores aportan su dinero para ayudar a compañeros que se encuentren en dificultades.

[100] Acta AG del 26 de mayo de 2007. DH 131 del 30 de mayo de 2007. Hortigas.

de integración institucional (esto cabe dentro de lo que hemos denominado más adelante la perspectiva catastrofista). Por último, desde el plano de la cobertura se reconoce que es difícil que ésta se pueda aplicar a todas las personas que integran el colectivo[101].

En este contexto lleno de dudas y alternativas la opción por un modelo mixto, que complemente tanto la caja de resistencia como el ingreso a la seguridad social, parece ser la opción que reúne más apoyos. Además, se aprecia una tendencia clara a que, sea cual sea el modelo de salud elegido, existe una preocupación explícita por darle una solución colectiva a este tema.

Cabe recordar que la idea del sistema mixto de salud es algo que se aplicó en la cooperativa hace varios años atrás. Este sistema se componía de dos ramas, una legal y otra autogestionada. *"La legal consiste en una cotización a la seguridad social del estado español, bajo el régimen especial agrario, y dentro de este, como trabajador por cuenta ajena. (…) Lo estamos pagando desde diciembre, y lo conseguimos firmando una peonada, con un socio de una cooperativa olivarera del pueblo de Moclin, en Graná por supuesto (…) La autogestionada dispone de un masajista, y una homeópata, con los que tenemos diferentes acuerdos"*[102]. Esto no tan solo es una señal de la historicidad del debate, sino que también de los recorridos discontinuos de los mismos. Los temas surgen, se desplazan, ocultan y vuelven a aparecer en la medida que los actores van identificando las necesidades de su visibilidad.

Ahora bien, desde el plano concreto en esta asamblea también se toman decisiones fundamentales para el futuro de este tema. Una de ellas es el aumento en la cuota de participación, medida necesaria para asumir compromisos olvidados, como el aumento de la paga personal o sustentar cualquiera de las alternativas de cobertura de salud que se elijan. La otra es la conformación de una comisión de trabajo (una

[101] Acta AG del 26 de mayo de 2007. DH 131 del 30 de mayo de 2007. Hortigas.
[102] DH 80 del 26 de abril de 2006. Hortigas.

persona por GAC) que estudie la metodología, los plazos y fechas de cómo se debe continuar con este tema.

En medio de este debate aparece una propuesta en una AR[103] que persigue dar de alta a una de las personas del GT en régimen autónomo de la seguridad social. Esta propuesta no reúne el consenso entre los grupos, ya que, para algunos esto significaría alterar el proceso actual de la comisión que se creó en la última AG. Durante este tiempo ésta ha gestionado en una serie de dinámicas y trabajo en los grupos de consumo sobre las necesidades, satisfactores y el grado de cobertura del sistema de salud que se está elaborando. Para otros grupos tampoco es viable por un tema económico. Este debate se zanja posteriormente con un acuerdo que supone trasladar este asunto a la siguiente AG pensada para esos fines.

Este es un ejemplo más de las dinámicas de toma de decisiones que se desarrollan en estos colectivos. Los debates, como en esta ocasión, pasan por momentos de retroceso debido a propuestas hechas fuera de los marcos acordados. Esto complejiza más la toma de decisión y tiende a corroer los mecanismos creados para el debate, como son las asambleas. Por lo tanto, es una expresión de las discontinuidades que se dan a lo largo de la historia de estos colectivos, como hemos mencionado.

Será necesaria una nueva AG para que el debate sobre la salud logre acuerdos clarificadores y definitivos. En ella se toma la decisión de que la cooperativa tendrá un modelo mixto entre seguridad social y caja de resistencia y, segundo, se crea la comisión COPAS, como una especie de prolongación de la comisión anteriormente creada. Las funciones que tendrá esta comisión serán: i) llevar la burocracia y papeles de la seguridad social; ii) elaborar un modelo concreto de caja de resistencia; iii) elaborar un modelo general de autogestión de la salud y proponerlo a la cooperativa considerando opciones; iv) estudiar cómo prevenir las enfermedades y los riesgos

[103] Acta AR del 28 de junio de 2007. DH 136 del 4 de julio de 2007. Hortigas.

laborales y v) mantener y hacer funcionar el modelo adoptado[104]. Una vez tomada estas decisiones solo queda el trabajo de concretar el ingreso a la seguridad social, iniciativa que depende en gran medida de las gestiones de la recién creada comisión tal y como se observa en el siguiente acuerdo: *"Se aprueba la propuesta de COPAS de constituir una asociación y contratar a tiempo parcial a las tres personas que forman parte del grupo de trabajo"*[105].

A pesar de que esto es un enorme avance en el debate, aún queda por definir los mecanismos de financiación de dichos acuerdos. La incorporación a la seguridad social supone un costo económico relevante si consideramos los precarios ingresos de los proyectos. En este contexto, vuelven a aparecer temas de larga data en el colectivo y presentes en otros debates como es la disyuntiva entre el crecimiento y la subida de la cuota de participación.

Después de varias AR donde los grupos de consumo no llegan a acuerdos sobre esta materia es la propia asamblea del 27 de marzo de 2008[106] que traza algunos lineamientos para el trabajo futuro: *"Dada la disparidad de opiniones y las diferentes informaciones que se manejan proponemos que COPAS, Economía, EMEA y GT informen de los gastos necesarios, de la situación económica de la Coope y EMEA y GT si es posible aumentar el número de cajas dada la planificación y situaciones actuales. Todo esto iría en un documento conjunto que elaborará Marta Colo de Abrevadero. A partir de aquí deberían salir propuestas argumentadas por parte de los grupos"*. Este es un ejemplo de cómo es la propia AR y no los grupos de consumo, la que asume una actitud más activa en el momento de salir de la trampa del no acuerdo. Además, pone en evidencia su poder para alinear a comisiones y grupos en un contexto donde los debates se entrampan y las salidas no se ven con claridad.

[104] Acta AG del 20 de octubre de 2007. DH 151 del 24 de octubre de 2007. Hortigas.
[105] Acta AR del 21 de febrero de 2008. DH 167 del 27 de febrero de 2008. Hortigas.
[106] DH 172 del 2 de abril de 2008. Hortigas.

A partir de aquí COPAS asume un rol más directivo en el debate sobre la financiación de la seguridad social. La comisión busca alternativas y formas de financiamiento que implican un cambio en la estructura de la cooperativa, ya sea porque conlleva un aumento de cuotas, un incremento de cajas o la creación de un nuevo GAC. La complejidad de la decisión obliga a la preparación de una nueva AG que se llevó a cabo el 28 de marzo de 2009. En ella el debate giró en torno a las cuatro opciones que había presentado COPAS a la asamblea. Estas eran: a) aumentar sólo cuotas (11 apoyos, 25 consentimientos y 27 vetos); b) creación de un nuevo GAC (7 apoyos, 27 consentimientos y 27 vetos); c) aumentar cuota y una caja por GAC (38 apoyos, 20 consentimientos y 2 vetos); y d) aumentar dos cajas por GAC (19 de apoyo, 30 consentimiento y 11 vetos)[107]. Este primer ejercicio muestra con claridad que la opción mixta de aumento de cajas como de cuota (opción C) es la que tiene menos rechazo y más apoyo. Esto ayudó a clarificar el debate y el escenario donde las personas se estaban moviendo.

A pesar de lo concreto que parece el área del debate en este punto, los argumentos y posturas que se enfrentan ya han tenido cabida en otros debates y en otros momentos de la cooperativa. El argumento del no crecimiento es defendido ya que su ampliación implica que el proyecto deja de sentirse como propio al mismo tiempo que se pierde en estabilidad y cercanía entre las personas. Por otra parte, el aumento del valor de la cuota de participación es criticado por el efecto negativo en la accesibilidad al proyecto. Es el miedo a la posible consolidación de una tendencia a elitizar el proyecto.

Otro de los argumentos que se repiten en otros debates es, por una parte, la carencia de difusión del proyecto que interfiere negativamente en cualquier intento de crecer. Por otra, es el incumplimiento a la hora de asumir las responsabilidades que contempla la participación en el proyecto.

[107] La información entre paréntesis es el resultado de la aplicación de una metodología (diana) que hizo posible tener una idea gráfica del posicionamiento de las personas, más que ser un escrutinio de las preferencias.

Finalmente se decide, luego que en una segunda diana la opción mixta (aumento de cuota y de una caja por GAC) no presenta ningún veto, que: *"La forma de obtener dinero va a ser aumentar 1 caja por GAC, aumentar 3 euros la cuta y coger 125 euros de saldo"*[108]. Sobre el procedimiento también se llega a un acuerdo más o menos rápido: *"Acordamos contratar la seguridad social en mayo, subir la cuota en mayo, hacer un evento y subir las cajas en septiembre"*[109]. Con esto se cierra una etapa de intensos debates al interior del proyecto que implicaron cambios organizacionales y enfrentamientos políticos. A partir de aquí el colectivo sufre un proceso de cambio y maduración, que más tarde se verá reflejado en la aplicación futura de los mecanismos de toma de decisiones. Este proceso de crecimiento implicó también un desgaste del colectivo que se tradujo en la desvinculación de algunas personas o en el agotamiento de la participación de otras.

Las implicaciones ideológicas. ¿Es un camino hacia la pérdida de autogestión?

En relación a las implicaciones políticas e ideológicas de este debate, tanto los discursos como la información secundaria, reportan la existencia de posiciones polares en cuanto al tema de la autonomía/autogestión y el ingreso a la seguridad social. Estas perspectivas no solo expresan diferencias políticas, sino que también son el reflejo de relaciones de confianza deterioradas. Esto último es un factor determinante en la resolución de los conflictos asociados, ya que, recordemos que estas experiencias movilizan fundamentalmente relaciones de confianza. Al verse resentido este capital, muchas otras dimensiones de la vida de los colectivos se verán alteradas y, con ello, se abre un camino de cambios profundos.

En una parte de esta polaridad, que hacíamos referencia, existe el discurso más crítico al ingreso de la seguridad social. Desde esta perspectiva, éste sistema es interpretado como la representación de un Estado del que no se quiere participar y al que hay que enfrentar construyendo alternativas totalmente fuera de sus márgenes:

[108] Acta AG del 28 de marzo de 2009. DH 220 del 15 de abril de 2009. Hortigas.
[109] Acta AG del 28 de marzo de 2009. DH 220 del 15 de abril de 2009. Hortigas.

> *"...decidir en un proyecto que se supone que es autogestionado, asambleario y con unas serie de connotaciones X, para mí, dentro de lo que plantea del anarquismo, pues decidir que entramos en la seguridad social, hostias, pues ahí sí que hay un crack ideológico para mí, muy importante"* (EH 11 – Hombre; GT/Almócita).

> *"…un poco roto los pilares de la autogestión, diciendo si a algo que era la seguridad social, y que lo he pensado desde un punto salariado y no lo he visto desde un punto de vista autogestión…"* (EH 21 – Hombre; ex militante).

> *"Pero se veían las posturas claras que hay en La Acequia, (…) de gente más antisistema en el sentido de que no creen en el sistema, tú tienes que estar totalmente independiente, tienes que estar ajeno, tienes que montar algo totalmente alternativo…"* (ELA 19 – Hombre; militante antiguo).

Además, se ve el ingreso a la seguridad social como un primer paso en la pérdida de autogestión y de acercamiento a los mecanismos, por ejemplo, de subvenciones del Estado. Es una visión que pretende resumir la complejidad de los procesos a un simple desarrollo de escalada de pérdida de autogestión y, por lo tanto, pérdida de autonomía política. Al examinar el desarrollo posterior de los proyectos esta idea parece estar lejos de ser un camino posible en el futuro. Es por ello que la hemos denominado la ***perspectiva desalentadora o catastrofista***:

> *"Es que pasas de ser ahora una asociación legal para pagar a unos trabajadores y a partir de ahí ya está, puedes pedir subvenciones, una subvención para, como agricultura ecológica, y a partir de ahí ya tengo otra cosa, ya pueden subir por aquí, por acá y al final te ves dentro o metido en el sistema…"* (EH 21 – Hombre; ex militante).

En el plano opuesto el discurso se orientaba hacia una ***perspectiva alentadora***. Ella ve en el ingreso a la seguridad social una salida legítima que se hace cargo del cuidado de las personas y como una forma de retribución por su legado. En este discurso no se observan contradicciones ideológicas con esta opción. Por el contrario, existe una valoración política positiva de la seguridad social, en tanto, es entendida como una conquista social conseguida por los trabajadores luego de años de lucha:

> *"...si alguien ha dedicado tres años de su vida al proyecto me parece justo que tengan luego un respaldo de algún modo, o un paro… Qué no me parece mal que hayamos optado por la seguridad social, que al fin y al cabo también es algo que se logró gracias a los trabajadores. No sé, que son logros sociales…"* (EH 10 – Mujer; militante antigua).

Esta polaridad presente en los discursos habla de la profundidad de las implicaciones de este debate. Se trata de la polarización del colectivo en un contexto donde las definiciones ideológicas ganaron terreno a las relacionadas directamente con el debate. Se reproduce la sensación de estar en un proyecto partido por la mitad y que responde a dinámicas y visiones que, aparentemente, no tienen puntos en común:

> *"...por ejemplo con el tema de la seguridad social yo veía ahí dos bandos, los que estaban totalmente en contra que no querían entrar en el sistema, pero tampoco daban argumentos de cómo solucionar ciertos problemas, o cómo vamos a hacer cuando esta gente se jubile, o cómo vamos a hacer frente a cuando se queden sin trabajo. Antisistema, antisistema, antisistema. Antisistema, (…) y los que querían la seguridad social, seguridad social, sí, sí, sí. Y a lo mejor tampoco dejaron claro que, porque no era entrar en el sistema por entrar al sistema…"* (EH 10 – Mujer; militante antigua).

> *"...que cuando el debate de la seguridad social ahí se desgastó mucho la cooperativa, y se formaron dos bandos, el que quería seguir la cooperativa ahí como era antaño, y la que quería seguir con un poco de cambio, pues más tranquila, más como es ahora, un poquito creo…"* (EH 13 – Hombre; militante antiguo).

Tanto unas posturas como otras se enfrentaron en un juego de poder que tuvo como escenario el proyecto en su conjunto. Se desataron viejas y nuevas disputas personales en un contexto donde se hacían explícitas las diferentes visiones de cuales debían ser los caminos de futuro de la cooperativa.

La complejidad de este debate se puede observar sobre todo en sus consecuencias. Estas son de diferente calado y tienen implicaciones variadas, tanto así que su

desarrollo puede sintetizar dos procesos muy diferentes. Por una parte, funcionó como una instancia que provocó la desvinculación de algunas personas de los colectivos, pero por otra, fue la conquista de un consenso muy trabajado y que en su origen tuvo posiciones muy extremas, como hemos descrito:

> *"...ahí se cambió mucho de proyecto (…) y hubo gente que se quemó en el proceso, no se si se fueron muchos en ese momento pero después si (…) considero que fue uno de los pocos consensos en los que hemos llegado en que había gente muy claramente en un extremo y otra en otro y nos fuimos acercando y al final un poco la decisión que se tomó fue algo intermedio entre lo que se planteaba por un lado y por otro y todo el mundo medio que se quedó contento"* (ELA 9 – Mujer; hortelana).

De esta forma la polaridad se supera con un acuerdo que busca el cómodo y tranquilizador espacio de lo intermedio. Éste funciona como una especie de descanso en medio de discontinuidades, disputas y quiebres que horadaron vínculos personales y colectivos. A partir de aquí el grupo comienza el trabajo de la reconstitución de relaciones de confianza perdidas.

La constitución en asociación. Un paso necesario pero no deseado por todos

Como dijimos al comienzo, los énfasis en el debate del ingreso de las personas que coordinan el trabajo en el campo a la seguridad social, son diferentes dependiendo del caso. Para las gentes de La Acequia el gran conflicto se deriva del mecanismo que se elegía para ingresar a este sistema, más que de su ingreso en sí mismo. La idea de constituirse en asociación era una fuente de conflicto debido a sus implicaciones políticas:

> *"Entonces el conflicto no fue tanto asumir la seguridad social, que alguna persona sí que puso el conflicto ahí, como la fórmula para dar de alta en la seguridad social ahí es donde se generó el gran conflicto sobre el tema de la asociación…"* (ELA 9 – Mujer; hortelana).

El debate sobre la constitución de una asociación deriva en un enquistamiento de las posiciones donde las decisiones se polarizaron siendo muy difícil llegar a un acuerdo. Esto potenció una lógica de enfrentamiento con resultados dispares para las personas. Se reproduce de alguna forma la dinámica de vencidos y vencedores. Es decir, se trata de la lógica polar que hacíamos referencia anteriormente cuando analizamos las implicancias ideológicas del debate. Para La Acequia la constitución en sociedad, fue lo que para Hortigas, el ingreso de la seguridad social:

> *"Pero ahí sí hubo un enquistamiento de pa acá, pa allá, pa acá, pa allá. Y también yo veía que eran dos posturas muy opuestas, es que no, el acercamiento era difícil, era o sí o no"* (ELA 20 – Mujer; militante antigua).

> *"El ser asociación sin que grupos no estuvieran de acuerdo creo que eso ha marcado mucho en algunos grupos y es una cosa que no está, es una cosa que se recurre, son de estos temas recurrentes que vuelven a salir…"* (ELA 2 – Mujer; ex militante).

> *"...hasta que nos constituimos legalmente y jurídicamente como asociación hasta llegar a eso hubo gente que se quedó en el camino, (…) ahí más que consenso (…) hubo grupos que presionaron más que otros y supieron imponer su postura y entonces la gente que no pensaba o que no estaba de acuerdo con el tema de asociación se quedó fuera…"* (ELA 1 – Hombre; ex militante).

Dentro del desarrollo de este debate en el colectivo cordobés, uno de los aspectos que genera más controversia es si los cooperativistas deben o no ser parte formal de la constitución de dicha asociación. En un comienzo para algunos grupos de consumo es necesario que todas las personas firmen como socios de la asociación por la potencial responsabilidad que esto pueda conllevar. Para otros se trata más bien de una decisión personal aunque se reconoce como mecanismo el que, por lo menos, una persona de cada grupo de consumo firme como socio. Existe además, por parte de otros grupos, la preocupación porque este proceso no termine excluyendo a determinadas personas y que se convierta en algo que desgaste al colectivo[110]. En la siguiente AE las posturas se reducen a tres: quienes siguen apostando por que todas las personas aparezcan en la

[110] Acta AE del 13 de diciembre de 2006. La Acequia.

constitución de la asociación, quienes validan el mecanismo del sorteo y los grupos que optan por una salida intermedia que consiste en que hay un representante de cada grupo en la asociación y todos en la carta de principios[111].

Finalmente se decide la constitución de una asociación asumiendo esta última alternativa. También se decide que la declaración de principios tiene que ser consensuada en el colectivo y debe ser presentada en la asamblea para su aprobación. Para dichos efectos prácticos se crea una comisión encargada para elaborar el borrador[112]. Nuevamente el plácido espacio de lo intermedio se posiciona como la vía de escape a conflictos que se polarizan progresivamente a medida que los debates avanzan.

A diferencia del debate generado en La Acequia, en Hortigas la constitución de una asociación tiene un carácter exclusivamente formal, ya que es un paso necesario para la formalización de la decisión de ingresar en la seguridad social. Prueba de ello es el nombre que tiene dicha asociación: AMIKOSS (Asociación de Mierda para la Contratación de la Seguridad Social). Con ello queda claro cuáles eran los objetivos de la creación de esta asociación y cuáles serían sus funciones en el marco del proyecto.

Por último, el siguiente esquema sirve como resumen de las diversas posturas que surgieron en el debate sobre el ingreso a la seguridad social. Éstas las hemos distribuido según la visión que se tenga del tema (positiva o negativa) y el efecto de la decisión (político u organizacional). Como vemos los factores que están en juego se distribuyen de una manera bastante simétrica en los cuadrantes. Esto permite comprender, de manera visual, el equilibrio entre las diferentes posturas. No existe una tendencia clara a posicionar los argumentos en un lado u otro del esquema. Se trata de una armonía incómoda que termina por empujar la decisión hacia el centro, al mismo tiempo que deriva conflictos y perspectivas hacia el margen.

[111] Acta AE del 10 de enero de 2007. La Acequia.
[112] Acta AE del 7 de febrero de 2007. La Acequia.

Esquema nº3: Posturas en el debate sobre la seguridad social

5.2.5. Los productos complementarios/extras

Las cooperativas que forman parte de esta investigación se plantean como uno de sus objetivos fundamentales conseguir progresivamente mayores cuotas de soberanía alimentaria. En alguna medida la materialización de este objetivo pasa por tejer redes con otros proyectos o productores que pongan a disposición alimentos que no son generados desde los propios colectivos.

Con esta idea de fondo surgen en las cooperativas los llamados productos complementarios (en la nomenclatura de La Acequia) o extras (en términos de

Hortigas). Estos son elaborados por agricultores y ganaderos cercanos que siguen pautas agroecológicas similares a las de las cooperativas. En el caso de Hortigas la gestión de la distribución de estos productos se hace a través de una comisión (PE), que se encarga de hacer el pedido por cada uno de los grupos de consumo. Esta comisión además elabora los protocolos para el ingreso de nuevos productos. La gestión en el caso de La Acequia era similar hasta que la cooperativa decidió que ésta debía ser realizada por un grupo de consumo independiente de la cooperativa.

La primera etapa

Como otros muchos aspectos de estos colectivos con el devenir del tiempo los productos complementarios/extras pasan por distintas fases de desarrollo. Se transita desde el desorden organizacional, hacia la conformación de una estructura mínima que garantice su puesta en marcha. Pasando también por la suspensión de este mecanismo.

En todas estas fases está presente la idea de que la generación de vínculos con otros productores no es solo una cuestión de interés comercial, sino que va más allá. Desde el comienzo se deja claro que se trata de una relación de cooperación mutua donde salen beneficiados tanto las cooperativas como los productores. En este caso nuevamente lo que se moviliza no son recursos sino redes sociales de confianza. Por ello, en un comienzo se desestima la opción de que gente de fuera de la cooperativa pueda adquirir estos productos. Además, esta posición de intermediaria en la que quedarían las cooperativas, no constituye uno de sus objetivos sino que por el contrario está en la vereda contraria de sus definiciones políticas.

En una primera etapa los colectivos son receptores de ofertas de productores cercanos y ecológicos (aunque no siempre) que ven en el proyecto una buena oportunidad de colocar sus productos. La oferta es variada y va desde leche, aceite[113],

[113] DH 1 del 26 de mayo de 2004. Hortigas.

huevos o carne de chivo[114], hasta hortalizas que el proyecto no cultive[115]. La sucesiva oferta de productos hace que los proyectos rápidamente adviertan sobre la necesidad de dar un marco organizacional a la gestión de los mismos. En el caso de La Acequia, la primera referencia a la creación de un grupo de trabajo dentro de la cooperativa se lleva a cabo en la AE del 2 de febrero de 2006.

Esta tendencia hacia la diversificación de productos que vienen desde fuera, también provoca señales de alarma sobre el hecho de que la cooperativa se pueda convertir en un espacio donde comprar todo tipo de productos[116]. Contemporáneo a este debate surge otro que tiene que ver con el nivel de implicación de las personas en la gestión de este tipo de productos. Se advierte sobre el riesgo que supone dejar esta gestión a la voluntad de las personas: *"…esta cuestión debería implicar a todo el colectivo, si es que todo el colectivo queremos disfrutar de esos productos y no sólo pagar y desentendernos del proceso, ya que en ese caso las responsabilidades y el trabajo recaerán siempre sobre los/as mismos/as personas y serán, sin embargo, disfrutados por todos/as"*[117]. Además, se habla de la necesidad de tener criterios agroecológicos para gestionar estos productos así como una estrategia de compra directa. En definitiva se trata de integrar la gestión práctica y el contenido político dentro del mismo mensaje que mueve a los colectivos y no entenderla como una parte aislada y con vida propia.

Sin embargo, estos frentes seguirán abiertos, por una parte, si se trata de una actividad propia del colectivo o es algo que se debe gestionar a nivel individual[118]. Esta diferencia es crucial ya que define la naturaleza de estos proyectos y el nivel de implicación del colectivo en este tema.

[114] Acta AE del 2 de marzo de 2006. La Acequia.
[115] Acta AE del 2 febrero de 2006. La Acequia.
[116] Acta AE del 14 de marzo de 2007. La Acequia.
[117] Acta AE del 10 de abril de 2007. La Acequia.
[118] Acta AE del 2 de mayo de 2007. La Acequia.

La definición de límites: hasta donde se extiende el modelo (la carne y los productos no alimenticios)

El esfuerzo por la definición de los límites de los productos complementarios/ extras ha despertado sensibilidades ideológicas pero también prácticas y organizacionales. Dentro de este ámbito uno de los debates que concitó atención en uno de los proyectos (Hortigas), fue el denominado *"debate de la carne"*. Éste tenía implícito por una parte, el contenido ideológico del mismo y, por otro, las implicaciones metodológicas y organizaciones que suponía para el colectivo. Éste debate consistió en la definición de si la cooperativa debía *"utilizar o no ganadería para la obtención de sus productos"*[119]:

> *"...pues se creó la comisión de productos extras y se dijo que productos de origen animal sí, siempre y cuando cumplan unos requisitos que la cooperativa asume como un protocolo (…). Productos vegetales si, entonces el debate era animales no y vegetales si, entonces ahí se vio que la cosa no era animales si, animales no, sino que un modo de producción, sistema social que modelo económico"* (EH 2 – Mujer; GT/Almócita).

Además de ser un debate que sentó precedentes, en lo organizacional, también se encuentra en los discursos la alusión a él como un ejemplo de la construcción de un consenso complejo que se logró a partir de posiciones muy enfrentadas. Allí radica el valor de este debate, ya que permitió generar aprendizajes en el colectivo sobre como buscar consensos en temas estratégicos a partir de diferencias sustanciales:

> *"...fue un debate en el que habían posiciones diferentes, desde el que no toleraba que hubiera carne en la cooperativa a los que sí que hubiera y todo se estuvo argumentando, que la gente que no quería estuvo argumentándolo mogollón y los que si querían mucho, que hubo un trabajo fuerte…"* (EH 8 – Hombre; ex militante).

[119] Acta AG del 19 de noviembre de 2004. DH 21 del 24 de noviembre de 2004. Hortigas.

Del lado de la perspectiva más ideologizada se identifica en este debate un peligro a cambiar el sentido y/o la fisonomía del proyecto. Esto hace que, por primera vez, se explicite la necesidad de tener un espacio de reflexión sobre el contenido político de Hortigas[120]:

> *"...como los momentos de querer aumentar los productos extras y querer que la cooperativa entraran más productos para un rollo de la autogestión de la alimentación y todo eso, había gente que decía que no querían que fuera una tienda"* (EH 16 – Hombre; GT/Almócita).

Como hemos explicado en otros apartados, estos proyectos pasan por periodos de discontinuidad donde existen avances y retrocesos. En este caso, estos tienen que ver directamente con los límites que se entienden como admisibles para incorporar productos. La falta de una instancia clara de debate paraliza la incorporación de nuevos productos por la vía de la gestión interna tal y como se pensaba en un momento[121]. Con ello también se detiene el debate en general, a la espera de que se generen mejores condiciones para llevarlo a cabo.

Este impasse se rompe con la celebración de una AG en noviembre de 2005 donde se trabaja, entre otros temas, el denominado *"debate alimentario"*. El debate roza la definición ideológica de la cooperativa la que se legitima al mismo tiempo como posición de habla: *"…que el hecho no es hablar desde posturas radicales sino de una coherencia con los principios que se defienden desde la cooperativa. (…) esta cooperativa como un lugar desde el que se construye algo, desde el que se apoya un crecimiento y desarrollo y distribución justa de las cosas"*[122]. Esta forma de posicionarse en el debate establece una dinámica que más tarde se repetirá en otros conflictos/debates: se trata de la legitimación de una posición fundada en un posicionamiento ideológico colectivo que entra en conflicto con el posicionamiento ideológico de ciertas personas. Es la reproducción de la idea de que *"no todos caben",*

[120] Acta AG del 12 de marzo de 2005. DH 32 del 16 de marzo de 2005. Hortigas.
[121] Acta AR del 3 de junio de 2005. DH 40 del 8 de junio de 2005. Hortigas.
[122] Acta AG del 19 de noviembre de 2005. DH 64 del 21 de diciembre de 2005. Hortigas.

que analizaremos en detalle en otro de los apartados de este capítulo. Este aspecto será decisivo ya que el desarrollo del debate se da en el doble juego entre lo colectivo y lo individual.

Por otra parte, el inicio de este debate devela un aspecto que es muy importante para la definición política de los colectivos. Este tiene que ver con la necesidad de que los intercambios comerciales que se establezcan sean producto de un intercambio con proyectos o productores afines. Es decir, es la búsqueda de consolidar la idea de que las relaciones de confianza que se construyen en el marco de estos colectivos, son un motor básico de la definición de este movimiento social. En dicho escenario, se interroga sobre el papel que debe tener la cooperativa, en tanto gestora de dichas redes de confianza o solamente como una instancia donde estos productores puedan difundir sus productos.

Muy relacionado con esto último, las posturas de debate ponen en la superficie los límites que se deberían fijar a la hora de definir cuál es el giro de la cooperativa. En este sentido, existe la sensación de que los proyectos se puedan convertir en distribuidores de alimentos y que, por lo tanto, las personas que participan del proyecto lo harían más desde una posición de consumidor: *"… debemos estar atentos a los productos que se nos ofrecen desde el punto de vista comercial; se deben crear redes pero no degenerar en una cooperativa sólo de consumidores"*[123]. Esta línea nos lleva a otro debate de fondo que tiene que ver con la delimitación de los roles de los y las cooperantes.

A la luz de este tema aparece una diferenciación conceptual decisiva: se trata de proyectos que persiguen la autoproducción o la autogestión. El matiz de la diferencia es interesante. El segundo concepto (autogestión) parece más integrador que el primero (autoproducción), ya que efectivamente, no tan solo tiene efectos en el ámbito productivo, sino que se persigue la autonomía en todos los ámbitos de

[123] Acta AG del 19 de noviembre de 2005. DH 64 del 21 de diciembre de 2005. Hortigas.

vida del colectivo. Por esta razón, los productos complementarios/extras, son una oportunidad, para quien lo deseen, de cubrir necesidades individuales dentro del marco del colectivo. Esto sin embargo, no puede suponer un esfuerzo mayor para la cooperativa, ya que el centro de la actividad y del autoabastecimiento se da dentro del marco productivo que gestiona el propio proyecto. Desde este punto de vista el establecimiento de redes para dar solución a los vacíos de abastecimiento de alimentos que tiene la cooperativa, no son vistos como una suma igualitaria, sino como un esfuerzo complementario y que responde a las necesidades individuales de las personas.

La necesidad por profundizar y llegar a acuerdos en esta materia hace que se convoque una AG en mayo de 2006 para tratar exclusivamente este tema. En ella se logran establecer algunas condiciones mínimas para continuar con el debate y delimitar el tema de los productos extras. En términos de la relación con los productores se decide que: *"Inicialmente podría haber una relación meramente mercantil, pero tendiendo a que esto se modifique. Intentando establecer una relación a largo plazo"*[124]. En cuanto a los efectos en la organización del colectivo en esta asamblea se acuerda formar una comisión para gestionar este tema. Dicha comisión trabaja en la delimitación de un protocolo que regularice las condiciones en las cuales se producen los alimentos que puedan formar parte de los productos extras. Tanto una decisión como otra remiten el debate al plano práctico dejando aparcada las definiciones de orden más político que terminan por aparecer más adelante.

En un nuevo periodo de impasse, determinado por la espera a la realización de la siguiente AG en Hortigas, se dejan ver una serie de argumentos y posturas. El primer grupo de ellas tiene que ver con la definición de la naturaleza de los productos complementarios/extras y la importancia que estos tienen en un proyecto que persigue la autogestión de su alimentación. Su existencia es defendida como una herramienta que permite estar más cerca del cumplimiento de este objetivo. Por otra parte, en este esfuerzo por concretar mayores grados de autogestión es

[124] Acta AG del 20 de mayo de 2006. DH 84 del 24 de mayo de 2006. Hortigas.

clave la conformación de redes de apoyo con otro tipo de productores. Estas redes deben potenciar relaciones de cooperación con productores locales y cercanos, que reproduzcan similares principios sociales y políticos a la hora de desarrollar su actividad. Estos son operacionalizados, por algunas posturas, a través de conceptos como anticapitalismo, autogestión o producción sostenible[125].

Tanto contar con este tipo de productos como la necesidad de construir relaciones de más largo aliento con los productores, son perspectivas en común en gran parte de las posturas en debate. Es una especie de base conceptual a partir de la cual se van a ir despejando temas y aclarando perspectivas. Por el contrario, conceptos como lo ecológico, artesanales y saludables, son más permeables y requieren de una definición más precisa para poder integrarlos como parte de una definición de lo que se entiende por productos complementarios/extras.

Otra área del debate, mucho más polémica que la anterior, tiene relación con la existencia de animales en la cooperativa y especialmente con el consumo y comercialización de carne a través del proyecto. En cuanto a la tenencia de animales, por un lado, se observa como positiva ya que favorece la autogestión de la cooperativa y, además, permite obtener productos no cárnicos. Sin embargo, las implicaciones de la gestión de dicha iniciativa no se visualizan con tanta claridad. Esto sobre todo en lo que respecta a la infraestructura y espacios adecuados que debe tener el proyecto para la existencia de animales. De todas formas este tema tendrá un posterior desarrollo en lo que hemos denominado el debate de los medios de producción que sigue a este apartado. No podemos identificar con claridad si el hecho de que este tema vuelva a aparecer es producto de un mal cierre de este debate, o sencillamente es fruto de una nueva inquietud surgida a partir de nuevos actores.

Ahora bien, en relación al tema del consumo de carne, las posturas parecen estar bastante más enfrentadas. Por una parte, la postura en contra de este tipo de consumo, en el marco de la cooperativa, aduce razones ideológicas y políticas que

[125] DH 83 del 17 de mayo de 2006. Hortigas.

sostienen sus postulados. En su perspectiva, estas prácticas están en contra de los principios de la agroecología[126] y no pueden convivir con la existencia de personas que se definen como vegetarianas al interior del colectivo. El consumo de carne es interpretado como una incoherencia con modelos de consumo alternativos, ya que tiene implícito un fuerte gasto energético. Sólo como dato ilustrativo mencionar que para producir un kilo de carne de ternera es necesario 15.000 litros de agua y 15 Kg, de cereales[127]. En contrapartida, desde una postura más favorable, se condiciona este tipo de consumo a uno que respete y cumpla con los mismos principios y requisitos que los otros tipos de productos. Es decir, que sea generado localmente, a través de productores con los cuales se sostiene una relación de cooperación y que se haga en condiciones productivas diferentes a las convencionales. Por lo tanto, para esta perspectiva no existe una contradicción ideológica entre los principios de la cooperativa y el hecho de que algunos de los miembros elijan consumir productos cárnicos dentro de su dieta y en el marco del proyecto. Asociado a esta misma línea de interpretación, también se desarrollan argumentos que interpretan el consumo de carne, como parte de una práctica integral. Ésta se desarrolla en contextos sociales, fundamentalmente rurales, donde su consumo es parte de un ciclo alimenticio que está interrelacionado con la producción y consumo de vegetales.

Este debate enfrenta dos tipos de fuerzas que además de oponerse, sientan sus bases sobre diferentes pilares conceptuales. Los que critican el consumo de carne al interior de la cooperativa intentan trasmitir principios, aunque legítimos en sí mismos, responden a opciones individuales. Ser vegano o vegetariano, no forma parte de la definición de las cooperativas, ni tampoco es una condición de la agroecología en sí misma, no por lo menos de la que nosotros conocemos y defendemos en este trabajo. Estas fuerzas buscan homogeneizar estas prácticas en el colectivo, al situarlo como garante de ciertas inclinaciones individuales. Por el contrario, quienes no se

[126] DH 83 del 17 de mayo de 2006. Hortigas.

[127] Datos proporcionados en el escrito de una cooperativista aparecido en el DH 83 del 17 de mayo de 2006. Hortigas (el dato del agua fue corregido respecto del aparecido en el escrito original, por entender que se trata de un error tipográfico).

oponen al consumo de carne, no observan dichas contradicciones ideológicas con el proyecto ni tampoco lo interpretan como un consumo irracional y orientado exclusivamente al placer. En este caso, esta perspectiva busca reducir este tema a la práctica individual del actor y donde el colectivo solo cumple una función mediadora entre el productor y el consumidor. Aquí el responsable de sus iniciativas es el propio sujeto. Esta diferencia sustancial hace que estas posturas se encuentren en posiciones tan fronterizas unas de otras.

La exposición y calado de dichas posturas hace necesaria la realización de una segunda AG en junio de 2006. Ella permite consolidar acuerdos y despejar muchos aspectos del debate. El primero de ellos es que se decidió repartir los productos de origen animal (no cárnicos) con las verduras. En segundo término, se acepta la incorporación a los productos extras de alimentos cárnicos, pero su reparto no se hará junto con las verduras. En cuanto a la cría de animales hay acuerdo en la cría de abejas para lo cual se creará una comisión de apicultura, pero no se ve muy factible, por temas de infraestructura, tener otro tipo de animales. Se cree que la mejor opción en estas condiciones es apoyar a otros ganaderos para establecer redes con ellos[128]. Con ello se cierra un debate intenso que implicó la salida de personas del proyecto, pero también un gran aprendizaje en como habitar el espacio de la asamblea y como construir el consenso de manera colectiva.

A pesar de los importantes acuerdos conseguidos en este proceso, el debate más general sobre los límites de los productos complementarios/extras vuelve a tener una nueva versión mucho más próxima en el tiempo. En este caso el debate surge a partir de la iniciativa de incluir productos que no son alimenticios. A diferencia del debate anterior de la *"carne"*, donde los argumentos en contra de la decisión tenían un fuerte componente ideológico, ahora las dificultades provenían más bien de los alcances metodológicos/prácticos. Es decir, hasta qué punto la cooperativa debía procurar el abastecimiento de productos que no fueran alimenticios y cuales serían

[128] Acta AG del 22 de junio de 2006. DH 89 del 28 de junio de 2006. Hortigas.

la definición de este concepto. La pregunta que queda suspendida era qué abarca lo no alimenticio:

> *"Cuáles son productos no alimenticio, pues jabones, en este caso (…) Pero nos podemos meter también en zapatos, en cueros, en ladrillos de cáñamo, nos podemos meter en cien mil millones de cosas no alimenticias, o sea (…) nos meteríamos en un campo de productos extra tan extenso..."* (EH 4 – Hombre; militante nuevo).

Esto abre una nueva dimensión del debate, pero ahora desde una nueva perspectiva y con nuevos actores. Es decir, se visualizan antiguas discusiones pero también inaugura una nueva discontinuidad. En el primer intento de aprobar esta propuesta no se logra el consenso esperado. El grupo Almócita advierte sobre la necesidad de que exista un protocolo específico para ellos, en tanto otro grupo (Abrevadero) se opone porque complicaría la gestión del reparto de los productos extras, aunque están abiertos a aceptarla si existe consenso en el resto de los GACs[129].

Este debate continua en la AR del 22 de abril de 2010[130] donde se sigue expresando el no consenso. Existe una disparidad de posturas entre los diferentes grupos: dos GACs (Hermanas Puedo oe! y Abrevadero) no están de acuerdo ya que supondría una complicación para la gestión de los productos extras, además que ya existe la posibilidad de publicitar productos a través de otras herramientas como el tablón de anuncios. Se diferencian en que este último GAC no bloquearía la propuesta mientras que el primero si lo haría. El resto de los grupos están de acuerdo con la propuesta, aunque advierten sobre los posibles problemas de gestión para la comisión y la necesidad de tener un protocolo para estos productos como se tiene con los alimenticios.

Después de un tiempo, este debate vuelve a la cooperativa, a través de la propuesta del GAC Kamigas de volver a discutir este tema, sin embargo, la respuesta del colectivo es la misma: no sigue habiendo consenso. Skalabaycín a pesar de estar de acuerdo,

[129] Acta AR del 8 de abril de 2010. DH 268 del 7 de abril de 2010. Hortigas.
[130] DH 271 del 28 de abril de 2010. Hortigas.

creen que tiene que seguir un protocolo y un reparto diferente, aspectos que ya estuvieron presentes en el llamado debate de la carne. En Naranjas, otro GAC, no existe consenso interno, los que no están a favor de este tema ven que puede ser un factor que complique la gestión y además creen que se pueden crear otros espacios para este tipo de intercambios. Alkaparra, está de acuerdo y puntualiza en la necesidad de tener un protocolo especial para estos productos al igual que Abrevadero. El GAC Hermanas Puedo oe!, no está de acuerdo, por el peligro de que la cooperativa se convierta en un espacio de venta de productos ecológicos[131]. Dicho argumento es la punta de lanza de posturas recurrentes cuando se ha trabajado este tema.

Esta nueva versión del debate de los productos complementarios/extras deja entrever dos fenómenos: uno operativo que surge de las condiciones en las cuales esta propuesta vuelve a ser debatida en los grupos y otro, es el sentido y norte del debate. No se observa con claridad cuáles son los aspectos que dificultan la llegada a un consenso. Sería útil identificar si se trata de un tema solamente operativo o hay razones de fondo para no tener productos no alimenticios en la cooperativa. Esto último no está en el centro del debate.

Donde sí que este tema tuvo un fuerte componente operativo es en La Acequia donde se discute si los productos complementarios/extras deben o no estar gestionados al interior del colectivo o se debe hacer de manera individual. En el momento del debate los productos complementarios se gestionan en el marco de una red mayor de consumo que se forma luego de unas Jornadas de Agricultura Urbana del Instituto de Sociología y Estudios Campesinos (ISEC) el año 2009. Esta red está conformada por 8 grupos donde La Acequia es uno más, aunque es el de mayor tamaño. En el momento en que el proyecto formaba parte de esta red existía una oferta de entre 11 y 12 productos.

[131] Acta AR del 10 de junio de 2010. DH 278 del 16 de junio de 2010. Hortigas.

Después de un momento de impasse donde el tema desaparece de las AE vuelve a parecer cuando se propone la formación de una comisión que se encargue de gestionar este tema. Como una especie de crónica de una muerte anunciada ninguna persona se propone para la conformación de esta comisión. Esta falta de implicación en la labor de gestión será clave en el posterior desenlace de este debate.

Algunas de las reflexiones que se articulan en torno a este tema ven más viable tener un sistema donde se contacte directamente con el productor o, en su defecto, que una persona mantenga relación con este y gestione los pedidos[132]. Es decir, son caminos que tienden hacia la desvinculación del colectivo de esta red. Estas alternativas no llegan a reunir el consenso de todo el grupo. Después de este momento, se abre un proceso de reflexión interna dentro de los grupos de consumo para debatir si se quiere o no formar parte de este espacio y si sería necesario un compromiso mínimo al mes[133]. Es decir, se trata de formalizar la participación del colectivo en este espacio y de paso repartir las responsabilidades internas de su gestión que resultan agotadoras y reiterativas para algunas personas.

En la siguiente asamblea, y aunque algunos grupos aún postulaban alternativas como la rotación de esta tarea, la gran mayoría de ellos no ve al colectivo asumiendo esta responsabilidad. Finalmente, la cooperativa decide que se cree un grupo independiente al colectivo con las personas que quieran seguir adquiriendo estos productos[134]. Con ello se pone punto final al tema de los productos complementarios en la cooperativa y también a la posibilidad de integrar más opciones de consumo responsable a través de La Acequia. Esta decisión se puede interpretar como un paso que debilita el papel que juega la cooperativa en la consecución de mayores niveles de soberanía alimentaria de sus miembros; o también como una defensa a la agotada gestión interna que soporta un grupo cada vez más pequeño de personas.

[132] Acta AE del 3 de febrero de 2010. La Acequia.
[133] Acta AE del 5 de mayo de 2010. La Acequia.
[134] Acta AE del 2 de junio de 2010. La Acequia.

Si bien el desarrollo de este debate en las dos cooperativas es diferente en cuanto a su amplitud y consecuencias, deja entrever un mismo fondo. Este tiene que ver con la posición que, las diferentes perspectivas, le asignan al colectivo v/s la posición individual, en la gestión de marcos más favorables para mantener un consumo alternativo más integral. Es decir, hasta qué punto lo colectivo y lo individual pueden buscar canales de comunicación e interrelación en el marco de una misma iniciativa política.

5.2.6. Los medios de producción

Otro de los debates que ha concitado mucha atención sobre todo en la cooperativa granadina es el referido a los medios de producción para el trabajo en el campo. En este debate se han visualizado diferentes perspectivas de lo productivo, temas ideológicos de fondo, diferentes perspectivas organizacionales, etc. La complejidad de este debate queda demostrada en su condición emergente. Son debates que están en constante cambio y creación política. Por ello, están sujetos a la movilidad de la discontinuidad y, por tanto, a su permanente aparición en momentos determinados de los proyectos:

> *"Pues creo que también el tema de la tracción, del tipo de tracción o incluso de qué es lo agroecológico en sí mismo, creo que ahí también tenemos muchas diferencias a veces, que son debates inconclusos…"* (EH 20 – Mujer; militante antigua).

Lo técnico productivo adquiere una connotación política que está presente, de manera más o menos explícita, en el desarrollo del debate. Esto provoca una diferencia en los ritmos de decisión que son claves. Por una parte, está la necesidad de complejizar la mirada a través de la lectura política y sus implicaciones y, por otra, están los ritmos más concretos y urgentes de la producción. De esta forma, la tenencia de medios de producción, ya sea mecánico o animal, son interpretados por unos (las personas de la ciudad) como una opción política e ideológica, mientras que los otros (las personas del campo) los ven fundamentalmente asociados al trabajo productivo.

Como ejemplo de una mala gestión del debate. Una mala entrada

La complejidad implícita del debate que apuntamos anteriormente, se ve potenciada porque en determinadas circunstancias este tema no se ha encausado por los procedimientos habituales de toma de decisiones. Con ello se ha resentido la confianza en ellas y se han puesto en duda su legitimidad. Se trata de un ejemplo de mal manejo del rango (tema analizado en el apartado de horizontalidad de este mismo capítulo) y de una deficiente gestión interna:

> *"Hay veces, hay propuestas que son como un poco presión, porque hay gente que compró un burro con su dinero y luego propusieron que se pagara con el dinero de la cooperativa, entonces ahí sentimos que era un poco como presionar una decisión, (…) no dieron pie al debate, (…) y a veces se puede utilizar ese recurso de presionar"* (EH 3 – Mujer; militante antigua).

Efectivamente, con esta decisión de comprar la mula, como medio de tracción animal, se alteraron los mecanismos internos de la cooperativa para tomar decisiones. Se omitió el debate colectivo, al no pasar la propuesta por asamblea, anteponiendo una necesidad agrícola potenciada por una oportunidad coyuntural. Con posterioridad a la compra y antes de que esta sea ratificada, retroactivamente por el colectivo, el GT, responsable de la compra, publica un escrito en el DH donde explica al colectivo las razones por las cuales se quiere trabajar con este medio de producción. Por una parte, existe una necesidad de racionalizar el trabajo productivo. En la medida en que se pretendía incrementar las cestas, cuantitativa y cualitativamente, era necesario tecnificar el trabajo que hasta ese minuto se hacía de forma manual y, posteriormente, con maquinaria alquilada. También se pretendía recuperar un saber tradicional que está en extinción y ser una alternativa a la mecanización del campo. Por último, también se buscaba dar un paso en el cierre de ciclos productivos, ya que, sólo esta medida no pretendía ni podía ser definitiva. Es interesante el trabajo sobre estas líneas argumentales, porque en etapas posteriores este tema volverá a surgir.

Después de este escrito y que curiosamente no existiera una respuesta formal de ningún grupo de consumo ni persona en particular, finalmente la cooperativa aprueba la compra retroactivamente de la mula en la AR del 27 de septiembre de 2007[135] a través de un escueto párrafo. En la redacción de esta decisión también se acuerda que la mula se tendrá un año agrícola de prueba para valorar los pros y contras del uso de este medio de producción. A pesar de esta corrección al proceso, se sentó un mal precedente que quedó grabado en las retinas de las personas.

Como vemos la gestión de los debates al interior de los colectivos es tan relevante como ellos en sí mismo. Su prolongación en el tiempo, también ha sido un efecto de la reproducción de esta mala gestión. O en otras palabras, es el resultado de una falta de tacto político por no saber cuál es el momento y las circunstancias más indicadas para plantear este tema al colectivo:

> *"...fue un problema de no saber, desde un primer momento, quien hizo la propuesta (…) a donde hacerla o si no en ese primer momento en cuanto se vio que ese es un tema que trascendía muchas cosas, (…) en ese momento ese era un debate de una AG, (…) que se enquistó ahí y al final se acabó por tomar una decisión tarde porque ya la mula no estaba y todavía no tenemos mula, entonces eso generó una sensación super fea al interior de la cooperativa…"* (EH 5 – Hombre; militante antiguo).

> *"Sí yo creo fue otro momento de desgaste de la cooperativa, que eso pues mira hay que achacarlo pues, a que el GT a lo mejor habló más pronto de lo que debía hablar, pues si se habría hecho este cursillo antes, a lo mejor no habría hecho falta este debate y la gente no se habría quemado tanto y a lo mejor los ánimos estarían más tranquilos…"* (EH 13 – Hombre; militante antiguo).

Estos *"errores"* en el procedimiento de cómo llevar para delante el debate influyeron negativamente en su desarrollo. El debate mismo y sus promotores tuvieron nuevas y más obstáculos para construir un consenso en torno a un tema agotado y agotador. Confluyeron dos procesos que no potenciaban la llegada a un acuerdo, sino que por el contrario, tendían a su distanciamiento. Por una parte, un colectivo que no termina de

[135] DH 149 del 10 de octubre de 2007. Hortigas.

entender la urgencia e importancia de resolver este tema y, por otro, la incapacidad de quienes lo promovían de plantearlo en el mejor escenario y de la mejor manera.

La era de la segunda mula

El debate sobre la tenencia o no de un medio de producción propio vuelve a surgir después de un tiempo. En este periodo la antigua mula tuvo que ser sacrificada por lo que los trabajos agrícolas se realizan alquilando estos medios a personas del entorno. Como hemos visto uno de los promotores más encarnizados de llevar adelante este debate fue el grupo de trabajo, quien expone de esta forma la situación: *"Esto nos lleva a intentar hacer una aclaración respecto de nuestra propuesta de comprar una mula. Ésta iba en el sentido de que la cooperativa sea propietaria de un animal que actualmente estamos utilizando y que vamos a seguir utilizando sea en propiedad o prestado pagándole el jornal a un gañan. Creemos que si queremos debatir el modelo de huerta que queremos, con qué medios de producción vamos a trabajar, de dónde va a salir el abono o cómo vamos a gestionar las plagas el espacio es una Asamblea General. Entre tanto podemos continuar como hasta ahora o bien dejamos de cultivar hasta que la Asamblea llegue a una conclusión"*[136]. Esta manera de enfrentar el tema vuelve a situar el escenario del debate en un terreno poco abonado. El colectivo se ve enfrentado a tomar una decisión bajo la presión de la producción, mientras que las personas que coordinan el trabajo en el campo vuelven a tensar, improductivamente, la situación en un momento poco adecuado.

Como lo fue también en el debate que hemos denominado de la carne, en esta oportunidad el gran obstáculo para tomar una decisión fueron posiciones de determinadas personas que anteponen razones ideológicas. En este caso, los argumentos son de orden ético y filosófico, que se sostienen en una interpretación sobre la relación de dominación que se ha establecido históricamente entre los animales y los seres humanos. Esta relación de dominación se reproduciría en el caso de tener una mula para el trabajo de la huerta: *"Para romper esta relación injusta*

[136] DH 213 del 18 de febrero de 2009. Hortigas.

se debe dejar de considerar a los otros animales como propiedades, debemos dejar de comprarlos y mantenerlos en propiedad"[137]. A partir de aquí las posibilidades de salida de este debate se restringen, casi exclusivamente, a medios de producción mecánicos. Sin embargo, esta alternativa también tienen sus inconvenientes que, al igual que en el caso de los argumentos anteriores, son de orden ético y filosóficos. El uso de energía fósil en maquinaria comporta una explotación del planeta y de sus personas que está seria y ampliamente documentada. Con este argumento por delante, la respuesta de otro cooperativista[138], advierte sobre el terreno poco fértil que se pisa cuando anteponemos ideales individuales en la construcción colectiva. Relacionado con esto último, se advierte sobre el impacto, en el desarrollo del debate, de la actuación individual y colectiva. En este caso queda en evidencia la incapacidad del grupo de poder gestionar posiciones individuales extremas e inflexibles:

> *"…yo creo que aquí confluyeron dos circunstancias que se complementaron: una era que había un empecinamiento personal de unas personas, que para mí eran personas de nula implicación con el proyecto (…) y después, por otro lado, de responsabilidad muy grande de grupos que no fueron capaces de cortar esa dinámica negativa y destructiva que estaban teniendo personas"* (EH 12 – Hombre; GT/Almócita).

Es el resultado de la falta de herramientas y mecanismos colectivos para poder gestionar dichos procesos de debates y, también, el impacto de minorías que no sienten comprendidas ni legitimadas su posición política. Se trata de la relación siempre conflictiva entre minorías y mayorías. Los modelos de decisión, que reproducen estos proyectos y que analizamos en otros apartados de este capítulo, buscan trabajar y construir instancias donde se logre un equilibrio positivo en pro del colectivo. Sin embargo, el camino está lleno de discontinuidades que reflejan las dificultades de la construcción colectiva en un contexto cargado por la diversidad subjetiva.

El hecho de que en este caso la diferencia entre minorías y mayoría fuera tan radical, obligó a que el grupo donde existían esta diferencia trabajase en la búsqueda de un

[137] Escrito anónimo de un/a hortigueiro/a. DH 212 del 11 de febrero de 2009. Hortigas.
[138] Escrito de un/a cooperativista. DH 215 del 4 de marzo de 2009. Hortigas.

consenso interno. Por este motivo en la AR del 19 de marzo de 2009 se establece: *"Naranjos se compromete a posicionarse como grupo para la próxima asamblea de representantes y al menos ofrecer una alternativa en caso negativo para desbloquear el tema"*[139]. En este caso se busca resolver las diferencias a partir del trabajo más microscópico del GAC.

En este escenario otra de las alternativas que se propone desde el GAC Oh! MaiGAC es la realización de una AG para resolver este asunto. Como ya hemos advertido en otras ocasiones, la estrategia de llevar los temas de difícil resolución a una AG es algo que se repite en la historia de la cooperativa. Frente a la incapacidad de los grupos de consumo de decidir desde sus espacios de trabajo más cotidiano se piensa en una instancia global como mecanismo de resolución. Esto tiene algunas consecuencias como por ejemplo el desgaste que supone el asumir esta estrategia o el pensar la AG como un comodín capaz de articular acuerdos a cualquier precio.

Después de un periodo de debate el acuerdo de tener una mula para el trabajo agrícola llega en una AR. En la misma acta de dicha asamblea se incluye una reflexión del GAC Naranjos que resume como han vivido este proceso: *"Ole anda que toma!! Lo que ha pasado en Naranjos, no lo saben ni en Roma… desde Naranjos vemos oportuno compartir con toda la cooperativa el proceso que hemos vivenciado (…). Lo hacemos para explicaros como lo hemos llevado, como lo hemos trabajado y sobre todo como lo hemos sentido para que en futuras ocasiones en las que una minoría (muy minoría) no está de acuerdo con una cosa, no por ello hay que convencerles. Que esto sirva de precedente para que si, en un futuro, se volviera a dar la circunstancia tengamos conciencia de que todos somos integrantes de un mismo proyecto (…) Sabíamos que este proceso influía en el funcionamiento de la huerta, (y que los tiempos de la huerta no son los mismo que los de la ciudad…) pero no nos olvidamos de ese tan renombrado consenso. El cual pensamos que no parte de convencer ni manipular, sino de llegar a un acuerdo satisfactorio para*

[139] Acta AR del 19 de marzo de 2009. DH 218 del 25 de marzo de 2009. Hortigas.

todos/as. (…) vimos que se relegó la responsabilidad en nosotros/as y no sentimos el apoyo del resto de la cooperativa en el debate. Desde Naranjos, cuando salimos a la calle y vemos a otras hortigueiras nos hemos sentido un poco 'marcianos/as', pero hemos seguido el procedimiento que el asamblearismo requería en este asunto y ante esta situación: i) sale un tema; ii) se debate; iii) argumentaciones: opiniones a favor y en contra; iv) reflexiones; v) alternativas; vi) ayuda externa (háblalo con colegas, escritos de otros grupos, consultarlo con nuestras abuelas). Todos los miércoles deseábamos encontrara una alternativa en el diario que nunca llegó, y ahora sabemos lo importante que es compartir y sentir apoyo en el proceso de toma de decisiones"[140].

Se observan por un lado los efectos de la dinámica de la cooperativa y del trabajo en grupos, sobretodo del efecto que tiene el organizarse en grupos que no siempre mantienen una relación de cooperación con los otros. En este sentido, es que se reclama el apoyo de otros grupos cuando algún GAC no encuentra solución en un determinado tema. Para estos casos la cooperativa no cuenta con herramientas de apoyo y de trabajo. Este ejemplo también puede servir para visualizar como se entiende el consenso en un caso concreto y las dificultades que supone utilizar este mecanismo de toma de decisiones, pero a la vez se recupera una visión más constructiva y/o optimista sobre el mismo.

Lograr el consenso en esta materia también significó una de las herencias más pesadas que el antiguo GT dejó a Almócita. Esto por la dificultad de encontrar un animal adecuado cercano al territorio y por el añadido, nada menos importante, de que los nuevos integrantes del GT no tenían conocimientos acumulado, ni ningún tipo de experiencia en el trabajo agrícola con tracción animal. Aun así se lanzan en su búsqueda e incluso realizan pruebas con algún animal como lo comentan en el DH 249 del 11 de noviembre de 2009. En ese mismo diario se comunica de un viaje programado con anterioridad a Valencia a las huertas de Vicent Martí que es

[140] Acta AR del 2 de abril de 2009. DH 220 del 15 de abril de 2009. Hortigas.

un agricultor que maneja huertas parecidas a las nuestras en extensión y utiliza la tracción animal para muchos de los procesos productivos. Esta visita sería crucial en el desarrollo del posterior debate general sobre los medios de producción de la cooperativa y en particular sobre el uso de la mula y la posterior propuesta de comprar un tractor.

La búsqueda de la mecanización como alternativa a la tracción animal

Efectivamente y después de un largo debate que trajo consecuencias de diversa índole al proyecto y del viaje a Valencia que hacíamos referencia, el grupo encargado de coordinar el trabajo en el campo comenta las conclusiones obtenidas. La más definitiva expone: *"…a día de hoy el comprar una mula no nos viene a solucionar nada (…) a corto plazo tener una mula nos supondría en realidad más trabajo, dado que tendríamos que aprender a manejarla para poder obtener unos mínimos resultados, y alguno de nosotros tendría que dedicarse casi exclusivamente durante un tiempo a aprender con alguien en donde sea, lo que, como todas sabemos, no es posible a día de hoy"*[141]. Con ello se cierra definitivamente el ciclo de la tracción animal y se abre un nuevo capítulo ahora determinado por la intención de la utilización de la mecanización.

El inicio del debate sobre la compra del tractor no está exento de polémica y posiciones encontradas. Se reabre con ello una nueva etapa en el debate de los medios de producción marcada por el desgaste que ha provocado la anterior etapa sobre la tracción animal.

En la primera parte del debate se dejan entrever, en las posturas de los GACs, fenómenos que influyen negativamente en su correcto desarrollo. Estos tienen que ver, fundamentalmente, con las dudas que aún persisten sobre la negativa de utilizar la tracción animal y lo innecesario de que esta propuesta tuviera el carácter de urgente. Complementariamente también existen dudas sobre las supuestas ventajas

[141] DH 257 del 20 de enero de 2010. Hortigas.

que tienen la compra sobre el alquiler y el uso de la máquina. Sobre todo en lo referido al mantenimiento y una supuesta contradicción que su adquisición supone con el modelo agroecológico de producción de la cooperativa. En esta misma línea es que se deja entrever la posibilidad de la compra conjunta con otros proyectos como Ecovalle[142]. En este escenario Almócita, promotor de la propuesta, se compromete a reformular la propuesta y a dar información sobre los temas que se han solicitado.

Un mes después las posturas de los diferentes GAC no llegan a consenso aunque se logran ciertos avances. Por una parte, sigue presente el tema de adquirir conocimientos en el manejo de la tracción animal, como también en el estudio de la posibilidad de uso de biodisel o similar. Pero sobre todo el aspecto más definitorio que entorpece el consenso es el tema de la financiación de la compra. Para algunos GACs se trata de un gasto muy alto, lo que se agudiza con los costes derivados de su mantención, que no cuenta con un modelo de financiación adecuado. También se deslizan argumentos en contra de la huella ecológica que tendría el uso de la tracción mecánica.

En este escenario se plantean alternativas como trabajar menos tierras, incorporar más gente en Almócita, incrementar las jornadas verdes, suplir el trabajo mecánico por el trabajo humano, alquiler de maquinaria y la compra conjunta con otros proyectos[143]. Al mismo tiempo existe un reclamo por tener un tiempo mayor para la reflexión y análisis conjunto de este tema. Esto deriva en la convocatoria a una AG para mayo de 2010.

Esta asamblea sirve para despegar dudas y poner en común la información de que dispone el grupo Almócita. Se busca que esta sea una necesidad compartida y sentida por toda la cooperativa, en definitiva que se convierta en un tema colectivo y que busque soluciones colectivas: *"Se trata de adaptar los medios de producción a la dimensión real de la cooperativa, tanto en superficie de tierras de laboro como*

[142] Acta AR del 25 de marzo de 2010. DH 267 del 31 de marzo de 2010. Hortigas.
[143] Acta AR del 22 de abril de 2010. DH 271 del 28 de abril de 2010. Hortigas.

en personal integrante"[144]. Esta idea de redimensionar el tema hacia lo colectivo, es una estrategia necesaria para acortar la brecha entre las concepciones elaboradas desde la ciudad (posición de consumidor) y las del campo (posición de productor). La distancia entre ellas hace muy difícil generar un contexto donde la información sea compartida por todas las personas y, por lo tanto, que el debate pueda orientarse hacia los temas realmente de fondo.

Esta idea de poner en común las perspectivas pasa por que el colectivo comprenda las condiciones de inviabilidad de la tracción animal. Esto debido a que se debe recibir una formación de al menos un año razón por la cual esta deja de ser una alternativa a corto plazo para este grupo, como hemos comentado anteriormente. Por otra parte, el uso del tractor es un medio que se utiliza, pero que tiene dificultades operativas, ya que, se deben coordinar tiempos y poner de acuerdo formas de trabajo con la persona que alquila la maquinaria. Esto no siempre es fácil y muchas veces entorpece el trabajo y retrasa labores agrícolas. Con todo existen circunstancias específicas ligadas a la práctica productiva cotidiana que son fundamentales para entender la urgencia y el contenido del debate de los medios de producción.

Este diagnóstico también está presente en el otro proyecto en estudio. En el caso de La Acequia, el tema de los medios de producción no estuvo presente en los debates durante mucho tiempo debido, fundamentalmente, a que las necesidades de infraestructuras para la producción eran resueltas gracias a relaciones de cooperación de una de las hortelanas con su padre. Con la salida de esta hortelana por permiso temporal, este tema aflora como una necesidad que la cooperativa debe solucionar definitivamente.

Frente a esta situación gran parte de los grupos apoyan la compra, otros proponen el alquilar que tiene consigo como consecuencia la pérdida de autonomía en términos productivos: *"…especifica que el alquiler es por días y que esto hace que la*

[144] Acta AG del 29 de mayo de 2010. DH 278 del 16 de junio de 2010. Hortigas.

planificación de la huerta se adecue para que ese día se realicen todas las tareas y que no es lo más apropiado porque cada labor pide su momento. Nos quita autonomía en el trabajo"[145]. Estas condiciones son las mismas que se reproducen en el caso de Hortigas con el alquiler de maquinaria, como señalamos anteriormente. La falta de autonomía en la planificación del trabajo es un tema sensible que sólo puede ser comprendido si se está cerca de la realidad productiva del campo.

Por estas razones, desde el campo, se observa que la compra del tractor es una forma de ganar independencia *"tanto en manejos y modos de producción agroecológica como en tiempos y organización de las huertas"*[146]. Sin el uso de medios de producción, no se pueden conseguir los objetivos de la cooperativa y no se llega a tener la producción necesaria según la cantidad de personas que tienen el proyecto.

Todos estos temas refuerzan la importancia de la idea de acortar la brecha perceptiva entre la ciudad y el campo. Una prueba de esta distancia es el análisis de posibles escenarios que se hace en esta última AG en Hortigas sobre los medios productivos. Estos escenarios se platean como alternativas a la compra del tractor: i) seguir como estamos (insostenible); ii) reducción de tierras (restructuración de la cooperativa); iii) uso de tracción animal (recibir una larga formación lo que la hace inviable); iv) más turnos de laboro (el trabajo humano no suple el uso de tracción); v) más persona en Almócita (significa más costos asociados, además el trabajo humano no suple el uso de tracción); vi) agrovoluntarios (el trabajo humano no suple el uso de tracción); vii) contratar tractoristas (no hay oferta que se ajuste a las formas de producción de Hortigas).

Las alternativas que se plantean desde los grupos de consumo, es decir, desde el ámbito de la ciudad, es una señal más del abismo que existe entre ellos y la actividad propiamente agrícola. Esta diferencia crece y se profundiza en la medida que se

[145] Acta AE del 4 de septiembre de 2008. La Acequia.
[146] Acta AG del 29 de mayo de 2010. DH 278 del 16 de junio de 2010. Hortigas.

trabajan temáticas puramente *"técnicas"* que están relacionadas con el ámbito productivo. La insistencia en que este tema se puede solventar incrementando las horas de trabajo de las personas es una muestra de ello:

> *"Entonces pues eso sí que ha creado debate, sobre todo con un par de personas nuevas que han entrado y que ahora se han ido, sí que ha generado bastante controversia, de no entenderlo, de pensar cosas que no eran totalmente así. A nivel de uso de recursos fósiles y tal y cual"* (EH 15 – Mujer; militante antigua).

Con ello las alternativas se reducen, como también las posibilidades de llegar a un consenso definitivo en esta instancia. En estas condiciones se llega a la parte final de la asamblea donde aún persisten dudas sobre la viabilidad económica de la compra. Al mismo tiempo que se consolida la idea de que esta es una necesidad que surge del proceso actual de crecimiento de personas (cajas) y tierras. Por lo tanto, se apunta como principal conclusión que las alternativas de compra están íntimamente relacionadas con el replantearse los objetivos de producción de la cooperativa.

Aquí más que nunca el tema del crecimiento tiene un doble efecto (es una especie de arma de doble filo), ya que por una parte sirve para explicar el estado de un debate, al mismo tiempo que justifica recaer en un estado de inmovilidad, donde prácticamente todo se explica a través de este factor. Pero por otra parte, la oposición al crecimiento de estos colectivos y de su capacidad productiva va en contra directamente de los objetivos de los mismos. En la medida en que se reduce el crecimiento también se reduce la posibilidad potencial de conseguir mayores niveles de soberanía alimentaria y con ello la anhelada autogestión de la alimentación.

En este punto el debate vuelve a un estado de impasse motivado por la falta de un acuerdo colectivo sobre la compra de medio para la mecanización de la producción. Esto fundamentalmente porque quedan temas de fondo sin resolver, como son el tipo de modelo productivo que se quiere consolidar y el mecanismo de financiamiento de

esta compra. El debate no queda cerrado, pero queda la sensación de que los puntos de diferencia se han acortado y que la información ha sido colectivizada. En definitiva es un paso más en el camino discontinuo de este debate.

5.2.7. Los debates ausentes

La última parte de este capítulo analiza aquellos temas que han destacado a lo largo de las cooperativas precisamente por la no existencia de debate en torno a ellos. Son temáticas que están ausentes de los espacios de debate formal, aunque siguen estando presente en los discursos y en los imaginarios de los y las cooperativistas. Al hablar de debates ausentes también estamos hablando de cierta actitud de silencio que ha recorrido algunas etapas de los colectivos. Este *"miedo"* al debate puede atravesar aspectos específicos como los que veremos más adelante o ser una sensación generalizada dentro del colectivo. En este último caso *"miedo"* y *"actitud de silencio"* son conceptos que van de la mano:

> *"...porque hay miedo a afrontar casi todo, hay miedo como a que alguien se sienta aludido y mal aludido y que se generen tensiones, porque ha habido miedo hasta decir la huerta no nos parece que funcione bien, cosas de este tipo, hasta ese punto"* (ELA 18 – Mujer; militante antigua).

> *"Veo que hay, veo que hay cariño, pero hay confusiones. Yo creo que falta más debate, hay miedo por el debate y eso lleva a mucha confusión, no acabamos de debatir bien y de profundizar en ese tema"* (ELA 2 – Mujer; ex militante).

Esta actitud de silencio también ha estado presente en momentos de crisis de los colectivos. Esto ha impedido, en diferentes grados, un debate sobre las implicancias de ciertos procesos, como por ejemplo, la salida de personas claves en la historia de los proyectos:

> *"…respecto al tema de las hortelanas también creo que por algún motivo no se llegó a hablar claro del todo, se insinuaron muchas cosas pero no sabes, no hubo una claridad que se supone que debería haber"* (ELA 12 – Mujer; militante nueva).

> *"...hubo conflictos del grupo de trabajo que supusieron cambios metodológicos y cambios organizativos y nunca se quiso hablar de eso, o la salida de gente achacándola a cuestiones personales cuando muchas veces eran cuestiones organizativas, entonces son temas que nunca se han hablado, que nunca se han querido hablar, que siempre se han vetado y bueno que yo creo que ahí es una pequeña lacra…"* (EH 23 – Hombre; ex militante).

Si bien esta sensación está presente, en mayor o menor medida, en los dos colectivos, es en La Acequia donde se plasma en un tema concreto. El debate político es un debate ausente que está en la retina de las personas y es una referencia obligada cuando se habla de los momentos cruciales del colectivo.

La necesidad de un debate político

Uno de los temas que ha rondado los debates de fondo de La Acequia y que ha separado opiniones ha sido la realización o no del llamado *"debate político"*. Para algunas personas esta es una demanda relevante que se tiene que enfrentar cuanto antes, en cambio para otros es un tema que ya está reflejado en la carta de principios, por lo que su necesidad es relativa:

> *"Si, el debate político lleva diciéndose que es necesario mucho tiempo pero no se pega el empujón"* (ELA 21 – Mujer; militante antigua).

> *"...yo creo que la cooperativa o no se ha preocupado de eso o necesitaba poner la fuerza en otras cosas y eso como que lo ha dejado más de lado o ha dado por hecho que había gente que ya lo hacía, (…) creo que Hortigas no ha tenido nunca un espacio en el que se genere el posicionamiento político a nivel de discurso de la cooperativa…"* (EH 5 – Hombre; militante antiguo).

Además, esta falta de debate político es identificada en los discursos como una fuente de insatisfacción y agotamiento de las personas que intentan llevarlo a cabo. Este proceso se incrementa exponencialmente en la medida que la negación del debate crece llegando incluso a ser un motivo de desvinculación del proyecto. Esto sería la última y más drástica consecuencia de esta dinámica:

> *"...el sector de lo político que sigue buscando en este proyecto algo que no encuentra y (…) que se ha quemado y se sigue quemando porque no termina de arrancar esa pata política y que son gente que entra con mucha fuerza, proponiendo, participando en muchas cosas, cargándose de historias en su mismo grupo y movilizando a su grupo y así y esas son gentes que se terminan quemando"* (ELA 9 – Mujer; hortelana).

En el marco de esa ausencia formal de debate político uno de los aspectos más urgentes de satisfacer era contar con un discurso unificado que pudiera ser compartido con el exterior. La necesidad de llevar a cabo el denominado debate político era gatillado, en buena medida, por la necesidad de definir las formas y contenidos del *"mensaje institucional"* de los colectivos hacia fuera:

> *"…cómo se vivía por parte del colectivo la necesidad de hacer esa sensibilización o concienciación, esa salida hacia afuera de La Acequia, ese debate también que no se ha cerrado, claro"* (ELA 20 – Mujer; militante antigua).

> *"…se llamaba política pero realmente era comportamiento hacia el exterior, con qué gente colaborábamos, con qué gente no, de qué forma participaba, de qué forma no, y en eso había divergencia (…), era importantísimo para mucha gente pero no lo suficiente como para trabajarlo, por eso hubo divergencias también, eso también fue importante"* (ELA 19 – Hombre; militante antiguo).

Esta falta de un mensaje institucional colectivo articulado para mirar hacia fuera también se traduce en una carencia a la hora de poder relacionarse con movimientos u organizaciones similares. Esta es una insuficiencia estratégica que tiene efectos sobre todo en la proyección de estos colectivos, como también en su capacidad de articular redes de apoyo con proyectos de similares orientaciones:

> *"...como un proyecto tan grande y con tanto potencial está tan aislado de la realidad de los movimientos sociales tanto en Granada como a nivel de Andalucía, a muchos niveles o sea, quitando las conexiones con otras cooperativas parecidas, (…) eso también lo dificulta el no tener un posicionamiento político claro…"* (EH 5 – Hombre; militante antiguo).

Este tema es analizado de la siguiente forma por la asamblea: *"Se replantea la importancia de visibilizar La Acequia hacia el exterior como un movimiento político de transformación social buscando herramientas concretas para ello, como la búsqueda de sinergias con otros movimientos sociales o la existencia de una comisión política voluntaria que anime y dinamice. Recordamos la iniciativa de una comisión política que aunaba la política interna y las relaciones exteriores, cuyo funcionamiento se mantuvo un poco al margen del funcionamiento general de la Acequia y que ahora se encuentra debilitado -en cualquier caso hay poca información al respecto"*[147]. Sin lugar a dudas, el tema de la proyección hacia fuera es uno de los grandes vacíos que estos proyectos no terminan de completar. La falta de un debate político abierto y de fondo, conspira contra este objetivo al mismo tiempo, que le quita peso a un potencial mensaje que puede ser traslado al ámbito de otros movimientos sociales.

A pesar de que para una parte del colectivo el llamado debate político es un tema relevante y que está en el fondo del desarrollo del proyecto, no se terminan de gastar los esfuerzos necesarios para llevarlo adelante. En este caso se trata de un debate que se concluye por agotamiento de algunos y/o la falta de interés del colectivo en general. El debate queda neutralizado, por lo que en cualquier oportunidad puede volver a aparecer. Se trata de debates sumergidos en la memoria histórica de los colectivos o, como se sugiere en el marco teórico, discursos ocultos (Scott, 2003) a la espera de salir a la luz:

> *"Se neutralizó. Se creó una comisión política y no sé si se llegaron a reunir dos o tres veces las personas que más interesaban o realmente no se llegaron a reunir, vamos al poco murió. Siempre iba de asamblea en asamblea, comisión política no, no nos hemos reunido (…), hemos hablado solo dos o tres y ya se dejó de poner como punto en las asambleas y desapareció y ya está no se ha vuelto a saber más"* (ELA 19 – Hombre; militante antiguo).

> *"…decir gente quizá lo que falta es tener un discurso común y tal, o porque se sabe que si se propone eso exige un curro bien hecho y de tener en cuenta a todo el mundo*

[147] Acta AA del 16 de octubre de 2010. La Acequia.

> *y un proceso que va a ser largo y hay que estar ahí encima (…) si hubiese gente dispuesta a currar en eso y si se hace bien, por lo menos el poder plantear el tema y el poder trabajar el tema, yo creo que sería factible (…) pero la sensación también que tengo en esos dos años en la cooperativa, que ese tema no se ha trabajado"* (EH 5 – Hombre; militante antiguo).

Esta neutralización entraña el peligro de la indefinición. Esto genera ambigüedad externa, de cara la sociedad, e inseguridad interna, de cara al propio colectivo. No saber exactamente dónde pertenezco y cuáles son los márgenes de las características del colectivo es algo que genera inseguridad y falta de cohesión interna. Esto es parte de un proceso de creación política inacabado por los colectivos o que más bien, está en permanente mutación:

> *"Y entonces entrar en debates más o menos políticos y definir que es La Acequia, es posible que muchísima gente, incluida yo, no tengamos claro que es o como la podamos definir, entonces se deja como una nebulosa, (…) yo creo que es un punto importante a tratar. Es decir, si a nosotros nos preguntan que es La Acequia, que le decimos"* (ELA 18 – Mujer; militante antigua).

> *"...que toda la cooperativa compartiéramos un mínimos, mínimos, pero estaría bien que ese mínimos estuviera más claro y más explícitos de lo que están, que eso fuese más claro que toda la gente lo conoce y no solo que lo conoce sino que lo cuestione, que se cuestionen ciertas cosas en la cooperativa con fluidez y que eso de alguna forma enriquecería"* (EH 5 – Hombre; militante antiguo).

La falta de reflexión sobre el camino de futuro no solo es una oportunidad para delimitar los campos de acción de los colectivos y sus contenidos ideológicos, sino que también es una oportunidad de cuestionamiento de sus bases. Es decir, se trata de establecer una definición en constante proceso de debate y reflexión interna:

> *"...yo creo que es necesario (…) como que no se sabe muy bien donde situarse: un movimiento social, es una cooperativa de consumo, que está como un poco ahí perdida, en el mundo ideológico, y yo creo que sería interesante, al menos pararse un momento y decir: vamos a reflexionar un poquito sobre lo que es Hortigas, sobre donde queremos llegar…"* (EH 13 – Hombre; militante antiguo).

Esta falta de delimitación afecta a la propia definición de lo que se entiende por política. La concepción sobre lo político no es compartida de la misma forma por todas las personas que integran los colectivos. No hay una idea generalizada y común sobre los contenidos de este concepto y a que hace referencia. Es decir, el debate no pudo despegar no tan solo por sus implicancias dentro del colectivo sino porque no existía un acuerdo generalizado sobre la base conceptual para entender la política. Cuál es el punto de partida y cuando pienso en la política en que estoy pensando:

> *"...vamos a hacer que todo el mundo se promueve la agroecología, se promueve el consumo cercano, el consumo ecológico, una implicación en la producción, el promover eso sí que creo que todo el mundo estaríamos de acuerdo que eso realmente es política, una forma de hacer, (…) pero a lo mejor llevar una ideología, poner banderas, o poner colores creo que eso era lo que más asustaba, creo que nos asustamos antes de tiempo…"* (ELA 19 – Hombre; militante antiguo).

> *"...ni siquiera sabíamos que si cuando se hablaba de política de La Acequia era la proyección de La Acequia hacia el exterior, como nos teníamos que comportar con la gente que venía o con la gente que visitábamos como La Acequia o si era como La Acequia podía incidir en la sociedad como un movimiento de cambio o cosas así…"* (ELA 19 – Hombre; militante antiguo).

Por otra parte, no existía una visión uniforme sobre lo necesario de este debate. No siempre dentro del conjunto del colectivo se visualiza con tanta claridad una necesidad que para algunas personas puede ser trascendental. Es cuando se produce la descompensación y los desajustes entre las necesidades de algunas personas y las del colectivo. Los ritmos de las personas no siempre se ajustan a los del colectivo:

> *"...es que yo creo que hay gente que no tiene ganas de hacer ese debate, por mucho que tú lo lleves a su grupo, (…) a veces he estado en reuniones de otros grupos y hay mucha variedad, hay gente que va más rápido por los temas y hay gente que es muy exhaustiva y hay gente, entonces yo creo que a lo mejor va a haber personas que no van a tener ganas…"* (ELA 11 – Mujer; militante nueva).

> *"Porque la gente tiene necesidades diferentes, a lo mejor no se ha dado esa necesidad de debatir la política. Tiene el grueso de la mayoría, hay gente que sí tiene esa necesidad"* (ELA 4 – Mujer; ex militante).

Otro de los impedimentos que está presente en los discursos y que justifica el no llevar adelante un debate político es la multimilitancia de los miembros del colectivo. Esto resta fuerzas a la hora de la participación y condiciona los procesos que se pueden desarrollar:

> *"Creo que ese es un lastre que cargamos también en La Acequia, la mayoría de la gente está en muchos colectivos, somos multimilitantes. Entonces eso ha frenado un montón a que la gente invente"* (ELA 9 – Mujer; hortelana).

> *"Por ejemplo uno de los temas que siempre se habla: va a estar La Acequia en otros espacios hacia fuera pues que si luego estamos tan metida en veinte cosas como va, a mi en concreto es que no me da tiempo"* (ELA 11 – Mujer; militante nueva).

Por otra parte, la inmensa heterogeneidad interna que existe en los colectivos hace más complicado aún plantearse horizontes comunes que puedan resumir y contener las aspiraciones de todas las personas. La construcción desde la diferencia se vuelve un reto insalvable y una barrera que parece muy difícil de superar:

> *"Pero sí que es importante para mí que haya una ideología por detrás, pero como somos tanta gente, y cada uno de su padre y de su madre, es muy difícil tener puntos en comunes ideológicos a todas las personas que formamos parte de esto, entonces pues… No lo pretendo porque se que es muy difícil. Me gustaría pero sé que no es operativo eso"* (ELA 14 – Mujer; militante nueva).

Todos estos elementos explican la sensación de una falta de debate permanente sobre las definiciones políticas del colectivo. Pero sobre todo resalta el hecho de que este tema no era visto como una necesidad compartida en los colectivos. No termina de convertirse en un tema para las personas. Este escenario se potencia por la falta de promotores que lo impulsen lanzándolo al espacio de lo visible. De esta forma, los colectivos se sostienen sobre la base de sus definiciones políticas y organizacionales básicas que parecen suficientes para su mantención en el tiempo y para restarle urgencia a esta materia.

Genealogía de un debate que se inicia, se detiene, se vuelve a iniciar y se vuelve a detener… la discontinuidad hecha discontinua

A pesar de estas barreras expuestas anteriormente se hacen esfuerzos, en ambos proyectos, por darle formalidad al debate político. En el caso de Hortigas se ve la necesidad de llevar adelante un debate *"sobre las bases ideológicas el proyecto"*[148]. Finalmente y luego de no tener muy claro cómo trabajar este tema, la cooperativa decide posponer la celebración de una AG para tratarlo[149]. Una dinámica similar se da en la cooperativa cordobesa. La primera referencia al tema aparece en la AE del 6 de agosto de 2008, esto a partir de que un grupo propuso asumir este debate en la siguiente AEX de septiembre de 2008. Sin embargo, este tema fue eliminado del orden del día, priorizando otros que aparecían como más urgentes.

Mientras en la cooperativa granadina el tema cae en el olvido, en La Acequia se siguen haciendo esfuerzos por revertir esta situación. El resultado es que el tema político entra en el orden del día de la asamblea y, por lo tanto, se debate en los distintos grupos de consumo.

En los argumentos esgrimidos por los grupos de consumo se observan tres grandes tendencias. En la primera (***postura legitimadora***) se reconoce el debate como necesario por lo que se deben articular los mecanismos necesarios para que éste se concretice. Dichos mecanismos pueden ser la realización de jornadas anuales para trabajar este tema, la celebración de una AG exclusiva, la creación de una comisión dentro del colectivo o trasladar este debate a los espacios virtuales del colectivo. La segunda (***postura de negación***) no parece ver la necesidad de este tema ya que las definiciones que se pretenden debatir están incluidas en la carta de principios. Con lo cual tanto las definiciones como los posicionamientos colectivos ya existen. La tercera (***postura centrada en la proyección***) valora el debate desde la necesidad de definir posturas y

[148] Acta AR del 18 de marzo de 2005. DH 33 del 30 de marzo de 2005. Hortigas.
[149] Acta AR del 17 de junio de 2005. DH 42 del 29 de junio de 2005. Hortigas.

criterios al momento de mostrar la experiencia en el exterior[150]. La existencia de estas posturas tan diferentes reafirma lo dicho anteriormente, en el sentido de que no existe una sensación compartida de la necesidad de este debate y menos de su urgencia.

A la siguiente AE las tendencias se reducen bastante y se llega al acuerdo de articular un mecanismo para enfrentar mejor este debate. Las alternativas propuestas por los grupos de consumo son trabajar por medio de una comisión y la celebración de una asamblea o un taller lúdico centrado en esta materia. Aunque finalmente se decide formar una comisión y que sea ella la que gestione el debate, la disposición real de los grupos no es tan clara. De los 10 grupos de consumo, menos de la mitad (4) se muestran dispuestos a formar parte de esta comisión[151]. Es decir, hay una declaración de intenciones favorable pero el accionar político concreto no es coherente con esta decisión. Esta dinámica va a condicionar en gran medida el futuro de este debate y, por lo tanto, la concreción del trabajo de esta comisión. Es una especie de crónica de una muerte anunciada.

Las pruebas de este fracaso anunciado no tardan en llegar para la AE del 8 de julio de 2009, es decir, cuatro meses más tarde solo había tres personas participando en esta comisión. En este marco se suspendió el taller que se tenía programado y el trabajo de la comisión se traslada a septiembre no cumpliendo con el compromiso adquirido en asamblea.

Tuvo que pasar más de un año para que el colectivo volviera a asumir este debate. Ahora en formato de AA, donde se identificaron 4 temas que abordan aspectos fundamentales del proyecto[152]. El primero de ellos es la *"autogestión y ser una alternativa al sistema"*, que es interpretado como aspectos generales del colectivo que aglutinan al resto de temas. Esto los lleva a plantearse los alcances de la carta

[150] Acta AE del 9 de febrero de 2009. La Acequia.
[151] Acta AE del 4 de marzo de 2009. La Acequia.
[152] Acta AA del 16 de octubre de 2010. La Acequia.

de principios y la sensación de que el colectivo *"no llega"*, que ella es demasiado ambiciosa y que habría que bajar el listón en cuanto a las exigencias ideológicas. Pero también hay quienes no ven el problema en las metas ideológicas sino en la sobrecarga de trabajo, y en la dificultad a la hora de reproducir este modelo en todas las facetas de la vida de las personas. En cualquier caso se replantea el sentido de la carta de principios, ya que, en lugar de asumirla como algo estático, que describa los fundamentos de la Acequia y que de paso genere frustración en las personas, visualizarla como una herramienta -cambiable- de motivación y futuro. Por este motivo se hace un llamamiento a la imaginación y a la creatividad en lo referente a las formas de funcionar. Esto con el fin de encontrar fórmulas asumibles con las que las personas se identifiquen, se sientan cómodas y que les permitan avanzar en el plano organizativo. Esto también supone tomar conciencia como grupo, no sólo en términos ideológicos, sino también en aspectos funcionales y afectivos.

El segundo tema se refiere a la *"formación y aprendizaje"*. Aquí se hace especial incidencia en la importancia del aprendizaje en sentido amplio y unificado (aprender en la huerta, aprender sobre asamblearismo, aprender a relacionarnos y a organizarnos, etc...) como parte esencial del proceso de autogestión. Se destaca el efecto multiplicador de La Acequia como foco de aprendizaje y la importancia del proyecto como facilitador para la transmisión y mantención en el tiempo del conocimiento agroecológico y popular. Parte de la clave del buen funcionamiento del colectivo es la corresponsabilidad en el aprendizaje. Esto quiere decir que todas las personas se deben sentir responsables, a nivel individual y colectivo, de participar en el proceso de aprendizaje y en que los conocimientos fluyan. Se detecta la necesidad de fortalecer una estructura y mecanismos que faciliten la transmisión de conocimientos en la práctica.

El tercero trata sobre la *"salud y la alimentación"*. Para las personas que trabajaron este tema fundamentan su posición en La Acequia con la idea de "*somos lo que comemos"*. Cobra importancia la forma de obtener los alimentos, la calidad de los

mismos -no sólo en términos de salud sino también como algo espiritual y energético- y la importancia de participar en todo el proceso de alimentación y génesis de la comida. Desde el origen de los alimentos en la huerta hasta la mesa. Este es el primer eslabón con La Acequia, un primer paso que conecta directamente los procesos de autogestión y formación con la alimentación. Pertenecer a La Acequia implica activamente y de forma colectiva una alternativa de consumo responsable con la salud de las personas y con el planeta.

Por último, en *"otros"* se visualiza La Acequia como un espacio dónde entablar relaciones humanas afectivas y dónde recuperar el vínculo con la tierra. La recuperación de los orígenes rurales a través del trabajo en la huerta se constituye como uno de los ejes principales del colectivo. La autogestión y las relaciones humanas se deben perseguir y trabajar desde la huerta. No se puede olvidar el horizonte de que este proyecto está basado en la creación y mantenimiento de una huerta. Por ello, se recalca que el grupo se pierde en asambleas y en teorizaciones cuando el aprendizaje se encuentra fundamentalmente trabajando y disfrutando la tierra. Es otra forma de vivir y sentir: *"si disfruto, produzco"*.

Complementario a este trabajo temático la asamblea concluye que: *"Por un lado, cada vez hay más personas nuevas y diversas en La Acequia. Por otro lado, según los cuestionarios hay muchas personas que no conocen o no recuerdan la Carta de Principios, y también existe una sensación generalizada de "no dar la talla" en el plano ideológico. Aglutinando estas premisas se cuestiona el consenso en torno a los principios que rigen el funcionamiento ideológico de la Acequia (es decir, los que se recogen en la Carta de Principios), si la carta de principios es demasiado ambiciosa y la necesidad de revisarla para adecuarla, en caso de que sea necesario, a la situación actual o a lo que somos capaces de dar. Se concluye que las metas altas no lo son tanto en los principios ideológicos generales que expone la Carta de Principios, sino en la dificultad de hacerlos funcionales en todo; quizás sí hay consenso en los principios*

ideológicos pero no en la forma de canalizarlos en la práctica"[153]. Es interesante esta conclusión/resultado de la asamblea porque pone en relación la carta de principios con la práctica política. Es decir, la diada entre la teoría y la práctica. Esto hace más evidente lo difícil que resulta la construcción de un marco político desde la práctica, aun cuando sea desde escenarios favorables como lo son estos colectivos. Por delante hay un trabajo de redefinición y creación constante de herramientas y dispositivos que hagan real esta dinámica.

La Carta de Principios y el Manual de Instrucciones. Dos momentos de ruptura del silencio

A pesar de lo explícito de las referencias sobre la ausencia de este debate en los colectivos, existen dos momentos en su historia que hacen cuestionar la idea de esta actitud de silencio. Estos fueron la creación de la *"Carta de Principios"* en el caso de La Acequia y el debate sobre el *"Manual de Instrucciones"* en Hortigas. Si consideramos estos dos antecedentes no podríamos hablar de una ausencia total de este debate o, por lo menos, tendríamos que relativizar esta afirmación.

Ambos procesos buscaban construir un acuerdo sobre una serie de aspectos que definieran un marco común de los colectivos. Era la búsqueda de una especie de institucionalización de los principios de los proyectos. Aunque ambos corrieron distinta suerte, en cada uno de los colectivos, el fondo que movía el debate era el mismo: la búsqueda de una definición que permaneciera en el tiempo y que quedara plasmada de alguna forma:

> *"La Carta de Principios también dio mucho que hablar, hasta que salió ahí definido un mínimo un decálogo de cositas, costó, costo eso también un tiempo. Porque había gente que veía cosas otras que no dentro de la carta entera de los puntos, que habían más matices, que menos, y hasta que se le dio la forma que tiene ahora mismo, también duró un tiempo"* (ELA 7 – Hombre; hortelano).

[153] Acta AA del 16 de octubre de 2010. La Acequia.

> *"…le llamamos Manual de Instrucciones que era un poco la idea, en un libreto plasmar en el papel la forma en la que funcionaba la cooperativa y la ideología que tenía (…)pero finalmente, ese manual no salió, hicimos varias asambleas generales pero ese manual no salió"* (EH 11 – Hombre; GT/Almócita).

El fracaso, en el caso del llamado *"Manual de Instrucciones"*, se debió fundamentalmente a una falta de continuidad en el trabajo, esto a pesar de la relevancia que tenía para algunas personas. Como hemos visto en otros debates, este es un ejemplo de la distancia que existe entre los tiempos de las personas y los del colectivo. Al mismo tiempo se reafirma la importancia que tiene que determinadas personas o un grupo de ellas gestiones y promocione activamente el debate al interior del colectivo:

> *"…ahí se quedó en el aire que se iba a volver a convocar a una asamblea porque eso era super importante, nunca más, la gente que había quedado en continuar el trabajo de donde paro la asamblea para convocar la siguiente, nunca más se volvió a saber…"* (EH 14 – Hombre; GT/Almócita).

Pero también es el resultado de la inexperiencia del colectivo en la aplicación del modelo asambleario frente a un tema fundamental y estratégico. Los errores en la dinamización de una reunión pueden afectar sensiblemente el desarrollo de un debate. Lo que antes de comenzar una asamblea parecía como fundamental y estratégico para el grupo, al final de una asamblea mal gestionada, puede resultar deslegitimado, generar sensación de agotamiento y hasta caer en el olvido:

> *"…o sea había enmiendas (…) sin que nadie se las hubiera leído antes, sin haberlo preparado, según le iba saliendo a la peña, entonces se formó un cacao es que eso no tenía salida, de hecho las conclusiones de esa asamblea todavía están pendientes de ser publicadas. No se llegaron a publicar nunca (…) la peña ya estaba harta (…), nadie entendía nada, nadie sabía de qué se estaba hablando, se acabó por cansancio la asamblea y la gente se fue, es que aquello no había por dónde cogerlo"* (EH 12 – Hombre; GT/Almócita).

Lo que si queda más claro es que el desarrollo de estos procesos no terminó de satisfacer la necesidad de debatir estas materias al interior del colectivo. Como tampoco fueron capaces de generar herramientas perdurables que hicieran posible dar por cerrado este tema en el futuro. Ni la vigente *"Carta de Principios"* ni el fallido *"Manual de Instrucciones"* cumplieron estas funciones.

5.3. *Interrogantes, desafíos y avances del modelo asambleario*

Una de las características más relevantes de los movimientos sociales en estudio es su forma asamblearia de organización. Desde sus orígenes las cooperativas han optado por el camino de la asamblea como la forma más acorde con sus principios políticos de habitar el espacio de las decisiones. En este contexto es que se han producido, a lo largo de los años, procesos discontinuos de aprendizaje y valoración de esta metodología. Se han develado en su utilización sus fortalezas y también se han visibilizado aquellos aspectos que han interferido en su aplicación.

A pesar de la popularidad creciente del asamblearismo entre los movimientos sociales de nuevo tipo, son muchos los vicios a los que estos grupos deben enfrentarse. Entre otros, las reuniones asamblearias pecan de ser muy largas, poco productivas, en ocasiones se desarrollan de forma poco participativa o incluso antidemocrática, resultan pesadas y poco atrayentes (Lorenzo y Martínez, 2005:13). Cada uno de estos obstáculos está, en mayor o menor medida, presente en la práctica política de las cooperativas en estudio. Sin embargo, por sobre estos factores se valora el carácter inminentemente democrático de la asamblea que se construye desde su quehacer cotidiano. Esto permite, entre otras cosas, generar un contexto favorable en la propia práctica política de la asamblea, que potencie las herramientas necesarias para enfrentarse a los obstáculos. Este es un proceso de creación y aprendizaje constante entre los actores en movimiento.

En este marco entendemos la asamblea como una forma de organización horizontal donde no tienen cabida las relaciones jerárquicas y autoritarias. Por el contrario, pretende ser un espacio de encuentro donde las personas reproducen formas de relación y comunicación más igualitarias. Estas dan pie a estructuras horizontales que combinan la estabilidad de la organización con la fluidez del cambio desde la base social (*"desde abajo"*) (Zibechi, 2003:218-219), lo que está en línea con la concepción de movimiento social planteado en el marco teórico. Además, también funciona como

una fuente de trasmisión de información y una instancia donde se desarrollan procesos reflexivos (Autoría colectiva, 2011a). En definitiva, es el momento donde se deciden, transitan y comunican las posturas, anhelos y frustraciones de las personas que son parte de un grupo en movimiento.

Los principios que guían el asamblearismo tienen que ver con la búsqueda de igualdad, democracia y el cuidado de la expresión y participación horizontal de todas las personas[154]. Esto último supone un proceso deliberativo construido sobre la base de una pluralidad de valores encarnados en personas con diferentes perspectivas sobre problemas comunes (Della Porta y Diani, 2012:305). Estos valores dependen, en gran medida, de como los miembros de un colectivo viven la asamblea. En la medida que se reproducen entre las personas actitudes cooperativas y de respeto muto estos principios asamblearios podrán ser aplicados y resguardados con mayor facilidad. La asamblea depende de ellos; y ella depende de que las personas tengan estos valores muy presentes a la hora de participar.

Complementariamente a esta forma de ESTAR![155] en las asambleas, se requiere de un contexto político organizacional coherente. Es decir, que la totalidad de la organización siga pautas que defiendan los mismos valores de los que hemos hablado anteriormente. El asamblearismo no es capaz por sí mismo de corregir una falta estructural de sentido y valor democrático al interior de un colectivo. De esta misma forma el asamblearismo requiere de una consecuencia interna respecto de las decisiones y caminos que se toman dentro de sus marcos. Cuando las decisiones tomadas en asambleas no son practicadas o respetadas, el proceso pierde sentido y factibilidad política.

[154] En los colectivos en estudio, estos cuidados se expresan, por ejemplo, en iniciativas como montar en la misma reunión espacios infantiles o guarderías para que las madres y padres puedan participar de la asamblea.

[155] Nos referimos, de una manera sintética, a las múltiples formas, dinámicas y fisonomías que tiene la participación de las personas dentro de las cooperativas.

Un correcto manejo de las formas asamblearias es aquel donde esta metodología es la fundamental, sino el único, espacio donde se toman las decisiones. Esto quiere decir que el asamblearismo necesita de continuidad en su aplicación y ser una herramienta de aplicación constante en las cooperativas. La asamblea se entiende como una forma más de la cotidianidad de la política y no como un hecho aislado en el desarrollo de un proyecto.

En términos organizacionales existen en los movimientos sociales en estudio a lo menos tres tipos de asamblea que son de uso frecuente en la toma de decisiones, como hemos descrito al comienzo de este capítulo. Recordemos que la primera es la asamblea de los GACs. En ella se toman las decisiones que se relacionan con el colectivo en general, pero también se abordan las problemáticas internas del grupo. La recurrencia de estas asambleas depende del colectivo en estudio. En el caso de La Acequia esta reunión suele ser mensual, mientras que en Hortigas algunos GACs se reúnen todas las semanas y otros cada quince días, los mismos días del reparto de verduras.

En segundo término están las AR (en nomenclatura de Hortigas) o AE (en términos de La Acequia). A ella asiste uno o más miembros del GAC que trasladan a esta instancia las decisiones del grupo. Por lo tanto, en esta instancia se debaten y deciden las propuestas que tiene que ver con el colectivo en su conjunto. La recurrencia también es diferente dependiendo del proyecto. En el caso de la cooperativa cordobesa es mensual mientras que en la de Granada es quincenal. El tercer tipo de asamblea son las generales, también denominadas anuales o extraordinarias. En esta reunión se convocan a todas las personas del colectivo que asisten a título individual. Estas asambleas se realizan cuando existen temas estratégicos para las cooperativas o cuando no se ha podido resolver un debate en la instancia previa (AR o AE). Su recurrencia depende de la coyuntura de los movimientos sociales en estudio, pero a lo menos se realiza una vez al año.

Además, de estas tres asambleas existen otra que es denominada AV. Esta reunión está pensada como una instancia donde el objetivo principal no es decidir sobre una materia específica, sino que funciona como un espacio de encuentro en el que básicamente las personas van a expresar sus opiniones y perspectivas sobre un tema concreto.

En definitiva, la asamblea para estos grupos es una herramienta fundamental y sobre la cual se han construido formas de relación política que buscan equilibrar los pesos de las desigualdades y potenciar la horizontalidad como forma de ESTAR!. En los siguientes párrafos se muestra su carácter procesual, sus dicotomías y los obstáculos que las cooperativas han tenido que enfrentar en la aplicación de la metodología.

5.3.1. La asamblea como un proceso de aprendizaje

Las personas no nacen políticamente sabiendo como participar en asamblea, por el contrario, el medio social en su conjunto potencia otras formas de organización y toma de decisiones mucho más jerarquizadas. Sumar experiencia en la aplicación de la metodología asamblearia requiere de un constante aprendizaje práctico a lo largo de los años. En este proceso se van adquiriendo habilidades y formas de habitar el espacio que potencian su propio desarrollo. La propia asamblea es un organismo vivo que está en constante cambio y va sufriendo periodos de adaptación a las realidades de los grupos que la practican.

Entre las personas que participan de los movimientos sociales en estudio existen diferentes niveles de conocimiento del asamblearismo. Muchas de ellas partían de un desconocimiento total sobre como funcionar con esta metodología mientras que otras eran portadoras de experiencias políticas vividas en otros proyectos. Tanto una condición como otra hacen posible que las cooperativas funcionen como una especie de experimento de creación colectiva donde las personas van construyendo formas específicas de organización a su medida. Este aprendizaje se nutre tanto

de la experiencia que algunas personas tenían, como de los recorridos que otros colectivos han transitado a lo largo de los años. En este contexto, los referentes utilizados al inicio de estas experiencias funcionan sólo como punto de partida y no como fórmulas preconcebidas que hay que alcanzar ciegamente y a toda costa.

El aprendizaje adquirido significa una reeducación en términos relacionales y en las formas de ver lo político. Por lo tanto, no tan solo es una respuesta funcional a las necesidades organizativas y coyunturales de un movimiento social determinado, sino que funciona como un dispositivo crítico a las formas de socialización políticas:

> *"...las asambleas han cambiado mucho desde las primeras en que no nos enterábamos de nada y no sabíamos lo que era la palabra consenso y no sabíamos respetar el turno de palabra, a las actuales donde eso ya está controlado"* (ELA 8 – Mujer; hortelana).

Este aprendizaje transita a lo menos por tres grandes etapas. En la primera, se intenta aprender a vivir en la asamblea y a funcionar en ella, consiste básicamente en salir del silencio tímido para comenzar a entrar en la acción propositiva. La segunda etapa es de transición, en ella se va madurando y consolidando el modelo. Por último, la tercera se caracteriza por una utilización política del espacio, donde se hace visible la importancia del manejo de rango, la experiencia asamblearia y el peso de los liderazgos carismáticos. Aquí el sujeto político despliega todas sus potencialidades creativas a través de una lectura integral de un fenómeno determinado.

Pero también este aprendizaje se expresa fuera de las fronteras de los proyectos en estudio. Los discursos identifican que la experiencia de habitar las cooperativas genera un aprendizaje que se exporta a otros contextos sociales. Funciona como una especie de *"escuela"* de formación asamblearia:

> *"Me parece educativa en ese sentido, que yo cuando estoy fuera del ámbito de Hortigas en una reunión, intento que las cosas se lleven así de esa forma, que he aprendido en Hortigas de funcionar en asambleas"* (EH 3 – Mujer; militante antigua).

Los aprendizajes de la metodología asamblearia también han funcionado como un termómetro de la calidad de la democracia interna de las cooperativas en estudio. En la medida que se potencian dinámicas horizontales en las asambleas, se fortalecen prácticas mucho más democráticas e igualitarias de participación. También es un factor que hace visible la diferencia entre quienes tienen más experiencia y los que no, por lo que puede ser una forma de descifrar la estructura de los liderazgos internos. En este escenario los colectivos buscan las formas de equilibrar estos recorridos:

> *"He aprendido a temporalizar, dinamizar, respetar turno de palabra o dar tiempo a todo el mundo. A mí me gusta mucho la rueda porque al final no todo el mundo tiene la facultad de expresarse de cara al resto, yo creo que eso es positivo para que no siempre se monopolice la voz por determinadas personas. Yo creo que eso también hemos aprendido mucho"* (ELA 17 – Hombre; militante antiguo).

En este contexto general, los discursos refieren aprendizajes específicos que tienen que ver con el correcto desarrollo de una asamblea. Uno de esos aspectos es la preparación previa de una reunión. Esto ayuda a que el desarrollo de la propia asamblea sea más fluido pero también contribuye a que las formas de participación sean más democráticas, ya que, todas las personas cuentan con la información necesaria antes de asistir a una reunión. En este sentido cobran mucha importancia aspectos como conocer el orden del día con antelación, saber dónde se realizan las asambleas, cuánto duran y que es necesario saber o hacer antes de su realización. En definitiva este trabajo contribuye a perfeccionar los ritmos asamblearios y darle mayor dinamismo a la toma de decisiones:

> *"…se hace un trabajo previo en los GACs, con dinámicas, con historias que antes no se hacían (…) hubo un trabajo previo grande, un montón de dinámicas en cada grupo y eso se notó, o sea que sirve para avanzar"* (EH 12 – Hombre; GT/Almócita).

Otro de los aspectos que se identifican en los discursos donde ha habido mejoría a lo largo de los años de aplicación del modelo asambleario es en su dinamización. Este factor es clave en el desarrollo de las reuniones, ya que le dan fluidez, evitan

o subsanan el enquistamiento de los debates y resguardan la democracia interna. Pero por sobre todo, la dinamización contribuye a que el grupo cumpla los objetivos trazados para la reunión, mediando en sus ritmos y procesos internos.

A pesar de la relevancia que tiene la dinamización para el éxito de una asamblea, por sí sola no garantiza su éxito. Su logro depende fundamentalmente de la manera en que las personas participen del espacio, de la disposición que muestren y de las energías que desplieguen. Por esto es necesario que las personas mantengan una actitud responsable y de implicación con el momento asambleario. Son los propios actores los llamados a regular al grupo y ayudar a cumplir los objetivos diseñados para la reunión.

Ahora bien, estos aprendizajes se vuelven más fundamentales si se considera el alto nivel de rotación de personas dentro de las cooperativas. Esto dificulta la acumulación de experiencia y hace necesario reforzar constantemente estas dinámicas. Se trata de un trabajo permanente al interior de los colectivos que demanda atención y cuidados de parte de quienes van siendo los portadores de la experiencia:

> *"…lo que necesita es constantemente aprender a funcionar en asamblea y hacerlo de una manera en que las que llevamos tres años formándonos no nos aburramos y las que empiecen cada año aprendan un montón, abordando el consenso, abordando los roles, abordando los rangos, abordando la escucha activa, abordando aspectos concretos de la asamblea, pero yo creo que hay que trabajar sobre eso todos los años…"* (EH 2 – Mujer; GT/Almócita).

Como anticipamos este obstáculo, generado básicamente a partir de la dinámica de las ciudades donde están asentados los colectivos, tiene efectos en quienes pasan a ser los portadores de la memoria colectiva. Este grupo debe *"soportar"* el peso de la trasmisión permanente de los acuerdos, principios y formas de funcionamiento de las cooperativas. Esto muchas veces genera desgaste y la sensación de que los avances son relativos.

A pesar del reconocimiento a los progresos que han existido a lo largo de la historia de las cooperativas, también existe un discurso más pesimista que hace hincapié en la necesidad de reforzar los conocimientos que se tiene sobre el asamblearismo. Este sobre todo surge a partir de la identificación de algunos vicios o aplicaciones incorrectas de las herramientas que persisten dentro del espacio de las reuniones:

> *"Yo me doy cuenta que necesitaríamos todos un cursillo de vamos a definir lo que es la asamblea, vamos a definir lo que es consenso y vamos a definir unas normas para tratarnos, porque cuando hay juicios de valor y cuando yo te digo a ti que lo tuyo no me gusta y no hay unos métodos de trabajo sin enjuiciamiento, o sea, que tu idea vale tanto como la mía y después vamos a analizarla todas juntas…"* (ELA 2 – Mujer; ex militante).

Como observamos el aprendizaje del modelo asambleario es una necesidad constante en los grupos. A pesar de que en la práctica política existe el reconocimiento de que se ha acumulado una experiencia a través de los años, esta no es una señal de inmovilidad en esta materia. Los constantes y frecuentes flujos de personas dentro de las cooperativas, como los propios retos de la aplicación de la metodología, hacen necesario tener una formación continua sobre el asamblearismo. El asentamiento de una cultura asamblearia es algo que está en desarrollo dentro de los movimientos sociales y que forma parte de sus aprendizajes.

Como un testigo mudo de este fenómeno es el hecho de que los actores no elaboren un discurso dominante sobre la existencia o no de dicha cultura asamblearia dentro de las cooperativas. La negativa tajante se entremezcla con la visión de proceso y a su vez con la perspectiva que si identifica dicha cultura al interior de los colectivos:

> *"…pero supongo que se debe a que no hay un conocimiento amplio de toda la gente que participa de él en lo que es la toma de decisiones a través de asambleas y con esta organización"* (EH 24 – Hombre; GT/Almócita).

> *"La Acequia se ha movido dentro del contexto social de Córdoba y las personas que se han ido acercando están dentro del contexto social en que funcionan con la asamblea como herramienta. Si se puede decir yo creo que en parte hay una cultura de asamblea"* (ELA 8 – Mujer; hortelana).

Como vemos la cultura asamblearia es el reflejo de los recorridos políticos de las personas. Por lo tanto, es algo que ya viene dado con ellas y que se va consolidando en la práctica al interior de las cooperativas. Por ello es que no se puede hablar de una tendencia homogénea en esta materia. Adquirir experiencia y conocimiento en el manejo de la asamblea depende del nivel de implicación que las personas asuman. Es decir, es el resultado del trabajo político que se desarrolle en todas las instancias de participación que tienen los proyectos. El siguiente esquema grafica como se va desarrollando el proceso de aprendizaje de la metodología asamblearia. Aquí el actor ocupa un papel central al ser él mismo el portador de este recorrido.

Esquema nº4: Dinámica de aprendizaje asambleario

5.3.2. Las dicotomías del juego asambleario

Las dicotomías del juego asambleario sirven, por un lado, para definir las características de los procesos políticos que han vivido las cooperativas agroecológicas. Pero también por otro, son testigos de las dificultades que los proyectos han tenido que sortear a lo largo de los años.

Se han identificado dos dicotomías, la primera es la falta de operatividad en las decisiones versus el valor democrático que alcanza esta forma de decidir. La segunda, examina el alcance crítico que tienen las asambleas que funcionan con representatividad en el marco de este modelo. Estas asambleas en las cooperativas reciben diferentes nombres como hemos mencionado anteriormente. En Hortigas se llaman AR y se reúnen quincenalmente y en La Acequia AE que se da cita cada mes. En ambas el mecanismo es el mismo, asiste uno o más participantes de cada uno de los GACs *"representando"* los acuerdos que han tomado en los grupos.

La falta de operatividad en la asamblea v/s su valor democrático

La expresión de esta dicotomía se asienta en el reconocimiento de la falta general de operatividad como uno de los aspectos críticos que se identifican en los discursos en relación al asamblearismo. Ésta conspira contra la eficacia de las decisiones aun cuando esto signifique ganar en democracia y en la calidad reflexiva de la toma de decisiones:

> *"…algunas de las asambleas se llegan a eternizar y ser poco operativas, pero me quedo con esa poca operatividad y esa lentitud en la toma de decisiones, que a lo mejor podemos estar fácilmente un año en consensuar algo, con cualquier otro tipo de sistema de decisión que tengamos a día de hoy con la llamada democracia"* (ELA 1 – Hombre; ex militante).

La falta de operatividad se hace más aguda en la medida que existe más diversidad interna de opiniones y visiones sobre el proyecto. De alguna forma la diversidad, en este discurso, funciona como una limitante para el *"correcto"* funcionamiento del

asamblearismo. Por otra parte, el tamaño del colectivo también funciona como un obstáculo a la hora de ganar en operatividad en la toma de decisiones.

Ahora bien, esta carencia también es interpretada como una opción política de identidad de los proyectos que la separa del actual modelo jerárquico de toma de decisiones que impera en la política convencional. Por lo tanto, no existe un cuestionamiento político ni ideológico a su utilización, sino que por el contrario hay una valoración explícita al proceso que conlleva la organización asamblearia:

> *"En el asamblearismo (…) se tienen que poner de acuerdo todos, entonces por ahí eso podría decir que no es operativo, pero como eso a mí no me importa la eficiencia del tiempo, lo que importa es lo que me enriquece que es el proceso, pues el asamblearismo es mucho más rico que una estructura jerárquica que es la que conocemos más que otras hoy por hoy…"* (EH 11 – Hombre; GT/Almócita).

Se conjuga una doble dinámica, por una parte el reconocimiento a que los ritmos cadenciosos de la asamblea pueden afectar el desarrollo del colectivo. Generan desánimo y en otras ocasiones llegan a provocar la pérdida del interés entre los actores por participar de esta forma. Pero por otra parte, se valora el hecho de ser parte de un movimiento social donde las decisiones y los procesos políticos son definidos horizontalmente. Es decir, la identidad política se sobrepone a esta pérdida relativa de funcionalidad práctica.

Asamblearismo y representatividad

El uso de representantes dentro del modelo de organización general de los movimientos sociales en estudio, surge como una respuesta a la necesidad de tener una estructura que pudiera resolver eficientemente, los problemas prácticos de los proyectos. Es, por lo tanto, una salida funcional a un problema operativo que se daba sobre todo al comienzo de la vida de las cooperativas. Se reproducen, a pequeña escala, las razones que hacen de la representatividad una herramienta de uso político. Esta tiene que ver con que es una herramienta eficiente y viable a la hora de resolver

temas de una naturaleza compleja en un grupo relativamente grande (Subirats, 2011:57). Por otra parte, este modelo abre la puerta a los controles y procedimientos de vigilancia sobre las personas que ocupan el papel de representantes. Éstos son fundamentales para el desarrollo de una democracia más sana en términos de un país, donde la representación ha ido cada vez más alejándose de la base social que lo sustenta. Sin embargo, en la realidad local de los movimientos sociales en estudio estos mecanismos de control se expresan en dinámicas muy deslavadas, ya que, el valor de su democracia interna no se juega en este terreno.

A medida que pasa el tiempo la representatividad muestras sus implicaciones y con ello se desarrollan debates sobre su legitimidad. Aunque no existe un discurso dominante al respecto se observa una tendencia a reconocer sus limitaciones y problemas que se derivan de su puesta en práctica. Una línea de los discursos identifica una contradicción natural entre ella, la horizontalidad y la toma de decisión por consenso. Es el reflejo de una postura crítica a la representatividad:

> *"...pero en grupos que son tan dispares y que la gente igual se lo toma más en serio que otros y la capacidad del representante de hacerlo eso seriamente y bien y todo es muy difícil que eso funcione y eso rompe un poco la horizontalidad o el hacer las cosas por consenso"* (EH 8 – Hombre; ex militante).

> *"…me pareció curioso el hecho de que vas ahí como representante de tu GAC y no puedes hablar a modo individual, no puedes decidir, sino que eres como un mero trasmisor de lo que se ha hablado en tu GAC y lo hace difícil porque realmente tiendes a manifestar tu opinión y contenerte continuamente y decir que no hablas por ti sino que hablas por un grupo de gente, como que no estamos acostumbrados a esa dinámica de hablar por un grupo de gente…"* (EH 3 – Mujer; militante antigua).

Por otra parte, el discurso legitimador de la representatividad se fundamenta en que su existencia responde a una necesidad funcional del colectivo. Los grandes grupos requieren de instancias más ejecutivas en la toma de decisión. Se trata de un eslabón más de la cadena y no de una instancia definitiva, aunque pueda llegar a cumplir esa función:

> *"…la gente de la cooperativa necesita espacios para el debate ciertas cosas que no existen y que se le exigen a la AR, entonces yo creo que la AR es un espacio necesario y que está funcionando bien si la AR es el espacio para tomar las decisiones del día a día de la cooperativa digamos y ya está"* (EH 5 – Hombre; militante antiguo).

En ocasiones este eslabón de la cadena falla y se producen problemas en el flujo de información que afectan a la propia metodología como al grupo, derivado sobre todo de la rotación en la representación. Esta es una de las limitaciones más evidentes del modelo de representatividad de las cooperativas, ya que, resta calidad a la información y va deteriorando poco a poco los acuerdos iniciales:

> *"…la asamblea yo la veo necesaria pero también que cumpla una misión a la gente que estamos ahí detrás, si no hay traspaso de lo que ahí sucede, la veo que no tiene lógica, no funciona"* (ELA 7 – Hombre; hortelano).

La rotación en la representatividad tiene a lo menos una doble lectura organizacional. Una reconoce la pérdida de continuidad en la toma de decisión, como hemos advertido anteriormente. Esta se podría corregir si la representación es fija, en tal caso posiblemente se gane en eficacia pero se pierda en participación. Por el contrario, la segunda lectura define un empoderamiento de los actores en la medida que todos pueden ser parte de la aplicación de una herramienta o instancia de participación. En este caso se puede perder en eficacia pero se gana en participación. En este último contexto incluso se puede llegar a hablar de la generación de aprendizajes. Salir de la lógica individual de la opinión para expresar la idea de un grupo, requiere de ciertas habilidades que este tipo de asambleas potencia:

> *"…me sentí como que de repente tienes que salirte un poco de tu individualidad de lo que tú piensas, para trasmitir realmente lo que se ha consensuado en tu GAC, fue una experiencia interesante y cada vez que voy a una AR me parece interesante esto, y para mí era nuevo y me costaba manejarme"* (EH 17 – Hombre; militante nuevo).

La representatividad choca con aspectos que definen el grado de éxito de su metodología. Uno de ellos tiene que ver con las características del representante. Factores como su poca experiencia en el colectivo o mantener una actitud inflexible y rígida, al momento de estar cumpliendo el papel de representante, pueden jugar en contra del modelo. Esto se expresa sobre todo en momentos críticos donde el consenso depende de su actuación individual en la propia asamblea en la que está representando a su grupo. Por el contrario, cuando se trata de un representante con bagaje político y que maneja la metodología es más fácil encontrar salidas en un momento donde se complique el consenso:

> *"…te encuentras en una tesitura que tienes que tomar una decisión en ese momento más allá de lo que haya dicho el grupo y dependiendo del carácter, de la antigüedad, del rodamiento de la persona ha dicho venga vale o ha dicho no! esto se queda así y cuando yo lo consulte con mi grupo tomamos otra vez la decisión"* (EH 19 – Mujer; ex militante).

En las asambleas que funcionan con representantes de los grupos, éstas parecen ser más estáticas. No es naturalmente un espacio donde se desarrolle un debate sobre las propuestas sino que más bien tiene un carácter inminentemente expositivo. Esto último plantea una serie de interrogantes sobre el impacto de este tipo de asambleas en el modelo general de las cooperativas y hasta qué punto es una ruptura con el proceso asambleario:

> *"…muchas veces las decisiones están tan tomadas que la gente que representa no tiene margen de maniobra, entonces se polariza inmediatamente la decisión y es muy difícil llegar al consenso…"* (ELA 15 – Hombre; militante nuevo).

Esta falta de poder de decisión por parte de la asamblea o lo limitado del margen de acción de los representantes, hace que en ocasiones los procesos se dilaten más allá de lo necesario o de lo que las personas están dispuestas a tolerar. Debates que parecen irrelevantes o que solo responden a requerimientos operativos pueden caer en esta lógica. Con ello se produce además un desgaste de las personas, pérdida de

legitimidad de la asamblea, crece la desconfianza en la eficacia de la misma y una excesiva lentitud de los procesos. Es decir, la propia práctica política del mecanismo no logra resolver del todo el papel funcional para el cual este tipo de asamblea fue creado.

En este contexto, por una parte se deben hacer esfuerzos por conjugar la flexibilidad necesaria para darle dinamismo a las decisiones más operativas y, por otra, compensar o buscar nuevas herramientas cuando se trate de decisiones complejas y de tipo estratégicas. En el caso del primer escenario es clave el margen de maniobra que tenga el representante, como hemos anticipado. Los límites de este margen están dados tanto por el tipo de decisión como por el contexto. Así cuando una decisión reúne apoyos mayoritarios, el representante de un grupo determinado puede sumarse a esos apoyos aun cuando no sea la postura inicial de su GAC. Este mecanismo debe ser trabajado previamente en el GAC, logrando con ello el grado de legitimidad necesario para que posteriormente no comporte conflictos internos:

> *"…al representante le dijimos, nosotros seguimos apoyando esto, pero si ves que la respuesta de la gente es de poco apoyo retiramos la propuesta, la dejamos al margen, si tú ves que nadie sigue esto (…) la cortas, si va a debate, pues la mantienes, o sea que sí que le dejamos un poco, pero un poco mascado también…"* (EH 17 – Hombre; militante nuevo).

Como vemos, la representatividad es escenario de ambivalencias donde se tienden a superponer, en mayor medida, sus limitaciones que los beneficios prácticos y funcionales que conlleva. En esta tendencia está implícito un posicionamiento político que mira con ojos críticos la pérdida de autonomía en la exposición de un acuerdo generado desde un grupo. Sin embargo, el peso de la funcionalidad en la práctica política cotidiana es muy fuerte. Esta dinámica ha impedido a los colectivos construir nuevas formas que reemplacen la representatividad por estrategias más directas. En definitiva es el precio que han tenido que pagar por la continuidad y el crecimiento relativo de los proyectos.

5.3.3. Otras funciones de las asambleas

Además de las características señaladas y de los procesos analizados, la asamblea cumple funciones específicas dentro de los proyectos. Es cuando la metodología cobra vida por sí misma y deja de ser una herramienta para conseguir algo. Se consolida como una entidad propia donde los actores participan y estructuran demandas en torno a su figura.

La asamblea funciona como un espacio de encuentro entre los actores. Sirve para estrechar vínculos y mantener las relaciones al interior del grupo. Este es un atributo que está en directa relación con el hecho de que muchas personas que ingresan a estas cooperativas agroecológicas buscan establecer redes sociales. Pero también puede funcionar como una oportunidad para poner en común las diferentes visiones generales que existen sobre el proyecto y cuáles son sus procesos de cambio:

> *"…es uno de los momentos que compartimos al año, comparte todo el mundo, viene más gente, se come juntos, cada vez está mejor en ese sentido, nos sirven como convivencia"* (ELA 19 – Hombre, militante antiguo).

Relacionado con esto último se valora el hecho de que las asambleas funcionen como un espacio abierto donde todas las personas puedan participar de igual forma. En este sentido, contribuye a generar un contexto donde practicar una horizontalidad política completa:

> *"…creo que el potencialidad fundamental es que todo el mundo, todas las personas sean partícipes de las decisiones que tomamos a todos los niveles y también, de alguna forma, abierta para sentirte partícipe de la toma de decisiones…"* (EH 5 – Hombre; militante antiguo).

Como vemos la asamblea cumple un papel social importante, pero también es una fuente política donde se pone en práctica la horizontalidad como uno de los principales pilares ideológicos de los colectivos. La necesidad de construir redes

sociales entorno a la experiencia se desenvuelve en un ambiente político cargado con una fuerte subjetividad que valora la construcción colectiva. Esto hace posible generar vínculos y formas de relación social altamente politizadas que ponen al descubierto los múltiples impactos que implica la participación en estos proyectos.

Por otra parte, el modelo asambleario no puede responder por igual a todo tipo de decisiones que se pueden llegar a dar dentro de un colectivo. Por ello, en los discursos se resalta el hecho de que muchas de las decisiones que se discuten en asamblea pueden ser resueltas en otros espacios o ser trabajadas con otra lógica. Funciona como un reclamo hacia la falta de espacios diferenciados para trabajar los diferentes procesos que existen dentro de las cooperativas:

> *"…los procesos se frenan por esa falta de eficacia, por esa falta de respuesta, porque (…) quizás hay cuestiones de los procesos que te las puedes plantear a un largo plazo, pero hay otras cuestiones de funcionamiento que quizás hay que mirarlas según van surgiendo. Y que para mí es más como debe ser. Relentizar el proceso porque el grupo necesita un tiempo yo creo que es sincrónico, el grupo se adapta al proceso y el proceso al grupo, pero yo creo, que aquí el proceso se estaba adaptando totalmente al grupo porque el grupo iba muy lento y había cuestiones que yo creo que surgen y que hay tener una respuesta rápida"* (ELA 3 – Hombre; ex militante).

De alguna forma es una llamada a agilizar cierto tipo de decisiones que muchas veces terminan por generar más agotamiento y deslegitimación del modelo de toma de decisiones que fortalecerlo. Es decir, esta falta de ponderación de las herramientas es un factor que juega en contra del asamblearismo. Pero, por otra parte, también muestra cierta descompensación entre los ritmos del grupo y los de la metodología.

El hecho que las necesidades de los colectivos sean tan complejas y estén en constante movimiento, hace que las formas y herramientas que utilizan estos grupos desarrollen también esta misma característica. De ahí que es fundamental que la metodología que se utilice para tomar decisiones tenga esa capacidad de adaptación al medio, y a los requerimientos y procesos políticos de los grupos.

5.3.4. Los obstáculos de la asamblea

Por último, la aplicación del modelo asambleario ha puesto sobre la mesa una serie de obstáculos que han entorpecido, en algunos casos más que en otros, la correcta aplicación de esta herramienta. Son el resultado de la praxis política y de una constante mutación y aprendizaje. Por ello, algunos han perdurado en el tiempo y otros solo se recuerdan como factores que han limitado, en su momento, la aplicación de la herramienta.

La complejidad del modelo organizacional de las cooperativas es el resultado de la amplia participación colectiva. A través de ella se han ido diseñando y perfilando dispositivos y mecanismos que han permitido darle continuidad y contenido a los proyectos. Pero también suponen un constante esfuerzo y dedicación de energía por parte de las personas. A medida que la organización crea nuevas instancias de participación se incrementan la cantidad de asambleas a las que hay que dar forma y contenido:

> *"…al final tienes que dedicar muchísimo tiempo a eso y dejar otros espacios. Reuniones de producción, teníamos que reunirnos semanalmente las Hortelanas, teníamos el grupo de consumo, teníamos que ir a la asamblea y hablar como productoras. En fin que... que a mí me resultaba pesado"* (ELA 4 – Mujer; ex militante).

El desgaste, derivado de la alta participación, se incrementa en la medida que se reproducen algunos vicios en la puesta en marcha de la metodología asamblearia. Durante el ESTAR! en asamblea, cada una de las personas va construyendo un imaginario sobre ella misma. Éste también se alimenta de las condiciones externas en las cuales se desarrollan los colectivos, como por ejemplo el constante recambio de personas al interior de los grupos. Dicho factor hace más volátil el tiempo las decisiones e implica una reiteración constante de los debates:

> *"…entonces hay mucho de los temas que se tratan en asamblea que se vuelven a tomar y retomar, son reiterativos, porque la gente nueva que entra no sabe el*

> *histórico del proceso, de toda la historia que llevamos, todo lo que se ha trabajado y, entonces, se vuelven a repetir los temas y ahí chirrían las cosas…"* (ELA 1 – Hombre; ex militante).

Pero, por otra parte, esta permanente vuelta a los temas también es una señal de lo poco asentado de una decisión. Los ritmos de la participación política de las personas no son homogéneos, esto hace que la manera en que ellas viven la decisión sea igualmente discontinua. La revisión de los debates es necesaria para afianzar una decisión o tomar otras sobre una base reconocida y legitimada por todas las personas:

> *"…cuando se vuelve pa atrás es porque no está claro lo que se decidió. Es verdad que no lo puedes sacar en cualquier momento y en cualquier hora, porque eso cansa, pero si es verdad que si hay que resolver un tema porque no está claro, habrá que valorar si es que no está asimilado…"* (ELA 2 – Mujer; ex militante).

Por otra parte, el tiempo de duración es un factor muy relevante a la hora de evaluar los resultados que se pueden obtener de una asamblea. Las reuniones de los movimientos sociales en estudio se caracterizan por ser maratones donde se pone a prueba la capacidad de *"resistencia"* de las personas. Fenómenos como el agotamiento, desinterés o el querer cerrar la asamblea con los temas inconclusos y sin salidas claras, suelen ser dinámicas que se repiten en reuniones muy largas. Esto no tan solo afecta la aplicación asamblearia en un momento dado sino que va desgastando al grupo y a la propia metodología. Se pierde legitimidad y confianza en las herramientas de decisión y, como consecuencia, en el proceso político colectivo en general.

La definición de los tiempos que los grupos tardan en tomar una decisión ha sido una preocupación constante. También ha significado un aprendizaje sobre el cual los colectivos siguen trabajando: *"No entendemos el empeño en querer liquidar el asunto con una sola asamblea, no entendemos porque tenemos que sufrir una asamblea de cuatro horas, por tener que acabarlo. Para nosotros sería más*

razonable cuatro asambleas de una hora que una de cuatro, así es normal que las personas se quemen del asamblearismo, es inhumano meterse en una asamblea de semejante longitud" (Hortigas, 2006)[156].

Es necesario buscar un equilibrio entre la necesidad de un debate pausado y el desgaste que producen las asambleas eternas y prolongadas en el tiempo. Se trata de ajustar el ritmo del colectivo a las necesidades de un debate específico. Ni la urgencia por decidir sobre un determinado tema, ni los excesivos tiempos de realización de una asamblea, son aspectos que jueguen a favor de consolidar el asamblearismo dentro de un grupo:

> *"Efectivamente somos asamblearios y la decisiones son de consenso, pero también ha hecho que debatamos hasta la saciedad que nos lleve no meses, sino a veces hasta años resolver algunos conflictos…"* (ELA 16 – Hombre; militante antiguo).

Otro de los elementos que conspira negativamente contra la fluidez del desarrollo de la dinámica asamblearia, es la falta de un espacio físico definido. Esto repercute en la capacidad de generar modos de ESTAR! que sean más eficientes y eficaces en la toma de decisiones.

Este tema es relativo en el sentido que depende de la dinámica interna de cada GAC. El impacto de este factor en el proceso general de toma de decisiones es de plena responsabilidad de la autogestión del grupo más que del colectivo en general. Este tema muchas veces está relacionado con procesos internos de cambio en el propio GAC. Es decir, los grupos de base pasan por periodos de ajuste que requieren nuevos marcos de actuación. Dichos periodos serán más o menos traumáticos dependiendo de la profundidad de los cambios internos en el GAC y del momento por el que esté pasando el grupo en general.

[156] DH 71 del 8 de febrero de 2006.

En síntesis, tomar decisiones en un movimiento social utilizando el modelo asambleario, conlleva un aprendizaje constante, como hemos dicho al comienzo del apartado. Este tiende a superar obstáculos derivados de la reproducción de *"malas prácticas"* en la aplicación del modelo, el constante esfuerzo y energía que se debe invertir y algunas condiciones externas adversas.

5.4. *La toma de decisiones por consenso. Un camino lleno de potencialidades y dificultades*

La utilización del consenso para la toma de decisiones es una estrategia con un fuerte peso político en los colectivos asamblearios. Al mismo tiempo que funciona como un sello de identificación colectiva, su correcta aplicación es uno de los retos globales más importantes de estos grupos. Esto sobre todo porque existe una precaria formación previa sobre la utilización de esta herramienta, lo que hace que el consenso pase por diferentes fases de formación que acercan a las cooperativas a la correcta aplicación de esta estrategia.

La construcción del consenso conlleva un posicionamiento político crítico con las formas políticas de decidir que tienen los modelos actuales de democracia occidental. Con él se busca potenciar actores políticos con capacidad de construir nuevos referentes donde su voz tenga un papel activo. Por lo tanto, el sujeto político no tan solo se expresa a través de la intención de voto a una mayoría o a una minoría, sino que tiene diferentes formas y estrategias para ser parte activa de una decisión. Significa, en alguna medida, alterar y romper la inmovilidad que genera el modelo de representación y proponer otra donde los procesos estén más cercanos a las prácticas cotidianas de las personas. Nuevamente esta dinámica se expresa como un giño al planteamiento expuesto en el marco teórico sobre la dimensión cotidiana de la política y el valor protagónico del actor en movimiento.

El consenso lo podemos definir como el resultado de una construcción y evaluación colectiva. En él intervienen las fuerzas individuales de los actores que se van enredando en un solo discurso que busca generar pertinencia y legitimidad dentro del grupo. En dicha dinámica se dan diferentes ritmos, discontinuidades e intereses que poco a poco van formando la amalgama colectiva de una decisión. No se trata de un recorrido lineal donde se busque simplemente la unanimidad (Przeworski, 2010:78), sino que es la expresión de una construcción colectiva donde intervienen diferentes voces que van mutando a lo largo del proceso.

En términos específicos, el tipo de organización de las cooperativas agroecológicas en estudio obliga a que los consensos se construyan desde su base, representada en los GACs. La no existencia de un consenso dentro de estos grupos paraliza la decisión y abre un espacio de redefinición y búsqueda nuevamente del consenso. A partir de aquí se toman diferentes caminos que pueden dar buenos, malos e insuficientes resultados. Es decir, se trata de un fenómeno vivo, en permanente construcción y búsqueda de los mejores contextos para su creación.

Durante la construcción del consenso es importante erradicar la concepción competitiva de ganador y perdedor. Por el contrario, se busca una fórmula donde todas las personas se sientan ganadoras y, por lo tanto, parte interesada en la decisión final. Esto requiere tiempo y trabajo colectivo enfocado a superar preconcepciones poco democráticas que afectan el logro del consenso como los fuertes egos, dogmatismos y/o formas de comunicación violentas. Con ello se expresa además una separación radical de este tipo de metodologías con la concepción clásica de movimiento social elaborada desde el enfoque de privación relativa expuesta en el marco teórico.

Una vez que los movimientos sociales adoptan los ritmos del consenso y tienen una noción sobre su funcionamiento, deben enfrentarse a las diferentes salidas que genera su puesta en marcha: i) si todo sale bien se construye el consenso sobre la base de acuerdos asumidos por todas las personas. Esto quiere decir que llevar a cabo las tareas, acciones y compromisos de futuro derivadas del consenso son responsabilidad de todos los actores. El fracaso de ellas es un fracaso colectivo y no solo de las personas encargadas de su gestión más inmediata; ii) el acuerdo no es total pero sirve para seguir avanzando colectivamente, en este caso la dinámica de asunción de responsabilidades es la misma que la anterior; iii) no existe acuerdo pero tampoco se obstaculiza el llevarlo a cabo. Aquí las personas no se sienten responsables de la gestión de la decisión. De alguna forma es un consenso que colectivamente está degradado y, por lo tanto, será el propio grupo el que decida

si continúa o no con la decisión en estas condiciones; iv) por último, existe una oposición abierta a la propuesta vetando su puesta en marcha. En este caso el proceso debe volver a su inicio y reconsiderar los preceptos por los cuales fue formulado.

Como vemos, el consenso es una estrategia que persigue potenciar la construcción de pensamiento colectivo a través de un camino donde todas las personas se sientan integradas. No es tan solo una manera de resolver los desafíos organizacionales de un grupo, sino que es una forma de construir marcos políticos más democráticos. En dichos contextos el sentido de grupo se construye a partir de individualidades que se ponen al servicio de la construcción de un referente común para todas las personas. No se trata de la pérdida de la subjetividad, sino que más bien es la traducción de la misma en clave colectiva.

Por otra parte, es necesario para la toma de decisiones por consenso que se den ciertas condiciones favorables previamente a su aplicación (Autoría colectiva, 2011b). En primer lugar se debe tener un objetivo común compartido por todas las personas. En segundo término debe existir un compromiso y una voluntad hacia la construcción colectiva de una decisión, lo que implica poner al grupo por delante de las individualidades. La complejidad de la construcción de consenso requiere de un tiempo suficiente para su asentamiento. Además, es necesario poner en común la dinámica de la reunión y los acuerdos necesarios para su funcionamiento. No todas las asambleas funcionan de la misma forma. Por último, es fundamental contar con una buena dinamización y una participación activa de las personas. Entre uno y otro factor debe existir una relación de reciprocidad. Esto porque una correcta dinamización no garantiza el éxito de una asamblea, como tampoco tener un grupo altamente participativo es garantía de llegar a acuerdos satisfactorios sí su participación no es gestionada correctamente.

A todos estos factores hay que agregar otro que hace referencia al manejo del liderazgo. En la construcción de decisiones por consenso es necesario que el poder del líder se neutralice en pro de la construcción más horizontal de una decisión (Briggs,

2000:8). Este es un ejercicio que se debe comprobar en la práctica política y no ser solo una declaración de buenas intenciones.

En adelante expondremos como el consenso se convierte en una herramienta potente en el desarrollo de los proyectos y las condiciones necesarias para que funcione más correctamente. Por último, identificamos algunos aspectos entre los discursos de los actores que nos dan señales de lo complejo y difícil que resulta su aplicación en el marco de la experiencia de los colectivos en estudio.

5.4.1. El valor del consenso. Una herramienta potente

La toma de decisiones por consenso desarrolla una serie de potencialidades en el grupo. Estas hacen posible generar mayor sentido de pertenencia, abonan la participación y dan un grado importante de legitimidad a las estrategias asumidas. Su búsqueda es definida por los discursos como un sello de identificación de los proyectos, como algo que los caracteriza y que facilita la integración dentro del grupo. Es, por lo tanto, una herramienta que asimila la diversidad y la transforma en un bien colectivo:

> *"...yo creo que es una cuestión identitaria para el proyecto (...) que ha facilitado la integración de mucha gente muy diferente, que a lo mejor con otras formas de decisión no hubiera sido posible nunca, ni siquiera hubiera podido llegar al tamaño que tiene actualmente sino fuese porque las decisiones por consenso tienen esa capacidad de integración de la gente"* (EH 12 – Hombre; GT/Almócita).

Efectivamente una de las potencialidades de trabajar en un movimiento social donde se toman las decisiones por consenso, es el sentido de apropiación que las personas construyen alrededor de una decisión determinada. Se sienten más parte del devenir de un grupo en la medida que se es un componente activo de la toma de decisiones. El consenso ayuda a que exista ese espacio horizontal donde todas las personas puedan participar y opinar. Las decisiones de los colectivos son parte de las personas.

Trabajar las decisiones por consenso consolida aspectos fundamentales para su propio fortalecimiento, como por ejemplo la escucha activa, y otros que potencian al grupo en general, cómo es producir lazos de cercanía entre las personas. Pero también esta herramienta de crecimiento personal y grupal requiere de trabajo y de un tiempo de instalación. La inmediatez es un valor que entra en contradicción con estos procesos:

> *"…cuando quieres alcanzar el acuerdo es como si te entrenaras poco a poco en escuchar, tener en cuenta la opinión de los demás sin devaluar la tuya propia, y en ese ejercicio de escucha te entrenas como persona. El consenso es como si fuera la punta del iceberg, pero todo lo que has recorrido para llegar a consenso es un proceso muy chulo, que te acerca a las demás personas que hace que las conozcas más…"* (EH 20 – Mujer; militante nueva).

Como hemos dicho la construcción del consenso es una opción política de las cooperativas. Este ejercicio contrapone la búsqueda de resultados inmediatos con la consolidación de un proceso global de toma de decisiones que intenta adecuarse al ritmo de las personas y de los colectivos. Es de alguna forma la versión contraria a la política convencional donde lo importante es conseguir un objetivo (salir elegido en una elección) y lo secundario es como se llega a él (utilización de todo tipo de estrategias electorales). Esta valoración a los procesos más que a los resultados es algo que se verifica también en el apartado de este mismo capítulo sobre impactos internos:

> *"…cuando en la asamblea se dan esos procesos de cuestionamientos de reflexión fa!, pues para mí lo es todo, yo puedo estar en un grupo en que no esté de acuerdo pero me da igual porque así participamos en la creación de discurso colectivo, en el debate colectivo, entonces la decisión final es lo menos importante, bueno es la fórmula no la solución"* (EH 2 – Mujer; GT/Almócita).

Por otra parte, el consenso también es interpretado como una herramienta que ha permitido dar continuidad a la experiencia colectiva. Es un camino por medio del cual se consiguen objetivos y se puede seguir avanzando. También cumple un

papel práctico y estratégico. El siguiente esquema muestra cómo se distribuyen los factores analizados dentro de un cuadrante de impactos individuales, colectivos y de corto y largo plazo:

Esquema nº5: El consenso según tipo de efecto y dimensiones

5.4.2. Lo necesario para que el consenso funcione

Se identifican en los discursos una serie de elementos y/o condiciones necesarias para que el consenso funcione. No solo basta con la voluntad teórica de decidir por consenso, sino que también es necesario tener actitudes político prácticas que potencien esta metodología.

Lo *"activo"* del sujeto no se define únicamente por su capacidad de articular una fuerte participación al interior del grupo, sino que también por su poder de adaptación y flexibilización de sus propios marcos en pro de la construcción del consenso. El sujeto que construye colectivamente una decisión está atento a las señales del grupo y es capaz de empatizar con sus ritmos independientemente de su propio proceso individual.

Dicha capacidad de adaptación se expresa en una actitud especial, un saber ESTAR! en un contexto asambleario que reconoce que existen tantas posturas como personas. En este escenario es fundamental ejercitar la disposición a ceder tus posiciones en pro de la construcción de una decisión colectiva:

> *"…encabezonarte con cosas, bloquear eternamente decisiones porque no hay realmente un querer dialogar. A veces tenía la sensación de que los debates eran un poquito artificiales, que no estábamos debatiendo realmente. Debatiendo en el sentido de tú me dices tú argumento, yo te digo mi argumento y no coinciden, vamos a encontrar qué nos une, vamos a ver cuál es la esencia de lo que tú quieres y la esencia de lo que yo quiero, porque a lo mejor podemos ir poco a poco recortando de esa distancia que nos separa y vamos a despojarnos de cosas que vamos a identificar de nuestra postura que creemos que es secundario y lo vamos dejando atrás"* (ELA 5 – Mujer; ex militante).

Esta capacidad de flexibilización también se ve influenciada por la presión del grupo. Las posturas inflexibles son *"sancionadas"* en el marco de los proyectos y es el propio grupo el que intenta destrabar una posición rígida. Esto puede ser vivido desde el trauma (*"me obligan a ceder"*) o como un aprendizaje individual (*"me tengo que replantear las cosas"*). En ambos casos se tiene que conjugar la voluntad del actor para posicionarse desde una perspectiva diferente y la capacidad del grupo de articular mecanismos eficaces que construyan nuevas o vías de escape.

En cierto sentido la construcción de consenso supone la pérdida de tu individualidad en pro de un proceso que intenta agrupar al resto de las personas. El peso de la decisión radica en que la idea de grupo es entendida como la comunión

de subjetividades puestas al *"servicio"* del proyecto. Por lo tanto, no se trata de una simple suma de voluntades o perspectivas sobre un fenómeno, sino que es el resultado de un trabajo de compensación entre lo individual y lo grupal:

> *"…la cooperativa (…) es un ente en sí mismo del que tu formas parte, pero no es tu movimiento, ni son tus ideas reflejadas, hay cosas con las que vas a estar completamente de acuerdo, cosas que menos, cosas que te van a dar igual, cosas que apoyas mucho, cosas que no te apetece apoyarlas…"* (EH 17 – Hombre; militante nuevo).

Además, de esta postura de reconocimiento del valor de lo colectivo, para que el consenso funcione es necesario que se den ciertas condiciones específicas, que describimos en los siguientes párrafos. Estas no aseguran el consenso por sí mismas, pero si potencian un contexto más favorable para su construcción.

Conocer los supuestos de cómo funciona el consenso

Para poder trabajar con cualquier metodología es necesario que exista una puesta en común, entre todas las personas, sobre los contenidos básicos de su funcionamiento. Por ello, los colectivos han hecho esfuerzos para generar dichos aprendizajes, como por ejemplo la realización de talleres específicos sobre esta materia. Sin embargo, se trata de un proceso complejo y que requiere tiempo para asentarse:

> *"…y ya vi algunas técnicas y asistí a otros grupos para ver cómo funcionaban los consensos y no era lo que estábamos haciendo, que ni de coña! Hablábamos de una cosa que no hacíamos"* (ELA 19 – Hombre; militante antiguo).

Como vemos el aprendizaje es constante y permanente. Que un colectivo declare que toma decisiones por consenso no es garantía de que lo haga bien, ni que tampoco conozca la metodología. El aprendizaje y la adquisición correcta de esta herramienta se observa en la práctica política más que en las definiciones teóricas formales. Este es otro de los aspectos donde la concepción de la política a partir de la práctica, que describimos en el marco teórico, se ve reflejada en los discursos.

Actitud de debate responsable

Una actitud responsable pasa por construir opinión a partir de un trabajo de argumentos. No se trata de una postura coyuntural y oportunista, sino que más bien es la expresión de ideas sobre las cuales tenemos cierto nivel de convencimiento. Este es un proceso de creación donde las opiniones van mutando en la medida que el debate colectivo madura, existe un flujo de información constante y equilibrada y hay una exposición clara de todos los argumentos.

Altura de mira en los debates (pensar en colectivo más que en posiciones individuales rígidas)

El consenso no puede resolver los posicionamientos dogmáticos. Llegado a este punto se produce un agotamiento de la metodología y se abren nuevos caminos. Uno es la *"huida/fuga"* con la consecuente pérdida de riqueza del colectivo (proceso que hemos analizado en detalle en otro apartado de este mismo capítulo) y otro es la afirmación de falsos consensos que tienden a debilitar el mecanismo de toma de decisiones. Lo colectivo desaparece, se desarticula y atomiza. Luego del momento de *"huida/fuga"* se vuelve a pensar en colectivo. Es, por lo tanto, una expresión más de las discontinuidades de las experiencias de estos movimientos sociales:

> *"…en la búsqueda del consenso no entro en competencia con la otra opinión sino que tengo que intentar entenderla y entender la otra personas o las personas que tienen otras visiones. Intentar un dialogo para llegar a una postura común, tengo que tener mucho más empatía, ponerme en la postura del otro, de la otra y buscar una solución común…"* (ELA 22 – Hombre; militante antiguo).

Para que el consenso funcione es necesario enfrentarse al él desde la cooperación más que desde la competencia. Esto pasa por mantener una actitud abierta de escucha que sea capaz de flexibilizar la postura propia al mismo tiempo que busque la identificación en el otro. Ambas condiciones son necesarias para el éxito del consenso.

Respeto por el colectivo y sus procesos

Esto está en directa relación con las formas de habitar los proyectos y con la importancia que se le da a factores como el trabajo previo. Se trata de entender la toma de decisiones como un proceso complejo e integral donde intervienen metodologías, actores, herramientas y formas políticas de habitar el colectivo. Por eso es que el momento de la asamblea es solo una parte de dicho proceso, un escalón más:

> *"Que solamente el día de la asamblea es el día que se termina de escalar la montaña, pero que de atrás hay mucho trabajo, y debería haber mucha retroalimentación, que es un proceso al final para tomar una decisión"* (ELA 17 – Hombre; militante antiguo).

Por otra parte, se debe conjugar tanto el ritmo de la toma de decisiones de los colectivos como el resultado que se obtiene. Es decir, lo lento de los procesos no es un obstáculo en la medida en que éste sea eficiente. Por lo tanto, para una *"correcta"* construcción del consenso es necesario que se conjuguen ambas condiciones: un ritmo adecuado y un resultado eficiente.

Alta implicación

El consenso requiere de altos niveles de implicación en el colectivo. Es una metodología que necesita mucha energía para que funcione y para ponerla en marcha. No se trata de una fórmula preconcebida que se adapta a cualquier escenario, sino que más bien es el resultado de un proceso reflexivo donde se han desplegado diferentes iniciativas y formas de interpretar la propia metodología.

Todo esto es el resultado de un trabajo constante y permanente dentro del grupo, donde se van creando formulas, estrategias y herramientas que permiten llegar a consensos. Dichas metodologías deben tender a adaptarse a las particularidades del proyecto y sus gentes, su nivel de desarrollo o complejidad organizacional alcanzada

y lo familiar que puede ser el consenso para las personas que lo practican. Estas metodologías no funcionan como recetas únicas, sino que más bien son orientaciones que las personas y colectivos pueden tener en cuenta a la hora de ir profundizando, cualitativamente, los consensos alcanzados.

5.4.3. No es fácil conseguir el consenso

Como advertimos en párrafos anteriores tomar decisiones por consenso no es un camino fácil. Tiene que enfrentarse, entre otros impedimentos, a las contradicciones internas, las discontinuidades de los proyectos y las influencias de los liderazgos. A lo largo de este proceso se producen impurezas en la aplicación del consenso, que lo hacen vulnerable al mismo tiempo que desdibuja su condición dogmática. Esto hace necesario fortalecer la adaptabilidad de la herramienta a las necesidades y coyunturas políticas de las cooperativas. No hay sólo una forma de llegar al consenso, como tampoco hay una receta que sintetice fielmente los pasos a seguir. Se trata más bien de una construcción colectiva en permanente cambio.

Uno de los grandes obstáculos que tienen que enfrentar los colectivos a la hora de tomar decisiones por consenso es el desconocimiento casi absoluto que existe en la práctica política en general de esta herramienta. La política formal, a todos los niveles y espacios, fomenta modelos de decisión que están muy alejados de los principios en los que se sostiene el consenso. Por este motivo, esta metodología intenta romper con las formas convencionales de organización y de toma de decisiones que impone la democracia occidental actual. Leído de esta forma, no es solo una característica de un movimiento social determinado, sino que funciona como un dispositivo que interroga críticamente los modos de construir decisiones colectivas. Por lo tanto, es un vehículo de cambio social.

En este contexto, aprender a tomar decisiones por consenso es un trabajo que requiere voluntad política, un contexto favorable y una disposición a adquirir

conocimiento de cómo funciona este mecanismo. Es decir, requiere de un actor activo en la toma de decisiones. La nula o escasa experiencia previa de las personas en el manejo del consenso dificulta su logro al mismo tiempo que es un desafío de futuro:

> *"...yo cuando entré no tenía ninguna experiencia y para mí era una cosa que me interesaba mucho y yo me molestaba en informarme, en ponerle interés, en entender el concepto de consenso y de entender que estas en un grupo de gente y eso lleva un tiempo también y requiere pues una dedicación, unas ganas…"* (EH 8 – Hombre; ex militante).

Todo lo anterior hace que la construcción de consenso se traduzca en un aprendizaje político, que conlleva un saber estar en asamblea al mismo tiempo que es una oportunidad para construir nuevos marcos democráticos. Esto requiere de un tiempo de desarrollo, donde las personas interioricen las dinámicas y las implicaciones que supone el funcionar con esta metodología. Profundizar en este aprendizaje es vital para llegar a consensos de mayor calidad:

> *"...creo que el asamblearismo y la toma de decisiones por consensos conllevan su tiempo, entonces es un proceso que hay que reflexionar lo que se va a decidir, cada uno necesita su tiempo para pensar una decisión, no puedes tomar una decisión venga vale!, (…) si hay ese tiempo y se conoce las diferentes maneras de llegar a consenso, seguro que está muy bien"* (EH 11 – Hombre; GT/Almócita).

Como todo aprendizaje colectivo, es necesario pasar por etapas iniciales donde los errores son más frecuentes que los aciertos. Es el resultado de un proceso de instalación de recursos y conocimientos que permiten potenciar la herramienta. En este sentido, su asimilación no es algo estático en el tiempo sino que se va adecuado según los requerimientos de las cooperativas y de la propia toma de decisiones.

Desde otra perspectiva, el aprendizaje del consenso tiene un impacto en las formas en que los actores viven su participación política en general. Esto tiene que ver especialmente con la influencia que este aprendizaje ejerce en los ámbitos personales de quienes vivencian esta experiencia. Su adquisición se transforma en

algo permanente y significativo para las personas que son capaces de valorarlo más allá de su participación concreta en un colectivo y tiempo determinado:

> *"Entonces para mí ha sido un descubrimiento de lo que es el consenso como el tomar una decisión acercándonos los dos. Entonces para mí ha sido una bomba el conocer eso porque yo ya lo extrapolaba al resto de mi vida, para mí es la mejor manera de tomar decisiones"* (ELA 8 – Mujer; hortelana).

Esto último supone el cierre del ciclo del aprendizaje. Este comienza con una falta de conocimiento en el medio y, por lo tanto, en las personas sobre como funcionar con esta herramienta. Luego pasa por una etapa de interiorización en el colectivo en la cual se producen mutaciones y aprendizajes a diferentes ritmos y niveles de profundidad. Para terminar con un efecto en el ámbito social al volcarse estos aprendizajes en contextos diferentes a los propios colectivos. El sujeto funciona como un portador de dichos aprendizajes que se transforman en uno de sus principales legados.

5.4.4. El consenso como una herramienta impura

Fruto del aprendizaje que hemos descrito anteriormente, está presente en los discursos una visión que analiza el consenso como una herramienta que tiene una aplicación inminentemente impura. Ella no es una condición que neutralice el consenso sino que es una característica que convive con una de sus potencialidades, como es el ser un espacio abierto y receptor de las opiniones de todas las personas:

> *"...porque aún incluso en el caso de ser consciente de que no es un consenso real, nunca lo es, porque casi nunca lo ha sido, pero se le acerca mucho, o por lo menos se le da la oportunidad a la gente para decir lo que piensa, aportar su granito de arena y para mí eso tiene un valor muy importante en un proyecto…"* (EH 6 – Mujer; ex militante).

Sin embargo, el valor de ser un espacio abierto y reflexivo conspira, en ocasiones, con visiones más pragmáticas que son capaces de ceder en sus posiciones en pro de avanzar y no estancar una decisión. Esta es la expresión de la impureza de la apertura

democrática versus el pragmatismo. El valor de la horizontalidad se relativiza y se vuelve prescindible. En esta lectura, no todas las decisiones son necesarias que pasen por un proceso ajustado a las formalidades del consenso. Por el contrario, prima la necesidad de avanzar y evaluar con posterioridad si los pasos dados son los correctos. El consenso es una herramienta que puede y permiten adaptarse a estos requerimientos:

> *"Por qué no era tan complicado, ¿no?, y de hecho a mí me daba igual, que sea lo que sea, pero que salga ya! la decisión, si es dos o es tres tampoco es tan diferente, prefiero que se tome la decisión y (…) la aprobemos, si no funciona volvamos a la anterior, o veamos si es exitosa"* (ELA 6 – Hombre; ex militante).

> *"…vamos a tomar una decisión, no vamos a dejar decisiones sin tomar que afectan a La Acequia y vamos pues a llegar lo más rápido posible a una decisión que permita que La Acequia siga funcionando (…) sea de lo que sea…"* (ELA 18 – Mujer; militante antigua).

Este pragmatismo también hace alusión a la necesidad de pasar de la reflexión a la acción. O como lo hemos planteado hasta ahora: de la práctica a la teoría. En este sentido, la herramienta del consenso es valorada en la medida en que no solo sea un esfuerzo reflexivo. El estancamiento en un debate sin que pase la barrera de la práctica y se convierta en algo tangible, produce agotamiento y pérdida de confianza en la metodología:

> *"…para algunas cosas hay que actuar, hay que hacer y filosofamos mucho en La Acequia (…) entonces es útil filosofar si se llega a algo, pero si al final se llega a la postura de estamos, (...) que es lo que yo creo que pasa muchas veces, entonces no sirve para nada"* (ELA 12 – Mujer; militante nueva).

Se legitima el consenso como el mecanismo de toma de decisiones, aunque sea un acuerdo o un falso consenso encubierto en un consenso de *"mala calidad"*. De alguna forma es la elección por el mal menor que busca, sobre todo, mantener el consenso como la herramienta prioritaria que permite avanzar, superar etapas o simplemente comprobar determinadas estrategias de acción.

Ahora bien, durante la construcción del consenso se pueden dar opciones ambivalentes que tienen consecuencias diferentes pero que son el reflejo de la impureza de su construcción. Por ejemplo, un debate sobre un tema específico puede significar el enfrentamiento de posiciones muy opuestas del tipo *"inflexibles/dogmáticas"* y otras *"flexibles/desinteresadas"*. La mantención de la primera termina por agotar los procesos asamblearios y al propio consenso. Esto puede desencadenar en la *"huida/fuga"* de las personas que representan esas posiciones, como veremos en detalle en otro de los apartados de este mismo capítulo. Por otra parte, mantener una posición flexible/desinteresada puede degenerar en determinadas circunstancias en falsos consensos, apartarse de la toma de decisiones o en la caída de la implicación de quienes representan esas posturas. En ambos casos, una vez que los procesos terminen de sedimentarse se vuelve a intentar el debate colectivo y la búsqueda de consensos. Éste ciclo tiende a repetirse a lo largo de la vida de las cooperativas. En este tiempo, no siempre se producen aprendizajes significativos al interior de los proyectos, ya que el mismo ciclo asociado a un tema similar puede volver a repetirse. Esto más que un *"problema"* de la metodología, suele ser el resultado de las peculiaridades de las cooperativas, que entre otras, se caracterizan por reproducir, en ocasiones, procesos lentos y con falta de continuidad entre las personas.

Otro de los temas que está presente en este juego impuro de construcción de consenso es la relación entre mayorías y minorías. Ella está sujeta a constante juicio crítico cuando se examina la toma de decisiones por consenso. Es un tema sensible porque su mal manejo puede acarrear consecuencias poco deseadas que van desde la desvinculación de personas hasta la pérdida de legitimidad del proceso. Esto último tiene un componente político relevante que tiene que ver con la relación desigual que se puede construir entre la mayoría y las posiciones minoritarias:

> *"...a lo mejor la mayoría está de acuerdo y a lo mejor hay un par de personas que no están del todo de acuerdo y a lo mejor por no echar abajo esa propuesta cuando*

> *todos los demás sí están de acuerdo, pues como que ceden y dicen que sí que están de acuerdo, pero claro, eso tampoco me convence (...) ese consenso tampoco es tan puro, porque hay gente que lo que está haciendo es ceder por la mayoría, sólo que no hemos hecho un proceso de votación"* (EH 9 – Mujer; militante nueva).

> *"…lo de la dictadura de la minoría, porque una minoría puede decir no y bloquea una decisión, entonces yo creo que esa expresión surge de esa percepción de que a veces la gente no tiene esa flexibilidad de decir bueno es realmente tan importante mi diferencia de postura como para seguir empeñándome en ella o puedo ceder para desbloquear la situación…"* (ELA 22 – Hombre; militante antiguo).

La relación entre minorías y mayorías también plantea un juego dicotómico que a veces es muy difícil resolver. Por una parte, existe una convicción sobre la defensa de la diversidad como el contexto apropiado donde construir relaciones políticas colectivas. En cambio, por otra parte, coexiste la tendencia a que se frenen procesos grupales en nombre de una defensa idealizada de posiciones minoritarias. El desafío consiste en buscar los equilibrios entre una postura y otra:

> *"...porque en realidad era una pequeña minoría que no querían que se hiciera asociación y que todo el mundo estábamos de acuerdo en que fuera asociación simplemente para contratar y eran no se cinco o seis personas de un colectivo de noventa, (…) y yo decía joer que unas minorías están forzando a las mayoría a tomar una decisión…"* (ELA 19 – Hombre; militante antiguo).

La existencia de esta impureza obliga a reafirmar la idea crítica de que la búsqueda de consenso supone modificar tus hábitos políticos de decidir. El juego del consenso no se da en el campo de las mayorías y las minorías, sino en la búsqueda de un camino construido por todas las personas y con el cual todas se sientan involucradas. Si bien esto no siempre es posible en la práctica política, el consenso permite marcar una tendencia que rompa con la dicotomía clásica entre las mayorías y las minorías. En otras palabras, hace posible la construcción de un camino alternativo que es construido a partir de las peculiaridades de los movimientos sociales y las personas que lo conforman.

Todas estas impurezas que se identifican en los discursos son claves de interpretación sobre los desafíos que la construcción del consenso implica. También muestra su condición germinal y en constante cambio. En todo el recorrido por el cual los colectivos transitan, estas impurezas van dejando huellas que funcionan como testigos de lo complejo de su construcción y de lo irregular de su aplicación.

5.4.5. Lentitud versus proceso

Uno de los reclamos más sentidos, que aparecen en los discursos, cuando se habla del consenso como estrategia para tomar decisiones, es la lentitud con la cual opera este mecanismo. Sin embargo, y a pesar de que este discurso está muy presente en todos los actores, habría que analizar sus matices. Por ejemplo, no siempre la lentitud puede ser traducida como el camino errado para tomar decisiones, sino que simplemente se trata del ritmo que necesita la construcción de consenso. En este sentido, es parte de su carácter y definición que se comprende en un marco lleno de impurezas como analizamos en el apartado anterior:

> *"…bueno como todo yo lo veo lento, lo veo que despilfarramos energía, que perdimos eficacia energética en nuestros planteamientos utópicos, pero tiene que ser así quizá"* (ELA 16 – Hombre; militante antiguo).

> *"…a veces cuando se toman decisiones que hay que llegar a consenso de entrada ya! no te da tiempo a valorar, porque a mí me ha pasado de estar en una asamblea en el GAC y llegar luego a mi casa y pensar ¿Por qué estoy tan segura de que yo quiera esto?, porque no he tenido el tiempo ni la información que yo quería, y luego me he enterado de que no sé qué, no sé cuánto, y he dicho ah!, pues entonces a lo mejor hubiese cambiado o no hubiese estado tan de acuerdo, o hubiese podido argumentar..."* (EH 1 – Mujer; militante nueva).

En ocasiones esta lentitud es necesaria al momento de construir escenarios más reflexivos y participativos. El ritmo de la decisión debe acoplarse a los diversos tiempos de las personas. Dentro de las cooperativas este es un factor determinante, ya que, existe una enorme diversidad interna a la hora de *"vivir"* el proyecto. Estas

posiciones diversas se derivan de la trayectoria de cada una de las personas, su nivel de información, el grado de implicación que tengan o los objetivos personales por los cuales deciden participar en grupos de estas características. Es decir, tanto las personas como las cooperativas requieren de ritmos particulares y adecuados a la coyuntura política interna. En ocasiones la lentitud podrá funcionar como un factor desestabilizador pero, en otros casos, es el resultado de la intención de tomar el mejor camino.

Son los procesos reflexivos y pausados los que permiten ser parte activa de una toma de decisiones desinteresada, sin presiones y analizando todos y cada uno de los escenarios posibles. En estos términos, la lentitud no está en contradicción con el hecho de construir un espacio abierto donde tienen cabida todas las visiones y donde es posible una real participación de las personas. Por el contrario, esa es una de las principales ventajas de la toma de decisiones por consenso:

> *"Que estamos acostumbrados a vivir en un mundo que se mueve más rápido, que... Y la cooperativa va más lenta, pero yo creo que merece la pena, entonces no le veo demasiado problema, que a veces nos atascamos, que tardamos mucho tiempo, pero yo creo que todo eso es positivo"* (EH 10 – Mujer; militante antigua).

> *"…ciertas decisiones tardan mucho en tomarse, pero creo que vale la pena intentar construir algo nuevo, salirse de las pautas de lo normal y creo que es un modelo interesante que permite una participación de todos y que todas las opiniones realmente se tienen en cuenta…"* (ELA 22 – Hombre; militante antiguo).

Por último, desde una perspectiva más crítica, se valora la lentitud de la toma de decisiones pero se advierte que esta debe ir acompañada de una correcta aplicación. Es la diferencia entre "*hacerlo lento y hacerlo mal*". Lo primero no supone necesariamente lo segundo, como tampoco la lentitud es garantía de que se lleve el proceso por el camino correcto:

> *"…que hagamos las cosas lentamente, que yo creo que eso está bien (…),pero en realidad no es que se esté haciendo lentamente sino que se está haciendo mal, que*

> *no se está haciendo eficiente, que no se está haciendo funcional, que no se está haciendo bien, que son dos cosas distintas…"* (EH 8 – Hombre; ex militante).

Como observamos la lentitud en la toma de decisiones es una característica que no debe ser leída necesariamente como algo negativo, aunque en ocasiones afecte la eficacia y el ritmo de las dinámicas. Opera, más bien, como un sello de identificación que además se expresa en otros ámbitos de los proyectos. El ritmo del consenso es coherente con el ritmo del colectivo, ya que tiene la capacidad de adecuarse a él.

5.4.6. La votación y la construcción de consenso, ¿dos herramientas incompatibles?

Otro de los factores que hacen de la construcción del consenso un proceso complejo es la interrogación que surge cuando se trata de definir su relación con herramientas políticas convencionales como la votación. Surge la pregunta: ¿Se puede utilizar la votación en asambleas que toman sus decisiones por consenso?

Si bien no existe ninguna contraindicación de la votación con la asamblea, de hecho algunos colectivos la practican, cuando hablamos de tomar decisiones por consenso, esta no es una herramienta muy valorada. Esto tiene más que ver con cómo se entiende y asume el consenso que con las implicancias de una votación. Cuando asumimos que la búsqueda de consenso puede significar un desgaste de energía del proyecto producto, básicamente, de la insistencia y reiteración de un tema por mucho tiempo, la experiencia parece indicar que lo vale. La prioridad está puesta en otro sitio. Más que valorar las asambleas como una herramienta que busca un resultado, ésta se entiende como una metodología de procesos que ayuda a decidir sobre algo en un determinado momento del colectivo:

> *"Entonces se puede votar y no deja de ser asambleario por eso y la gente que ha votado lo que no ha salido, puede saber también ceder y se siguen hablando las cosas y luego se pueden hablar nuevamente sobre una decisión y no deja de ser asambleario por eso"* (EH 18 – Hombre; ex militante).

En este marco, el consenso es un fin que se persigue pero por el cual no se toman todos los caminos posibles para conseguirlo. Puede suceder que el consenso nunca llegue sobre un tema determinado y en un movimiento social determinado, en estos casos no existe un avance en el grupo pero tampoco un retroceso. Más bien, tendríamos que hablar de un estancamiento. El eventual fracaso en un consenso es una condición natural y propia de su metodología y no necesariamente es una señal de que algo está funcionando mal y hay que remediarlo cueste lo que cueste.

La legitimidad del modelo de consenso está dada, en buena medida, porque se presenta como una alternativa a la democracia representativa basada en la votación. Esta opción implica mayores costos en la práctica, como dijimos, pero también conlleva decisiones cualitativamente más profundas. De allí que se piense como la única forma de organización democrática legítima basada en el trabajo colectivo y en la fuerte implicación de los actores. El consenso es producto de una acción colectiva que valora más el proceso que el resultado de la aplicación de esta metodología (Della Porta, 2009:174-175):

> *"…la democracia representativa de ir a votar pues no, no creo que de verdad recoja tu manera de pensar real, entonces aunque creo que es dolorosa, bueno dolorosa en el sentido de que tomar decisiones cuesta un montón y hay que tener actitud de poner de tu parte, pero probablemente cuando se llega a algo se llega de una manera también más profunda"* (ELA 11 – Mujer; militante nueva).

En consecuencia, el consenso es una herramienta más que tiene sus potencialidades pero también presenta sus limitaciones. Su búsqueda es una estrategia que no siempre resuelve las necesidades que las cooperativas tienen a la hora de tomar decisiones. Por el contrario, en ocasiones la construcción forzada de consenso puede derivar en un proceso viciado que se asemeja a lo que hemos denominado aquí *"falso consenso"*. Por lo tanto, el desafío de los colectivos es ajustar los diferentes mecanismos de decisión de que disponen y buscar de mejor manera sus potencialidades.

5.4.7. Las consecuencias de la incorrecta aplicación del consenso

Por último, analizamos las consecuencias que los discursos identifican como resultado de una incorrecta aplicación de la metodología. Ellas son la muestra fiel de las dificultades que entraña la construcción de esta herramienta. Cuando existe una descompensación en la búsqueda del consenso se producen una serie de fenómenos que obstaculizan su normal desarrollo. Estos pueden afectar las sensibilidades del proyecto y provocar una pérdida de legitimidad en el mecanismo.

Una de las consecuencias más mencionadas es la existencia de los llamados *"falsos consensos"*. Son muy variados los escenarios donde el falso consenso se desarrolla. Este se puede gatillar por el cansancio de un debate que se alarga y donde no se ven con claridad los puntos de encuentro. También puede derivar de un efecto colectivo que se produce una vez que la mayoría de las personas se posiciona desde una opinión arrastrando al resto que aún mantiene posiciones más indecisas. Por otra parte, la falta de participación en un determinado proceso puede ser entendido como un apoyo encubierto a una decisión tomada bajo el alero del consenso, pero que en realidad oculta un falta consenso:

> *"…de un debate hay gente que al principio no estaba a favor pero luego o por cansancio o porque mucha gente, la mayoría, ha dicho que sí, pues al final lo que hace esta persona es ya no estar en contra, pero no es que esté a favor (...) eso, por ejemplo, yo creo que es un falso consenso. O incluso luego también hay gente a veces que no participa y el hecho de no participar se entiende como que sí, que está a favor, y eso también creo que es un falso consenso"* (EH 1 – Mujer; militante nueva).

El falso consenso también puede ser la expresión de una disposición *"desesperada"* del colectivo a resolver un tema que se ha estancado a lo largo de los meses. La prolongación en el tiempo de un debate obliga a asumir salidas funcionales que no siempre respetan los principios del consenso. La contradicción

está servida. Se traduce como la expresión de una necesidad colectiva por buscar una salida y/o superar un debate versus la defensa de unos principios metodológicos. Se hace visible la imperfección y las limitaciones de la aplicación del consenso:

> *"…queremos que todas las reflexiones se den aunque no tomemos ninguna decisión y que el consenso sea real, creo que muchas veces no se ha llegado a consensos y han sido más pactos, hemos pactado mucho en esta Acequia, pero no han sido consenso reales…"* (ELA 9 – Mujer; hortelana).

La existencia de estos falsos consensos muestra las debilidades y los grados de dificultad que tiene la metodología. Pero también es señal de una asimilación inacabada de la herramienta por parte de los actores. Durante la búsqueda de consenso se conjugan ambos elementos: complejidad y aplicación del modelo. Los grados de éxito de la aplicación de la metodología se pueden interpretar a partir de cuan equilibrada esté la relación entre ambos factores. Si se reduce la complejidad de la metodología, pero los actores no la tienen correctamente asimilada, el resultado puede derivar en consensos deficitarios. Si por el contrario, los actores manejan y poseen un control exhaustivo de la metodología, pero esta sigue siendo muy compleja para la toma de decisiones particulares, el resultado sigue siendo el desequilibrio.

Otra de las consecuencias de la incorrecta aplicación del consenso es el *"mal"* uso que se puede dar a los diferentes posicionamientos que los actores toman en el marco de una decisión que busca ser consensuada. Efectivamente, existe una serie de posicionamientos posibles que los actores pueden asumir. Algunos son más controvertidos que otros.

Una de las posturas posibles es lo que se denomina *"apartarse"*. Esto quiere decir que no existe un apoyo a la propuesta pero no se impide que el grupo continúe con ella. Esta postura pierde legitimidad cuando se trata de una

propuesta que involucra un compromiso concreto de todo el colectivo y cuando muchas personas toman la misma opción. En estos casos no se podría hablar de un consenso real. También está la postura del *"consentir"* que es el reflejo del apoyo a una propuesta y por consiguiente de logro de consenso. Es la expresión del éxito de la aplicación de la metodología.

Pero existe otra postura que ha generado más controversia dentro de los movimientos sociales en estudio. Se trata del *"bloqueo"* o *"veto"* de una decisión. Cuando se adopta ese camino se dejan de tomar decisiones por lo que el bloquear es una postura que se debe tomar con mucha seriedad y donde las concepciones individuales deben quedar apartadas. El bloqueo toma legitimidad en la medida que se demuestre que la propuesta conlleva una ruptura con los valores o las definiciones políticas de fondo del grupo. Es decir, cuando se visualice una contradicción evidente con el marco de acción del colectivo.

La utilización del bloqueo o veto ha sido siempre una estrategia que ha generado debate al interior de los proyectos, ya que su utilización supone una oposición muy fuerte a una propuesta. Frente a ello se trabaja en su buen uso y en el entender que se trata de una posición extrema que tiene que ser correctamente fundamentada. Esto habla de que se trata de herramientas que están en desarrollo dentro de los proyectos y que las personas no siempre asumen las consecuencias de posicionarse en esa opción. Esto se expresa en la evaluación de una AG de una de las cooperativas en estudio: *"Debemos pensar bien en el uso del veto ya que es una posición tajante que imposibilita el consenso"*[157]. Por otra parte, su utilización muchas veces es el reflejo de una postura poco reflexiva y que no contribuye al debate y a buscar salidas consensuadas en el colectivo:

> *"Tengo que vivir esa situación de alguna manera con mi imaginación o con mi poco experiencia que tengo y decir no porque tal, para que la otra persona pueda*

[157] Acta AG del 28 de marzo de 2009. DH 220 del 15 de abril de 2009. Hortigas.

> *decirme sí porque no sé qué. Pero si yo empiezo a decir no porque no me da la gana, no le estoy dando la oportunidad al consenso"* (EH 4 – Hombre; militante nuevo).

Por último, la incorrecta aplicación del consenso ha provocado desde la *"huida/fuga"* de personas hasta el agotamiento de su participación. Tanto la desvinculación como la caída en la participación y los caminos intermedios, son resultado de procesos más globales donde interfieren múltiples factores. Por lo tanto, las carencias que pueden estar presentes en la construcción del consenso son una causa más de estos fenómenos.

5.5. *Desafíos y logros de la horizontalidad*

Las prácticas políticas aplicadas en las sociedades occidentales modernas han ido profundizando cada vez más formas verticales y jerárquicas de toma de decisiones. Tanto el autoritarismo como las democracias representativas, basadas en la lógica electoral, han compartido ese camino dejando de lado el poder creativo de la sociedad civil. Esto se traduce en el plano de las grandes decisiones políticas, como en las formas cotidianas de gestionar las relaciones de poder y los mecanismos de toma de decisiones.

El juego democrático se reduce al espacio electoral y a la deliberación institucional sobre temáticas escogidas por los tecnócratas de turno. Éstos, al amparo de los partidos políticos, tienen como tareas fundamentales reclutar y formar nuevas élites, crear políticas públicas y organizar elecciones cada cierto tiempo (Ibarra *et al.* 2002:27). Mientras tanto la mayor parte de las personas desempeña un rol pasivo e inactivo (Crouch, 2004:11). Además, esta política institucional o convencional se desarrolla en completo acuerdo y comunión con los grandes intereses económicos locales e internacionales. Por lo tanto, asistimos a formas democráticas de relación política marcada por la tecnocracia, el aislamiento forzado de la sociedad civil y un estrecho vínculo entre las fuerzas económicas y la gestión de la política pública mediada por un Estado cada vez más debilitado.

En este contexto, la horizontalidad propone romper con estas dinámicas y convertirse en una alternativa que construye formas y procesos dotados con otros valores y prioridades. Se convierte en un espacio donde se busca combinar vínculos entre los diferentes saberes y prácticas (Calle, 2005:13) que las personas tienen o adquieren en sus diferentes recorridos políticos. Funciona como un principio que guía el accionar político, siendo una especie de utopía que se debe alcanzar. Pero al mismo tiempo, tiene una dimensión más concreta que se crea constantemente en la práctica política del día a día de los colectivos. Es utopía y herramienta política a

la vez (Sitrin, 2010:135). La horizontalidad se nos presenta como una herramienta moldeable capaz de traducir relaciones políticas de confianza múltiples y que tienen un carácter inminentemente fragmentario.

La horizontalidad es un proyecto de ruptura con las antiguas y convencionales formas de hacer política determinadas por la industrialización del siglo XIX y XX y el peso de los Estados, las élites y sus operadores. Se constituye en una metodología más cercana a la fisonomía múltiple de las expresiones de protestas más contemporáneas, como pueden ser el 15M español, la llamada primavera árabe o las protestas vinculadas al movimiento *"Occupy"*, que desarrollan estrategias políticas desde la horizontalidad y no desde la intermediación (Subirats, 2011:90-91). Al mismo tiempo, es un llamado a que los actores sean los responsables de la acción desde una posición más central. Por lo tanto, la horizontalidad requiere una creatividad activa en constante cambio y reflexión crítica sobre el entorno, que se expresa en cada una de las actuaciones de los movimientos sociales (Ibarra, 2005) como sugerimos en el marco teórico.

Por otra parte, la horizontalidad se construye como una expresión política en medio de un contexto donde se intenta consolidar referentes que den satisfacción a necesidades, materiales y afectivas, desde abajo y basados en la cooperación social (Calle, 2011:23). Su materialización es fruto de una lectura crítica de los modelos de democracia representativa, vigentes hoy en día, como también una oportunidad de creación colectiva de nuevas fórmulas de hacer política. Éstas suponen la reconfiguración de diferentes y más cercanas formas de decisión y construcción de relaciones políticas que intenten integrar ámbitos olvidados por las formas convencionales, como por ejemplo lo afectivo y emocional. El sujeto en movimiento, puesto en la escena de la horizontalidad, se enfrenta a estos desafíos.

Complementariamente, este proyecto crítico debe hacer frente a las preconcepciones que están adosadas a la horizontalidad y que surgen de una visión idealista del concepto. Una es que la horizontalidad está en directa contradicción

con la delimitación de normas y/o formas de funcionamiento establecidas. La otra es que la delegación o especialización de ciertas funciones o tareas atenta contra la horizontalidad y su definición ideológica (Adamovsky, 2011:112). En este apartado veremos cómo estas concepciones idealizadas permanecen en la práctica política, pero también identificamos cuales son las interrogantes que implican su superación y, más aún, las nuevas concepciones que se tienen de la misma.

Con el objetivo de situar lo más posible el tema de la horizontalidad proponemos una serie de elementos que pueden servir como definición y marco de interpretación del fenómeno. En primer lugar, creemos que los procesos horizontales buscan construir mecanismos que fortalezca la libre expresión de los actores políticos. Construyen espacios abiertos donde poder comunicarse basados en un constante esfuerzo por delimitar los diferentes tipos de liderazgos y sus influencias. Se trata de construir relaciones más equilibradas entre quienes manejan altos y bajos rangos[158] de poder. Esto es especialmente importante ya que no todas las personas llegan en igualdad de condiciones a la participación política ni tampoco están en las mismas condiciones de manejo de información. Las formas horizontales no escapan a las relaciones discursivas que generan relaciones de poder, sino que más bien es el terreno donde éste dispositivo se articula. Las formas asamblearias de organización desnudan estos desequilibrios y obligan a plantearse preguntas y desafíos para minimizarlos. Es decir, plantean el reto de develar las formas de funcionamiento del poder, o sea, cómo el actor en movimiento se sitúa dentro de la compleja malla de poder, lo ejerce y conserva y cuáles son las repercusiones de dicha dinámica (Foucault, 2010:905).

En segundo lugar, la horizontalidad supone la creación de modelos de decisión y de relaciones no jerárquicas y antiautoritarias entre las personas. Por lo tanto, es una ruptura con las formas verticales de organización política (Sitrin, 2010:134) y la sostenida tendencia a vaciar la capacidad de la sociedad de influir en las decisiones de

[158] Entendemos por rango el poder que tiene cada una de las personas en una situación y contexto determinado. Está en constante cambio y no siempre las personas son conscientes de que lo poseen (Mindell, 2004).

los gobiernos (Subirats, 2011:21). Resulta fundamental reproducir y vigilar aspectos como la escucha activa y la consideración más igualitaria de todas las opiniones. Se trata de democratizar el acceso a la información sobre todo en la perspectiva de reproducir procesos de toma de decisiones sin imposiciones ni coacciones (Lorenzo y Martínez, 2005:24). Dichos procesos deben estar atentos, entre otros factores, a tendencias que conspiran contra su correcto desarrollo, como por ejemplo, el efecto negativo del crecimiento del colectivo que en ocasiones hace que los procesos de toma de decisiones sean más lentos y complejos (Cruz, *et al.* 2006:106).

En tercer lugar, el modelo político de horizontalidad promueve la transparencia de los procesos. No hay un espacio detrás, oculto, que maneje las relaciones políticas. No se visualiza una intencionalidad política de conducción y gestión de los intereses. Todo parece bastante más traslúcido y evidente a los ojos de un observador desinformado. Esto supone que no existe una lógica de competitividad donde el resultado de los vínculos políticos sea la búsqueda de relaciones de vencedores y vencidos.

Íntimamente relacionado con esto, la horizontalidad no pretende responder a una lógica de elitismo político. Esto no libra a los colectivos de los liderazgos y de personas que en determinados momentos tengan mayores responsabilidades o manejen más cuotas de información. No es, por lo tanto, un modelo político puro y donde la igualdad de todas las personas esté expresa en absolutamente todos los momentos políticos de un colectivo.

En quinto lugar, en la construcción de modelos horizontales las relaciones son cambiantes y en permanente movimiento. Los actores la resignifican a medida que los procesos y objetivos de los colectivos van trascurriendo. Esto sucede en espacios abiertos donde se llevan a cabo acuerdos que están en permanente proceso de reflexión y redefinición. Por esto potencia un tipo de participación donde el sujeto político elige su posición entre varias opciones haciéndose cargo de las responsabilidades que ello supone (Melucci, 2001b:143).

Además de ser un modelo más flexible que los verticales y jerárquicos, la horizontalidad propone formas donde la autonomía de las personas esté por delante. En él se desarrolla una vocación descentralizadora (Taibo, 2007:88) respecto de sus liderazgos como también de su aplicación política concreta. Bajo la construcción de la horizontalidad existe un esfuerzo por tejer, de manera colectiva, relaciones de poder.

Por último, la aplicación de mecanismos horizontales supone una independencia respecto de los centros o núcleos intelectuales (Taibo, 2007:89). Así como no hay una jerarquización de los liderazgos tampoco lo hay en término de las ideas. Se busca construir procesos colectivos de creación intelectual que surjan desde las prácticas cotidianas y no desde grupos específicos destinados a *"pensar"* lo político en nombre de quienes lo están vivenciando. Es decir, hay un esfuerzo por crear sus propias representaciones a partir de los propios actores, siendo esta una función poco definida y muchas veces rotatoria.

Complementariamente a este marco conceptual, un esquema que puede ser interesante para completar el puzzle analítico de la horizontalidad es el que identifica a lo menos dos grandes caminos. Uno que se pregunta sobre el dónde (delimitación espacial) hay que medir la horizontalidad y otro hasta donde (delimitación conceptual) debe llegar la horizontalidad.

Tanto la delimitación espacial como la conceptual, asumen límites fronterizos muy amplios. La horizontalidad se puede buscar desde los procesos de toma de decisiones generales o estratégicos de un colectivo hasta aplicarlos solo en una partícula del desarrollo del mismo. Es decir, se articulan mecanismos horizontales cada vez que se pone en juego o se debaten las bases ideológicas u organizacionales del colectivo o también cuando se trata de decisiones logísticas y carentes de sentido estratégico.

Para entender mejor estas delimitaciones, es necesario profundizar en ciertos marcos[159] de acuerdo compartido por todas las personas que participan de un proyecto horizontal. Estos permiten garantizar cierto grado de eficacia en la toma de decisiones, aspecto fundamental para evitar el agotamiento y posterior debilitamiento de los colectivos. También buscan fomentar la participación en igualdad de condiciones más que establecer controles manipuladores sobre las temáticas o formas de tomar una decisión. Estos marcos deben incluir, al menos (Adamovsky, 2011:113-115)[160], una división de las responsabilidades razonables y que tiendan hacia potenciar la cooperación. Por una parte, esto supone que no todas las personas pueden ser responsables de todas las tareas, de ahí la importancia de la delegación de la toma de decisiones basada en la confianza. Pero por otra parte, también implica consolidar mecanismos de reparto igualitario en todo tipo de funciones.

Éste apartado trabaja sobre la definición de horizontalidad que surge desde las propias posturas y posiciones de los y las entrevistados/as. Luego se identifican las llamadas impurezas del modelo, para terminar con lo que hemos denominado las visiones positivas sobre la horizontalidad, donde se exponen aquellos aspectos que son realzados como potencialidades o fortalezas del modelo.

5.5.1. El difícil camino de la definición de la horizontalidad

Analizar la horizontalidad supone, en primer lugar, una puesta en común sobre las concepciones que los actores tienen de ella. En este ejercicio se abre un inmenso abanico de posibilidades que van desde la idealización máxima del concepto (*"horizontalidad total")*, hasta asumirla como una herramienta de trabajo adecuada

[159] Preferimos hablar de marco más que de institucionalidad por las connotaciones que supone el uso de este último término y por las potencialidades que abre este concepto tal y como lo expusimos en el capítulo teórico.

[160] Utilizamos como guía la propuesta que aparece en este apartado del libro pero se introducen modificaciones.

a la acción política (*"horizontalidad realista"*). Además, advierte sobre la condición cambiante del concepto y la necesidad de superar las preconcepciones establecidas.

La horizontalidad total es vista como una meta ideal que hay que buscar y construir en la práctica política. Se trata de una concepción absoluta que no admite matices ni imperfecciones. Es, por lo tanto, una fuente de crítica y descontento permanente, ya que los deseos por alcanzarla se enfrentan a las impurezas de las formas de habitar los colectivos en estudio. Esta percepción está presente tanto en aquellas personas que llevan tiempo perteneciendo a los proyectos como en los que recién ingresan a ellos:

> *"...que su base, que su reto, que su idea, que su origen y su ilusión es esa horizontalidad y que está ahí de manera palpable aunque luego no se realice…"* (ELA 8 – Mujer; hortelana).

> *"…para mi horizontal sería que todas y cada una de las personas asumieran su compromiso y su responsabilidad personal y a lo mejor no todas lo hacen en el grado que a mí me parecería lo suficientemente horizontal"* (ELA 11 – Mujer; militante nueva).

Se trata de la construcción de la horizontalidad total y homogénea donde todas las personas reproducen un mismo patrón de participación. Dicha idealización del concepto supone tanto un deseo de futuro, una utopía que hay que perseguir, como una exigencia de una forma de participación total.

En la línea de lo que hemos llamado una horizontalidad realista, los discursos se expresan como algo parcializado desde el punto de vista de la participación política en la toma de decisiones y en los debates del colectivo:

> *"...que para mí la horizontalidad no es que estemos todas en el mismo debate en todo, para mi es formar parte de un grupo (…) con responsabilidad, informándose"* (EH 2 – Mujer; GT/Almócita).

Con ello se cuestiona la condición totalizadora del concepto de horizontalidad. Al mismo tiempo que su aplicación se sitúa dentro de márgenes cercanos a la práctica política. Es una forma de ESTAR![161] que antepone el funcionamiento y la práctica política antes que la pureza en la aplicación de una herramienta.

En esta misma línea la horizontalidad se observa como una oportunidad. Se traduce en la experiencia de participación política que depende del rol que asume un sujeto en el colectivo. Por una parte, existe el convencimiento que la organización y la cultura de participación interna permiten estar presente en todos los espacios que existen en el colectivo. Pero por otra parte, la participación, tanto cuantitativa como cualitativamente hablando, depende de cómo los actores políticos vivan dicha experiencia. Esta línea de los discursos abre dos vertientes para ver la horizontalidad:

- Como una **oportunidad para actuar** (potencia tu participación): que esté o no esté depende de cómo los actores se vivan el proyecto. Este es el RETO. Es una postura activa.

- Como **exigencia al modelo** (condiciona tu participación): si no está no participo porque no es horizontal. Esta es una LIMITACIÓN. Es una postura pasiva.

Es decir, la horizontalidad leída como una oportunidad supone una potencialidad de participación, el siguiente paso depende de las subjetividades y de lo que ellas pongan en juego. Esta potencialidad para que se convierta en práctica política concreta requiere romper la barrera de la inmovilidad y asumir una participación activa.

Hasta aquí hemos visto cómo la horizontalidad, desde el plano de las definiciones, es vivida y entendida de diferentes formas. Esto advierte sobre las diversas

[161] Recordemos que nos referimos, de una manera sintética, a las múltiples formas, dinámicas y fisonomías que tiene la participación de las personas dentro de los colectivos.

perspectivas que abre el tema como también al hecho de que es una realidad cambiante y que sirve para detectar la lectura política que los actores hacen de ella.

Esto último, introduce la idea de que la construcción de la horizontalidad en el marco de un colectivo de estas características supone remover muchas estructuras de pensamiento que están instaladas en el accionar político. Por lo tanto, es un proceso de deconstrucción político permanente:

> *"…la horizontalidad es un cliché, es un atributo como asambleario, o como (…) democrático, que se puede uno poner rápidamente esa camiseta pero que no es tan fácil, o sea no es que somos horizontales y ya está, para ser horizontales hay que remover mucha historia, hay que removerse mucho uno…"* (EH 14 – Hombre; GT/ Almócita).

Por eso se habla de un proceso en construcción. Como algo hacia donde hay que dirigirse, pero que en ningún caso supone un camino cerrado y terminado. Se trata de una práctica política sumida en procesos imperfectos e impuros, donde se convive con relaciones de poder legitimadas por la tenencia de información o por los liderazgos naturales del grupo:

> *"...todavía estamos trabajando para ser más horizontales de lo que somos, no todo lo que hay en La Acequia es horizontal (…) que el camino que queremos seguir es el de la horizontalidad plena, no lo hemos conseguido pero estamos en ello"* (ELA 17 – Hombre; militante antiguo).

> *"…creo que intentamos construirla día a día. Pero sí noto que hay personas que tienen, o que tenemos, más poder que otras. Y no sé muy bien cómo resolverlo. Yo creo que tiene que ver con la información por ejemplo…"* (ELA 20 – Mujer; militante antigua).

Los procesos de deconstrucción y rearticulación se desarrollan según ritmos que están en consonancia con la complejidad de este objetivo. No tan solo se trata de construir una nueva práctica política sino también se persigue modificar las existentes y reconvertirlas en nuevas formas de acción. Es, por lo tanto, un esfuerzo de creación al mismo tiempo que de reconversión.

5.5.2. Las impurezas del modelo

Al definir las implicancias de la horizontalidad y su puesta en práctica en los discursos se identifican una serie de impurezas que dan pie a mostrar su imperfección. Estas son propias de los colectivos en general y de cualquier experiencia de grupo en particular. En el siguiente apartado se identifican algunas de ellas.

La horizontalidad versus los liderazgos

Equilibrar el peso de los liderazgos en las cooperativas es uno de los desafíos de la construcción política de la toma de decisiones horizontales. La existencia de estos liderazgos, naturales en cualquier experiencia grupal, eventualmente resta horizontalidad en el desarrollo de la experiencia en general, y en los procesos de toma de decisiones en particular.

Esta vinculación entre los liderazgos y la horizontalidad es una relación de tipo cualitativa y de interdependencia mutua. En la medida en que el manejo del rango es mayor en términos cualitativos también crecen los grados de horizontalidad y, por el contrario, cuando el manejo del rango es más deficitario decae la confianza en la horizontalidad.

Por lo tanto, el manejo correcto del rango influye en la profundidad de la horizontalidad y viceversa. El centro de la cuestión no es la existencia o no de dichos liderazgos sino su gestión. La clave radica en como éste es utilizado por los actores políticos y como el propio colectivo vive esas dinámicas:

> *"...yo me lo he encontrado en mi GAC, que es una estructura teóricamente muy horizontal, que tienes gente con un rango muy fuerte (…) o sea, que en la cooperativa la opinión de cierta gente no es igual que la de otra gente"* (EH 5 – Hombre; militante antiguo).

Existe la percepción de que al interior de las cooperativas hay una cultura o un marco político que favorece el manejo correcto del rango. Lo contrario es sancionado socio-políticamente dentro del propio colectivo. Este es un mecanismo de autoregulación que está más o menos activo dependiendo de los procesos políticos en los que estén insertos los proyectos:

> *"…la gente que tiene mucho peso dentro de la cooperativa como que guía el curso de la cooperativa, no la manipula o la instrumentaliza, no creo que estamos en ese punto para nada, pero también sería una tontería negar que esas cosas están porque esas cosas son inherente a cualquier colectivo, es lógico y normal"* (EH 5 – Hombre; militante antiguo).

Aunque existe el reconocimiento de los liderazgos dentro del colectivo y su peso en los diferentes procesos, estos no suponen una forma autoritaria de relación con los proyectos, como hemos anticipado. Los liderazgos interfieren en la construcción de la horizontalidad, en la medida en que estos son utilizados para beneficio propio o de un grupo de personas. Esta dinámica parece no existir dentro de los colectivos en estudio, lo que pone en evidencia una nueva forma de relación política. Además, en el juego de la horizontalidad versus el liderazgo, existe una relación que tiene que ver con el rol del resto de los actores políticos. Los fuertes liderazgos se ven potenciados por la falta de implicación de las personas en la cotidianidad de las cooperativas. Ambos no son factores que ponen en riesgo la continuidad del proyecto. Se trata más bien de una característica del funcionamiento, que de una condición para su permanencia en el tiempo:

> *"Pero horizontal sí lo veo, porque no creo que haya nadie que imponga su opinión o que de alguna manera cree un conflicto con el resto de la gente por su opinión (…) Yo creo que siempre se ha generado debate y siempre se intenta llegar a un consenso"* (EH 15 – Mujer; militante antigua).

> *"De liderazgo fuerte, de asumir mucho, de no soltar... Y la parte de los demás de no asumir, de no implicarse, no se genera ahí un soltar por parte de la hortelana y tampoco de los demás de asumir"* (ELA 4 – Mujer; ex militante).

Por otra parte, esta relación entre la horizontalidad y los liderazgos ejerciendo poder, se hace más visible en la medida en que el colectivo perdura en el tiempo. Se constituyen grupos de influencia enredados por visiones compartidas sobre cómo interpretar el recorrido del proyecto. Progresivamente estos grupos tienden a confluir o no en dichas interpretaciones dando paso a conflictos entre ellos que pueden interferir en la progresiva construcción de marcos de horizontalidad en la toma de decisiones:

> *"...se acaban creando grupos de poder y en la cooperativa en el tercer, cuarto año que estuve tuvimos un problema gordo con ese tipo de cosas, se vieron los grupos de poder y al final la gente que está más implicada tiene más información, tiene más poder..."* (EH 18 – Hombre; ex militante).

Otro de los factores que condiciona el logro de la horizontalidad es el recorrido de las personas en los colectivos. La *"veteranía"* conlleva liderazgos y genera estados de opinión que influyen en el entorno de las personas y en su dinámica de participación. El peso de este factor crece si consideramos los altos niveles de rotación interna que existen dentro de los grupos, por lo que la veteranía se constituye rápidamente en una fuente de poder:

> *"...que si yo llevo 4 años en la cooperativa y tu llevas dos meses, va a tener, queramos o no, más peso el de la persona que lleva 4 años"* (EH 19 – Mujer; ex militante).

> *"...si yo estoy recién llegada y me estoy enterando de cómo van las cosas no me siento con la seguridad para tomar una decisión, entonces eso también hace que sea menos horizontal..."* (ELA 12 – Mujer; militante nueva).

Desde otra perspectiva el impacto de los liderazgos se dan en el seno mismo de la reproducción de un mecanismo horizontal, como es el caso de las asambleas. Éstas por definición son un espacio horizontal donde no existen jerarquías ni atribuciones dadas por el rango. Sin embargo, en su práctica política se dejan ver las impurezas de su aplicación y la precariedad de su estado. Se consolida la idea de que es una construcción que requiere no tan solo una estructura adecuada sino que también sujetos políticos activos y que despliegan sus capacidades de decisión y opinión:

> *"…a veces nuestras asambleas horizontales al final las decisiones las saca adelante un grupo (…) hay cinco personas que son las que más participan de la asamblea, que más toman la iniciativa y que a la vez otras personas se inhiben (…) entonces incluso en colectivo horizontales y con formación asamblearia eso ocurre, o sea que la horizontalidad es un límite, es algo asintótico, a lo que se tiende…"* (ELA 15 – Hombre; militante nuevo).

Es decir, las distintas formas de liderazgos entran en conflicto con la aplicación de la horizontalidad. Ambos son procesos que se afectan e interfieren unos a otros. En el caso de estos colectivos los liderazgos y el manejo del rango no es una atribución política de poder que se maneje para el beneficio propio o de un grupo. Este factor favorece un tipo de liderazgo que está legitimado por el colectivo y que se asume como natural dentro de cualquier experiencia grupal. Su efecto en la construcción de la horizontalidad es más relativo y queda supeditado a la coyuntura política.

Horizontalidad en la trama organizacional

La horizontalidad es interrogada desde la estructura organizacional de los colectivos. A partir de sus características se interpretan y evalúan los logros y las deficiencias de la puesta en práctica de este modelo. Uno de los obstáculos identificados a la hora de desarrollar prácticas más horizontales es la diferencia organizacional que existe entre los GAC y el grupo que coordina el trabajo en el campo:

> *"…yo al principio quería pensar que si y quería pensar que lo lograríamos así, pero luego creo que la parte producción es independiente al resto, requiere tanto tiempo y es una implicación tan fuerte que tiene otra forma"* (ELA 19 – Hombre; militante antiguo).

Las diferencias que se identifican entre los consumidores y los productores tienen una serie de implicaciones en el modelo en general y no solo en el tema de la horizontalidad. La aplicación de una horizontalidad ideal es una quimera que traspasa los marcos organizacionales. Los modelos políticos de cooperativas en estudio tienen implícita una diferencia de responsabilidades entre unos y otros que está en directa

relación con la naturaleza del trabajo que desarrollan. A pesar de que es asumido por las personas, no deja de ser una de las fuentes más claras que contribuyen a la falta de horizontalidad.

La relación desigual entre los consumidores y las personas que coordinan el trabajo en el campo, es una visión que se mantiene en el tiempo. Este desequilibrio se ha ido reproduciendo y se trasmite a pesar de la movilidad de los actores y de los sucesivos cambios en los colectivos. La posición de los/as hortelanos/as y del grupo Almócita dentro de la organización del colectivo está consolidada y muchas veces es presentada como una característica inamovible del mismo:

> *"Y ellos pueden buscar la horizontalidad, y seguramente lo van a intentar conseguir, pero la gente ya tiene muy metida que los que están trabajando ahí son ellos y que tiene más poder, aunque no lo quieran, hay que asumirlo de alguna forma"* (EH 13 – Hombre; militante antiguo).

Desde una perspectiva totalmente opuesta, también está presente un discurso minoritario que habla de una horizontalidad entre las diferentes partes del colectivo, incluido las personas que están en el campo. En esta visión, tanto los grupos de consumo como los de trabajo en el campo son los responsables de llevar para delante el colectivo. Contrariamente a lo que hemos dicho hasta aquí esta relación se identifica como una fuente de horizontalidad:

> *"¡Me parece bien! Me parece horizontal y eso me gusta… ni siquiera Las hortelanas llevan la batuta. Las hortelanas son unas más y piden ayuda cuando la necesitan. (…) soy consciente de que al final la responsabilidad está en el grupo entero"* (ELA 13 – Mujer; militante nueva).

Esto abre un amplio abanico en las formas de entender la relación entre los grupos de trabajo y los de consumo. Este escenario, aunque dominado por la sensación de que las responsabilidades en la producción contemplan también mayores cuotas de poder y, por lo tanto, menos horizontalidad, se neutraliza cuando se ponen en

juego los modelos de participación de los actores. En términos generales, estas vertientes del discurso dependen de la posición que los actores tomen respecto de la producción agrícola. Se pueden identificar dos posibles posicionamientos:

i. El actor está alejado de la producción y no siente la huerta como propia (***modelo puro de consumo***): desde este posicionamiento se tiende a ver a las personas que coordinan el trabajo en el campo con más poder que el resto del colectivo y por fuera de la estructura horizontal.

ii. El actor siente el proyecto agrícola como propio (***modelo más unitario de producción y consumo***): aquí los coordinadores del trabajo en el campo son uno más dentro de la estructura del proyecto, aunque con diferentes responsabilidades, con lo cual no es una fuente de falta de horizontalidad.

Es decir, según estas diferenciaciones la percepción de falta o no de horizontalidad depende del posicionamiento del actor en el proyecto. O sea, donde se sitúa y como es su forma de ESTAR! en el colectivo.

Por otra parte, existe un aparente desequilibrio organizacional entre los cooperativistas y las comisiones de trabajo. Esto se entiende en el marco de un modelo organizacional que favorece, por una razón ejecutiva, el trabajo en cuestiones específicas desde grupos más pequeños. Estos surgen a partir de una necesidad que detecta la propia cooperativa y, aunque funcionan de manera autónoma, los resultados de su trabajo deben ser validados por todo el grupo. Por ello, está presente en los discursos la idea de que el efecto de los grupos o comisiones, en una supuesta falta de horizontalidad, es una condición de la estructura del colectivo que simplemente hay que asumir. No es algo que afecte negativamente al desarrollo del proyecto, sino que más bien funciona como una característica:

> *"…hay cierta soberanía dentro de las comisiones para manejar ciertos temas (…), entonces en ese sentido no es horizontal porque no todos participamos en igualdad*

> *de todo, pero a la vez eso a mí no me parece negativo en absoluto me parece algo a asumir simplemente, (…) precisamente esa no totalidad de la horizontalidad permite esta permeabilidad de que cada persona participe en la medida en que quiera y desee…"* (EH 20 – Mujer; militante nueva).

Esta supuesta falta de horizontalidad en la estructura organizativa del proyecto, que se traduce en que no todos los ámbitos del colectivo son decididos por todas las personas, no juega en contra de los procesos políticos de toma de decisiones. Nuevamente está presente también la influencia de los modelos de ESTAR!, ya que dependiendo de cuál sea el grado y forma de implicación, ésta relación de no horizontalidad afecta más o menos a los actores. Por lo tanto, uno de los factores que influye de manera más determinante es el nivel y forma de implicación de las personas.

Otro de los factores organizacionales que puede influir negativamente en el logro de horizontalidad, son las formas de representatividad que existen en algunos de los eslabones de la organización. El hecho de tener espacios de representatividad puede jugar en contra de conseguir más grados de horizontalidad. La horizontalidad se configura en oposición respecto de la representatividad, tema que analizamos con mayor detención en el apartado de asamblea y toma de decisiones por consenso:

> *"…hasta qué punto estoy representando al GAC o estoy tomando yo decisiones por el GAC, hay veces en que no está tan claro y dices, bueno si me pasa a mi es probable que le pase a más gente y ahí falla la cadena, esa cadena de participación horizontal creo que falla"* (EH 22 – Hombre; militante nuevo).

Desde una perspectiva opuesta a la analizada hasta ahora, la trama organizacional juega a favor de la construcción de la horizontalidad. Ésta permite desarrollar la autonomía de los grupos de consumo, que se ve potenciada por el consenso y la flexibilidad de la asamblea:

> *"…el grupo se autogestiona y el grupo decide cosas, lleva sus decisiones a la asamblea y en esa asamblea se hace por consenso, o sea que para mí es ideal, el grupo es flexible y la asamblea también"* (ELA 2 – Mujer; ex militante).

Por último, uno de los temas que está presente en los discursos es la relación que existe entre el tamaño de los colectivos y los grados de horizontalidad que se pueden conseguir. Se observa una relación directa entre estos dos aspectos, en la medida que los colectivos se incrementan en número, se pierde horizontalidad por los efectos prácticos que supone el crecimiento en los procesos políticos de los proyectos:

> *"…una horizontalidad real no es posible si un grupo no es muy pequeño, ni siquiera creo que en un grupo reducido de verdad sea posible, pero sí creo que entraría dentro de un margen bastante creíble de horizontalidad, pero de momento que el proyecto empieza a ser grande no creo que eso sea factible"* (EH 6 – Mujer; ex militante).

Relacionado con el tema del tamaño del colectivo, y su impacto en la consecución de la horizontalidad, también está presente en los discursos, la idea de que el conocimiento entre las personas del colectivo favorece la horizontalidad. En esta perspectiva, es fundamental afianzar la idea de grupo más allá de la propia práctica política, y más acá de las relaciones interpersonales que se construyan entre las personas. Este proceso se dificulta, en buena medida, por los constantes flujos de personas[162], lo que hace más inestable la construcción de relaciones a largo plazo.

La horizontalidad y los modelos de participación o de ESTAR!

Otra línea de interpretación de los discursos hace mención a que la responsabilidad de la construcción de la horizontalidad no descansa en el modelo organizacional sino en los grados de participación y asunción de responsabilidades de las personas, como anticipamos en párrafos anteriores. Es lo que hemos definido como las formas de ESTAR! en los proyectos. En esta perspectiva el sujeto cobra un valor como una entidad política dotada de responsabilidades que condicionan los logros del colectivo en general y, en particular, los niveles de horizontalidad que se consiguen.

[162] Este fenómeno es especialmente relevante en el caso de la cooperativa asentada en Granada.

El ESTAR! activamente en un ámbito del colectivo, como por ejemplo el trabajo en la huerta o en una comisión o grupo, hace que las relaciones al interior del grupo sean más horizontales por definición. La horizontalidad es vista como una expresión política parcial. En determinados aspectos si existe, mientras que en otros no, debido fundamentalmente a los grados de implicación de las personas:

> *"…horizontal nunca me ha parecido desde el principio, en el tema de que no hay igual implicación, en cierto aspecto en la toma de decisiones si hay una cierta horizontalidad pero no hay una implicación horizontal, para mí una implicación horizontal sería que todos nos involucráramos en el trabajo de la huerta de igual manera, hay una división muy, muy fuerte…"* (EH1 - Mujer; militante nueva).

La horizontalidad requiere de personas horizontales y de formas de implicación que también lo sean. No es suficiente con una estructura organizacional que la garantice. Esto pone en evidencia las limitaciones de las estructuras y los marcos organizacionales. No todo es organizarse!

En tanto, el alto nivel de implicación de un grupo de personas dentro del colectivo, puede ser la puerta de entrada para el futuro agotamiento de esos liderazgos. Así la alta participación juega en contra del propio proyecto que asume esta fuga como parte de sus procesos políticos naturales de desarrollo:

> *"…las personas que están más a la luz (…) se acaban cansando o acaban desmotivándose del proceso porque si tu entras aquí con una motivación del colectivo y poco a poco con los años el colectivo no funciona equitativamente (…) siempre va ha haber algo rengueando, entonces el problema es el quemarse"* (ELA 7 – Hombre; hortelano).

Aparecen en los discursos un doble juego contradictorio. Por un lado existe la reclamación concreta y sentida hacia la implicación y sus efectos en la construcción de la horizontalidad. Por otro, se advierte que la sobre exposición y participación altamente activa puede derivar en desgastes y en la sensación de acumulación de poder e información y, por lo tanto, en una falta de horizontalidad.

Otra de las formas de ESTAR! que condicionan la horizontalidad y los logros de la misma es la relacionada con la falta de experiencia en la participación de organizaciones asamblearias. Relacionado con esto también se reconoce que los actores no siempre son conscientes de su papel político. De que son promotores y sujetos de cambio y de que su participación incide en el resultado del colectivo:

> *"…que ese no estar, (…) son por muchas cosas, una es por la falta de experiencia en la asambleas, la otra es por la falta de conciencia política que puede existir y de cómo la gente no es consciente de que el (…) colectivo funciona porque él está y participa de una determinada manera…"* (EH 16 – Hombre; GT/Almócita).

Hasta aquí hemos analizado lo que hemos definido como las impurezas que conllevan un modelo político horizontal. Se trata de una aplicación irregular, cargada de subjetividad y donde, tanto las vivencias de las personas como las formas de habitar los colectivos, influyen en la percepción de la horizontalidad y sus logros. Además, ésta sufre procesos de cambio a lo largo del tiempo. No es resultado de una representación lineal y estática del colectivo, sino que por el contrario se expresa como una discontinuidad dentro de un recorrido político específico.

5.5.3. El reconocimiento a una forma de habitar lo político (la visión positiva)

En esta última parte exploramos los contenidos de la visión positiva que se construye en torno a la horizontalidad. Esta manera más optimista de experimentarla, convive con la retórica del fracaso y del proceso en permanente construcción. Funcionan como fuentes de riqueza donde los discursos terminan de posicionarse y confluir en visiones más esperanzadoras.

En los discursos analizados existe un significativo acuerdo en valorar la horizontalidad como un factor positivo dentro del colectivo. Las fronteras de dicha evaluación están muy distanciadas. En un extremo podemos situar la visión que ve la horizontalidad como una herramienta que permite una integración al proyecto (plano emocional/afectivo):

es una fuente de satisfacción que hace que todo el mundo se sienta cómodo. En otro extremo, los discursos la traducen como un dispositivo de participación (plano político/ organizacional). La horizontalidad se entiende como una práctica política concreta que define el carácter del colectivo y su fisonomía organizacional. Funciona como un sello de identidad que la separa de experiencias convencionales que reproducen formas de organización y de toma de decisiones más jerarquizadas.

La horizontalidad también es la expresión de una sensación de equilibrio dentro del grupo. Opera como garantía de que todas las personas puedan participar, opinar y proponer en igualdad de condiciones. Dicha participación no solo se concibe como algo pasivo, sino que también se entiende como un ESTAR! activo y con capacidad de proponer cosas:

> *"…creo que hay muchas oportunidades de si no estáis de acuerdo con algo expresarlo o que si quieres hacer una propuesta la puedes llevar a cabo, o por lo menos eso, proponerlo. Me parece horizontal pues le veo el mismo peso a todos los componentes…"* (EH 10 – Mujer; militante antigua).

> *"…las propuestas (…) que cada uno pueda tener no son rechazadas, no son ninguneadas sino que son tenidas en cuenta en el que todos los miembros tienen capacidad de decisión en el sentido de que todo el mundo aporta su idea (…) todo el mundo puede expresar su opinión y en ese sentido, yo creo que es horizontal"* (ELA 1 – Hombre; ex militante).

Ante todo la horizontalidad se define por su oposición a la jerarquización organizacional. Se trata del principio de igualdad de oportunidades donde todas las personas tienen un espacio igualitario de participación. Además, la horizontalidad permite consolidar relaciones de confianza que fortalecen su propia aplicación como también las prácticas políticas concretas y las dinámicas de toma de decisiones.

Estas relaciones de confianza son entendidas como un sustento político del proyecto y no solo como una cuestión relacional. Están en la base del modelo organizacional y de cómo se van creando diversas formas de habitar y hacer política. Una de sus

aplicaciones es que ayudan a neutralizar las potenciales diferencias entre grupos, por ejemplo, entre los de consumo y los grupos de trabajo en el campo. Relacionado con esto, dichas relaciones de confianza permiten legitimar las diferencias de unos y otros en algunos ámbitos de decisión. Dependiendo del tipo de decisiones unos grupos/personas van a tener un rol más activo que otros:

> *"…entendíamos que nos tenían que dar un margen de confianza en ciertos ámbitos, es decir, si yo te digo que me hace falta esta máquina y que la que necesitamos tiene esta potencia y no sé qué, no me cuestiones como hago mi trabajo en lo técnico digamos…"* (EH 12 – Hombre; GT/Almócita).

El ámbito productivo parece gozar de un margen mayor de movilidad, donde las decisiones no responden a lógicas urbanas de participación, ni tampoco a los ritmos de la ciudad. Hay detrás otro actor que determina mucho más estos desarrollos, como es el caso del manejo agrícola y el manejo técnico de la producción. Ahora bien, esta relación entre lo productivo y el manejo de la horizontalidad tiene sus limitaciones y está en permanente búsqueda de equilibrio. No es algo dado, ni tampoco está garantizado sólo por el hecho de tener una estructura horizontal.

El incorrecto manejo de estos equilibrios puede suponer una ruptura de la horizontalidad en el ámbito técnico productivo. Esto a su vez puede influir en una progresiva separación entre la producción y el consumo y, con ello, contribuir a un distanciamiento del modelo de corresponsabilidad. Una posible consecuencia de esta fragmentación es visualizar a grupos, como el que coordina el trabajo en el campo, como personas al servicio del colectivo – como sus trabajadores- y no como un componente más del mismo.

Asumir las responsabilidades colectivamente, en todos los ámbitos de acción, parece crucial a la hora de construir escenarios políticos más horizontales. En la medida en que los actores se sientan responsables tanto de la producción agrícola como de la política, los grados de horizontalidad crecen y se profundizan. En esta visión se relativiza el valor del liderazgo y se pone en primer plano la

corresponsabilidad. Ésta se observa como un camino necesario para conseguir mayores niveles de horizontalidad.

La horizontalidad se pone en tela de juicio, por lo tanto, en todos los espacios de desarrollo del colectivo. El ámbito productivo agrícola no se escapa a ello. Por eso es que se busca equilibrar los pesos específicos entre los consumidores y los coordinadores de la producción. Como hemos dicho, la horizontalidad está en directa relación con la corresponsabilidad productiva. En la medida en que la corresponsabilidad es más débil también es menor la horizontalidad:

> *"…no hay horizontalidad cuando de las cebollas que tú te llevas tu no conoces nada o casi nada o tú solo has quitado una hierba dentro de todo el proceso necesario que se ha tenido que realizar para que tu encuentres una cebolla en tu cesta"* (ELA 8 – Mujer; hortelana).

Por último, otra línea discursiva identifica aspectos concretos del funcionamiento del colectivo donde la horizontalidad se expresa. Estos son las AG, las asambleas de grupos y los turnos de trabajo. En estas instancias las diferencias tienden a desaparecer o, por lo menos, el impacto de los liderazgos y recorridos está más aminorado. Se trata de espacios organizacionales equilibrados donde las personas desarrollan sus habilidades políticas de conducción y creación colectiva.

5.6. *Liderazgo y poder: las luchas internas y la crisis de los/as* "fundadores/as"

Como hemos señalado en el marco teórico, las relaciones de poder permiten pensar y reconstruir nuevos marcos de relación entre los sujetos en movimiento. Estas sintetizan un esfuerzo hermenéutico que despliega energías creadoras sobre y hacia el medio social y cultural en el cual están insertos. Por otra parte, entendemos que el conocimiento y las prácticas políticas de las personas que forman parte de los colectivos, son el resultado de su propia acción y, por lo tanto, son una lectura subjetiva de la realidad social y de su entorno. Esta lectura constructivista de la realidad, que se sugiere en el marco teórico, es mediatizada por acciones y dispositivos que las personas activan al momento de construir una visión de mundo que está en directa relación con sus experiencias e historias de vida. Como hemos dicho, este entramado se sostiene gracias a procesos de interacción social de los sujetos con un otro diverso con los cuales mantienen relaciones de poder en el espacio público-político y privado-cotidiano. Dichas relaciones de poder están presentes en la historia de las cooperativas y forman parte de los procesos que han tenido que enfrentar, por lo que su interpretación es necesaria a la hora de hacer una lectura más integral de las mismas.

Por lo anterior, entendemos que el poder es un resultado de las innumerables relaciones de intercambio entre sujetos que están presentes en todo tipo grupos y colectivos humanos. Estas relaciones no solo encarnan la prohibición y el castigo, sino que tienen la característica de asumir una amplia variedad de formas (Foucault, 1992:181). Dichas relaciones están presentes en el cuerpo social, pero también se reproducen en otro tipo de relaciones como las de producción, sexualidad o familia (Foucault, 2001:97). Están siempre presentes. Por ello, el poder está repartido en todas los tipos de relaciones humanas y no se concentra en una esfera claramente definida. Tiene esa capacidad de mantenerse en un espacio brumoso a la espera que determinados actores lo activen en relación con un otro. En este juego relacional las influencias son recíprocas pero asimétricas (Castells, 2009:34), ya que, existe un

mayor grado de influencia de un o unos sujetos sobre otro u otros. Por otra parte, estas relaciones de poder no existen sin sus respectivas resistencias. Éstas, al igual que el poder, son múltiples y están integradas a estrategias más globales (Foucault, 1992:181).

En el caso de las experiencias en estudio, estas relaciones de influencia no se traducen exactamente en la clave weberiana del *"Herrschaft"*, que las entiende como *"la probabilidad de que determinadas personas obedezcan una orden con un contenido determinado"* (Weber, 2010:160). La práctica y la cultura política que estas cooperativas reproducen, están lejos de constituir un poder estructurado en torno a personas o ideas definidas que otro grupo de actores simplemente obedezca a través de un mandato específico. Es decir, no llega a constituirse en relaciones de mando-obediencia tal y como lo solemos entender. Sin embargo, dentro del análisis del poder de Weber existen diferentes tipos de dominación[163] que están integradas en el concepto de *"Herrschaft"*. Mientras la dominación de tipo racional y tradicional, están lejanas a representar las relaciones de poder que se expresan en las experiencias en estudio, las de tipo carismático están próximas. Ésta última se caracteriza por tener un carácter extraordinario que no perdura en el tiempo, estar basadas en la confianza en un líder y no reproducir un sistema de normas fijas (Weber, 2012:121:128). Como veremos en el análisis posterior, el peso de este tipo de liderazgo se vuelve contextual y sujeto a los cambios continuos que viven los proyectos.

Esta última base conceptual sirve, sobre todo, para entender el contenido y las formas que desataron, en ambos colectivos en estudio, procesos complejos y dolorosos de desvinculación de personas que fueron referentes en la creación de las cooperativas. A ellas les hemos llamado *"fundadores/as"*, por no tener una palabra sintética que expresara mejor la condición que tenían dentro de los grupos.

[163] Este concepto puede ser utilizado como la traducción del concepto weberiano de "Herrschaft", sin embargo no es exactamente literal. Para una comprensión detallada de estas diferencias conceptuales se puede revisar el capítulo de Estudio Preliminar de la edición de Sociología del poder que aquí se cita.

No es el objetivo de este trabajo dar una explicación detallada sobre los diferentes matices que comportó este fenómeno dentro de los colectivos. Más bien es utilizada como una referencia a un proceso que significó un cambio en las cooperativas a partir de la *"huida /fuga"* de personas con un alto significado para los grupos. Su inclusión en este apartado, busca evidenciar que la idea del *"no todos caben"* traspasa las barreras del poder y se constituye en un testigo mudo de la maduración de los colectivos. Son la expresión de una discontinuidad más.

También debemos advertir que muchos de estos matices están muy influidos por aspectos y conflictos de orden personal, que no viene al caso incluir en esta investigación. Las desavenencias personales están en el origen del conflicto pero, indudablemente no son el único aspecto que sirve para entender las dinámicas que se articularon. Además, de este factor, este proceso de *"huida /fuga"* puso sobre la mesa debates políticos sobre ciertos aspectos que no estaban del todo desarrollados en los colectivos.

5.6.1. Las luchas internas de poder. El terreno donde las crisis se desatan

Lo que hemos definido aquí como las luchas internas de poder, sirve como introducción para comprender la crisis que se desató en los colectivos a la luz del cambio en la configuración de los liderazgos y la dinámica del poder. Estas luchas internas no son otra cosa que los conflictos desatados, al interior de los colectivos, que se han desarrollado en un marco de fuerte polarización. Esto ha permitido visibilizar dinámicas donde el liderazgo y el poder han sido referencias a la hora de analizar y entender momentos determinados de la vida de los colectivos. La relevancia de este tema está en directa relación con sus consecuencias y los impactos que generó, en su momento, en las dinámicas internas de los grupos. En torno a este fenómeno se abrieron debates sobre la horizontalidad, las formas de implicación, las definiciones políticas y organizacionales y el papel del factor emocional en el desarrollo de los colectivos.

En primer lugar, tenemos que tener en cuenta que los grupos de poder y la existencia de liderazgos, son parte de la dinámica de cualquier grupo político y social. En este sentido, no es algo propio de este tipo de colectivo, sino que por el contrario, es una expresión más de la normalización de sus dinámicas que nos retrotraen a prácticas presentes en cualquier proyecto político:

> *"...yo creo que los grupos de poder al final son un poco inherentes y lo que yo creo que hay que hacer con los grupos de poder, es ir teniendo cuidado, no hacer uso de ese poder y fomentando que la gente participe más, intentar ser siempre totalmente transparente"* (EH 18 – Hombre; ex militante).

> *"...también sigo pensando que existe los líderes de opinión, que también eso es inevitable, (…) o sea no tiene mismo peso lo que dice cierta persona de lo que dice esta otra no solo por su trayectoria en la cooperativa, sino también por temas de carisma o de realización dentro de la sociedad, que si que somos horizontales, que el consenso y tal, pero bueno a mí me pasa (…) que me cuesta más contradecirle, o rebatirle a según que personas que según que otras"* (EH 17 – Hombre; militante nuevo).

Aunque esta lectura no es homogénea al interior de los discursos como veremos más adelante, en una perspectiva la pura existencia de liderazgos no es, necesariamente, reflejo de una falta de horizontalidad o una carencia a nivel organizacional. Ésta más bien es el resultado propio de la conformación de un grupo, como hemos dicho antes:

> *"...pero si te pones a pensar mira tal grupo estas dos personas, de este grupo dos, de este tres, que son un poco los que van tirando del carro que al fin y al cabo, bueno como quizá en cualquier grupo siempre hay unos cabecillas aunque no sean en este caso ni visibles ni tampoco estén personalizados ni estén dotados de poder, pero como en todo grupo siempre hay gente que destaca…"* (ELA 1 – Hombre; ex militante).

Lo cierto es que existe una relación directa entre los niveles de implicación de las personas y la conformación de grupos de poder y liderazgos que pugnen por definir un camino determinado a seguir. En todo ello, tiene un rol fundamental el colectivo en su conjunto como observador y controlador de las dinámicas que dicha relación pueda generar. Cuando la implicación colectiva baja, aumenta la posibilidad de que los grupos de poder adquieran cada vez más responsabilidad en las decisiones y con

ello, se pierdan grados importantes de colectivización. Es fundamental, por lo tanto, construir mecanismos y herramientas que permitan la construcción de un camino colectivo, donde los actores se sientan parte de la dirección del mismo:

> *"...un grupo de poder o un grupo de personas que sean las que marquen un poco la dirección tampoco creo que sea positivo para el colectivo, pero claro la manera de limar eso pues tiene que ver con todas las partes implicadas que quieran llegar o sea darle esa línea común de trabajo y de avance sin la influencia de un grupo concreto"* (EH 8 – Hombre; ex militante).

> *"…me gustó mucho ver como alguien que estaba muy dentro, alguien que a lo mejor tenía pues a lo mejor su cuota de poder de alguna manera o que era muy respetado tal, sale diciendo es que algunas gente estamos o están con más tal, como la misma gente que podría dirigirse pero tener más capacidad de decisión o tal, se auto cuestionan y dicen, ostras estamos tomando demasiado peso, tenemos que difuminar esto…"* (EH 17 – Hombre; militante nuevo).

Interpretamos de los discursos que las luchas de poder son el resultado de las diferentes formas de ESTAR! que existe en los colectivos, como hemos señalado en otro de los apartados de este capítulo. No todas las personas viven el proyecto de la misma forma con lo cual no valoran las mismas iniciativas, ni tienen los mismos intereses. Esto se convierte en un conflicto cuando se intentan homologar dichas formas de ESTAR!, en este caso, se enfrentan tipos de participación que podemos definir como: *"agroecólogos/as a tiempo completo o supermilitantes"* y *"consumidores/as despolitizados/as o escépticos"*:

> *"...el que apueste cien por cien por la agroecología, todos los días quiere que en el proyecto en el que esté metido y (…) no ve al colectivo cien por cien implicado le puede generar frustración y viceversa, las personas que no está vinculado a este mundo y (…) no quiere un involucración mucho mayor y la obligan en cierta forma o hay sectores que presionan mucho y que piden a voces que hay que estar en todas las jornadas, hay que estar en todos los movimientos, hay que estar en todas las historias, también se puede sentir un poco ansiosa y frustrada porque la presión que le está haciendo el colectivo es grande hacia ellos"* (ELA 17 – Hombre; militante antiguo).

> *"Y es verdad que a veces a lo mejor algunos grupos están llevando a cabo cosas que están interesantes, pero no sé hasta cierto punto realmente se están llevando a cabo porque cierto grupo de personas considera oportuno hacer eso, pero no porque haya habido un consenso por el resto de la cooperativa de que nos apetezca a todos hacer eso"* (EH 9 – Mujer; militante nueva).

Otra forma de entender, presente en los discursos, esta segmentación es la que se genera por la diferencia con los grados de visibilidad. Por una parte, existen grupos y personas que están altamente expuestas en la cooperativa. Gestionan información y decisiones y están presentes, con altos grados de participación, en buena parte de la vida de los proyectos. Son los grupos y personas que están reflexionando sobre el colectivo desde la práctica política cotidiana. A partir de aquí construyen y reproducen visiones e interpretaciones sobre la realidad y el futuro del colectivo y, por tanto, están más expuestos al conflicto y al enfrentamiento de ideas y perspectivas. Por otra parte, la contraria, existen grupos y personas que no tienen ese grado de visibilidad. Permanecen en posiciones más ocultas dentro de los colectivos y, desde aquí, pueden articular apoyos satélites a ciertas posturas o, en otros casos, mantenerse al margen de las dinámicas de decisión del movimiento social:

> *"...hay un grupo que dinamiza más, que participa mucho más con un torrente inmenso de ideas, pues eso al final se convierte en una descompensación en la gente que no está a ese ritmo, que trabaja a un ritmo mucho más lento. Entonces las tomas de decisiones al final se toman al ritmo frenético de los que dinamizan que hacen las cosas muy rápido, que tienen muchísimas ideas, muchísimas propuestas y eso es lo que puede llegar a desestabilizar y se pueden llegar a formar grupos de poder"* (EH 21 – Hombre; ex militante).

Como observamos, la fuerte implicación en el colectivo no siempre es interpretada como algo positivo. Al contrario, ésta puede llegar a producir desequilibrios en la forma y contenido de la participación, lo que a su vez puede ser el origen de la diferenciación de grupos y de las disputas de poder. Ahora bien, esto no puede ser interpretado a partir de una relación causal: a mayor participación, mayor probabilidad de que

existan conflictos de poder. Esto porque entendemos que las relaciones de poder son lo suficientemente complejas como para integrar en ellas múltiples factores y relaciones contextuales que se dan en momentos y espacios determinados. En el caso de los colectivos en estudio, estos desequilibrios en la participación pueden funcionar como factores que explican el desarrollo de ciertos fenómenos, pero en ningún caso permite construir una perspectiva integral sobre un estado de crisis y sus consecuencias.

La relación entre poder y horizontalidad. Un campo fértil de disenso en los discursos

Estos desequilibrios en la participación han sido interpretados, a partir de los discursos, como un factor que altera principios tan relevantes de estos colectivos como es el de la horizontalidad. Ésta se reciente, además de las razones expresadas en el apartado respectivo, cuando existe la sensación de una descompensación entre la participación de las personas del grupo. Este desajuste no puede ser controlado por la organización del colectivo, ya que su naturaleza supone que las personas puedan integrar todos los espacios de decisión y participación que estimen convenientes. Al contrario, su regulación iría en contra de las características políticas del mismo. Sin embargo, cuando este desequilibrio se vuelve muy agudo, y algunos grupos de personas adquieren posición de mayor visibilidad en un colectivo, se pueden producir conflictos de liderazgo. La resolución de este desequilibrio puede suponer un reacomodo de las fuentes de poder o la desvinculación del colectivo de quienes siente que han *"perdido"* posiciones de liderazgo.

Los conflictos también pueden derivar de una mala gestión de los liderazgos y su poder asociado. Esto se expresa cuando quienes ocupan posiciones de liderazgos no saben conducir y manejar su propia posición de líder. Esto se traduce en problemas de gestión y de maneras de entender la participación horizontal. Sería la versión más negativa del vínculo entre el liderazgo y el poder:

> *"De varias personas sobre el resto de las personas y sobre todo a la hora de gestionar. Ya no te digo que tú puedas pensar de otra manera o tengas más capacidad de hablar y de atraer a la gente, sino que... Que es que en su misma forma de gestionar esa asamblea... Eliminaba opiniones, no sé, (…) y muchas veces eran como enfrentamientos que no te llevaban a ningún lado, porque enfadarte sin caminar hacia adelante, no sirve para nada"* (EH 1 – Mujer; militante nueva).

Por otra parte, la ruptura con determinados marcos de horizontalidad, también puede provocar la desvinculación por la intensidad con la que se vive la experiencia política. Ocupar roles de liderazgo en un colectivo, donde las responsabilidades se reparten desigualmente, conlleva a que esta función agote la participación y termine por ser una causa de la desvinculación de determinadas personas:

> *"Pero no diría que La Acequia hay una relación del poder jerarquizado de manera negativa, lo que si hay una carencia de una verdadera horizontalidad a la hora del reparto de tareas y eso genera que determinadas personas tengan, en algunos momentos, que adquirir más tareas que otros con lo cual la posibilidad que se quemen están también que ya ha ocurrido"* (ELA 8 – Mujer; hortelana).

Todo lo anterior contribuye a romper una visión idealizada de la horizontalidad. Como señalamos en el apartado dedicado a este tema, ésta visión convive con otra más pragmática que entiende esto como algo que hay que asumir en el marco de un colectivo:

> *"...que seguíamos pensando que las cosas eran iguales, que realmente nos creíamos que todo el mundo teníamos el mismo peso, que todo el mundo participaba de la misma manera en la cooperativa y no es cierto, no lo es, entonces es peligroso, o sea no reconocer eso y no ser consciente de eso, no querer ser consciente de eso para mí implica que no le pones, no intentas ponerle solución…"* (EH 6 – Mujer; ex militante).

Pero también junto con estas visiones más bien críticas a la relación entre el poder y la horizontalidad, convive otro discurso que observa un cambio hacia la aplicación de un liderazgo más cuidadoso de la horizontalidad. En esta perspectiva, se resalta una maduración del colectivo que vigila con mayor atención los quiebres de la

horizontalidad y busca aplicaciones políticas de los liderazgos que estén atentos a estos desequilibrios:

> *"...creo que el manejo que se hace de los rangos y del poder pues se hace de una perspectiva o se intenta, se tiende, se pretende hacerlo de una perspectiva de mayor horizontalidad, hoy que antes"* (EH 14 – Hombre; GT/Almócita).

Más alejado aún de la visión crítica entre la relación de poder y horizontalidad, existe otro discurso que identifica en los liderazgos, un papel funcional y práctico en el colectivo. Su existencia permite, muchas veces, facilitar el proceso de toma de decisiones y avanzar más rápido en temas complejos. Se trata de un tipo de liderazgo que se pone al servicio de lo colectivo. Éste último se fortalece y es capaz de generar dinámicas de participación más fructífera:

> *"El poder sí lo veo en personas concretas. O sea un ejemplo, es que en mi grupo muchas veces hablamos de quién quiere ir a la asamblea, porque si hay temas difíciles nosotros sabemos que yendo tal persona de tal grupo, tal persona de tal otro, nosotros nos sentimos como que fluye mucho más"* (ELA 20 – Mujer; militante antigua).

De cualquier forma la horizontalidad está en el ojo de la mirada de los discursos cuando se analiza el tema del poder y el manejo del rango y liderazgo. En torno a esta relación, como vemos, no existe un discurso homogéneo, sino que más bien se despliega una amplia gama de perspectivas y énfasis. Estas van desde la incorrecta utilización del rango y su innegable efecto negativo hasta el discurso que valora su papel funcional y práctico como algo que contribuye al colectivo. Pasando por los efectos de la relación entre la alta implicación y el poder; la normalización de dicha relación y el manejo cuidadoso del rango.

Regulación colectiva y manejo del poder

Como hemos anticipado, el manejo del rango depende, en alguna medida, de la regulación colectiva que existe. Las cooperativas desarrollan mecanismos formales e informales para controlar el uso del poder en determinados grupos que mantienen

posiciones de liderazgo. Además de este autocontrol colectivo, en el manejo del rango es fundamental, cómo el propio líder asume y gestiona el poder que porta. Mientras algunos liderazgos tenderán a potenciar más el grupo que sus propias perspectivas, otros mostrarán más deficiencias en este intento:

> *"...si bien es cierto que si hay cierta elitización (…)a mí me da igual tener control de esa información, pues yo no lo percibo como algo negativo, pero en el momento en que a mí no me da igual, pues considero que también es parte de mi responsabilidad comunicarle a esas personas que pueden estar detentando esos poderes ilegítimamente y darle los toques como mecanismo de regulación colectiva en plan de oye no te subas a la parra tío que esto es de todos…"* (EH 20 – Mujer; militante nueva).

> *"...hay gente que siendo consciente de que tienen cierto peso en la cooperativa son capaces de dar un paso atrás y dejar espacio a la gente, (…) y hay otra gente que no lo hace tan bien…"* (EH 5 – Hombre; militante antiguo).

Esta regulación colectiva es más fácil de aplicar cuando se tiene a la base un grupo de personas que está pensando en el proyecto más que en su beneficio propio. Los liderazgos que estas experiencias potencian no tienen que ver con la generación de poder e influencia para determinar el curso del grupo. A la luz de ciertos discursos, las motivaciones de estos liderazgos parecen bastante altruistas:

> *"...no veo que haya un interés en mandar en la cooperativa, sino que las personas que ven la necesidad ponen más interés en justificarla o en sacarla adelante, pero no veo interés en ninguna persona en ser ella la que está arriba o la que está tomando las decisiones o la que está participando, no lo veo"* (EH 22 – Hombre; militante nuevo).

> *"Yo creo que son liderazgos que no van con mala intención, que no desean ser líderes como último motivo, que sale espontáneo por la personalidad, (…) no creo que vayan con una segunda intensión"* (EH 7 – Mujer; militante antigua).

> *"La gente proponía, hacía propuestas, se veía, interesaba, no interesaba, se veía por dónde se podían llevar, o si eran viables, o si eran no viables, pero para mí en ningún momento había gente con interés de llevarse el gato al agua o de imponer posiciones, al contrario"* (ELA3 – Hombre; ex militante).

Sin embargo, también está presente en los discursos una visión que interpreta los conflictos desde el manejo de poder exclusivamente. Las personas en posiciones de mayor visibilidad mantienen diferentes formas de entender la conducción del proyecto y pugnan por colectivizar con mayor éxito sus respectivas visiones. Esta es la expresión de un discurso que interpreta los liderazgos como expresión de un interés político:

> *"...la primera vez que vimos que se generaba un grupo de influencia y de poder, y además organizado de alguna forma, o sea que toda la gente que estaba en el proyecto vimos como este grupo se metía, y vimos cómo un poco comenzó a acaparar protagonismo poder y demás, y no sé yo creo que en un principio ahí si que veía una intencionalidad…"* (EH 23 – Hombre; ex militante).

> *"Yo creo que hay gente que si lo ha podido aprovechar para eso, para dinamizar más e ir más a su lado, a su funcionamiento…"* (EH 21 – Hombre; ex militante).

Es innegable que lo colectivo tiene un peso en las relaciones de poder que se pueden generar al interior del grupo. Pero también salta a la vista las limitaciones que puede tener un grupo cuando se trata de gestionar momentos determinados donde estas relaciones están muy definidas o llegan a niveles muy asentados de polaridad. La importancia de la presencia de un tipo de liderazgo u otro (altruista o interesado) está muy relacionado con el desarrollo contextual de los colectivos. Ciertos procesos activarán dinámicas que ajustan la balanza para un lado u otro. En dicho contexto, el colectivo puede sentirse fortalecido para corregir estos desequilibrios o puede estar pasando por una etapa de mayor debilidad, donde su rol pasa a ser más pasivo. En este último caso, la regulación colectiva baja y con ello es más probable que se activen procesos de polarización y crisis encarnadas en posiciones que representan la subjetividad de un grupo o personas específicas.

Los "portadores" de poder

En la dinámica general de manejo y gestión de poder, hay grupos de personas que tienen ciertas características que los hacen estar más cerca de posiciones de liderazgo.

Son quienes portan, siempre de manera transitoria, un poder que les permite acceder a dichas posiciones. En los discursos se han identificado una serie de condiciones de legitimidad que los hacen ocupar dichas espacios de poder. En algunos casos estos tiene que ver con la posición que ocupan las personas en la red organizacional de las cooperativas, sus condiciones personales, el tiempo de permanencia en el colectivo (la veteranía) o el factor del manejo de información. Todos estos factores funcionan como nichos de legitimidad donde los actores se posicionan transitoriamente.

Una primera posición de liderazgo, que quizá es la más evidente a la vista de todos los tipos de actores que han participado en esta investigación, es la que surge a partir del papel de hortelano/a. Tanto las condiciones naturales de liderazgo de las personas, como las responsabilidades e información que manejan, hacen de este grupo uno diferente del resto de cooperativistas. Esto sobre todo se hace visible, aunque no exclusivamente, en relación a los temas referidos al trabajo agrícola:

> *"…porque su posición, tienen mucho más valor que cualquiera otra personas, porque la estar muy implicada, no solo en el trabajo sino en las decisiones en las responsabilidades el resto del colectivo la ve como una figura a seguir, a lo mejor puede ser una figura líder…"* (ELA 17 – Hombre; militante antiguo).

> *"...yo creo que los de Almócita pues obviamente tienen un mayor peso en el día a día del trabajo en la huerta, entonces ellos, desde mi punto de vista, tienen una opinión que yo valoro más a la hora de analizar una situación, cuando se propone algo en relación al trabajo de la huerta, pues yo valoro quizás un poco más la opinión de esa gente, porque saben lo que es y saben más que otros de lo que están hablando"* (EH 15 – Mujer; militante antigua).

Este poder atribuido a este grupo de personas en las cooperativas, tiene que convivir con una sensación contrapuesta. Son estas mismas personas las que de alguna forma se niegan a asumir dicho poder. Por este motivo existe un permanente y explícito rechazo a la tenencia de dicho liderazgo por la carga subjetiva que ello implica y por los desequilibrios internos que provoca. Sin embargo, se construye en torno a esta relación un *"no querer tener este poder"* pero un *"no poder no*

ejercer este poder", fundamentalmente dado por la posición de estas personas en la organización de las cooperativas:

> *"Entonces a mí me ha dado un poder que yo no quiero, y con el que las personas que hemos estado como hortelanas es una lucha también, porque al final a mí se me pone en una situación que yo no quiero estar, porque yo estoy tomando decisiones por ti"* (ELA 8 – Mujer; hortelana).

> *"...en ese momento yo tenía el poder en la cooperativa aunque no era consciente de ello y el gran fallo que había allí era que efectivamente en las asambleas se acaba haciendo lo que yo decía o gran parte de lo que yo decía, entonces era una cagada que te cagas, pero en ese momento yo no era consciente de eso…"* (EH 11 – Hombre; GT/hortelano).

Esta sensación de poder asentado en los/s hortelanos/as, se agudiza por el hecho de que las personas de la ciudad (consumidores/as) no terminan de asumir un rol activo en la producción. Por lo tanto, se aleja la idea de la corresponsabilidad donde lo colectivo también se construye en el espacio de la producción agrícola. De esta forma, se reproduce una sensación de dependencia al interior del grupo que es interpretada como algo nocivo y que ha estancado ciertos procesos. La paradoja que esto plantea es que una vez que esa dependencia se rompe, en este caso por la motivación de una persona de desvincularse del proyecto, se activan procesos de reflexión internos. Es necesario romper con la dependencia, pero no es el colectivo quien toma ese camino, sino que es el resultado del agotamiento de una forma de participación:

> *"...o sea el problema no es que se vaya Leti, el problema es que La Acequia tenga un problema porque una de las hortelanas se vaya, el problema es que La Acequia haya generado una dependencia tan grande con respecto a Leti, y bueno teniendo en cuenta esa dependencia el que se vaya Leti ha supuesto un hito y ha abierto un proceso de reflexión, que lo triste desde mi punto de vista es que bueno que se abre ahora, y se abre sin que, sin que se cuente, o sin la aportación de una de las personas que ha tenido tanto que ver en lo que nos ha llevado a esta reflexión, o sea se va a reflexionar sin Leti…"* (ELA 15 – Hombre; militante nuevo).

> *"Leti tiene unas circunstancias especiales que han hecho que sea un peso fuerte en La Acequia, que ahora haber como llenamos ese vacío de alguna manera, pero nosotros*

> *no podemos estar dependiendo de esas circunstancias tan especiales que reúne Leti. Todos no somos Leti. Entonces veo que es un momento interesante también para La Acequia para ver si realmente somos capaces de sostener el proyecto o dependemos tanto de que una persona"* (ELA 10 – Mujer; militante nueva).

Como una forma de cambiar esta dinámica, es que al comienzo de los proyectos la gente que estaba en la función de coordinadora del trabajo en el campo busca apoyos en las cooperativas que no siempre encuentra (esto lo analizamos en detalle en el apartado de grandes debates sobre la idea de constitución de grupo). Una de estas estrategias, fue la búsqueda de la consolidación de un grupo de personas que pudiera dar soporte y ayuda sobre todo en temas productivos en la huerta. En el caso de La Acequia, este se esperada del llamado *"grupo de producción"*; y en el caso de Hortigas del EMEA. Estos grupos estaban integrados mayoritariamente por personas de la cooperativa con conocimientos técnicos en agricultura. Era el llamado a ser la contrapartida del liderazgo y poder que las hortelanas encarnaban en el manejo de la huerta. Sin embargo, estos grupos nunca llegaron a potenciar esta dinámica como tal (aunque debemos apuntar que con diferentes niveles de éxito según sea el caso), con lo cual el poder seguía siendo portado por la misma persona y en las mismas condiciones:

> *"Yo mi sensación siempre ha sido que querer soltar, soltar, soltar, pero los grupos de consumo no han recogido, entonces la figura intermedia que nos buscábamos era el grupo de producción para yo no concentrar, yo poder soltar y que las planificaciones y tal se hicieran desde ahí"* (ELA 9 – Mujer; hortelana).

De esta forma, se busca expandir las cuotas de poder hacia el colectivo. Éste no termina de responder y asumir al desafío con lo cual se vuelve a la tenencia de poder en determinados actores (las hortelanas). Esto reproduce una dinámica donde las personas del colectivo se vuelven cada vez más ajenas a las decisiones y las hortelanas consolidan su rol y figura de liderazgo y poder. Esto no solo afecta el ámbito de las decisiones agrícolas productivas, sino que también todo tipo de aprendizajes en el colectivo. En ese sentido, las responsabilidades del establecimiento de esta dinámica son compartidas.

Pero por otra parte, también se identifica cierta sensación de incomodidad con esta relación. Por ello, ser más cuidado del manejo del rango es un cambio que se identifica a través de los años:

> *"...yo ahora por ejemplo veo que a diferencia de lo que había estos últimos años, así que yo lo veía desde fuera, es que intentan ahora por ejemplo, desde el grupo de trabajo y tal, intentan tener mucho cuidado con eso. Es como que... Que tiende a hacer el poder como desigual hacia esa gente, sea la que... haya quien haya. Siempre tiende a ser desigual con la gente de consumo. Pero en este caso creo que intentan que no sea así, a mí me da esa sensación"* (EH 1 – Mujer; militante nueva).

La fuerte carga de poder que portan los y las hortelanas es un tipo de liderazgo que tiene consecuencias para el grupo como para ellas mismas. El colectivo puede sufrir procesos de desmovilización por el efecto de delegar en otro la responsabilidad que es naturalmente del grupo en su conjunto. También puede contribuir a que los aprendizajes no sean tan potentes, ya que no se termina de convivir con los problemas y las decisiones y, por tanto, hay una pérdida relativa de legitimidad en el proceso de toma de decisiones. El colectivo no adquiere experiencia, ya que está mediada por el líder. Esto también puede contribuir a consolidar procesos de desmotivación que hacen que no sientas el proyecto como tuyo. Pero también, tiene efectos sobre el propio líder. El más inmediato y evidente es el agotamiento en la participación que puede terminar por causar la desvinculación del proyecto:

> *"Una historia de poder, yo pienso ahí que Leti, ella acapara poder y ella lo sabe y al mismo tiempo le cuesta ceder poder, entonces la gente nos relajamos, cuando hay una persona que tira del carro, pues te relajas y te implicas menos. Por ahí esa parte de responsabilidad tuya que no la ejerces y parte de responsabilidad del líder, digamos, de Leti en este caso, que le cuesta soltar. Pues si a uno le cuesta soltar y al otro le cuesta implicarse o se relaja, o lo que sea, pues... Pasa eso. Yo creo que viene de ahí, de un tema de poder, de cómo gestionamos el poder"* (ELA 4 – Mujer; ex militante).

Otra fuente de poder que se identifica en los discursos, es el dado por el tiempo de permanencia de las personas en las cooperativas. Es el llamado efecto de la veteranía. Estas personas son una especie de reserva histórica que ha construido su legitimidad

y poder en base a la permanencia activa en el proyecto. No se trata sólo de veteranía cronológica, sino que también es la concreción de una forma de vivir el proyecto muy de cerca y con altos niveles de implicación. Las personas le reconocen ese valor y legitiman su poder:

> *"...hay una serie de personas que se han ido consolidando por la experiencia que tienen y por la valides o el carisma personal a la hora de hablar y de comunicarse... Que son como de referencia, que en esas personas nos basamos mucho, y los demás las seguimos"* (ELA 13 – Mujer; militante nueva).

> *"No sé a mi da coraje a veces, ahora mismo soy de las personas que más tiempo lleva en el GAC, y parece a veces que lo que tú dices tiene que ser…"* (EH 10 – Mujer; militante antigua).

> *"...el papel del líder son personas que llevan tiempo que tienen experiencia y que tienen mucha implicación y tienen un sentimiento de la cooperativa como algo ahí, tienen más sentimiento de pertenencia a un grupo que una persona que no se implique tanto. Incluso aunque no tengas mucho carácter de líder pero si llevas mucho tiempo y tienes experiencia y te sientes como pertenecientes a ese grupo, un sentimiento fuerte de pertenencia a ese grupo adquieres, yo creo que adquieres el papel de líder, de liderazgo"* (EH 3 – Mujer; militante antigua).

Pero también hay liderazgos que podemos llamar innatos. Estos surgen y se nutren de las características personales de los actores. No está condicionado por factores externos, ni por posiciones formales dentro de un grupo. Su poder viene dado por sus propias formas de ser y de influir en el colectivo:

> *"Y luego lo que pasa en el tema de las reuniones de las asambleas también tiene mucho peso, influye mucho el carácter de las personas, entonces hay gente que tiene más iniciativa y tiene más arranque y conduce un poco la opinión de la gente, que tiene más peso, tiene más carácter…"* (EH 3 – Mujer; militante antigua).

> *"...por la personalidad de la gente, hay gente que le gusta el poder, yo creo que lo lleva como innato que son líderes, que pasa en nuestro grupos de amigos siempre hay una persona que lleva más la voz que eso es natural"* (EH 7 – Mujer; militante antigua).

Por último, otra fuente de poder muy relevante es la que está asociada con la información. La siempre recurrida frase de la *"información es poder"*, en este caso es una fiel representación de una de las dinámicas más habituales en los proyectos. Los discursos identifican claramente la relación información-poder, como una que está unida a determinadas personas y prácticas:

> *"...hay ciertas personas de referencia que tienen más poder de decisión porque manejan más información que otras. Yo creo que particularmente no creo que sea un problema personal de estos individuos, sino que es un problema colectivo, porque si deciden más o tienen más información, o tienen más capacidad de poder elegir o decidir es también porque nuestra estructura, nuestra forma de organizarnos, no está bien planteada"* (ELA 17 – Hombre; militante antiguo).

> *"Si lo veo como una cosa que hay unos pocos que tiene la información, y hay un privilegio y una situación que se crean estatus dentro de esto, porque si yo tengo más información que tú, que pasa aquí, esto no es horizontal, aquí no se están cumpliendo nuestros principios"* (ELA 7 – Hombre; hortelano).

La constitución de liderazgos a través de la información, también es el resultado de fuertes niveles de implicación. En este caso, el ser parte activa de los procesos y participar en buena parte de ellos, te sitúa en una posición de poder, donde la información es una herramienta fundamental a la hora de los debates o la construcción de opinión colectiva. En definitiva, es el reflejo de lo que enunciamos anteriormente, y que relaciona las diversas formas de ESTAR! en los proyectos con la confección de un mapa de poder determinado:

> *"...porque el simple hecho de ponerte a discutir sobre algo te implica informarte primero, o que te informe otra persona que sepa más que tú, entonces yo creo que si incidió mucho en qué profundidad de conocimiento tenían unos y otros miembros de la cooperativa, o sea, los que iban más a la asamblea, los que estaban más metidos en esas decisiones de consenso por fuerza cada vez sabían más…"* (ELA 6 – Hombre; ex militante).

> *"...que si yo participo más, yo tengo como más jerarquía y todo eso, entonces tú tienes que saber no utilizar ese poder para que las cosas se conviertan en jerárquica, entonces pues en el grupo o en nuestro grupo lo que pasa es eso que como controlamos mucha, mucha información, pues depende de cómo utilicemos eso pues podemos marcar las*

> *tendencias, las líneas y todo eso de la cooperativa, entonces saber no utilizar todo eso de esa manera, pero yo no creo que y si que es verdad, que a lo mejor sin darnos cuenta se utiliza eso porque manejas más información y no eres capaz de trasmitirla…"* (EH 16 – Hombre; GT/Almócita).

Todos estos factores actúan como fuentes de poder. Son los responsables de que determinadas personas porten posiciones de liderazgo y que generen formas diferentes y particulares de vinculación con los proyectos. Pero también ayuda a construir un mapa más exacto sobre los contenidos de las crisis que se han desatado en torno a figuras determinadas y relaciones de poder que se construyen en torno a ellas y su manera de ESTAR! en los proyectos.

5.6.2. Crisis de los/as *"fundadores/as"*. Un punto de inflexión para las cooperativas

Lo que hemos denominado la *"crisis de los/as fundadores/as"*, no es otra cosa que el término de una etapa en los proyectos que marcaron su recorrido. Como se ha explicado en el primer apartado de este capítulo, estos proyectos surgen, en buena medida, por el deseo y constancia en el trabajo de un grupo pequeño de personas. En él destacaban algunas que pasaron a ser referencias en el colectivo en todo orden de cosas. Los cada vez mayores desequilibrios que provocó esta estructura de los liderazgos, como los propios procesos internos dentro de las cooperativas, terminaron por desencadenar momentos de desestabilización que fueron afectando, poco a poco, a los proyectos en su conjunto.

El antecedente más inmediato: el liderazgo absoluto y único

Como hemos dicho, en una etapa inicial de los proyectos, el liderazgo estaba claramente individualizado y tenía que ver con el papel fundamental que estas personas habían cumplido en la generación de los colectivos. Los y las *"fundadores/as"* son una referencia obligada en todo orden de cosas. Son tanto la cara visible hacia fuera como la referencia interna. Controlan, mejor que nadie, el pasado inmediato y

los apoyos concretos del presente. Son en definitiva, la referencia por excelencia de los colectivos:

> *"En aquel momento además me acuerdo perfectamente que es que parecía que Alberto tenía la última palabra. Y él decía: Que es que yo no soy quien toma decisiones. Pero sin querer al final todo el mundo se dirigía a él, sobre todo si eran temas relacionados con la huerta"* (EH 1 – Mujer; militante nueva).

> *"Se mira demasiada. Yo a veces me he sentido muy invadida en el sentido de que se espera de que yo opine, que yo diga, que yo haga, para dar pasos y eso si me ha cargado un montón"* (ELA 9 – Mujer; hortelana).

Como vemos se trata de personalidades que tienen un alto rango de poder y niveles muy altos de legitimidad en el grupo. Reproducen un tipo de liderazgo absoluto y único que no tiene contrapeso en el resto de las personas de la cooperativa, esto ya sea por sus propias características de liderazgo como por las responsabilidades que adquieren, sobre todo, en los primeros pasos de los colectivos:

> *"Pues yo pienso que tenía mucho peso Leti. Y mucha fuerza ahí en sus decisiones, la tía ahí lo tenía todo super claro y... Y influía un montón ahí en las decisiones de la cooperativa, Leti, ella llevaba el carro, y los demás íbamos montados ahí, y claro. ¡Vamos! Ahora se ha ido Leti y la gente está ¡Ay! ¡¿Cómo hacemos esto?! ¿No? Y pues, super perdidos, vamos"* (ELA 4 – Mujer; ex militante).

El término de esta etapa en los proyectos significó el decaimiento del rango de las personas que tenían una posición de liderazgo atribuida, sobre todo, por su condición de *"históricos"*. Los colectivos ingresan en un impasse donde los antiguos márgenes de acción ya no existen, por lo que se ven obligados a reinventar las relaciones de poder y liderazgo que hasta ese momento estaban fuertemente mediadas por la figura de los/as *"fundadores/as"*:

> *"Cuando se fue Alberto ahí yo creo que en toda la cooperativa hubo un crack, o sea, hubo una quiebro, porque algunas personas conocíamos a Alberto, sabes de antes, era la estima a esa figura fundadora de la cooperativa, ahí siento que en toda la cooperativa hubo ahí un desnivel…"* (EH 19 – Mujer; ex militante).

> *"…la sensación al principio fue que nos dejó huérfanos cuando se fue. Dijimos: ¿Y ahora qué va a pasar? Era como el máximo exponente o el máximo estandarte de poder o de grupo de poder. Y era como y ahora qué, nos vamos a disolver y ya empezaron a salir gente, empezaron a responder y vimos que no, que lo que tenemos es que fortalecernos"* (ELA 13 – Mujer; militante nueva).

> *"Ahora es muy difícil, porque ahora tenemos que digerir lo de Leti. Y eso va a ser un dolor para mucha gente, por ejemplo para mi tengo que digerirlo mucho porque es como si La Acequia ya no fuera La Acequia…"* (ELA 18 – Mujer; militante antigua).

Tanto las formas de los procedimientos, como la relevancia colectiva de las personas que estaban sumidas en estos procesos, marcaron un hito en las cooperativas. Se puede decir que hay un antes y un después de estas crisis. Se produce un giro que determinará, en buena medida, el futuro de los proyectos. Esta es la gran relevancia de esta crisis.

El segundo momento: la transición hacia nuevas formas de liderazgo y poder

Frente a este escenario, emergen nuevos actores, con un alto nivel de implicación (esta dinámica es más radical y acelerada en la cooperativa Hortigas), que copan los espacios de participación y alteran las dinámicas existentes. A partir de aquí, se construyen nuevos tipos de liderazgo, ya no asociado a la condición de *"fundador/a"*, y una nueva forma política de entender el proyecto. Se produce un cambio progresivo desde una individualización de los referentes hacia otras formas de participación política más difusas. Esto no quiere decir que exista una pérdida de los liderazgos ni de las fuentes de poder, sino que éstos son gestionados desde espacios mucho más transitorios y que no están dado por un elemento esencialista como la condición de *"fundador/a"* o *"histórico/a"*. En este nuevo contexto, nadie es portador del lenguaje del origen, sino que todos los actores construyen lazos a partir de experiencias transitorias y en permanente cambio.

La nueva etapa que se inaugura plantea más desafíos que certidumbre al grupo. Es cuando se ponen a *"prueba"*, las definiciones y modelos que se han construido

a través de los años. En la medida en que estos estén más consolidados el paso de la ruptura de un liderazgo hacia nuevos referentes será un periodo que se transite con mayor facilidad. Por lo tanto, este proceso no está totalmente determinado por estos grados de dependencia, sino que también por la capacidad de rearticulación que los actores muestren frente a la falta de referencias.

Sin embargo, la existencia de otro tipo de liderazgos fundados en otras funciones, como los que veremos más adelante, permiten que estas experiencias se mantengan en el tiempo. Esta dinámica de reciclaje ha sido fundamental, tanto para salir de la crisis, como para mantener los proyectos en una nueva etapa, con nuevos protagonistas y formas de entender el proyecto.

Podemos aventurar que el comienzo del término de esta etapa estuvo influido por la ausencia relativa de los/as *"fundadores/as"* durante un tiempo prolongado. La utilización del llamado Descanso Personal Indefinido (DPI) en la nomenclatura de Hortigas y de su homólogo en La Acequia, fue un aspecto clave en el desarrollo futuro de la crisis. La ausencia de los/as referentes, tanto productivos como políticos del proyecto, obligó a que otras personas ocuparan ese espacio de poder dejado. Con ello se comienzan a activar procesos de transición que no son del todo bien conducidos por el colectivo.

La forma y dinámica que adquiere este periodo de transición, entre el vacío y la crisis interna, es diferente en cada uno de los colectivos. En el caso de Hortigas, se produce una sustitución progresiva del liderazgo del *"fundador/a"* seguido inmediatamente de una crisis interna de poder. Esto es sintetizado en un escrito, de la persona que ha encarnado este papel de *"fundador"* en Hortigas, al poco tiempo de marcharse del proyecto:

> *"En concreto, los movimientos fueron: yo Alberto, que tengo más poder que nadie en ese momento por ser el que comenzó con la cooperativa en solitario y por llevar los tres primeros años solo en el GT, me voy de DPI el uno de octubre de 2006,*

> *ahí se crea un vacío de poder que con el tiempo es ocupado por Isa y Fran y ocho meses después, a mi regreso, ellos no saben, no quieren, no pueden, o no hacen por abrirse a mí, se sienten amenazados y florece el conflicto de poder"* (DH 161 del 16 de enero de 2008. Hortigas).

Mientras en la cooperativa cordobesa, hay un periodo de transición muy suave, luego un apoyo y vuelta al liderazgo inicial con relativa calma, para después desencadenar en la crisis interna. En este caso, el liderazgo del/la *"fundador/a"* no se pone a prueba durante este periodo de transición, sino que, por el contrario, es una referencia que sigue presente en el desarrollo del colectivo, sobre todo en términos productivo agrícolas:

> *"Yo veo que ella vino, volvió y se motivó un montón, por el hecho de que seguía pa delante la situación (…) ella desapareció y en momento puntuales aparecía porque ella también le molaba el venir a currar con nosotros. Pero estaba muy desligada (…) que en algunos momentos pues oye que necesitamos esta cosa y ahí se aparecía…"* (ELA 7 – Hombre; hortelano).

Mientras en el caso de La Acequia, este periodo de transición estuvo marcado por la presencia formal de la *"fundadora"*, en un grupo de consumo y a través del apoyo informal a las labores productivas agrícolas. En el caso de Hortigas, la presencia del *"fundador"* en la época de la transición, fue mucho más conflictiva. No existía una manera de participación conocida por todas las personas, como tampoco un reconocimiento formal y explícito a esta forma de ESTAR!. Por el contrario, ésta se daba de forma soterrada y anónima, por lo tanto, sin una construcción de legitimidad a su alrededor. Esto también se produce en términos productivos agrícolas, donde no se observó este apoyo desinteresado a las labores de quienes estaban en su minuto cumpliendo el papel de coordinadores del trabajo en el campo. Esto último es fundamental en el desarrollo de la crisis posterior, ya que gatillaron estados de desconfianza y poca transparencia, que terminarían por afectar las relaciones personales y grupales:

> *"...él se fue y en ese irse pasaron cosas (…) estuvo participando en alguna asamblea con un GAC cuando estaba de descanso, pues dando información sobre temas que se*

discutía, hablando del GT, (…) como que no supo estar al margen del proyecto…" (EH 2 – Mujer; GT/Almócita).

"...entonces el día en que se reunión el GAC Naranjos la dueña de casa me pidió que yo sirviera de anfitrión al resto de compañeros que tenía, que estuviera allí pues lo hice, y gusto coincidió que hacían asamblea ellos (….) Entonces yo no me aguanté y fui capullo y les dije que quería expresar mi opinión sobre ese tema y si no había nadie que no estuviera de acuerdo en que yo expresara mi opinión pues que la quería decir, aceptaron y di mi opinión…" (EH 11 – Hombre; GT/Almócita).

Complementariamente a estos estados más normalizados, en un caso, o más irregulares, en otro, durante la época de descanso de las personas que habían sido los referentes de los proyectos, se producen cambios en la estructura de los liderazgos. El vacío es rellenado con ideas y formas de hacer que no siempre estaban en sintonía con las maneras en que los *"fundadores/as"* habían entendido el proyecto (esto fue más claro y decisivo en el caso de la cooperativa granadina). Este factor estaba en el fondo del conflicto y es un aspecto que tiene una dimensión global, ya que no solo se modifican las formas de convivencia dentro del antiguo GT, sino que se comienzan a construir nuevas formas de entender el proyecto en su conjunto:

"...pues una vez que el se fue de descanso hubo mucha otra gente que estaba con muchas ganas de hacer cosas en la cooperativa que digo, claro que se pueden hacer y se pueden hacer de otra manera…" (EH 22 – Hombre; militante nuevo).

"Alberto cuando (…) estuvo un tiempo fuera y llega el momento en que vuelve, vuelve a la casa y entonces yo creo que él ve la cooperativa a lo mejor cambiada o ve cosas que han cambiado de su forma de su idea de lo que tenía que ser, de su proyecto, ha tomado otro rumbo. Entonces yo creo que surgió un conflicto entre los que estaban, (…) surgieron problemas de organizaciones dentro de ellos…" (EH 7 – Mujer; militante antigua).

"Entonces yo me voy y ahí se crea un vacío de poder, que lógicamente lo cogen Fran e Isa y durante ocho meses ellos moldean la historia a su manera, cuando yo llegó era una cierta amenaza, pienso yo, yo por darle una explicación…" (EH 11 – Hombre; GT/Almócita).

Pero además, este periodo de transición sirve para intentar ajustar los desequilibrios internos que existen dentro de los grupos. Éstos básicamente tienen que ver con el liderazgo a la hora de la toma de decisiones. Este proceso se vuelve más complejo en la medida en que los liderazgos se diversifican y los niveles de implicación aumentan. Ambos fenómenos contribuyen para que la estructura del poder al interior de los colectivos sufra modificaciones o se potencien tensiones entre las diferentes maneras de entender el movimiento social:

> *"...a nosotros lo que nos pasó era que estábamos descompensados, que Leti ya llevaba más tiempo en la cooperativa sola, entonces ella tenía el conocimiento, ella tenía la planificación, (…) de hacerlo totalmente sola, decidir las cosas sola, entonces fue difícil para ella, de repente pasar a compartir ese conocimiento y dejarnos que nosotros nos implicáramos en la toma de decisiones, en aportar. Entonces yo ahí lo que veía siempre era una descompensación, yo lo viví mal, porque yo sentía que tenía una jefa, cuando entraba en un proyecto donde no quería jefes, ni líderes"* (ELA 4 – Mujer; ex militante).

Los ritmos con los cuales se intentan equilibrar estos desajustes y salir de este periodo de transición, son diferentes en cada una de las experiencias. En el caso de Hortigas, este fenómeno se da con mucha rapidez por el ingreso de un grupo de personas, en roles de alta exposición, que activan gran parte de los mecanismos de participación existentes. Por el contrario, en el caso de La Acequia, el ritmo fue mucho más cadencioso. Sigue existiendo un fuerte lazo de dependencia con la figura de la *"fundadora"*, alimentado, entre otros factores, por la falta de implicación del colectivo en la toma de decisiones productivas:

> *"…lo que teníamos claro era que no podía quedarse entre nosotras dos, que si hay un grupo que arropa, que toma decisiones y tal, pues nuestras diferencias serán menores y, si todo se concentra en mí y en como yo funciono, en cómo yo aprendo y las decisiones que yo tomo, y por donde creo que tiene que ir la huerta, evidentemente todo tiene que ir cabalgando a mi ritmo…"* (ELA 9 – Mujer; hortelana).

> *"…no hemos conseguido estar equilibradas y ahí participa todo el tema de cómo participan los grupos de consumo y como yo en un momento dado veo la necesidad de que los grupos de consumo se empoderen para que esa toma de decisiones sea*

> *más colectiva, pero como el ritmo no es el más adecuado, a veces eso no cuadra y al final tenemos que tomar nosotras las decisiones…"* (ELA 8 – Mujer; hortelana).

El colectivo no termina de posicionarse como un factor que permite resolver conflictos o hacer de soporte de las diferencias. Se produce una relación de dependencia, no querida, entre el liderazgo productivo y el poder del grupo de decidir sobre su práctica política cotidiana. Este factor es fundamental para entender el desenlace del conflicto posterior, ya que, se polarizan las posturas respecto del rol que debe cumplir el grupo en las decisiones agrícolas (este factor es sobre todo relevante en el caso de La Acequia). Pero también, existe una diferenciación cada vez mayor entorno a las visiones generales que se construyen alrededor del proyecto. Existe un fondo político que no es compartido por todas las personas, lo que alimenta, día a día, la separación de los puntos de vista. Esto es interpretado en un escrito por un cooperativista de la siguiente forma:

> *"Desde hace tiempo se viene produciendo un conflicto interno en el GT que nace en gran medida por diferencias en cuestiones ideológicas, metodológicas y organizativas (….) Diferencias que hemos de entender también como diferentes puntos de vista que han enriquecido nuestro proyecto, pero que no han podido soportar el día a día"* (DH 157 del 5 de diciembre de 2007. Hortigas).

En este contexto la diversidad, uno de los motores de realización política de los grupos, pasa a ser una barrera insalvable. Al destruirse, transitoriamente, los canales de comunicación y al perder legitimidad las formas de decisión, se entra en una fase de la crisis donde los diálogos son cada vez más difíciles de construir. A partir de aquí, se inicia una nueva fase de reconstitución de las confianzas y de los lazos de identificación política con el proyecto.

Un tránsito forzado y discontinuo de lo privado a lo público

Las diferencias que sostienen la crisis o estado de tensión que estamos analizando, se enfrentaban a un terreno donde el colectivo parecía tener un papel más de espectador

pasivo que de protagonista activo. Esto es un quiebre o una discontinuidad, en términos de este trabajo, en relación a la definición política del rol que tienen los actores en estos proyectos. Hasta ese momento, lo colectivo era el espacio preferente de creación política y construcción de referencias. En cambio, durante este periodo de crisis o tensiones, lo colectivo se resiente y pasa a tener un papel mucho más marginal:

> *"Y ahí pues hay una diferencia de opiniones, que además con mucho tiempo de pasar juntas a nivel personal, tenían también su afectividad y su historia, pues se ha roto, se ha roto y ha influido en el resto, nos ha contagiado. Pero sí ahí había una lucha de poder que era entre ellas y en el concepto de La Acequia que queremos tener"* (ELA 13 – Mujer; militante nueva).

Este papel pasivo del colectivo se profundiza por el hecho de que el conflicto no termina de estar en la esfera pública. Se mantiene relegado al ámbito de acción de algunas personas del colectivo. Existe una especie de *"elitización"* de una crisis que más tarde tendría dimensiones globales, cuando las diferencias personales no consiguen mantenerse en el ámbito de lo privado exclusivamente. El estado de conflicto poco a poco se reproduce en pequeños espacios del colectivo pero sin que lleguen, en un primer momento, a posicionarse como un tema formal de las cooperativas. Existe una desigualdad del manejo de la información y se comienzan a formar grupos de apoyo a las diferentes posturas. Esta será la primera señal que marca el desarrollo del conflicto caracterizado, posteriormente, por una fuerte polaridad.

Esta falta de perspectiva grupal tiene efectos más determinantes en el proyecto cuando se trata de personas que están altamente implicadas. Además, los conflictos de poder se desatan, en lo público, cuando ya existe una vinculación muy estrecha entre esta dimensión y los aspectos personales que están en juego. Ya parece imposible separar un espacio de otro:

> *"...sobre todo en esa insistencia de que las dos hortelanas expusieran ahí su conflicto que estaba claro que no se podía separar lo personal de lo puramente informativo, o sea, que eso en teoría se puede plantear pero que si estamos en pleno proceso de ese conflicto personal, ¿cómo lo vas a separar?"* (ELA 22 – Hombre; militante antiguo).

Como hemos señalado, muy relacionado con esto está el hecho de que a la base de estos estados de conflicto, hay razones personales que afectan y dañan relaciones de confianza que son fundamentales para el sostén de los colectivos. Éstas van progresivamente horadando el trabajo de las personas más visibles en las cooperativas y, con ello, empujan al grupo hacia una sensación de crisis y de conflicto que al comienzo solo existía en el plano de lo privado. Efectivamente, lo personal estaba a la base del conflicto pero no terminaba de constituirse en un tema de orden público, aunque el camino indicaba hacia la colectivización de las diferencias. Esto generaba confusión y poca claridad al momento de debatir el fondo de los temas que estaban movilizando el estado de conflicto:

> *"…entonces lo veía más como poder puro (…) pero bueno después lo he terminado viendo en algo más personal, quiero decir que no era realmente del funcionamiento de la cooperativa, sino que era un conflicto que hubo entre gente que sí que manejaba mucha información en la cooperativa, pero que no era un problema de cómo funcionaba la cooperativa en si"* (EH 22 – Hombre; militante nuevo).

La colectivización del conflicto no parece poner en duda las bases conceptuales y políticas de los proyectos, sino que más bien, sirve para articular interrogantes sobre cómo se puede salir grupalmente de una situación de crisis. Lo interpretamos como un proceso gradual, que gira desde lo personal a lo colectivo, pero se asienta en un espacio intermedio. Deja de ser totalmente personal, pero no termina de convertirse en algo total y absolutamente colectivo.

Este proceso gradual se vio fuertemente influido por ciertas dinámicas de silencio que hemos hecho referencia en apartados anteriores. El conflicto o la separación de intereses no siempre es algo que se desarrolla desde el espacio de lo público, sino que queda marginado a espacios de intimidad donde el colectivo, como tal, no ingresa. El grupo vive en una especie de incertidumbre permanente que agudiza el conflicto y hace mucho más difícil su resolución. Esta actitud de silencio, puede ser interpretada como una negación al conflicto

o como un no querer involucrar a un colectivo en una situación que tiene fuertes componentes personales. De cualquier forma, el silencio, profundizó la brecha e hizo insostenible el manejo futuro de las tensiones:

> *"Ahí si que faltó comunicación, la gente no se enteraba realmente de lo que estaba pasando (…) y había momentos tensos en los que la gente preguntaba cosas (…) pero no terminabas de saber que pasaba realmente…"* (EH 22 – Hombre; militante nuevo).

> *"...yo creo que no había mucha información de lo que estaba pasando, no había información pública y había mucha información por los grupos de amistad que habían en la cooperativa"* (EH 7 – Mujer; militante antigua).

Complementariamente a esta actitud de silencio, existía la sensación de no querer enfrentar el conflicto. Se trata de la mantención de un *"status quo"* forzado por las circunstancias políticas donde el enfrentamiento no termina por llegar y, con ello, una resolución más abierta y franca del fondo de la disputa:

> *"...me sorprendió lo que te he dicho, me parecía como que las cosas se metían debajo de la alfombra y bueno vamos a volvernos a replantearnos que es La Acequia"* (ELA 12 – Mujer; militante nueva).

> *"...que nos dieran su punto de vista, porque me tengo que quedar con el punto de vista de una sola persona, sabes si sois un grupo y, además, sois los que quedáis, joder yo quiero transparencia, quiero saber también como sentís"* (EH 19 – Mujer; ex militante).

> *"Nosotras seguimos sin saber cuál es el 'problema', la 'cuestión', el 'asunto' o lo que sea; para nosotras son solo palabras vacías que contribuyen a aumentar la bola y a crear confusión pues según para quien estas pueden significar una cosa y para otras otra, puede que la contraria. Si queremos resolver problemas lo primero será identificarlos y saber todas de que estamos hablando, para poderlo hacer en igualdad de condiciones"* (Escrito del GT en DH 164 del 6 de febrero de 2008. Hortigas).

De cualquier manera, ni el silencio ni el no reconocimiento, evitaron que el conflicto se constituya, en una primera etapa, en un tema público y colectivo. Con lo cual queda patente que ambas salidas son deficitarias al momento de resolver una disputa. En

los colectivos los conflictos existen y son inherentes a ellos, trabajar con esta certeza, es el primer paso para estar mejor preparados para cuando ellos se desaten.

A pesar de ser ésta la dinámica general, esta actitud de silencio se rompe por iniciativa de algunas personas involucradas. Aquí el poder es utilizado como una forma de ruptura con la inmovilidad y como una forma de hacer explícita información y puntos de vista que solo eran claros para algunas personas del colectivo. Es un intento de colectivizar el conflicto y situarlo en el plano formal del debate. Esta iniciativa se produce en la fase final del conflicto. En el caso de La Acequia, ésta toma forma de carta de despedida de la *"fundadora"*. En ella se explican las diferencias internas que movilizaban el conflicto y cómo éstas tiene su centro de gravedad en torno al rol de lo colectivo en la toma de decisiones fundamentalmente agrícolas, en contraposición con la posición que ocupan las personas que gestionan y coordinan este trabajo:

> *"Este conflicto generó una división entre nosotras de modo que nuestra visión del colectivo cambió, ella planteando lo colectivo sobre todas las cosas y yo, planteando, quizá por cansancio más que porque estuviese convencida, que las hortelanas nos ocupásemos más de la producción y dejásemos un poco otros espacios, de modo que asumiéramos nuestro kurro a saco y no gastásemos tanta energía en tirar de los grupos de consumo continuamente"* (Carta de despedida de una hortelana. Documento inédito. La Acequia).

> *"...pero siento que sigo marcando el ritmo, que se me pregunta todo, que yo me canso de seguir enseñando continuamente y que hay cosas que no van a cambiar nunca. Que tenemos formas radicalmente de entender el trabajo, el trabajo en la Acequia, la relación como productora en La Acequia..."* (Carta de despedida de una hortelana. Documento inédito. La Acequia).

Nuevamente está sobre la mesa las diferencias internas que provoca un liderazgo tan marcado como el definido por la condición de *"fundador/a"*. En este caso, no existe una progresiva rotación de esta dinámica, sino que más bien hay un anclaje del poder en una figura determinada que, llegado el momento, decide romper unilateralmente con dicha relación. De esta forma, se rompe también la barrera del

silencio y lo colectivo pasa a tener un papel, aunque los caminos del conflicto ya están muy delimitados y las salidas muy avanzadas.

En el caso de Hortigas, la ruptura de esta barrera del silencio no llegó a producirse en el ámbito público. A pesar de los esfuerzos organizacionales, como veremos más adelante, por situar el conflicto en este terreno, sigue existiendo una resistencia que no termina de madurar. El no reconocimiento al conflicto o la negación de su carácter colectivo, siguen siendo las razones para trabar la construcción de un espacio global de debate:

> *"...si tú quieres hablar con otro y el otro no quiere hablar está claro que es como hablar con una pared, si siempre te están negando que existe un problema o que existe un conflicto…"* (EH 11 – Hombre; GT/Almócita).

Cuales sean las razones de esta dinámica lo cierto es que lo colectivo como entidad no sale fortalecido de esta situación inmediatamente, sino que tiene que neutralizar la crisis sin toda la información y, posteriormente, una vez ya evidenciado el conflicto, debe rearticularse buscando la construcción colectiva:

> *"...lo podíamos haber hecho mejor, pero no hemos podido, no hemos sabido hacerlo. Yo creo que la situación de ayer es fruto de no haberlo hecho mejor desde el minuto cero. Pero era normal no hacerlo mejor, porque ninguno sabía, cada uno estaba resolviendo sus propios sentimientos…"* (ELA 20 – Mujer; militante antigua).

Como parte de este proceso de rearticulación, los proyectos buscaron alternativas colectivas para poder derribar la barrera del silencio, homologar la información y/o tener un espacio donde las ideas y visiones se pudieran compartir o confrontar. En ambas cooperativas el espacio elegido fue la asamblea, pero con diferentes formatos. Esto condicionó el desarrollo del mismo y situó al tema en diferentes estadios de relevancia colectiva. En el caso de Hortigas, la estrategia utilizada fue la realización de una AV. Este mecanismo está pensado como una instancia no decisoria y abierta, donde las personas pueden expresar, sin limitaciones temáticas, sus puntos de vistas y visiones sobre un aspecto general o específico de la cooperativa.

En la etapa previa a la realización de esta AV, se tuvo que sortear un debate sobre su definición y como ésta se podía entender como parte de los mecanismos legítimos que tenía el colectivo. Este tema puso en estado de alerta a quienes querían liderar esta iniciativa, al mismo tiempo que agudizó aún más la distancia que existía entre unos y otros:

> *"...la AV, me sentí tres días en las nubes de felicidad, sabes de haber escuchado a todas las personas que estuvimos ahí, todo lo que teníamos que decir y de haber conseguido que fueran tantas personas algo que fue tan, yo que se, que fue tan criticado …"* (EH 19 – Mujer; ex militante).

> *"Es por eso (…) que nos parece muy grave que se convoque una Asamblea de Voces de forma unilateral y sin pasar por la AR (que somos todxs). Entonces, el poder de decisión es mayor para unos grupos que para otros? Son estas las famosas cuotas de poder que se dice que hay dentro de Hortigas?"* (Escrito del GAC Alkaparra. DH 164 del 6 de febrero de2008. Hortigas).

Además, la realización de esta asamblea estuvo limitada por la ausencia de personas claves en el desarrollo del conflicto. Tanto el debate previo sobre la forma que debía tener la asamblea, como estas ausencias relevantes a que hemos hecho mención, condicionaron su preparación y desarrollo y subordinaron, en alguna medida, sus resultados. Todo esto indica lo complejo que era articular mecanismos colectivos, en un momento donde la distancia de los posicionamientos seguía siendo abrumadora y estaba en el centro de la manera de entender la participación en esos momentos:

> *"...cuando el GT no fue a la asamblea esa y luego ya no se siguió hablando y como que se quedó ahí un poco así suspendido lo que pasó, pasó el verano, la transición esta del verano, el impasse este, aguantaron y ya fue cuando se fue todo el mundo del grupo en diciembre…"* (EH 7 – Mujer; militante antigua).

> *"…por ejemplo a la AV famosa que hubo no vinieron Isa y Fran y dices joder que esto ha sido un conflicto donde has tenido un papel muy importante, que bien hubiera estado que hubieras venido e igual no se si ellos se sentían culpables o tenían miedo que pareciera realmente una lucha de poder o igual no lo veían así…"* (EH 22 – Hombre; militante nuevo).

En contrapartida, en el caso de La Acequia la herramienta elegida fue una AEX de carácter general. Se trata de un mecanismo legitimado y que forma parte de las herramientas habituales de decisión en esta cooperativa. Esto permitió que todos los actores involucrados en el conflicto estuvieran presentes, ya que, su legitimidad no fue cuestionada. La utilización de esta metodología fue potenciada por el hecho de que, derivado del conflicto, existían propuestas concretas que debían ser debatidas y decididas. Por lo tanto, las líneas temáticas y los planos de los debates eran más concretos. Es clave la carta de despedida de una de las hortelanas, ya que, como hemos anticipado, rompe la barrera del silencio y sitúa el conflicto claramente en la dimensión colectiva.

Con estas expresiones organizacionales, se comienza a cerrar un ciclo fundamental en las experiencias en estudio. Es una expresión de su historicidad que ha dejado huellas especialmente en quienes lo han vivido desde posiciones de mayor protagonismo. Por este motivo, las perspectivas que se construyan a este respecto están fuertemente influidas por el tipo de actores que hemos definido. Para las personas que llevan menos tiempo militando es un tema más lejano y ajeno, en cambio para los más antiguos es más trascendental y cercano. De esta forma, es como este estado de crisis es relativizado en la medida que no se comparte una memoria histórica con las personas y grupos que están más directamente involucrados. El hecho de venir llegando al proyecto y no haber compartido o vivido la experiencia de la fundación, es algo que te aparta y te da una sensación de mayor tranquilidad y *"objetividad"* a la hora de valorar los procesos.

Lo emocional en medio de una carente gestión de los conflictos

Otra de las dimensiones presente en los discursos es la lectura emocional de estas crisis. Significa una ruptura de lazos de confianza y, por lo tanto, de uno de los principales capitales de estas experiencias. El resultado es el dolor y la inquietud por no saber cómo gestionar un momento de estas características y no tener certezas sobre la vinculación que generan los proyectos en las personas:

> *"Lo vivimos con dolor y con cierta inquietud porque había muchos sentimientos de por medio, no era simplemente una relación laboral, había sentimientos personales (...). Y era difícil tomar partido y era difícil decir una opinión porque los sentimientos personales estaban por ahí flotando"* (ELA 13 – Mujer; militante nueva).

> *"...fue un desencanto emocional, porque creo que la cooperativa en ese momento se perdió el lado emocional que teníamos, ese lado emocional que se combinaba mucho con el lado más militante o asambleario, ahí se cruzó un poquito esos límites y entonces por eso había ese desencanto…"* (EH 21 – Hombre; ex militante).

> *"Pero compartimos otras cosas en las que coincidimos y ya está, aquí hubo mucho más que todo eso, aquí hubo sentimientos, entonces ahí entramos en otros terrenos, en un terreno de arenas movedizas, porque lo que paso no pasó entre personas extrañas, pasó entre personas que éramos amigos, con lo cual eso más doloroso todavía"* (EH 11 – Hombre; GT/Almócita).

Se hace evidente la carencia del colectivo en el manejo y gestión de lo emocional. A pesar de que se reconozca su relevancia e importancia, no existen mecanismos concretos y definidos donde trabajar este tema. En este sentido, puede parecer más una declaración políticamente correcta de buenas intenciones, que un valor que realmente esté presente en la práctica política cotidiana de estos proyectos.

Complementariamente a este efecto en lo emocional, la crisis evidenció también carencias de los colectivos a la hora de gestionar conflictos. Los proyectos no supieron buscar alternativas más allá de las responsabilidades personales y más acá de un proceso normal de conflicto que se da en cualquier grupo humano. Al no existir este soporte colectivo, los actores quedan aislados en su individualidad y, por tanto, en respuestas muy heterogéneas frente a un mismo fenómeno:

> *"Y toda aquella historia no todo el mundo la asumió bien, digamos, o yo qué sé, o no la terminó de asumir, o no le gustó la consecuencia de lo que pasó en aquellos momentos"* (EH 10 – Mujer; militante antigua).

> *"...como que no acabó de existir alguien que facilitase nada, sino que yo creo que se creó un poco un clima de crispación y de no entendimiento y que nadie estaba dispuesto, bueno pues que no se, no se acababa de, no se supo canalizar esto para*

llegar a un punto en común, y las formas y los intentos de canalizar esto se hicieron mal…" (EH 14 – Hombre; GT/Almócita).

Esta mala gestión colectiva de los procesos también se expresó en acciones que no ayudaron a solucionar el conflicto. El estado de crisis o tensión se visibilizó pero sin que esto significara una mayor facilitación del mismo. Esto es más evidente en el caso de Hortigas. A partir de aquí se sucedieron lecturas de la crisis muy teñida por subjetividades implicadas en el conflicto.

Una de estas acciones fue la decisión de un grupo de consumo (Hermanas Puedo oe!) de la cooperativa Hortigas de no seguir tomando decisiones hasta que el tema del conflicto no fuera enfrentado abiertamente. Las razones para tomar este camino fueron expresadas por el grupo en un escrito en el DH: *"… Sentimos que la cooperativa está atravesando una crisis interna importante, con respecto a la parte humana, al trato entre nosotr@s y en la confianza entre grupos. Sentimos desde hace meses una situación interna difícil, falta de confianza de respeto y una ACTITUD DE SILENCIO, que no lleva a ningún lado, nada más que tapar y dejar que el tiempo pase"* (DH 161 del 16 de enero de 2008. Hortigas). Se conjugan en este diagnóstico dos factores que, en su momento, profundizaron la sensación de conflicto, por una parte, una dimensión emocional y humana resentida y, por otra, una actitud de silencio frente al conflicto, como hemos mencionado anteriormente.

Esta medida de presión, sin precedentes en la historia del colectivo, tiene relevancia no tan solo por la forma y el procedimiento de cómo se gestionó esta decisión, sino que por su posterior consecuencia. Si bien se puede acordar sobre lo inadecuado del procedimiento, éste desnudó una realidad que estaba oculta en la cooperativa. Esta acción, entendida como una expresión de malestar, después de ser reencausada por el grupo de consumo que la lideró, fue emulada por otros grupos posteriormente. A todas luces existía una sensación de intranquilidad que estaba bordeando la cotidianidad y que no se termina de asumir como colectivo en

su conjunto. Con ello, se hace evidente la importancia del cierre de los procesos y la apertura hacia salidas fundadas en la transparencia y la comunicación abierta.

Pero también es un hecho que afianzó aún más las diferencias y la radicalidad en las posiciones. De alguna forma con esta decisión se llega a la cima de un conflicto que para muchos seguía sin ser reconocido y, para otros, seguía sin ser trabajado:

> *"...la gente estaba cansada de que no se le metiera mano al asunto como ellos querían que se le metiera, justificación tendrá pero desde fuera se vio una posición ahí muy radical que te hacía también a ti afianzarse en tus posiciones en decir, pues si tú te pones así yo me pongo así y ahí llego un punto en que era difícil encontrarse porque se marcaron muchos las posiciones y se llegó a ese punto de pues yo no me voy a mover. Yo no voy a ir, yo no quiero hablar de un problema que para mí no es ningún problema, un poco la historia que tampoco está bien"* (EH 8 – Hombre; ex militante).

Por otra parte, hasta la fecha no podemos aventurar hasta qué punto este proceso generó aprendizajes en la resolución de conflictos. Esto básicamente porque no se ha vuelto a generar un periodo de crisis de similares magnitudes.

El peso de lo contextual (los debates de alrededor)

En términos contextuales, la *"crisis de los fundadores/as"*, se caracteriza por estar sumidos en debates de gran calado. Esto es especialmente claro en el caso de Hortigas, donde el debate de la seguridad social, analizado en otro de los apartados de este capítulo, fue el escenario perfecto para el enfrentamiento público. Este debate fue testigo de cómo las diferentes personas asociadas a uno y otro polo de opinión, buscaban ampliar su margen de maniobra. Esto explica en alguna medida la dificultad que tuvo el colectivo para subsanar este tema con mayor rapidez y con más eficacia, ya que, la polaridad estaba servida y los puntos de encuentro eran cada vez menores. A esta altura, el dialogo era muy difícil y los avances de unas posturas suponían necesariamente el retroceso de las otras:

> *"...con el tema de la seguridad social, hubo posturas muy enfrentadas durante mucho tiempo y muy firmes, sí, dos posturas una en una extremo, otra en el otro con gente que la apoyaba a cada una de esas dos posturas y a lo mejor no hacía falta cerrarse tanto o tomarlo como una lucha personal…"* (EH 10 – Mujer; militante antigua).

Otro de los debates que los discursos identifican en el trasfondo del conflicto tiene que ver con el tema del crecimiento de la cooperativa. Como ya hemos mencionado en otras ocasiones en este capítulo, este es un tema que funciona como una especie de *"comodín"*, que sirve para justificar, entender o interpretar diferentes procesos dentro de los colectivos. En este caso, también es una manera de leer el conflicto de poderes desatados en una de las cooperativas:

> *"...mucha gente veterana que conocía al Alberto de toda la vida, quería que la cooperativa no creciera más y bueno, hacer unos cambios y muchos amigos de Fran e Isa, pues que querían que Hortigas pues creciera un poquito más y se expandiera un poquito más el proyecto, y esto yo creo que fue un desgaste bestial para la cooperativa"* (EH 13 – Hombre; militante antiguo).

El término de lo que hemos llamado aquí la *"crisis de los fundadores/as"*, se produjo en clave *"huida/fuga"*. Los grupos más implicados en el conflicto no terminan de gestionar sus diferencias de una manera integradora, con lo cual la desvinculación se transformó en la alternativa más viable para quienes se sienten más lejanos al rumbo que va tomando el colectivo:

> *"Porque uno de los bandos se rindió, podemos decirlo así. Alberto decidió irse y al cabo del tiempo, yo creo que sus amistades, la gente más antigua de la cooperativa se acabó yendo también. Un grupo ganó la jugada"* (EH 7 – Mujer; militante antigua).

> *"Yo creo que esto de los dos polos ya no, ya no existe. Poco a poco se ido yendo mucha gente de la cooperativa, los veteranos, muchos de los veteranos que estaban en un polo ya no están, ya se han ido de la cooperativa. O sea que ahora, antes había como este, como lucha de poder, entre esos dos grupos, y ahora creo que un grupo ya, se ha ido ya, la mayoría de gente ya no está"* (EH 13 – Hombre; militante antiguo).

Se produce una ruptura en el vínculo de anclaje con el colectivo y una descompensación entre lo que se quiere como grupo y lo que las personas esperan de él. A esta altura la disociación era definitiva y el conflicto ya había traspaso los límites permitidos para poder, a partir de un nuevo escenario, seguir construyendo un camino en común. La nueva fase se abre con nuevos actores y desafíos.

5.7. "No todos caben". *El camino de* "huida/fuga"

Este apartado trabaja sobre los diferentes desequilibrios que han vivenciado los actores dentro de su recorrido de participación en los colectivos. Estos desajusten son el resultado de distintos tipos de desencuentros que han terminado por agotar el ciclo de la participación de determinadas personas. El término de este ciclo se concretiza en lo que autores como A. Hirschman han llamado los procesos de *"salida"* (Hirschman, 1977:13-14) y que nosotros denominados *"huida/fuga",* aunque también utilizamos el primero como sinónimo durante el desarrollo de la interpretación. Preferimos referirnos a estos procesos de esta manera dual porque entendemos que interpreta mejor las diferencias de ritmos y aceleraciones con las que se llevan a cabo estos fenómenos. Expresa un contexto que va más allá de una simple desvinculación, ya que da pistas sobre los desafíos que tienen que enfrentar este tipo de experiencias. Pero también es el resultado del choque de fuerzas que van en diferentes direcciones, algunas alimentadas por los ritmos de los colectivos, mientras que otras reflejan procesos de orden subjetivo. El actor, ya sea en su papel de protagonista o de observador, vivencia estas experiencias y las reinterpreta a la luz de las circunstancias específicas del momento. En definitiva, es el final de un camino que ha supuesto, en algunos casos más que en otros, trabajar al interior del colectivo las discrepancias que motivan estos desencuentros. Esto último es fundamental para entender la naturaleza de los procesos de *"huida/fuga"* que exponemos en este apartado.

En este apartado básicamente nos referimos a momentos o debates donde los movimientos sociales en estudio han girado hacia caminos que no son compartidos por todo el mundo. A partir de aquí el grupo se reinventa y, con ello, genera un marco de acción que deja fuera ciertas perspectivas o visiones que no están en esta línea.

La capacidad para poder interpretar los diferentes procesos de *"huida/fuga"* que se dan en estas experiencias, está determinada, en buena medida, por el recorrido de las personas en estos proyectos. Por este motivo, los llamados *"militantes nuevos/as"*

no terminan de dar pistas al respecto, a diferencia de lo que pasa con aquellos que tiene más tiempo de pertenencia. La *"huida/fuga"* es un proceso que decanta con el tiempo, por lo que rara vez es la expresión de una decisión inmediata.

Hemos dejado fuera de este análisis los procesos de *"huida/fuga"* que se han dado fruto de los denominados *"grandes"* debates de las cooperativas, expuestos en la primera parte de este capítulo. Esto porque entendemos que su lógica es más compleja lo que hizo necesario su tratamiento por separado. Lo que analizamos en adelante son los procesos que están por debajo de estas fracturas más visibles o que pueden responder a una lectura más transversal del proyecto y no ha debates específicos.

5.7.1. Las razones económicas

Una de las razones que ha llevado a las personas a separarse de los colectivos es el incremento que se ha experimentado en el valor de la aportación económica. Recordemos que la economía de las cooperativas en estudio se mantiene, casi exclusivamente, por las aportaciones que todas las personas dan mes a mes[164]. Ellas están destinadas a cubrir todos los gastos asociados con la mantención de los proyectos. A través de los años el valor de esta cuota de participación se ha incrementado sostenidamente. En algunos periodos se han producido alzas de manera explosiva lo que ha acelerado algunos procesos de desvinculación:

> *"...el tema de la subida de cuota la última que fue gorda, de cuarenta euros que a alguna gente ya le parecía mucho subirlo de golpe a sesenta ahí es donde alguna gente se fue de La Acequia porque, pues, ya no se identificaban con el proyecto"* (ELA 22 – Hombre; militante antiguo).

> *"Ha habido una temporada en la que esas se manifestaban más y de hecho ha provocado ruptura y la salida de gente y tal cuando hemos decidido subir el precio de la cesta y cosas así bueno ha habido ahí más discusión"* (ELA 16 – Hombre; militante antiguo).

[164] Además se obtienen ingresos derivados de actividades extraordinarias como fiestas, venta de camisetas, chapas, etc.

El tema del valor económico de la participación en las cooperativas es algo que se ha debatido a lo largo de los años de los proyectos (ver detalles en el apartado sobre los grandes debates de este mismo capítulo). Su importancia, en las respectivas agendas de las cooperativas, se ha incrementado en la medida en que los proyectos han crecido cualitativa y cuantitativamente. La ecuación del incremento cuantitativo es bastante causal: mayor cantidad de personas requiere de una mayor producción y, por tanto, un mayor coste de producción asociado, lo que se revierte en un incremento en los gastos operacionales. Mientras que las implicaciones y factores de la ecuación del incremento cualitativo son más compleja: mayor bienestar para las personas con mayores responsabilidades en el colectivo (aumento de paga personal, pago de la seguridad social o articulación de espacios individuales de vivienda), requiere condiciones diferentes de permanencia en el proyecto y, por tanto, mayores costes operacionales. El peso de estos últimos factores en las economías internas de los proyectos, nos hacen pensar en un impacto muy relativo del crecimiento cuantitativo y mucho más definitivo en el caso del que hemos denominado el crecimiento cualitativo.

Como observamos este tema está en directa relación con procesos paralelos que han impulsado estos incrementos y que se han visto como necesarios para el desarrollo de los colectivos. Algunos son, las ya mencionadas subidas en las retribuciones económicas que reciben las personas que coordinan el trabajo en el campo o la incorporación de las mismas a la seguridad social. Estas han implicado directamente un incremento en la cuota de participación:

> *"…por ejemplo esta implicó que subieras la cuota de veinte a treinta euros y hay varias personas, que estaban bastante implicadas se fueron porque no querían, no se muy bien porque, si no le gustó el que solucionáramos eso con subir la cuota o yo que se, o el tema del sueldo, que no me gustaría pensar que fuera eso. Era evidente que de alguna manera había que solucionarlo, si no éramos más creativos y nos buscábamos otra manera, era subir cuotas"* (ELA 10 – Mujer; militante nueva).

> *"…se valoró el apostar por una subida del precio de la cesta, por (…) que las personas que estábamos trabajando como hortelanas tuviéramos un sueldo que considero digno y una seguridad social que, en este caso, se decidió que fuera la del*

> *Estado. (…) otras personas (…) no veían esa manera de conseguirlo y entonces para ella si fue un cambio de la fisonomía de La Acequia, interpreto, y por eso se fueron; porque ellas apostaban por buscar fondos económicos de otra manera…"* (ELA 8 – Mujer; hortelana).

Como vemos la incapacidad para buscar mecanismos de financiamiento diferentes a la subida de la cuota, ocupa una posición central en los discursos que explican los procesos de salida. Independiente del efecto concreto, lo que queda implícito en este discurso, es la disconformidad con el camino que toma el colectivo en una situación de necesidad. Éste lo podemos definir como el recorrido más *"fácil"* y directo. El peso de los cambios en los proyectos que suponen una rearticulación económica, recae sobre los actores y no sobre la creación colectiva de formas diferentes de financiación:

> *"La mayoría de la gente prefería subir cuotas a hacer a inventar o imaginar cómo se podían conseguir fondos para una autofinanciación propia desde lo que era el colectivo general. De hecho una de las cosas que me incitó a dejar La Acequia fue que (…) mucha gente no se planteaba que podía haber personas que no tuvieran medios para estar continuamente pagando y que se tuvieraque buscar la vida por su cuenta y si no tiene, pues deja La Acequia"* (ELA 3 – Hombre; ex militante).

Los proyectos incrementan su complejidad productiva, entendida como una globalidad y no solo como algo meramente agrícola, a un ritmo diferente de las formas y estrategias para enfrentar el tema del financiamiento. Esto genera una descompensación entre lo que se requiere, en términos agrícolas, para obtener mayores niveles de soberanía alimentaria (objetivos de estos movimientos sociales) y lo que está dispuesto a generar desde el ámbito del consumo. Es una nueva fractura entre el campo y la ciudad, o lo que es lo mismo en estos casos, entre quienes están coordinando el trabajo productivo y los consumidores.

5.7.2. Las razones políticas

Como hemos anticipado en los apartados sobre asamblearismo, consenso y horizontalidad, las herramientas y metodologías que utilizan estos colectivos son complejas en sus aplicaciones y requieren de un aprendizaje que no siempre llega a

consolidarse. La adaptación política a estas formas de decidir, es fundamental para conseguir mayores niveles de participación e implicación en el grupo. El lado opuesto, es la desadaptación que termina por ser una vía de salida de los colectivos, toda vez que los aprendizajes no se asientan:

> *"Pero también hay muchas personas que a lo mejor no tienen tanta experiencia o no se saben integrar, pero creo que al final esas personas se van. Como por ejemplo, el caso de ese amigo (…) él era muy hippie de no quiero horario, ni responsabilidades y bueno (…) que todo el rollo de dedicarle tiempo a tomar decisiones en asambleas y tener que estar y tal y cual, implicarse, pues le parecía un coñazo, y no se adaptó, pues se fue"* (EH 9 – Mujer; militante nueva).

Esto último ha hecho fundamental desarrollar iniciativas que busquen asimilar e integrar las herramientas políticas de organización y decisión. Durante este recorrido, se han vivenciado momentos en la historia de los proyectos donde esta falta de experiencia o de referentes ha tenido consecuencias más visibles. En estos casos la *"huida/fuga"* es una expresión de esta incapacidad política de enfrentar correctamente ciertos procesos de diferencia al interior del grupo:

> *"...podemos trabajar entre todas para ir hacia la realidad que queremos, pero sino hemos sido capaces de ver que es lo que está pasando o no querer reconocerlo porque te sientes mal o yo que se, entonces pues lo que ha pasado pues eso, que la gente se ha ido marchando por cansancio…"* (EH 11 – Hombre; GT/Almócita).

La salida es una respuesta a la falta de claridad, espacios y metodologías que permitan que todos y cada uno de los procesos políticos que se desencadenan sean llevados con transparencia y participación. Al existir la sensación subjetiva de que eso no ocurre, las maneras de ESTAR! se agotan junto con las personas y el grupo, que necesitan buscar estrategias para salir de esa tendencia.

Por lo tanto, es fundamental tener en cuenta la naturaleza política de estos proyectos. La centralidad que ocupa el modelo asambleario dentro de su funcionamiento y definiciones tienen un peso muy relevante a la hora de interpretar ciertos procesos de *"huida/fuga"*. Esto debido a que las dinámicas de toma de decisiones colectivas,

van configurando un camino y un recorrido que no logra integrar toda la diversidad existente. Es una señal de la imperfección y los desafíos que pone sobre la mesa el asamblearismo, como analizamos en apartados anteriores:

> *"...que cuando una cooperativa está formada por mucha gente y le das voz a todo el mundo puede llegar a ser que la mayoría de la gente no opine como tú y tú te sientas incómoda y te tengas que ir. Que es uno de los riesgos que hay que asumir cuando se participa en algo así"* (EH 10 – Mujer; militante antigua).

Las razones de la inadaptación política son variadas, entre ellas los discursos reconocen la falta de experiencia en el manejo de metodologías asamblearias, el escaso nivel de implicación, el desacuerdo con las dinámicas de toma de decisiones o la oposición inflexible a una decisión determinada. En este último caso, es donde los procesos de salida son más dolorosos, ya que, son el resultado de un trabajo político de debate que termina con una definición que no responde a las visiones de todas las personas. En este contexto, la *"huida/fuga"* se produce por una diferencia insalvable:

> *"Interesante cuando nos constituimos como asociación, (…) al principio a nivel de cara al exterior era simplemente una serie de personas organizadas pero no teníamos un nombre y demás, hasta que nos constituimos legalmente y jurídicamente como asociación hasta llegar a eso pues hubo gente que se quedó en el camino"* (ELA 1 – Hombre; ex militante).

> *"La Acequia estaba dando de alta a sus trabajadores, los tomaba como trabajadores, imponiendo también una serie de procesos a un ritmo rápido y otros no tan rápido, y había como prisa en unas legalidades y en unas cosas que, poco a poco, me fueron chocando. Las entiendo pero cuando ya surgió en esta asamblea el choque total, yo no estaba preparada para luchar contra tanto, me di cuenta que no estaba en el sitio que yo pensaba que estaba…"* (ELA 2 – Mujer; ex militante).

> *"...había gente que decía, no, no, que si nos damos de alta como asociación es para que todo el mundo asumamos la responsabilidad entonces tenemos que estar todas y estos decían yo no estoy directamente, no me podéis obligar a formar parte de una asociación que no quiero, bueno entonces te vas…"* (ELA 9 – Mujer; hortelana).

Dentro de este juego político se llevan a cabo dinámicas de *"huida/fuga"* que actúan como fuerzas centrífugas desde las cooperativas hacia las personas. El

colectivo tiene implícita una fuerza que le permite sobrevivir externamente, pero también le supone conducir procesos internos, con desigual resultado. En algunos casos estos tenderán hacia la integración bajo procesos de identificación colectiva, pero en otros casos operarán como dispositivos de desintegración:

> *"...si la masa tira pa aquí, aunque tengamos una manera horizontal y de consenso y tal al final esa masa va, es imparable y va a aplastar a esa pequeña idea, ya sea porque la persona cede o porque la persona se larga por presión, ha habido presión también, ha habido gente que se ha visto presionada por decisiones…"* (EH 17 – Hombre; militante nuevo).

> *"Son gente que a nivel individual no continuaron, (…) que se vieron un poco desubicados y bueno y ahí está la duda que puede caber siempre de si fue La Acequia el que los empujó fuera o era inequívoca que llevaba La Acequia y demás y ellos en un proceso de autorreflexión, vieron que no estaban en el grupo que se identificaban más con su perspectivas personales y su ideología"* (ELA 1 – Hombre; ex militante).

Las formas organizacionales que adoptan estos colectivos refuerzan, en alguna medida, la dinámica antes expuesta. Su complejidad no siempre colabora para que los procesos de integración de los actores se faciliten. Por el contrario, en ocasiones la participación de las personas no logra adaptarse a los ritmos y formas de las decisiones. Esto hace relevante los esfuerzos grupales, tanto desde el pequeño espacio de los GAC como de las cooperativas en general, por generar contextos que faciliten esta adaptación. Estas iniciativas se transforman en herramientas concreta, como por ejemplo, los Comités de Bienvenida, que buscan trasmitir la información y los contenidos de los proyectos a las personas que recién se incorporan a las cooperativas. La aplicación de estas herramientas ha tenido diferentes grados de éxito, determinantes en algunos casos e improductivas en otros:

> *"...por un lado si realmente nuestra estructura hace que la gente, que lleve poco tiempo, se inserte bien, porque es una estructura muy compleja y que a la gente nueva le cuesta mucho entender (…) por ejemplo cuando tú haces una propuesta pasa por muchas cribas, entonces si las propuesta no están muy, muy bien elaboradas es fácil que se echen pa atrás yo creo que eso muchas veces a la gente hasta que puede hacer el proyecto suyo de esa forma cuesta, entonces ese proceso habrá gente que*

> *lo haga y gente que no lo haga y la cooperativa los expulse de alguna forma…"* (EH 5 – Hombre; militante antiguo).

En colectivos de esta naturaleza los procesos de desvinculación son pasos naturales. Es un camino desdramatizado y que se entiende como una alternativa posible y plausible. Llegados a este punto las personas y los proyectos van decidiendo los niveles de tolerancia y flexibilidad de ciertas definiciones políticas. En ocasiones estas operan como dispositivos de desintegración que fuerzan procesos de *"huida/fuga"* que pueden ser más o menos costosos para las personas y los colectivos.

5.7.3. La sobreexposición. Del/la *"supermilitante"* al *"escéptico/a"*

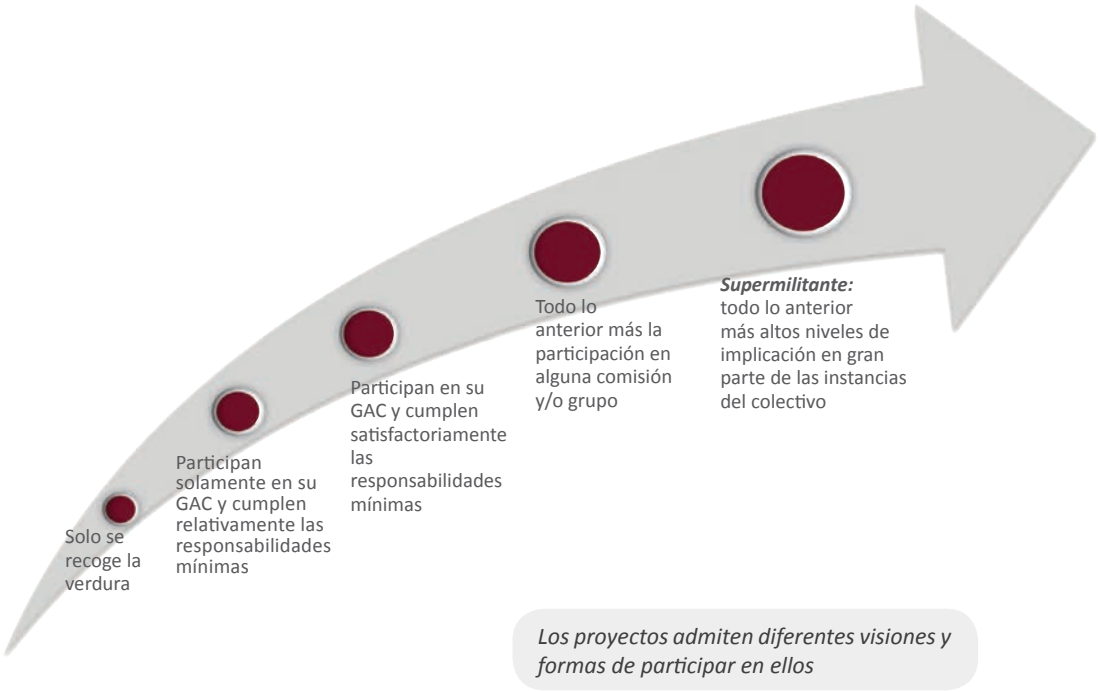
Como hemos adelantado en otros apartados de este capítulo, el modelo de participación de estos colectivos requiere una fuerte implicación de las personas. Los actores son los constructores de sus propios marcos políticos desde donde se movilizan y van creando experiencia colectiva.

Debido a diferentes circunstancias esta implicación puede adquirir distintos grados. Cuando existen altos niveles de participación, es cuando estamos frente a lo que podemos denominar la *"supermilitancia"*. Las personas que ingresan en esta lógica tienden a participar en gran parte de las instancias y asumen responsabilidades mucho más frecuentes que las habituales. Viven el día a día de la cooperativa más intensamente, se implican mucho más en los debates y en la construcción de propuestas, tienen más acceso a información, todo lo cual hace que tengan una visión más holística de las experiencias. El lado opuesto, se puede caracterizar por un fuerte *"escepticismo"* o niveles de implicación por debajo de los mínimos.

Ambos fenómenos pueden estar relacionados aunque no necesariamente. Se puede llegar a vivir el proyecto desde el escepticismo luego de haber pasado por altos niveles de implicación. En estos casos, ésta condición es fruto de una experiencia política negativa, generada por desavenencias o conflictos irresueltos a lo largo de

los años, que deja su huella en los niveles de implicación. Al contrario, en otros casos los bajos niveles de participación, pueden estar determinados por una forma previamente definida de formar parte de las cooperativas. En estos casos, no hay conflicto por medio, sino que confluyen condiciones personales y grupales que hace muy baja la implicación en determinadas personas. La siguiente figura ayuda a entender visualmente la posición de la *"supermilitancia"* dentro de las dinámicas de participación en los colectivos en estudio, como también los diferentes niveles que existen de implicación.

Esquema nº6: Niveles de implicación en los colectivos



Del lado opuesto a la *"supermilitancia"*, y relacionado con esta tendencia a la escasa implicación que hicimos referencia, coexiste un proceso que opera como un dispositivo de *"huida/fuga"* y que se activa básicamente por el agotamiento de la implicación y la participación. A esto coloquialmente se le llama estar *"quemada"*.

Se puede llegar a este estado luego de vivir una alta participación (fase de *"supermilitancia"*) o simplemente después de pasar un tiempo donde las expectativas iniciales no son cubiertas por los colectivos y las formas de vivirlo de algunas personas (*"escepticismo"*):

> *"Pero también es bueno tener gente que tenga otra vez nuevas ilusiones, que no esté quemada, mi amiga que se apuntó conmigo, ahora está muy quemada, está muy quemada y dice: ah, yo ya paso de ir. Conozco gente que se ha quitado también porque estaba quemada, entonces eso lo veo positivo, que entre gente nueva"* (EH 1 – Mujer; militante nueva).

> *"Al principio entré con muchas ganas y poco a poco fui (…) perdiendo estas ganas, porque vi que había gente, que tienes que tirar siempre del carro, que les tienes que decir, haz los turnos de laboro y que no se implicaban, entonces por eso pues… poco a poco me fui quemando un poquito…"* (EH 13 – Hombre; militante antiguo).

En algunos casos esto evidencia de necesidad de un recambio que alimente nuevas visiones y energías al grupo. Es una forma de reciclaje político a partir del movimiento continuo de personas que pasan por los proyectos. En otros casos, el escepticismo es fruto de un recorrido político y de una forma de vivir el proyecto que se alimenta por la sensación de estar permanentemente del lado opuesto. Las posturas críticas, aunque absolutamente necesarias, no siempre son gestionadas de la mejor manera, tanto por el grupo como por las propias personas y, en ocasiones, llevan al desgaste y a la separación del proyecto:

> *"...también hay veces en que no te apetece remover tanta mierda, a mi ha habido momentos en que mira, es que parece que siempre estoy en contra de todo. Y te cansas, entonces hay cosas que dices, pues paso, hasta que a lo mejor dices ya no paso más y como no puedo continuar me piro"* (EH 19 – Mujer; ex militante).

Otra de las consecuencias de la *"supermilitancia"* es la relación de dependencia que se genera entre las personas y el proyecto. Gran parte de los ámbitos de la vida del/la supermilitante están relacionadas con el colectivo. Se vive por y para el grupo, desatendiendo muchas veces las necesidades individuales. En

estos casos, el proceso de *"huida/fuga"* no es el resultado de un desencanto, sino que más bien es fruto de un agotamiento producto de los altos niveles de implicación:

> *"…yo sí formaba parte de esas personas que tenían la cooperativa constantemente en su vida, o sea para mí no había un antes y un después, no había un crac, yo me levantaba y me acostaba y veinticuatro horas al día, parte de mi energía estaba dedicada al proyecto, durante los años que estuve ahí para mí era algo vital, yo no me imaginaba mi vida en Granada sin Hortigas, (…) y bueno lo cierto es que también necesitaba colocar muchas cosas mías internas trabajarme muchas cuestiones personales y para eso necesitaba esa energía, esa energía que no estaba dedicada a mí, sino que a un colectivo"* (EH 6 – Mujer; ex militante).

Como vemos existe un complejo tránsito entre los dos polos de participación. Cada uno de ellos da una señal sobre el estado general de los proyectos. En la medida en que la *"supermilitancia"* es una condición más generalizada, existe mayor sensación de encantamiento con las cooperativas. Se visualiza un estado creativo y de acción política mucho más vital. Por el contrario, cuando el escepticismo gana terreno, las fuerzas merman la actividad política y los proyectos se mantienen con las energías justas para seguir adelante.

5.7.4. La *"huida/fuga"* clásica. Del no estar de acuerdo a la salida

Todas las organizaciones políticas y grupos humanos viven procesos de desencuentro entre las personas y el colectivo y entre ellas mismas entre sí. Esto es un proceso natural que tiene que ver con la fisonomía subjetiva de las experiencias y los puntos de vista. Estos colectivos no se escapan a esta tendencia. De esta forma una de las explicaciones del *"no todos caben"*, se resume en la diferencia que existe entre las ideas subjetivas de las personas y el modo de funcionar o llevar a la práctica política los objetivos del proyecto. Este desajuste puede convivir durante un tiempo en una tensa calma, pero si las diferencias se profundizan esta tensión termina por romperse desencadenando un proceso de *"huida/fuga"*:

> *"Al final la gente que no está de acuerdo, pues se va, de hecho este mes se ha ido una persona porque no estaba de acuerdo con la forma que trabaja la cooperativa…"* (EH 4 – Hombre; militante nuevo).

> *"...el proyecto se fue posicionando, fue yendo por un camino e iba dejando en el camino a otra gente que planteaban quizá un proyecto más político, más como en movimientos social, más de sustento de gente que no tuviera económicamente muchos medios con lo cual era de mucha implicación en la huerta, mucho más colectivismo…"* (ELA 9 – Mujer; hortelana).

En este caso, la desvinculación es una consecuencia de procesos de definición colectiva que se dieron, sobre todo, en la primera etapa de las cooperativas. Como expusimos en el marco teórico, los procesos de identificación implican la delimitación de un *"otro"* que interpreta el recorrido político del colectivo de una manera diferente. Es una consecuencia propia a la construcción de márgenes de acción. El grupo se identifica (integración) al mismo tiempo que se separa (desintegración).

A pesar de lo traumático que puede ser para los movimientos sociales las desvinculaciones asociadas a la diferencia de posturas, éstas son interpretadas como un proceso normal y coherente. Los límites de la participación política están dados por la capacidad que tienen los actores de readecuarse a los escenarios que se van construyendo colectivamente. Cuando esta capacidad se degrada o simplemente se mantiene una postura de oposición permanente al recorrido que toma el grupo, el camino de la desvinculación se hace más plausible:

> *"...que alguna gente se ha ido yendo de La Acequia porque no estaban de acuerdo con algunas cosas, pero eso siendo una pena, (…) pero bueno en últimas instancia también es un proceso normal, sino te ves reflejado en el colectivo (…), bloquear siempre no tiene sentido, entonces esa gente ha optado por irse que me parece la opción más coherente si realmente no hay consenso posible…"* (ELA 22 – Hombre; militante antiguo).

Incluso en algunas ocasiones, la salida de personas es leída como un acontecimiento positivo, ya que, permite destrabar los debates y avanzar en la dirección que el

colectivo defina. Se trata de una especie de criba funcional que se activa en la medida que el grupo requiere generar dinámicas más placenteras de toma de decisiones. Efectivamente, el permanente y constante debate y enfrentamiento entre posiciones produce frustración y agotamiento entre quienes están más activos en la participación. Por esta razón, ciertos procesos de *"huida/fuga"* suponen un momento de quietud e inmovilidad, hasta que el grupo vuelve a rearticularse sobre nuevas demandas y toma de decisiones:

> *"...esos dos elementos el revalorizar el papel de los trabajadores y el relavorizar el valor de la cesta creo que fue lo que salió afianzado y reconocido por la mayoría aunque significó que saliera una cuanta gente, pero yo creo que eso fue positivo y tranquilizó mucho los debates, porque llevamos un tiempo que el debates se habían enconado en esa gente"* (ELA 16 – Hombre; militante antiguo).

> *"Porque no había unanimidad y esta gente no quería unanimidad, es decir, nada se podía hacer sino había unanimidad y llegó un momento en que (…) las decisiones en las asambleas no eran unánimes. (…) Cuando había puntos de vista encontrados casi nunca se llegaba hasta que se fueron estas gentes, es decir, se tuvieron que ir para ya tomar las decisiones por consenso cediendo tus posturas"* (ELA 18 – Mujer; militante antigua).

Este no estar de acuerdo surge luego de un momento de reflexión interna que lleva a sentirse fuera del grupo y no estar en la misma línea de trabajo. En estos casos, la participación y la propia pertenencia al grupo se vive como un obstáculo para el desarrollo del colectivo. En este punto las diferencias se hacen insalvables y el proceso de *"huida/fuga"* termina por desencadenarse:

> *"...entonces era como no tenía apoyo por ningún lado, y ya me sentía la oveja negra y digo pa esto me voy si estas personas están felices y les mola como va la historia, para que voy a estar yo aquí poniendo trabas, me sentía más un obstáculo que una ventaja para que las cosas fluyeran. Cuando me di cuenta que ya no estaba muy de acuerdo con la cooperativa, pues miera mejor me voy"* (EH 19 – Mujer; ex militante).

> *"...pero también te lleva a hacerte una reflexión y es que a lo mejor la dirección que llevaba el grupo o La Acequia, no era la mía y porque tengo que bloquear yo y no llegar al consenso y tengo que bloquear algunas ideas, si es que a lo mejor mi idea de*

> *La Acequia está muy lejos de la del contexto general del grupo y a lo mejor soy yo el que tengo que salirme de La Acequia como colectivo porque no voy encaminado hacia donde va la dirección"* (ELA 1 – Hombre; ex militante).

Pero también la desvinculación desde el *"no estar de acuerdo"*, se identifica en los discursos como algo que se ha perdido. No tan solo se trata de la pérdida de personas valiosas para el grupo, sino que hay una degradación de la riqueza que otorga la diversidad de miradas:

> *"La gente que más pensaba en una La Acequia más idealista más horizontal o más ajena al sistema, más independiente, casi toda se ha ido, a lo mejor por eso también es distinto, se sigue pensado, hay gente que sigue pensado así pero la más fuerte se fue, o sea, que ahí realmente perdimos algo, perdimos ese tipo de gente"* (ELA 19 – Hombre; militante antiguo).

Con ello se cierra el ciclo de la interpretación. Ésta polariza el énfasis funcional y facilitador que puede dar la salida de una línea de pensamiento, por un lado, mientras que por otro, este proceso superpone la sensación de pérdida de diversidad política.

Esquema nº7: Recorrido del disenso sobre las interpretaciones de la "huida/fuga" *del* "no estar de acuerdo"

Como vemos existe un proceso de degradación del sentido de pertenencia. Los lazos de identificación con el proyecto se resienten y se genera un vacío de referentes que termina por desencadenar la *"huida/fuga"*. En este marco, sentirte diferente es razón suficiente para la desvinculación, proceso opuesto al analizado, por ejemplo, en el apartado de impactos internos, donde la diferencia era una fuente de conocimiento y de materialización de cambios internos en las personas.

5.7.5. Las múltiples razones del *"no todos caben"*

Además de las cuatro razones señaladas anteriormente que tienen presencia más sustantiva en los discursos, los procesos de salida de los colectivos se explican por otra amplia variedad de factores. Estos son el resultado de las distintas experiencias subjetivas que comporta la participación política. Hay factores que tienen que ver con el desencanto, con diferencias en cuanto a los ritmos o con un manejo deficiente de determinados aspectos. La suma de todos ellos dan pauta de lo complejo que puede ser intentar sintetizar los procesos de *"huida/fuga"* en una sola lectura.

Por ejemplo, un tipo de desajuste que explica los procesos de *"huida/fuga"* es el que tiene que ver con las expectativas que las personas tienen y lo que el colectivo efectivamente le ofrece. Esto es un factor que desencadena la pérdida de compromiso colectivo, de responsabilidad e implicación con el proyecto. En definitiva, se fractura el vínculo de pertenencia entre la persona y el grupo. Este proceso lo entendemos, a partir de lo que hemos definido en el marco teórico, como el resultado de los diferentes ritmos de construcción biográfica. Estos se nos presentan como irregulares y discontinuos y se pueden explicar a partir de los marcos culturales desde donde los sujetos provienen, como de las expectativas que ellos construyan en torno a su propia participación en el movimiento social:

> *"...yo creo que en realidad fuimos buscando respuestas, (…) o buscándonos excusas, de alguna forma, yo creo que nos fuimos dispersando poco a poco de decir, bueno mira este proyecto ahora mismo no me aporta vitalmente todo lo que necesito y lo mismo que en otros momentos pues tú te vas…"* (EH 23 – Hombre; ex militante).

> *"...empezó a irse mucha gente por diversas razones, la gran mayoría de las personas que se marcharon que eran de las más antiguas, lo hicieron porque el camino que estaba tomando la cooperativa ya no les gustaba sin más…"* (EH 6 – Mujer; ex militante).

Este tipo de desencuentro también es interpretado como la consecuencia de una convivencia mal avenida que termina por desencadenar en la desvinculación de personas o de un grupo de ellas. En definitiva, es la explosión de una burbuja de convivencia forzada, donde las discrepancias internas terminan por consolidarse y con ello, facilitar el proceso de salida.

Muy relacionado con esto último, se desarrolla el tema vinculado a los afectos o lo afectivo. Como hemos dicho en el capítulo teórico, en el caso de estos movimientos sociales, el tema de la afectividad y el contacto entre las personas tiene una posición muy relevante. Es un aspecto que está presenten en la práctica política, aun cuando no siempre existen herramientas o metodologías adecuadas y suficientes para su trabajo:

> *"Se fue yendo porque no había verdura, pero principalmente porque no había contacto grupal. Y eso es lo que a nosotros nos alimentaba. Yo creo que mi grupo se basa mucho en el contacto, en el querernos, en la afectividad. Entonces al estar varios meses sin vernos o viéndonos nada más que un día al mes se perdió muchísima... Se deterioró el tema de la afectividad. Y por eso fue yo creo, el principal motivo"* (ELA 13 – Mujer; militante nueva).

Lo emocional también se afecta cuando existe un contexto general de cambio que genera incertidumbre y dudas a la hora de sentirte parte de un proyecto. Esto convive con la idea de que los cambios generan cosas positivas y normaliza la salida como algo propio de estas mutaciones, como adelantamos en párrafos anteriores. De esta forma, la definición de los procesos de *"huida/fuga"* se juegan en un terreno afectivo dominado por estas dos emociones:

> *"…hemos estado tocados en esta semana y con muchos sentimientos contrapuestos, e intentando clarificar las ideas, pero nos cuesta un montón, no sé, con confusiones,*

> *con miedos, y luego sabemos que mucha gente del grupo, varias personas del grupo piensan lo mismo: ¡Ostras! ¿Me iré? Como ya una duda. ¿No? Claro, sabemos que todas las crisis suponen que alguien se quede en el camino…"* (ELA 20 – Mujer; militante antigua).

Por otro lado, una de las características que ya hemos hecho mención en el análisis de otros apartados de este mismo capítulo, es la permanente rotación de personas que existe en estos colectivos. Este recambio reproduce, entre otras cosas, una sensación de inestabilidad que puede llegar a constituirse en el motivo que explica la desvinculación. De alguna manera, es otra de las dinámicas de agotamiento que produce la acción colectiva en estudio:

> *"Un poco desgaste de tanto entrar y salir gente que la descolocaba y es gente que necesita más estabilidad por lo que sea y tanto entrar y salir de gente como que se ha cansado y se ha ido. Eso unido con todo el peso de trabajo que llevase esta persona, pues…se ha pirado"* (ELA 14 – Mujer; militante nueva).

El agotamiento producto de la rotación está en directa relación con las responsabilidades que tienen que asumir los que permanecen en el proyecto. Las personas sintetizan su experiencia a partir de esos momentos de alta implicación que son generados por razones externas y no por la voluntad espontánea de tener una mayor implicación. De cierta forma se vive como una obligación.

Como vemos el desarrollo del *"no todos caben"* también se juega a nivel de las subjetividades. La permanencia en estos colectivos requiere de una disposición de energía y tiempo, que no siempre los actores están dispuestas a dar. El agotamiento, en este caso, tiene una clave más personal, ya que su motor principal son otros proyectos, la movilidad espacial o sencillamente la incapacidad de dar esa energía y tiempo que requiere el funcionamiento de las cooperativas. Se trata de una salida *"forzada"* por las circunstancias subjetivas, donde los márgenes de maniobra terminan por acotarse, tanto para el actor como para el colectivo que debe soportar esta ausencia de implicación:

> *"…tenía ganas de conocer más, de leer, de implicarme más en todo el proyecto, no solo a nivel de trabajo físico, sino también de trabajo intelectual y no podía y era un poder y un no poder, entonces llegó un momento en que bueno me di cuenta en que estaba siendo egoísta que estaba ocupando un lugar que podría querer a lo mejor otra persona (…) y después de pensarlo y meditarlo muy a pesar mía lo tuvimos que dejar…"* (ELA 1 – Hombre; ex militante).

Junto con el recién mencionado tema de la rotación, el crecimiento cuantitativo de las cooperativas, como lo hemos podido ver en otros análisis, es un argumento recurrente que ha sido utilizado para explicar diversos procesos internos de los proyectos. El caso de las desvinculaciones no es una excepción a esta tendencia.

> *"...se llegó al acuerdo de subir las cestas y ahí si hubo una criba y si se fueron bastante personas, no se cuántas te puedo decir, pero fue la principal selección que hubo de personas fue ahí"* (ELA 8 – Mujer; hortelana).

Todas estas diversas expresiones del *"no todos caben"*, son una muestra más de las diferentes formas de ESTAR! que vivencian las personas. La salida, es un camino adoptado por los actores frente a escenarios de muy diferente calado, pero no ha sido la única respuesta. Muchos de estos procesos de salida, esconden formas de permanencia que no son tan visibles a la hora de evaluar el desarrollo de un fenómeno. El camino de la salida, es solo una alternativa más entre muchas que las personas de los colectivos han ido adoptando a medida que han surgido conflictos o debates de calado relevante. A su lado opuesto, también existe un discurso más alentador que puede explicar cómo los procesos de huida son entendidos desde lo positivo. Esto como el resultado de una vivencia política que genera la posibilidad de construir nuevas formas de vida por fuera de la experiencia de estos colectivos. En estos casos, la *"huida/fuga"* permite reproducir el modelo o formas de vida más allá de los límites de un movimiento social determinado.

5.8. *Los impactos internos. Las consecuencias de habitar un espacio de protesta agroecológico*

Como hemos definido hasta aquí, la concepción de movimiento social con la que trabajamos en esta investigación, los entiende como un proceso colectivo donde los actores van construyendo sus propios marcos de referencia[165]. Para el caso del análisis de los impactos (tanto externos como internos) es fundamental tener en cuenta esta delimitación. Esto porque entendemos que las consecuencias de un movimiento social son progresivas en el tiempo por lo que no siempre son visibles en la inmediatez. Por estos motivos, preferimos hablar de grados o niveles de impactos, los cuales van cuajando efectos a mayor o mediano plazo según las condiciones subjetivas en las que se desarrolla una acción colectiva determinada.

Como ya hemos apuntado en el capítulo teórico, el tema de los impactos o efectos de los movimientos sociales ha sido un campo olvidado en las investigaciones sobre este tema (Calle, 2007:135; Tilly, 1998:27; Ajangiz, 2000:23; Casquette, 1998:201). Este descuido es más fuerte todavía en el caso de los llamados *"impactos internos"*, ya que la mayoría de los estudios han buscado descifrar los efectos en el ámbito institucional y, específicamente, en el estudio de las elites y los cambios en las políticas públicas (Jiménez, 2005:3). A partir de este *"vacío"*, se intenta sistematizar los impactos de la participación política desde el reconocimiento de las dificultades teóricas y metodológicas que comporta.

En este caso se pretende aportar a partir de la construcción de una interpretación sobre aquellos procesos de cambio que se desarrollan en el ámbito privado de los propios militantes. Todos estos ámbitos son interpretados como facetas de un cambio integral que involucran la compleja experiencia de vida de las personas. Por lo tanto, no se busca establecer relaciones causales entre la participación y los efectos, como

[165] El análisis detallado sobre este punto se encuentra en el capítulo 3 que corresponde al marco teórico de este estudio.

tampoco descifrarlos desde la lógica del éxito o el fracaso. Más bien, intentamos evidenciar procesos de vida que se llevan a cabo dentro de una experiencia militante concreta que trabaja sobre aspectos específicos, como son: la relación entre el campo y la ciudad, otras formas de entender la política, el consumo de alimentos, entre otras.

En determinadas circunstancias, los impactos internos vivenciados por las personas al interior de una experiencia movimientista, pueden constituirse en el antecedente de futuros cambios que trascienden sus propios márgenes. Funciona como un catalizador de energías y procesos culturales que van mutando irregular y discontinuamente a lo largo de la experiencia de habitar un colectivo social.

Siguiendo esta lógica la consolidación de determinados impactos internos pueden influir en la constitución de posteriores impactos externos (Calle, 2007:139). Este proceso se puede traducir en la materialización de nuevas y más potentes redes sociales, la creación de otros referentes de protesta más volcados hacia lo externo o la apertura de nuevos ciclos de protesta. Estas dinámicas se sostienen gracias a cambios microscópicos y subterráneos que las personas van vivenciando, al mismo tiempo que habitan una experiencia movimientista determinada. El actor, como portador principal de estos impactos, va generando redes y artefactos de acción que hacen posible modificar el contexto inmediato de un colectivo. En esta dinámica, se alteran las fronteras y los desafíos que suponen el marco de la protesta. Los actores en movimiento van dando forma a nuevas maneras de interpretar su propia relación con el colectivo y los procesos internos de cambio que experimentan.

Otra de las dimensiones de análisis que es importante definir, cuándo se analizan los efectos de la participación en un movimiento social, es el carácter intencionado o no de las consecuencias que se observan (Casquette, 1998:203). La conexión con el medio externo y las subjetividades de los actores que conforman un movimiento social hace que ellos tengan impactos en ambas direcciones.

En el caso de este estudio, existe una fuerte relación entre los impactos internos detectados y las declaraciones de objetivos que los colectivos han definido para su actividad. Como ya mencionamos al inicio de este capítulo, la cooperativa Hortigas tiene por objetivo conseguir *"la autogestión de la alimentación mediante el cultivo de huertas y frutales y el trueque y/o apoyo mutuo con otros proyectos dedicados a la producción de alimentos. Con un modelo agroecológico pretendemos construir desde abajo nuevas relaciones entre campo y ciudad"*[166]. Más detallada es la exposición de objetivos del caso de la cooperativa La Acequia, donde se identifican como objetivos: i) crear una red de producción y consumo, con continuidad en el tiempo, basado en un modelo económico alternativo, centrada en el respecto al ambiente y los ciclos naturales; ii) promover y conservar la función productiva agroecológica de la tierra en el área periurbana de la ciudad de Córdoba; iii) educar y concientizar sobre la problemática ambiental, económica y social asociada a los procesos de producción y consumo; iv) fomentar una dieta saludable con base en frutas y hortalizas frescas de temporada; v) desarrollar un espacio social entre personas en la ciudad de Córdoba que fomente iniciativas transformadoras y creativas[167].

A lo largo del análisis de los impactos internos se podrá identificar con exactitud la condición de intencionalidad que mantienen respecto de estos objetivos. Como indicamos más arriba, los impactos deben ser comprendidos como el resultado parcial de una acción colectiva, reconociendo diferentes grados o niveles. En la relación que se establece entre los impactos y su intencionalidad a la luz de los objetivos de las cooperativas, esto se observa con claridad. Algunos impactos tendrán una fuerte correlación con las declaraciones de objetivos mostrando un alto nivel de intencionalidad, mientras que en otras, esta dimensión de análisis tiende a ser más suave.

[166] Díptico de información de la Cooperativa Agroecológica Hortigas. Documento inédito.
[167] Carta de principios de la Cooperativa Agroecológica La Acequia. Documento inédito.

Los impactos internos que se verifican en este apartado vienen a traducir las diferentes experiencias y gramáticas de producción democrática *"desde abajo"* que estas experiencias ponen en la superficie. Tal y como señalamos en el marco teórico, este tipo de construcciones se desarrollan en una red invisible que mantiene relaciones de retroalimentación con las manifestaciones políticas visibles (Melucci, 2001a). La historicidad de un movimiento social debe tener en cuenta esta relación, ya que es a través de su traducción donde se pueden develar las claves de interpretación de la fisonomía de un cuerpo social en movimiento. Estas producciones, *"desde abajo",* se mantienen invisible a los ojos de la acción pública utilizando diversos mecanismos de ocultamiento (Scott, 2003:39-40). En esta dinámica general los actores reconocen los efectos como parte de un proceso de cambio interno que no alcanza la visibilidad en el espacio del *"afuera"* o la *"superficie":*

> *"...creo que Hortigas tampoco tiene ese papel de transmisión hacia la sociedad, es como más personal de los miembros que forman Hortigas"* (EH 1 – Mujer; militante nueva).

> *"...para mí el paso por Hortigas, aunque ahora cosas que había cambiado en el mundo exterior realmente a lo mejor no ha sido muchas pero en mi mundo interior y en mi pequeño entorno yo he sufrido una evolución ahí grande…"* (EH 8 – Hombre; ex militante).

Por lo tanto, la interpretación sobre los impactos internos de las personas que habitan las experiencias en estudio, deben tener en cuenta la capacidad autoreflexiva de los movimientos sobre sí mismo (esto nos conecta con la concepción del movimiento social como un cuerpo vivo y en constante dinamismo). Pero también, hay que considerar que los ritmos de construcción biográfica son irregulares y discontinuos. Ellos dependen, en gran medida, de los marcos culturales de donde los sujetos provengan como de las expectativas que ellos construyan en torno a su propia participación en el movimiento social.

5.8.1. Los impactos políticos

La referencia a lo político es una de las consecuencias más inmediatas que aparece entre los discursos de los actores en estudio. Esto se traduce, en primer lugar, en una declaración de recuperación de confianza en los proyectos colectivos. Con ello, la política deja de ser entendida como un terreno donde se pugnan intereses individuales, para ser traducida como un espacio donde es posible construir proyectos grupales. En segundo término, esta reconquista de lo colectivo se hace a la par con la construcción de modelos de militancia que tienden a ser más tolerantes y pacientes que los convencionales.

En tercer lugar, la política es leída desde una dimensión cotidiana siendo la alimentación el escenario natural donde se generan y construyen experiencias transformadoras. Por último, los impactos políticos también se traducen en procesos de aprendizaje de herramientas concretas que son utilizadas en el desarrollo de una acción colectiva determinada.

Recuperación de la confianza en lo colectivo

Como hemos dicho los impactos políticos aparecen como una de las referencias más inmediatas en la construcción de los discursos de todos los tipos de actores definidos en el estudio. Sin embargo, existe una leve preponderancia de ellos entre los denominados *"militantes nuevos/as"*. Esto señala que la dimensión de lo político está muy presente en el día a día de los colectivos y es una de las primeras cartas de presentación de los proyectos para quienes ingresan a ellos. Toma fuerza la idea de que este tipo de proyectos no solo son una oportunidad para acceder a alimentos sanos y ecológicos, sino que también es una forma política de interpretar el contexto donde se desarrollan. Participar es algo más que recoger las verduras semana tras semana, es significado de implicación en la creación de una alternativa social que interpreta y crea nuevas formas de relacionarse con lo político.

Ser parte de estos proyectos conlleva un efecto positivo sobre la valoración que lo "*colectivo*" tiene en las lecturas políticas del entorno. Se hace más fuerte la idea de que los proyectos políticos gestionados en grupo son posibles de realizar y son, a la vez, una oportunidad de cambiar tu entorno inmediato. La idea de lo colectivo se redefine en función de una experiencia que es palpable y que tiene efectos tangibles sobre la vida de las personas:

> *"Ha cambiado en el sentido de que creo que formo parte de una cosa que está ahora mismo en evolución y que creo que funciona y que estoy orgullosa de ella, entonces la comparto con los demás, los demás también se reilusionan y quieren formar parte del proyecto"* (ELA 13 – Mujer: militante nueva).

> *"…me ha hecho ganar fe en montar un colectivo y que funcione (…), en tener repercusiones reales (…) sin responder a una organización que te viene dada de fuera, nosotros nos organizamos y hacemos que funcione y funciona y hacemos cosas y eso nos ha hecho ganar fe en la organización de base…"* (EH 22 – Hombre; militante nuevo).

La idea de la política que está detrás de estos discursos, se elabora sobre relaciones prácticas vivenciadas en el día a día, donde lo común sirve como un reproductor de una experiencia en construcción. Tal y como advertimos en el capítulo teórico, los procesos de identificación que elaboran los sujetos en movimiento se fundamentan en el reconocimiento del otro como un actor legitimado por el conjunto del grupo (Villasante, 1995:258). Los vínculos colectivos se transforman en dispositivos de identificación y de cambio, tanto para los individuos como para el proyecto de transformación que ellos construyen.

Por otra parte, dichos procesos de identificación se construyen en oposición con el medio político externo. Lo colectivo pasa a ser referencia de confianza siempre y cuando sea construido desde las propias personas. Son los actores específicos los llamados a diseñar nuevos marcos de referencia organizacional que permiten la construcción de relaciones más cercanas donde el actor se siente parte de un proceso en formación:

> *"...por eso sí que es muy importante La Acequia para mí porque me da una confianza en lo que creo y que voy construyendo en mi día a día. En que es posible, en lo que queramos nosotros es posible. En la fuerza de lo colectivo también, de juntarte con personas que quieran lo mismo que tú y que entre todos podemos crear lo que nos de la gana, si creemos en nosotros"* (ELA 10 – Mujer; militante nueva).

Esta recuperación del valor de lo colectivo se hace en una época determinada por los valores individualistas del proyecto modernizador neoliberal, como hemos advertido en el capítulo contextual. Éste potenció el debilitamiento de lo colectivo en la medida en que fue neutralizado por sectores políticos a través de la institucionalización y/o integración al sistema de poder. De esa forma lo colectivo deja de ser un espacio de reivindicación crítica, para convertirse en una vía de integración política institucional. Por ello, recuperar la confianza en lo colectivo es un esfuerzo por revalorar un tipo de sujeto activo y creador de sus propias circunstancias políticas.

Además, la confianza en lo colectivo irrumpe como una estrategia que hace posible plasmar la transformación social. La oportunidad de vivir lo colectivo se transforma en un *"darse cuenta"* que es un camino real y posible para el cambio social:

> *"…me doy cuenta de lo potente que puede llegar a ser lo de la corresponsabilidad, lo de la responsabilidad, lo de implicarte en los procesos de tu propia vida, ahí me doy cuenta del potencial transformador de la gestión colectiva…"* (EH 2 – Mujer; GT/Almócita).

> *"Sentir que he encontrado gente con la que puedo compartir algo que para mí es importante una forma de entender el mundo, de pensar que caminamos hacia un cambio (…) en función de lo que nosotros hagamos simplemente"* (ELA 12 – Mujer; militante nueva).

Esta interpretación del cambio social lleva implícita una forma diferente de pertenecer a la sociedad y de comprender al sujeto social en movimiento que se sitúa en un plano de protagonismo. Se reivindica la capacidad de las subjetividades de crear una forma y fondo político que sea capaz de remover las bases de lo

construido hasta ahora. De alguna forma es el comienzo de la materialización de la utopía de un cambio radical, donde lo colectivo se resitúa como un espacio de referencia. En este sentido, lo colectivo es un componente más de la "*idea abstracta de una corriente"* (Tilly, 1998:28) que traduce el carácter del cambio social, como advertimos en el capítulo teórico.

Por otra parte, se hace visible una lectura práctica de la política, donde la relación con la teoría se invierte. O sea, se construye lo político desde la práctica y no desde la teoría, como se ha hecho habitual en los movimientos convencionales. Esto significa construir una nueva relación entre las acciones políticas y el sujeto, como también entre el conocimiento y la realización práctica de acciones colectivas y cotidianas que buscan el cambio:

> *"…el hecho de la autogestión (…) yo te puedo enseñar por ahí libros anarquistas de autogestión, pero aquí se está plasmando en el movimiento nuestro asambleario…"* (ELA 16 – Hombre; militante antiguo).

> *"…para mí La Acequia ha sido un poco el nacimiento práctico de mi política teórica, yo hasta que no he estado en La Acequia no había visto puesto en práctica cosas que había leído durante mucho tiempo"* (ELA 6 – Hombre; ex militante).

> *"…yo estaba harta de escuchar de teoría y luego que la práctica no fuera así. Y Hortigas cumple lo que se supone que tiene que ser. Pues eso, yo he estado en asociaciones (…) que se planteó como asamblearia, (…) y al final había un grupo, una cabeza dominante que manejaba el cotarro. Entonces a mí me gusta mucho porque me parece un ejemplo de que se puede trabajar de otra manera, yo hasta ahora no había conocido algo así"* (EH 10 – Mujer; militante antigua).

Pero también esta línea de los discursos, se asienta sobre una concepción diferente de lo político. En ella es fundamental la cotidianidad con que se desarrollan las prácticas políticas. Esto permite que las personas tengan puntos de encuentro y contacto con el proyecto y con quienes lo conforman con mucha frecuencia y recurrencia. Además, la generación de discurso colectivo se reconoce como necesario e importante, pero las demandas cotidianas de las prácticas políticas copan los espacios de debate y las

energías del colectivo. A partir de esta inversión de los papeles, se reorganizan las funciones y las formas políticas de ESTAR! en los proyectos (Pérez, *et al.* 2010:800).

Lo cotidiano se transforma en político

Como hemos señalado, tanto los contenidos como las formas de desarrollo de estos colectivos, ponen la dimensión cotidiana en la esfera de lo político. Como señalamos en el capítulo del marco teórico, los ejercicios de ruptura que promueven estos movimientos están siendo reinterpretados permanentemente a la luz de los avances y retrocesos que las personas construyen desde sus espacios más inmediatos. En este caso, la comida y la alimentación, pasa a constituirse en el elemento que gatilla cuestionamientos más globales, pero desde el escenario de lo local. Estas experiencias permiten proponer otro modelo de militancia asentado en el valor reivindicador y cotidiano de la alimentación:

> *"…implicándote de una manera más directa en el proceso de lo que comes, pues también estás haciendo cosas muy importantes, y eso si, a lo mejor yo antes pensaba que las cosas iban a cambiar de otra manera y ya como que se me ha quitado también un poco el interés por hacer ese tipo de militancia…"* (ELA 11 – Mujer; militante nueva).

> *"…te das cuenta que no tienes porque seguir la norma de consumir en ciertos sitios que son los que te imponen, los que te publicitan (…) que contra más fuera de la mierda ésta en la que estamos mejor y ya eso es un punto, y me parece que es punto muy importante…"* (EH 19 – Mujer; ex militante).

Es decir, lo cotidiano es político y aquí se expresa en la alimentación. Traducir la experiencia de comer en una experiencia política significa modifica la escala de relevancia que este hecho cotidiano tiene en las sociedades económicamente más ricas. Solo como un dato ilustrativo, en el caso español la importancia del consumo de alimentos respecto del presupuesto familiar global, ha evidenciado una fuerte caída en la última parte del siglo recién pasado. Mientras en 1958 el peso del consumo de alimentos en el presupuesto familiar alcanzaba el 55% para el 2000 éste porcentaje

baja al 22% (Maluquer de Motes, 2005:1257). Esta tendencia se ha agudizado en la medida que han cambiado los hábitos de consumo asociado a la alimentación. La introducción de la llamada *"comida rápida"* en la dieta de las sociedades modernas es solo un ejemplo de este fenómeno.

Por lo tanto, el impacto supone un cambio en cómo se entiende el consumo de alimentos, aspecto que será desarrollado más adelante, y en la nueva prioridad que adquiere este factor para las personas. Pero también resignifica este espacio dotándolo de un sentido crítico. Potenciar la protesta social desde el espacio local y cotidiano también es un ejercicio de recuperación y fortalecimiento de la confianza en que los cambios son posibles cuando se hacen desde el espacio más próximo. Estos colectivos permiten la construcción de alternativas que potencian ese camino que cruza transversalmente la experiencia de habitar los movimientos.

Construcción de modelos de militancia más tolerantes/pacientes

Otro de los efectos políticos presente en los discursos, que está muy relacionado con lo expuesto anteriormente, es el que hace referencia a la existencia de un modelo de militancia diferente al convencional. A pesar de existir este reconocimiento, se observa cierto disenso en los discursos a la hora de definir a estas experiencias como las creadoras de este modelo de militancia diferente. Por el contrario, se afirma que éste es el resultado de años de trabajo militante en muchas otras organizaciones que también buscan reproducir formas políticamente diferentes de ESTAR!. Los colectivos en estudio, funcionan como un espacio de continuidad donde volcar dicho conocimiento o, en otros casos, afinar y consolidar el trabajo previo. Esta diferencia en las posturas muestra el peso que tiene, en la lectura de los actores, la trayectoria política de los mismos.

Paralelamente a este disenso en los discursos, existe un matiz que advierte sobre una diferencia sustancial a la hora de interpretar las diversas formas de participación

que se dan dentro de los colectivos y en su relación con el medio político en general. Esta lectura diferencia, por una parte, entre un tipo de participación que se realiza de manera exclusiva en los colectivos. Mientras que, por otra, coexiste una participación más integral que conjuga el ser parte en los proyectos en estudio, con la integración en otros movimientos con sensibilidades similares. Esto último se puede acercar a lo que coloquialmente podemos denominar *"multimilitancia"*. Ambas formas de participación conviven desde la naturalidad y gracias a la permeabilidad y flexibilidad constante a la que están sujetas las cooperativas.

Ahora bien, el modelo de militancia que promueven estas experiencias se antepone a los tipos de militancia profesionales que rigidizan la participación. Por otro lado, también es una oportunidad de adquirir valores relaciones vitales que terminan por repercutir en la forma de ESTAR! en el colectivo y, por supuesto, en el propio actor. Lo político organizacional se interpreta como un componente más de una forma de participación más integral, que incluye diversos ámbitos de la vida de las personas:

> *"Sí, mucho más tolerante (…) yo en verdad siempre era como muy militante profesional, en el rollo este de si faltas a un asamblea a machete por ti o sea como que tenía mucho ese chip y el estar en Hortigas me ha hecho que entienda que existen otros modelos de militancia y de hacer política que son igual de efectivos y que, aunque sean más lento, (…) pero que son igualmente válidos…"* (EH 20 – Mujer; militante nueva).

> *"…el tema de militancia agroecológica, de producir, de vivir en un pueblo, de trabajar en un pueblo, de estar produciendo con la gente del pueblo, ese otro tipo de militancia, no tanto de la organización, porque yo veo que hay gente que se preocupa mucho de la organización, y gente que le gusta mucho ir a Durcal a trabajar allí, (…) y que ese otro tipo de militancia no es tanto militancia socio política sino que más bien vital…"* (EH 22 – Hombre; militante nuevo).

Esta traducción es el resultado de fenómenos complejos de interpretación de la política desde los colectivos. En este lenguaje los procesos adquieren mayor relevancia que los resultados concretos de la participación política. Los impactos

deben ser entendidos como parte de un recorrido de experiencias subjetivas que pasan por diferentes etapas y que se escenifican en espacios también diferenciados. Esto significa una lectura distinta de la convencional respecto de lo que es lo político y cuáles son los alcances en la práctica cotidiana:

> *"…empiezo a aprender a manejar rollos de convivencia, de empatía, de responsabilidad, de confianza, de expresión, de hablar las cosas, de cuando, de porque, de todo eso…"* (EH 2 – Mujer; GT/Almócita).

> *"…entender un poco de valorar los procesos, que no siempre los resultados, que es una cosa que te marcan siempre desde pequeños, a fijarte en esas cosas, en que como haces las cosas es muy importante para después llevándolo al final, porque se puede llegar al final pero si no has tenido un buen procesos es perjudicial para el final, y esas cosas aplicadas a mi día a día"* (EH 16 – Hombre; GT/Almócita).

En esta trama de definiciones, son relevantes las posturas críticas a las formas de hacer de la política convencional, ya que funcionan como una especie de reservorio ético sobre los límites admisibles que supone una participación más democrática. La experiencia de habitar colectivos de esta naturaleza te abre la posibilidad de interpretar la política y las alternativas de otra forma:

> ***"…****la toma de decisiones en un país no tiene nada de participación ciudadana, no se nos consulta, no hay reuniones de base que luego llevan los representantes, (…) entonces te lleva a ser más crítica con el sistema (…) no hay interés en preguntar a la gente, te pone en una postura más crítica con la forma de organizarse de los propios partidos políticos también"* (EH 7 – Mujer; militante antigua).

Lo político se convierte en un vehículo de transformación subjetiva, que adquiere matices y contenidos críticos con el medio convencional. A partir de aquí, el actor en movimiento reconstruye formas de participación diferenciadas que buscan anteponer los procesos a los resultados, lo afectivo a la racionalidad instrumental y la participación integral a la fragmentaria.

Como espacio de aprendizaje de herramientas

Por último, los impactos políticos también tienen un correlato más concreto que se vincula con los aprendizajes de herramientas y metodologías organizacionales como la asamblea o la toma de decisiones por consenso. Esto se convierte en un factor decisivo a la hora de definir el tipo de participación que se quiere construir. Los discursos nos acercan a formas políticas de ESTAR! más directas y controladas por el propio actor, donde los mecanismos de representatividad pierden peso. Esto ya ha sido analizado en mayor detalle en el apartado sobre horizontalidad, asamblea y toma de decisiones por consenso de este mismo capítulo:

> ***"...****me ha afectado en el sentido de que es una forma fuera de lo común de organizarse, de decidir, de intentar plantear algo y realizarlo con un grupo de personas y poder llevar eso a cabo y formar parte de eso"* (EH 7 – Mujer; militante antigua).

> *"...te ves en la necesidad de ejercitar cosas, (...) de buscar el consenso mientras el que tienes delante está empeñado en imponer su criterio. Ese ejercicio, ese entrenamiento con La Acequia si no lo tienes te ves en la necesidad de entrenarte y si ya lo tenías a practicarlo. (...) Entrenarte en decir las cosas que tienes que decir, no te vayas a casa con la sensación haber sido una tonta que no has dicho lo que pensabas, (...) te entrenas en asertividad. Sí, sería eso"* (ELA 5 – Mujer; ex militante).

También estos aprendizajes se plasman en el resurgimiento de mecanismos olvidados o en desuso como el trueque. Se fortalece la sensación de confianza en que estas formas pueden ser parte de tu vida económica y que puedes implicar a otras personas en ellos fuera del contexto de las cooperativas y su red social.

5.8.2. Un cuestionamiento a las formas de vida urbana y la revalorización del campo

Otra de las dimensiones de impacto interno que están presentes en los discursos es la relacionada con las interpretaciones sobre la ciudad y el campo. Estos territorios son interrogados de manera más o menos equivalente por todos los tipos de actores definidos en la investigación. Como adelantamos en el inicio de este aparatado, ésta

dimensión de análisis es un ámbito donde las cooperativas agroecológicas buscan intencionadamente un cambio. En adelante, observamos en qué medida esto está presente y cuáles son los matices de estos cambios.

Entendemos que las ciudades modernas están en constante movimiento y cambio. Se transforman al ritmo de sus ruegos culturales pero también de procesos económicos y políticos que la llevan por caminos de insospechado término. En el último tiempo, la creciente influencia de las fuerzas del mercado inmobiliario sostenidas por las políticas del Estado, han provocado alteraciones en el espacio urbano muy relevantes. Ambas fuerzas permiten el uso intensivo del suelo y del capital construyendo grandes torres y enormes superficies comerciales, que provocan marginación y una dramática disminución de los intercambios e interacciones sociales (Zibechi, 2011:133). En todos estos cambios el actor desaparece y su influencia en sus nuevos trazados se reduce al mínimo.

Así como los campos se han mercantilizado, a través de la producción intensiva y el uso de tecnología a base de energías fósiles y transgénesis, las ciudades también convierte la vida en mercancías. Las personas han perdido el control sobre sus territorios. Los espacios urbanos son cada vez más verticales, autoritarios y colonizadores de la intimidad de las personas (Zibechi, 2011:134).

Muchos de estos procesos de exclusión, que se viven en las ciudades, terminan por agotar o reducir las alternativas de tener formas de vida más equilibradas y sostenibles. En este marco, es que las personas miran las zonas rurales o periurbanas, en búsqueda de aquello que la ciudad no es capaz de ofrecerles:

> *"...sí la ciudad cada vez la veo más perdida, cada vez la veo más impersonal, cada vez la veo una lucha de poderes increíble, entre el que manda y el que vive en ella"* (EH 4 – Hombre; militante nuevo).

> *"…he ido teniendo una visión más favorable (…) o más cercana a un tipo de vida más rural o más decrecida, que ves (…) que es una alternativa a lo que yo he ido*

> *aprendiendo durante mi vida y que funciona. Y dices bueno igual efectivamente funciona y no tienes que vivir como has aprendido durante muchos años…"* (EH 22 – Hombre; militante nuevo).

En este sentido, el impacto tiene que ver con sobrepasar las fronteras de lo urbano para situarse en la búsqueda de nuevas formas de vida y expectativas que la ciudad hoy en día no puede satisfacer. Es la expresión del deseo de construir nuevos tipos de vida que antes parecían lejanos y que, luego de habitar estas experiencias, aparecen como posibles. Por lo tanto, funciona como un mecanismo de vinculación entre la idea utópica del habitar nuevos territorios y la posibilidad real de llevarlo a cabo:

> *"Pues el pensar en un futuro más real. Antes siempre pensaba yo quiero tener mi huerta y tener mi comida y mis cosas, pero no sabía cómo hacerlo, ahora medio sé cómo hacerlo, (…) ahora mi futuro, lo que quiero hacer el día de mañana, seguramente no sea vivir cerca de una ciudad, lo veo más claro, lo veo más real"* (EH 4 – Hombre; militante nuevo).

> *"...ha ayudado a ver que hay otras alternativas posibles, otras formas de vivir distintas relacionadas con la naturaleza, hay otras formas de no agredir al medio ambiente, otras formas de cuidar la naturaleza, otras formas de relacionarse viviendo en comunas…"* (ELA 17 – Hombre; militante antiguo).

Además del cuestionamiento explícito a las formas de vida urbanas tal y como las conocemos, coexiste un discurso que valora el acercarse al campo como una oportunidad de identificación con este espacio. Es fruto de la experiencia directa del conocer y de generar lazos con un espacio, que hasta antes de participar en las cooperativas, eran lejanos a las personas que habitan la ciudad. En cierta medida, este impacto nos habla de la construcción de nuevas formas de mirar el campo, a partir del reconocimiento de su complejidad y de la vivencia de nuevas experiencias. Es una oportunidad de leer el campo desde un nuevo escenario:

> *"Que en el caso del campo es lo mismo que cuando yo ya he empezado a dejar mis horas allí, mi esfuerzo y me he manchado las manos de tierra. Y me parece (…) que es un contacto que ya lo sientes más tuyo, entonces también ya te identificas de otra manera, porque ya deja de ser algo ajeno (…) lo haces tuyo cuando vas y cuando*

convives en él, cuando trabajas. Entonces ya sus frutos los sientes de otra manera" (EH 9 – Mujer; militante nueva).

"...antes tenía un poco un pensamiento como primitivista del campo, como el campo, como la parte no desarrollada y creo que eso se rompe, por ejemplo el hecho de que cada vez exista menos gente trabajando el campo lo veía como algo lógico, como algo que es normal cuando la ciudad te ofrece una vida cómoda, ¿qué haces en el campo?, eso también se rompe y te da una visión mucho más compleja de lo que está pasando en el campo" (EH 5 – Hombre; militante antiguo).

Este acercamiento al espacio rural, mediado por la experiencia de habitar estos colectivos, tiene un efecto inmediato relacionado con el conocimiento que se tiene sobre la producción de alimentos. De esta forma, se acorta la brecha entre quién y cómo se produce y el consumo. O lo que es lo mismo, entre el campo y la ciudad. Esto no solo tiene un significado práctico alimenticio, sino que se traduce desde la consolidación de un cambio radical y cultural tanto en los hábitos de consumo, como en la percepción de la producción de alimentos:

"…me parece bonito eso de saber de dónde viene lo que estas comiendo, me parece bonito saber lo que cuesta las pupas que te haces en la mano, de reconocer distintos tipos de plantas que yo no reconocía, te estoy hablando en serio cuando te digo que yo no había visto un tomate en su mata, entonces pues ahora puedes reconocerlo y diferenciarlo, puedes hasta conversar de ese tipo de cosas y eso está guay a mí me gusta" (ELA 11 – Mujer; militante nueva).

Todo lo anterior da señales de un proceso donde se estrecha el vínculo entre la ciudad y el campo por medio de un conocimiento mayor de la relación entre la producción y el consumo. Esto es el punto de partida de una mayor concientización sobre las implicancias de la producción de alimentos y como se ha visto afectada por los modos culturales impuestos y por el modelo neoliberal de distribución y consumo. Al mismo tiempo permite sentir el contacto como más próximo y tener una mayor empatía con un otro desplazado y olvidado por el frenético ritmo de vida de la ciudad:

> *"...si quizá una mayor contacto con el mundo rural, (…) ahora si hay un contacto y una empatía, una complicidad con la gente de campo, ahora puedes sentarse hablar con una persona, un hombre de ochenta años que ha vivido toda su vida en el campo y poder hablar y entender y que te cuente, y contarle cosas…"* (EH 21 – Hombre; ex militante).

> *"...para mí también ha sido un descubrimiento un poco esos paisajes y ese contacto con la madre tierra…"* (ELA 1 – Hombre; ex militante).

Estrechar este vínculo entre la producción y el consumo de alimentos, pasa necesariamente por adquirir una experiencia de vida que te resitúa más allá de la condición de consumidor. Por una parte, te acerca a un mundo complejo e inexplorado y, por otra, te separa de las prácticas de consumo inmediatistas de lo urbano. Nuevamente el efecto mediador es una vivencia colectiva, política y práctica.

Tanto el cuestionamiento a las formas actuales de vivir en la ciudad, como el mayor conocimiento que las personas van desarrollando sobre la producción de alimentos, son procesos que están en directa sintonía con los objetivos que los proyectos se han plateado. Por lo tanto, existe una sincronización entre el efecto explícitamente buscado por los proyectos y los cambios que los discursos reportan. Estos últimos evidencian la construcción, desde abajo, de una relación que estrecha las realidades de la ciudad con las del campo. Hay que tener en cuenta, que este ejercicio de sincronización surge a partir de la práctica política, y no es una respuesta racional e instrumental a los objetivos que los proyectos se han planteado. Esta es una nueva evidencia de lo que hemos expuesto tanto en el capítulo metodológico como en el teórico, de una cierta relación de subordinación de la teoría a la práctica política.

Otro efecto tiene que ver con adquirir mayores niveles de consciencia sobre lo que significa la producción y los esfuerzos que hay detrás del resultado agrícola. Esta es otra forma de ver como se acorta la distancia entre el campo y la ciudad, o lo que es lo mismo para estos efectos, entre la producción y el consumo. De esta forma, los discursos refieren una mayor sensación de cercanía con el campo, lo que

conlleva una mayor valoración de sus procesos y, por lo tanto, de las consecuencias de las formas convencionales de agricultura. Es una especie de toma de conciencia de las características y efectos que tiene en la escena rural el modelo intensivo de producción:

> *"…soy mucho más consiente del proceso y la energía y lo que supone el comerte al final una berenjena o lo que sea, que tiene mucho trabajo de atrás, entonces si me ha hecho consiente de eso"* (ELA 12 – Mujer; militante nueva).

> *"Igual lo veo de forma distinta, yo no conocía el trabajo en la huerta y ahora pasas por el campo y lo valoras mucho, también los modelos así masivos de agricultura así te llaman mucho la atención, lo de los invernaderos antes igual pasabas más de largo, eres más consiente"* (EH 7 – Mujer; militante antigua).

Otra línea de los discursos observa el campo como un espacio habitado que se transforma en un referente de crítica social y política. Las escenas cotidianas del paisaje local, como las grandes extensiones de invernaderos o el desierto de olivos, son interpretadas desde sus efectos nocivos y su relación con los modelos de vida actuales. Esta posición crítica supone, entre otras cosas, un reconocimiento de las reivindicaciones campesinas que aparecen desconocidas a la luz de la mirada urbana. Se abona el terreno para la generación de nuevas vías de diálogo entre la ciudad y el campo, construidas en base a una mayor toma de conciencia sobre las condiciones y efectos del actual modelo agrícola intensivo de producción. Este efecto, que se reconoce en los discursos, se relaciona directamente con el objetivo de adquirir mayor conciencia sobre los procesos asociadas a la producción de alimentos. Con ello se hace visible una nueva vinculación entre el impacto interno y la intencionalidad explícita de los proyectos:

> *"...con un poco más de conocimientos, de valorarlo porque siendo de ciudad no eres consciente de lo que significa la problemática del campo, de lo importante que es también que haya una agricultura sostenible y no en manos de multinacionales. Yo no se si, por ejemplo, entendería igual el gran peligro de los transgénicos que para mí no es tanto el tema de que pueden ser nocivos para la salud como que es un intento de algunas multinacionales de apoderarse realmente de la alimentación mundial (…). Pues no se si lo hubiese entendido igual sin esa experiencia práctica de*

La Acequia. O sea, ver el campo de otra forma seguro" (ELA 22 – Hombre; militante antiguo).

"…cuando escuchas ahora las manifestaciones de los agricultores muchas veces entiendes muchas más cosas, o cuando las quejas de los intermediarios, yo creo que eso nos ha hecho mucha mella, a toda la gente que participamos en procesos de este tipo nos hace consientes de decir joder, aquí la gente que está ganando dinero es la que menos trabaja…" (EH 23 – Hombre; ex militante).

Pero también habitar el espacio del campo es una oportunidad para el desarrollo profesional (o de aprendizajes agrícolas no tan especializados). Esto es sobre todo relevante para las personas que están o estuvieron dedicadas a la coordinación del trabajo agrícola, aunque no exclusivamente. Este tipo de impacto está directamente relacionado con los niveles de implicación e involucramiento en el trabajo agrícola. Tanto su condición técnica como lo lejano que resulta el ámbito productivo agrícola para las gentes de las ciudades, hace que la sola pertenencia a los colectivos no sea suficiente para evidenciar este aprendizaje.

Los consumidores-urbanos deben romper con los límites formales que propone la participación en los colectivos y transitar hacia niveles mayores de implicación. Los movimientos sociales estudiados no plantean herramientas para la adquisición de aprendizajes técnico agrícolas, sino que más bien es el resultado de una forma de ESTAR! subjetiva que busca específicamente este tipo de experiencias. Por lo tanto, es un impacto interno no programado:

"Hortigas me ha aportado a nivel individual, personal y todo eso, un campo donde yo he podido hacer lo que a mí me gusta a nivel productivo agrícola de conocimientos de todo eso, quiero decir que ha sido ahí donde yo he podido aprender mogollón…" (EH 16 – Hombre; GT/Almócita).

"…yo puedo desarrollarme o autogestionarme mi propia alimentación, puedo cultivar, tengo conocimientos puedo desarrollarlos, puedo y podría irme al campo a vivir y vivir una vida en el campo…" (EH 21 – Hombre; ex militante).

Estos aprendizajes, adquiridos a través de estas nuevas formas de ESTAR! en los colectivos, también tiene que enfrentar factores que no facilitan su reproducción. Por una parte, existen dificultades a la hora de trasmitir el conocimiento que portan algunos miembros de los proyectos. Esto requiere que estas personas tengan ciertas habilidades sociales que no siempre están tan desarrolladas. Por otra parte, también este aprendizaje debe enfrentar liderazgos de tipo autoritario o mal asimilados que no facilitan la trasmisión de conocimiento y experiencias. Todos estos factores condicionan la calidad de los procesos de aprendizajes a contextos y momentos históricos favorables de los colectivos.

Ahora bien, intensamente asociado a estos procesos de aprendizaje, los discursos identifican procesos de construcción de lazos perdurables en el tiempo con el entorno rural-agrícola. En estos recorridos los colectivos ha funcionado como una especie de trampolín que permite ese contacto y da vida a la sensación de que es un espacio que seguirás habitando en tu vida. Es una proyección que traspasa esta experiencia concreta y se sitúa temporalmente en un futuro lejano:

> *"Me ha cambiado en el hecho de acercarme, de tener contacto con la agricultura, el hecho de que ahora si estoy fuera de Hortigas me costaría romper ese contacto, seguramente buscaría otra cosa o algo relacionado…"* (EH 3 – Mujer; militante antigua).

> *"...queriendo vivir de la agricultura y haciendo cosas en el campo y de integrar todo eso mucho más en mi vida más allá de leerlo, de escribir, (…) ya lo tenía en mi cabeza como una opción de vida perfectamente normal para mi, de hecho cuando me lo he estado planteando y lo que estoy haciendo ahora es por el paso de estar en Hortigas"* (EH 8 – Hombre; ex militante).

Por lo tanto, los impactos se relacionan con los cambios en la percepción de los espacios, ya sea el urbano o el rural, pero también es una oportunidad para construir relaciones duraderas. Los cambios perceptivos, dan paso a cambios actitudinales que incorporan como real y posible la alternativa de habitar el espacio olvidado del campo, buscando nuevas formas y estilos de vida.

Como veremos en el siguiente apartado, esto se plasma en la puesta en marcha de diferentes proyectos personales o grupales que buscan nuevas formas de vida en el campo. Vivir la experiencia de las cooperativas funciona como el primer paso en este camino, que ha permitido el descubrimiento de nuevas intensiones y pretensiones políticas de transformación social a través del cambio cotidiano de vida.

5.8.3. Lo trascendental de habitar estas experiencias

Como advertíamos en los párrafos anteriores, la experiencia de habitar los colectivos en estudio conlleva una gama de impactos en las personas que trascienden la propia experiencia política. Este fenómeno está presente en todos los tipos de actores definidos por la investigación, aunque en los discursos de los/as *"antiguos/as" y "ex militantes"* esta lectura aparece con más fuerza. Esto indica que el asentamiento de este tipo de impacto en las personas requiere de un tiempo de asimilación de la experiencia. La excepción a esta tendencia se expresa en el caso del efecto en el acceso a la vida social y redes sociales donde es más fuerte el discurso entre los/as *"militantes nuevos/as"*, como veremos más adelante.

La condición trascendental de este impacto viene dada por una experiencia que perdura en las personas más allá de la participación concreta en los proyectos en estudio. Es decir, trasciende la experiencia de militar en un espacio determinado y se constituye en un referente que luego se traslada a otros ámbitos de la vida de las personas:

> *"Todo lo que he aprendido en La Acequia lo estoy intentado llevar a mi vida diaria y claro que influyen en mayor o menor medida, si que influye"* (ELA 17 – Hombre; militante antiguo).

> *"...eso lo noto también, (…) que lo incorporas un poco a tu modo de vida, la forma de decidir y casi sin darte cuenta vas montando asambleas por la vida aunque sea para comprar el pan o para ver que compramos mañana que nos vamos a la playa, se montan las minis asambleas ahí por inercia"* (ELA 15 – Hombre; militante nuevo).

Como vemos el impacto se cotidianiza y afecta las formas que las personas tienen de enfrentar sus relaciones y dinámicas de interrelación entre las personas. Desde este punto de vista se transforma en una especie de estilo de vida que da forma cotidiana al cambio político. El hecho de que este impacto se reproduzca en las esferas laborales como en otros referentes de participación de las personas, hace que funcione, de alguna forma, como un dispositivo multiplicador de la experiencia. Una vez que el sujeto en movimiento interpreta y asume el cambio, lo legitima a través de un ejercicio de extrapolación a los distintos ámbitos de su vida. Los efectos trascienden a un *"más allá"* que rompe con las fronteras de la experiencia política de habitar estos colectivos. A partir de aquí su multiplicación se vuelve un ejercicio subjetivo muy difícil de ponderar:

> *"…en la otra asociación que te dicho que estoy, yo intento poquito a poco ir metiendo ese sentido de toma de decisiones en horizontal,(…) pues yo creo que todo eso se extrapola a todos los ámbitos de mi vida también, a la hora de relacionarme con las personas"* (ELA – 10 Mujer; militante nueva).

> *"...el tema de la autoorganización yo creo que hasta que entro en Hortigas tampoco me lo habían planteado como algo relevante y ahora es algo que me parece fundamental, (…) de alguna forma es algo que te llevas y que intentas aplicar en tus relaciones en el curro…"* (EH 5 – Hombre; militante antiguo).

> *"…yo luego en mi vida cuando tengo reuniones con otras personas, con un grupo musical o con tal, intento llevar el turno de palabra adelante, intento escuchar… o sea, que es algo que vas a llevar fuera, o sea en ese punto no creo que Hortigas se quede solo en Hortigas, porque (…) lo voy a exponer en mi otros aspectos de mi vida, entonces creo que sí que reincide en algo más"* (EH 19 – Mujer; ex militante).

Esta ruptura de las fronteras, no solo se traduce en cambios en las formas de vida de las personas y en como traducen sus relaciones interpersonales, sino que también se convierte en una oportunidad de creación de nuevas formas de acción política. El impacto trascendental, en este caso, se traduce como una toma de conciencia sobre la posibilidad real de creación de nuevos proyectos a partir de un conocimiento adquirido en los colectivos en estudio. Esto último está en línea con la condición de

"escuela" que tienen estos colectivos, como lo expusimos en el apartado sobre asambleas y consenso de este mismo capítulo:

> *"…entonces creo que como ejercicio práctico La Acequia no se queda ahí sino que a tu vida diaria lo puedes aplicar a muchas cosas (…) hay mucha gente que le pilla el gusanillo y se interesa y comienza a enterarse de que va la cosa, o sea, que una semilla, yo creo que si, ha puesto La Acequia"* (ELA 1 – Hombre; ex militante).

> *"…además estoy fortaleciendo mi idea de con el tiempo irme al campo, de o montar una granja escuela o empezar un proyecto en alguna ecoaldea o algo así, en algún sitio fuera de la ciudad, en el que me pueda desplazar y en el que pueda compartir y convivir con más gente ese tipo de ideas. Entonces están naciendo cosas ahí que estaban latentes antes, pero que ahora están naciendo con más fuerza"* (ELA 13 – Mujer; militante nueva).

> *"…mucha gente que se ha salido de la cooperativa está montando proyectos en Durcal y en otros lugares y está desarrollándose o bien como alternativa sobre todo para vivir, para sacar algo de dinero, como forma de vida, de gente que venía de la ciudad y ha cambiado por completo, radicalmente su forma de vida…"* (EH 21 – Hombre; ex militante).

De alguna forma la experiencia de vivir estos proyectos es el último escalón para un cambio definitivo. Esto quiere decir que no siempre los impactos internos se concretizan exactamente en las cooperativas, sino que es el terreno donde se vivencian experiencias que más tarde serán el soporte de la creación de nuevos espacios o de cambios definitivos en la forma de vida de las personas. Por lo tanto, los efectos no responden a una lógica lineal ni cíclica, sino que más bien siguen un recorrido determinado por las subjetividades y las condiciones en las cuales ellas se despliegan en un futuro. Es decir, se expresan a través de discontinuidades que están en permanente creación y cambio.

Otro de estos impactos que trasciende la experiencia propiamente tal de habitar estos colectivos, dice relación con el hecho de que ellos funcionan como una especie de pasaporte hacia la vida social y hacia la construcción de redes. Esto se da con

particular énfasis en el caso de la cooperativa granadina Hortigas, donde muchos de sus integrantes no son originarios de la ciudad y se integran a ella, por medio de su participación en el colectivo. Por esta razón, este impacto se visualiza, con mayor fuerza, en aquellos actores que hemos definido como *"militantes nuevos/as"*, ya que, son novatos/as en las cooperativas como también en la ciudad.

En tanto, la red social a la que se tiene acceso se caracteriza por ser diversa, en términos culturales como políticos. Se conjugan tanto los intereses de integración en la ciudad como la necesidad de acceder a proyectos políticos que están cercanos a los intereses de las personas:

> *"…y es por la red social que construye Hortigas. Por la cantidad de gente que conoces, (…) es una red social, es como el Facebook ese, conocer a mogollón de gente y tener la posibilidad de que tu vida social sea super activa, conocer a mucha gente nueva, gente que hace millones de cosas diferentes…"* (EH 22 – Hombre; militante nuevo).

> *"...más confianza y por el sentimiento de pertenencia de tener una red de amigos o de gente conocida afín (…), mucho más enterarme de otras cosas otros proyectos, que decía antes, que si están las feministas, (…) pues poder acercarme a otros movimientos o a otros colectivos que me interesaban, es decir, me ha abierto una, una red social en Granada"* (EH 17 – Hombre; militante nuevo).

El ingreso a este mosaico cultural, alienta también relaciones de amistad que, en muchos de los casos, se mantendrán por mucho tiempo. Esto permite construir relaciones de confianza y apoyo mutuo, aspectos que son fundamentales para la mantención en el tiempo de los colectivos. Al mismo tiempo funcionan como soporte del tipo de relaciones interpersonales que se pretenden crear. Recordemos además, que una de las características de estos colectivos es que los intercambios no son materiales sino que son de orden social, basados en relaciones de afecto entre las personas. Esto está en sintonía con la propuesta de definición de movimiento social que se ha estructurado en el capítulo teórico, al entenderlos como parte de un tejido que tiene forma de red social, donde sus partes se entrelazan por medio de relaciones de confianza y cooperación:

> *"Hortigas me parece que es (…) una red social, sabes, somos personas que al final el rose hace el cariño. "Risas". Si estáis ahí, haciendo asambleas juntos, organizando cosas, pues con el pasar del tiempo pues también vais creando más amistad, o bueno un colegeo, un buen rollo"* (EH 9 – Mujer; militante nueva).

> *"Sí, si, son amistades que quedan en el tiempo que de hecho fue lo más positivo que hemos sacado de esta experiencia que sin quererlo creamos un vínculo afectivo muy bonito, (…) la gran mayoría de mis amistades aquí en Granada tienen que ver con Hortigas"* (EH 11 – Hombre; GT/Almócita).

> *"…sobre todo lo que he sentido en La Acequia muy pronto es esa calor personal, esa ternura, ese cariño que se tiene y claro eso para mí es fundamental, o sea que yo a veces digo que La Acequia es mi gran familia y lo siento así"* (ELA 22 – Hombre; militante antiguo).

La pertenencia al colectivo ha significado la construcción de un entorno cercano y familiar. Por lo tanto, funciona como una referencia de vida a la que las personas se apegan más allá de los significados que implica la participación. Esta sensación de pertenencia a un núcleo familiar y político cercano, trasciende la experiencia de participación más allá de los límites temporales y espaciales de lo que supone ser parte de un proyecto político concreto.

La experiencia de habitar estos colectivos también funciona como una especie de brújula sobre el cómo moverse en un territorio desconocido. Te permite mapearlo desde tu propia subjetividad, a través de la búsqueda de nichos culturales cercanos. Con ello se hace trascendental la experiencia política de participación en estos colectivos y sus efectos, en cuanto funciona como un primer filtro de acceso a un territorio determinado:

> *"...sí que me ayudaba a hacerme un poco mi composición del lugar en el sentido de saber dónde moverme que vaya un poco más acorde con lo que yo pienso"* (EH 6 – Mujer; ex militante).

> *"La Acequia a mí me ha ayudado mucho a relacionarme en Córdoba, a conocer a la gente de Córdoba que a mí me ha supuesto mucha alegría conocer y que ahora mismo son muy importantes en mi vida"* (ELA 2 – Mujer; ex militante).

Por último, la trascendencia de la experiencia se vive con especial énfasis en el caso de los discursos de los actores que han estado muy cercanos a la producción y al desarrollo de estos colectivos desde un papel más protagónico. Para las personas que coordinan el trabajo en el campo, habitar estas experiencias han significado un antes y un después.

Esto viene determinado por la intensidad con que los/as hortelanos/as viven el proyecto en el día a día. Es el resultado natural de una mayor implicación en comparación con los/as consumidores/as. Este cambio se escenifica en muchos aspectos de la vida, que van desde los valores hasta las prácticas y concepciones políticas:

> *"Claro que si!, (…) que mi forma de percibir lo político, mi forma de percibir las relaciones, mi cambio en la escala de valores, cuestiones de austeridad, de dejar de valorar lo moderno y lo tecnológico a favor de otras cosas, de valorar más las relaciones personales, de valorar mis relaciones con la gente, (…)y de valorar también formas de vida de otra gente que antes no era capaz de comprender…"* (EH 14 – Hombre; GT/Almócita).

> *"Alguno no, todos. Claro si, si, mi vida cambió radicalmente, desde el momento en que decidí que ya no quería trabajar en cualquier trabajo, ni que dependiera de un jefe y trabajar por un sueldo, para mi cambió, cambió radicalmente"* (ELA 9 – Mujer; hortelana).

> *"Ha cambiado mi estilo de vida, o sea yo de vivir (…) en un contexto de ciudad e introducida dentro de unos mecanismos y de las garras del sistema, a estar liberada casi totalmente del sistema y vivir en el campo, (…) o sea ha cambiado mi estilo de vida por completo"* (ELA 8 – Mujer; hortelana).

> *"Hombre, claro me ha cambiado por completo, (…) me ha dado la oportunidad de cambiar un montón de cosas, pero mogollón valla, de una manera divertida, (…) coño la manera de ver las asambleas también me cambió, (…) ves que hay más gente que se inquieta y ves que se pueden crear lazos…"* (EH 25 – Hombre; GT/Almócita).

Como vemos para quienes han participado desde la coordinación del trabajo del campo ésta experiencia ha supuesto un cambio radical en muchos sentidos.

La amplitud del efecto alcanza todos los ámbitos de la vida de esas personas, por lo que le cambio es integral y a todos los niveles.

5.8.4. Construcción de nuevas subjetividades

Este tipo de impacto interno se refiere a modificaciones que los discursos identifican en la conformación de nuevas subjetividades que se han ido desarrollando al ritmo de la participación política en los colectivos. Connotan cambios individuales en las formas de interrelación que están presentes en todos los tipos de actores definidos por el estudio.

La experiencia de la participación política en colectivos de esta naturaleza comporta un aprendizaje en la manera de relacionarte con la diferencia. Significa un acercamiento a mundos y experiencias que pueden estar lejanos a tu propia vivencia. Es una manera de generar lazos y redes con personas diversas:

> *"…bueno sí en acostumbrarme un poco más a relacionarme con más gente y gente de distintas maneras, gente muy distinta. En eso sí que ha cambiado"* (EH 15 – Mujer; militante antigua).

> *"…creo que he crecido a través de La Acequia (…) porque me da la posibilidad de hablar, de llegar a acuerdos con personas con las que seguramente yo no coincidiría en otras cosas…"* (ELA 20 – Mujer; militante antigua).

Estos procesos de cambio vivido por las personas se traducen también en la construcción de subjetividades más tolerantes, flexibles y abiertas. Se trata de la adecuación de modelos de vida personales rígidos a formas de ESTAR! que son más coherentes con la naturaleza de los colectivos. Esta sincronización entre los valores subjetivos de las personas y los del colectivo es necesaria para la sobrevivencia de la identidad política de los proyectos. Como hemos dicho en otras ocasiones, los actores son portadores de nuevas formas de relación, que se construyen gracias a sus propias subjetividades, pero también a las formas de

ESTAR! que el colectivo potencia a través de su propia práctica política:

> *"…mi trayectoria en Hortigas me ha hecho cambiar de ser una persona muy crítica con todo, muy poco tolerante a otro polo de bueno de valorar mucho lo que hay del trabajo que se hace…"* (EH 2 – Mujer; GT/Almócita).

> *"...yo ahora mismo soy muy mucho más transigente y más flexible a la hora de escuchar simplemente, (…) empatizar siempre he empatizado porque me puedo poner en el lugar de la otra persona, pero ahora lo hago mucho más abiertamente. O sea, cuando escucho no estoy pensando en que te voy a contestar (…), no estoy pensando en mi respuesta, estoy totalmente en lo que tú me estás diciendo, estoy en tu pellejo"* (EH 19 – Mujer; ex militante).

Es decir, la construcción de formas de decidir más democráticas y horizontales, requieren de subjetividades más cercanas a modelos de relaciones más abiertas y flexibles. Éstos alimentan prácticas como la escucha activa que son necesarios a la hora de construir modelos de relación más dialógicos. Es un cambio en las formas de vivir las relaciones sociales e interpersonales. Estos procesos de transformación afectan tanto a los actores como a los propios proyectos. Ambos construyen relaciones de intercambio donde las habilidades adquiridas en la práctica política potencian los procesos de toma de decisiones y, al mismo tiempo, reconfiguran las subjetividades de las personas:

> *"…creo que me ha hecho cambiar mucho a nivel de habilidades sociales con el resto de la gente (…) He aprendido también a relacionarme en un nivel más horizontal, a ver que las cosas se pueden siempre hablar…"* (EH 1 – Mujer; militante nueva).

> *"En la forma de relacionarme, (…) de ser más paciente, de mucha más diversidad, antes (…) era muchísimo más ingeniero, antes era mucho más estricto, eficiencia y no se que, (…) ahora ya en muchos aspectos soy mucho más flexible y en eso me ha cambiado"* (ELA 19 – Hombre; militante antiguo).

Habitar lo colectivo es reconocido como una oportunidad para ver e interpretar tu propio mundo interno. Lo grupal invade el mundo de las percepciones individuales sobre sí mismo y sobre el entorno. Por ello es una oportunidad

para conocer mundos desconocidos que habitan en el propio sujeto o cambiar la propia forma de entender lo que te rodea. El impacto tiene una clara dimensión subjetiva que se vuelve interpretable gracias a la traducción de estos cambios que se hace a partir de la propia experiencia política:

> *"Aprendiendo poquito a poco a construir colectivamente, trabajar en muchas cosas personales, para poder trabajar en grupo, el trabajar la militancia desde tan pequeñita para mí, me ha servido para superar muchos miedos…"* (ELA 21 – Mujer; militante antigua).

> *"Además la cooperativa (…) me ha permitido aprender mucho a relacionarme, o sea, creo que yo he ido cambiando en la forma de relacionarme a lo largo de mi vida y mucho han sido los movimientos sociales han hecho mucho, pero en esta cooperativa puf!, a mí me ha puesto muchos espejos delante de egos, de manías mías…"* (ELA 9 – Mujer; hortelana).

Pero no tan solo se trata de las condiciones necesarias para la mantención de los valores colectivos de una experiencia, sino que también consiste en un impacto que funciona como una oportunidad inacabada hacia el conocimiento de otros mundos. Opera como una fuente de riqueza del constante proceso de cambio y mutación que hemos identificado como una de las principales características de estos proyectos. Este cambio es generado por las propias fuerzas centrípetas que ejercen los actores hacia el colectivo, como hacia sus propias subjetividades:

> *"…a mí me ha enriquecido mucho te abre la mente que las cosas se pueden hacer de muchas cosas diferentes y básicamente eso que abre la mente a otras cosas y a otras maneras de funcionar que también pueden ser igual de válidas…"* (EH 18 – Hombre; ex militante).

> *"Entonces para mí ha sido un reencontrarme conmigo y a nivel muy, muy personal de construir una persona nueva"* (ELA 9 – Mujer; hortelana).

Los cambios en las personas también se expresan en la adquisición de formas y maneras políticas de ESTAR! que potencian a un sujeto activo, con capacidad de

decisión y que busca espacios de relación política flexible. Se trata de un actor que se siente parte y que construye ese espacio al cual pertenece, a partir de una reconfiguración de lo que significa la política. Ella es redefinida desde una subjetividad cambiante donde el actor se ve involucrado en complejos procesos de aprendizaje políticos que le permiten ser parte mucho más activa en las dinámicas de los proyectos:

> *"Creo que también yo ahora soy diferente. Ahora en el GAC en el que estoy, no sólo estoy bien porque la gente me caiga bien o veo que hay muy buen ambiente, sino que también yo veo que me sé expresar mejor, que opino siempre lo que pienso, que pregunto..."* (EH 1 – Mujer; militante nueva).

> *"...a lo mejor me ha cambiado más en las asambleas, que al principio te ves muy forzado a hablar y un poco más incómodo, pero al tener cada miércoles una asamblea, te vas acostumbrando, te sientes más suelto, más cómodo y con más fuerza para hablar también"* (EH 13 – Hombre; militante antiguo).

> *"…en tener otra perspectiva de la política, que si yo no hubiera conocido este tipo de proyectos estuviera totalmente negado al tema político y a lo mejor me hubiera dedicado a mirar plantitas (…) pero este proyecto me ha hecho ver que la política (…) es alegría de cambiar, de poder, de tener la necesidad de cambiar cosas, actitudes formas e incluso la tuya"* (EH 21 – Hombre; ex militante).

De alguna forma es la oportunidad de construir el ser político que las personas llevan dentro. Comporta una oportunidad de aprendizaje y de asumir que tú eres parte protagónica de algo que se está creando y que requiere de tu participación activa. Habitar estas experiencias se convierte en una oportunidad de vida, donde las personas se empoderan y sienten que son capaces de construir algo diferente y con sentido crítico y de cambio respecto del medio. Esto está en directa relación con el análisis planteado en el capítulo teórico que interpreta al actor en movimiento como portador y creador de realidades y procesos de identificación colectivos:

> *"…tomar conciencia de que puedes crear y de que ves a (…) personas construyendo parece que detrás hay algo muy grande (…) es algo de lo que hay que tomar conciencia también, el sentirse con la capacidad de trasmitir algo, de construir algo,*

que tienes algo que aportar, en ese sentido, el ámbito de crecimiento personal (…) lo que más noto no que he tomado conciencia de eso, de que puedo crear y que tengo cosas que trasmitir" (ELA 15 – Hombre; militante nuevo).

"...cambiar cosas también en el modo de relacionarlos y de pensarnos, de sentirnos y de vivir, que eso que ha dado lugar a un montón de cosas, que dentro de Hortigas yo he conseguido eso…" (EH 8 – Hombre; ex militante).

Todos estos cambios hacen relación a una nueva forma de vivir lo grupal, lo que hace aún más relevante los impactos políticos que antes hemos analizado. Lo colectivo pasa a ser el escenario donde se desencadenan los aprendizajes, se consolidan cambios personales y se construyen nuevas relaciones entre lo político y la cotidianidad de las personas. En definitiva, donde se crean las subjetividades necesarias para dar fondo y forma a cambios políticos perdurables tanto en los colectivos como fuera de ellos.

5.8.5. El hábito de consumo como espacio de cambio

El tema del consumo, es una dimensión donde todos los tipos de actores identifican como un ámbito donde que ha generado impactos en sus respectivos recorridos. Se trata de un aspecto fuertemente presente en los discursos que reportan una variada gama de niveles de efectos en este tema. Esto hace ver que el proceso de asimilación de nuevos hábitos es complejo y de largo aliento. La participación en estos colectivos se entiende como una oportunidad, o como un *"darse cuenta",* de la importancia de construir otras formas de consumo:

"…empecé a plantearme que sí que quería cambiar mi alimentación que tenía y mi forma de consumir, pero yo sí tenía adquiridos unos hábitos ya de consumo, y lo que ha sido es como irlos cambiando un poquillo, hasta tomar esa conciencia, hasta que justo ya entré en Hortigas y ya produzco ese cambio de forma de más fuerte, como más manifiesto, ya más claro" (EH 9 – Mujer; militante nueva).

"El aprendizaje ha sido brutal. Desde la dieta, que te pones a mirar como muchas semanas ocurres que ves el orgánico, la bolsa de basura hasta arriba y la inerte así

> *no, hace cinco años era muy al contrario, era mucho más inerte que orgánico"* (ELA 17 – Hombre; militante antiguo).

Como vemos, este impacto está nuevamente en directa relación con los objetivos diseñados por los proyectos en estudio. Existe una total sincronía entre lo que se busca, en términos de adquirir nuevas formas de consumo, y la experiencia e impactos que reportan los discursos analizados. Es quizá el ámbito donde esta relación se observa con mayor claridad ayudado, en gran medida, por la trascendencia que éste aspecto tienen para los colectivos y para las personas que ingresan a participar de ellos.

Ahora bien, asistimos a un cambio que se lleva a cabo de manera progresiva, en el que la experiencia de habitar estos colectivos funciona como el cierre de un ciclo de toma de conciencia de este cambio. Con ello se abren nuevas posibilidad de relación con el consumo de alimentos donde la información sobre las características de la comida es fundamental a la hora de definir el tipo de consumo que se quiere:

> *"...todos esos conocimientos los aplico, los aplico en el sentido ese, de cuando voy a hacer la compra mirar mucho lo que consumo, de tratar de consumir las cosas de temporada y hacerlo yo y hacerlo con el resto con mi familia…"* (ELA 5 – Mujer; ex militante).

> *"...hay una búsqueda tanto de consumo como a nivel ideológico, sobre todo porque eres más consiente de muchas cosas y cuando estas en el proyecto y conoces y debates y hablas sobre modelos de agricultura y de desarrollo y demás, pues ahora miro muchísimo más por ejemplo lo que compro, dónde lo compro, a quién se lo compro, por qué lo compro, miro, pues sí eres mucho más respetuoso con lo que toca en cada temporada…"* (EH 23 – Hombre; ex militante).

Esta búsqueda de un consumo más informado, también conlleva un cambio político. Se hace más evidente la necesidad de tener una mirada integral sobre la alimentación, partiendo por la producción hasta el consumo. Es decir, es la concreción de un proceso de toma de conciencia sobre las características y efectos que supone la triada (producción, distribución y consumo) a la que hicimos

referencia en el capítulo de contexto. En todo este recorrido el actor se posiciona y va construyendo relaciones más equilibradas con el medio social y agrícola, como puede ser consolidar el consumo de alimentos de temporada:

> *"…como la verdura que viene de La Acequia pues prácticamente no compro otra, estoy consumiendo y concienciándome de las verduras de temporadas (…) me he adaptado a consumir lo que da la huerta"* (ELA 22 – Hombre; militante antiguo).

> *"…me acostumbré a decir bueno pues ahora tenemos, (…) veinte kilos de cardo, hay que comérselo, ¿no?, o tenemos no sé cuánto, o estoy hasta las narices de col, pero tengo que comérmela. Eso sí cambia un poquito, la responsabilidad con los alimentos"* (EH 23 – Hombre; ex militante).

> *"...asumir completamente un consumo de temporada, que eso también era un historia que prácticamente si que fue al llegar al estar en Hortigas (…) aprovechar las verduras que venga en mayor o menor cantidad y comer en base a eso y no comer en base a ir al supermercado y elegir un montón de cosas (…), sino un poco lo que va viniendo y eso lo he ido asumiendo de una manera fácil y que ahora mismo lo tengo interiorizado completamente que no veo otra manera tampoco de hacerlo y eso es a partir de Hortigas"* (EH 8 – Hombre; ex militante).

En términos generales, estas tendencias identificadas en los discursos potencian el hecho de que la comida es un espacio a partir del cual se puede hacer crítica social. El consumo se convierte en una trinchera desde donde se puede mantener una lucha constante contra el adversario político. Es la concretización del mensaje: *"Comiendo también se lucha"*:

> *"…por ejemplo, Nestlé es una empresa que para mi gusto y para mi forma de pensar no vamos a ir a ningún lado haciéndole caso, con lo cual, pues no consumo productos de Nestlé, es una manera de hacer mi pequeña lucha, no consumiendo"* (EH 4 – Hombre; militante nuevo).

> *"Luego yo lo veo una lucha aquí dentro super cañera, que rompe con muchos esquemas, el hecho de salirte del mercado, de romper con un montón de cosas que te hace el estar dentro de un proyecto como esto, el estar produciendo tu alimentación…"* (ELA 7 – Hombre; hortelano).

> *"…yo el cómo comía y todo eso es una cosa que no me plantee hasta que entré en la cooperativa y comencé a pensar en estas cosas, (…)no se a nivel político y a nivel social, todo lo que implica lo que tu comes y lo que en general consumes, no es algo que yo me hubiera planteado muy a fondo, más allá de no bebas Coca Cola ni ron Bacardí, que también es un poco ese planteamiento pero de una manera muy limitada"* (EH 12 – Hombre; GT/Almócita).

Es precisamente aquí donde la dimensión cotidiana de lo político tiene su referente más claro, como enunciamos en el capítulo teórico del presente trabajo. La alimentación pasa a ser un lenguaje, por medio del cual, varias veces al día, las personas están creando formas diferentes de relación política. En ellas el actor recupera el poder sobre sus decisiones y mantiene un vínculo crítico con su entorno inmediato.

Mantener esta lucha también implica la renuncia a estilos y formas de vida muy asentadas en la sociedad actual. Por lo tanto, la adquisición de una nueva forma de vivir el consumo se hace a costa de la renuncia de otra. Éste es el cambio trascendental a que las personas están aspirando:

> *"…todo eso te lleva a tener un modo de vida particular, y a renunciar a otras muchas cosas que es verdad que quizá hasta que no estaba aquí dentro no me había planteado que debía de renunciar para tener un consumo más o menos coherente en nuestras formas de pensar, coherente por decir algo vamos!…"* (EH 24 – Hombre; GT/Almócita).

> *"...intento llevar esa coherencia a los hechos cotidianos, al gel que compras, a que el desodorante no tenga aluminio, a consumir las cosas de temporada, a que la gente que esté a tu alrededor sea consciente de eso. En las cosas que utilizo, en reparar todas las cosas que tengo antes de tirarlas, de no caer en las tentaciones del sistema. Tu compañía de móvil que te está todo el rato tentando a que cambies de móvil o intentar evitar a mi cuerpo todas las agresiones que pueda, aunque supongan un producto más cómodo o más barato…"* (ELA 5 – Mujer; ex militante).

Estas modificaciones en el ámbito del consumo, implican asumir prácticas alimenticias que están determinadas directamente por la producción. Se rompe con la ilusión del *"merca consumo"* que pone a disposición todo tipo de alimentos, todo el tiempo. Se trata de una forma diferente de relación con la alimentación,

determinada ahora, por los ritmos y procesos de la tierra. La materialización de esta ruptura es crucial, ya que es uno de los pilares del cambio social que promueven estos colectivos. Se visibiliza un proceso que se desarrolla en el ámbito cotidiano de la vida y lo transforma en una reivindicación social. Debemos notar que este fenómeno se construye progresivamente y a partir de cambios relativos y adaptados a las condiciones y características subjetivas de los actores.

Por esto último, existe también otro nivel de impacto que lo podemos situar como intermedio. En él se reconocen cambios en los patrones de consumo pero estos no son absolutos. Esto se traduce en que a pesar de que se mantengan viejas prácticas de consumo convencional, se ha profundizado el conocimiento y la toma de conciencia sobre la importancia del origen de la producción y lo que supone:

> *"...a lo mejor no te dabas cuenta, no eras tan consiente del trabajo que tienes o del proceso que tiene, pero si sigo consumiendo en el supermercado, al final sí, pero he tomado conciencia de eso, de los productos de dónde vienes y eso me lo ha aportado la cooperativa"* (EH 7 – Mujer; militante antigua).

> *"Si me han cambiado un montón. Porque antes no era consciente de que verdura era de temporada y ahora si soy más consciente, y ahora como que más crítica, más selectiva a la hora de comprar, aunque muchas veces (…) digo me apetece tomarme un tomate aunque no sea la temporada (…) porque tampoco quiero sentir ese sentimiento que esto (…) te marca una forma de pensamiento, esto está mal esto está bien, ahí muy rígido"* (EH 3 – Mujer; militante antigua).

Si bien las formas de consumo se han vuelto más críticas y ha crecido la conciencia respecto de la importancia de hábitos más sostenibles, tampoco se ha adquirido como un dogma. Este margen de *"inconsistencia"*, es por una parte, una remembranza del tipo de consumo desenfadado y acrítico, pero por otra, también nos advierte sobre la complejidad que supone un cambio total a este respecto. Los actores siguen siendo parte de un modelo de consumo muy asentado en el medio social y en sus propias memorias colectivas. Pero también, ésta memoria histórica funciona como un potenciador de los nuevos hábitos que se están adquiriendo, los

cuales van en sintonía con antiguas prácticas. La alimentación es interpretada como el vehículo que permite un tránsito hacia un pasado mejor en este aspecto. Por este motivo, decimos que el mayor impacto tiene que ver con el despertar la capacidad del actor de *"darse cuenta"* de que son posibles y factibles otros modelos de consumo:

> *"...el primero de la alimentación, es verdad que nosotros en la familia cuando empezamos, cuando entramos en La Acequia ya éramos consumidores de algunos productos ecológicos pero que el trabajar la tierra, el sentir la tierra, el probar esos alimentos nos ha hecho descubrir que alguna alimentación que tenemos olvidada, que nos hacho transportarnos cuando éramos niños, cuando los alimentos teníamos sabores, entonces a partir de ahí ha sido toda una revolución en la alimentación"* (ELA 1 – Hombre; ex militante).

Este *"darse cuenta"* implica una posición de valor subjetivo respecto de la importancia de la salud alimenticia y la relación que esto tiene con dinámicas más globales como la comercialización de la comida. Se consolidan formas de autocuidado por medio de otorgar a la comida un valor relevante dentro de la vida de las personas. Esta dimensión de salud también está presente como una forma de autocuidado que no solo involucra el hecho mismo de comer, sino una serie más de factores, como el estado de ánimo o el *"sentirse más activa"*:

> *"La más grande que yo he visto así a nivel personal, ha sido empezar a quererme más y empezar a cuidarme (…) yo antes comía de la basura y comía para quitar el hambre, ahora de repente consigo dar unas pautas muy buenas, no soy un gran chef ni un gran erudito de la cocina y de los alimentos, pero si que considero que he aprendido y he ganado mucho en salud y en tener en cuenta lo que como. Que lo que como es para hacerme un bien y no es lo mismo comerte una manzana podrida reciclada que vino de tal sitio, a comerte una manzana que está cogida del árbol que haya venido de una manera más o menos directa"* (EH 17 – Hombre; militante nuevo).

> *"...la manera de comer, eso es super importante el que te preocupes sobre lo que comes e intentar comer de una manera más sana, eso claro imagínate que si es importante todos los días tienes que comer tres veces. Entonces tío cambiar de comer, yo que se, te hace cambiar un montón de cosas…"* (ELA 11 – Mujer; militante nueva).

El *"darse cuenta"* también supone la apertura hacia la concreción de que otras formas de consumo son posibles. En esta época fuertemente influenciada por el modelo neoliberal de consumo de alimentos, como hemos señalado en el capítulo de contexto, estos colectivos son micro espacios donde se multiplican redes sociales que están apostando por formas diferentes de consumo. Se acota la brecha entre la utopía y la realidad de tener acceso a nuevos modelos. Estas experiencias verifican, desde la práctica política, una posición crítica y de cambio social que los actores asumen como propias por medio de la alimentación:

> *"...estar dentro de Hortigas, pues me ha hecho (…) convencerme y conocer que era capaz de consumir de otra manera, explico: antes de entrar en Hortigas yo veía como algo súper lejano y súper utópico, yo decía pues claro que me gustaría consumir más productos locales (…) y todo se quedaba en el gustaría, querría y tal y después de estar en Hortigas he ido conociendo gente, (…) tiendecillas, (…) a través de esta red de contactos que es Hortigas me ha permitido ir modificando mis hábitos de consumo…"* (EH 20 – Mujer; militante nueva).

Estas nuevas formas de consumir están directamente relacionadas con favorecer prácticas que permitan interiorizar el ciclo productivo de la comida, desde su origen hasta el tramo final. En otras palabras, desde la huerta a la mesa, como hemos anticipado. Con ello el cambio se vuelve más trascendental, ya que, no solo significa un cambio en la práctica del "comer", sino que es una toma de conciencia sobre las implicaciones políticas de las distintas formas de producción de alimentos que existen en el medio. De esta forma "comer" se transforma en una herramienta que permite el cambio social:

> *"...al conocer la cooperativa como la estoy conociendo, pues también está de puta madre porque estoy viendo cuál es el ciclo y el proceso de lo que yo luego me llego a comer. Estoy viendo los orígenes y estoy investigando desde dónde sale eso"* (EH 4 – Hombre; militante nuevo).

> *"…me ha influido a la hora del consumo de otras verduras, bueno que ya sabes cuales son los ciclos de las plantas, sabes si te estás comiendo (...) unas crucíferas, si me estoy comiendo no sé qué, antes no conocía nada de eso"* (EH 15 – Mujer; militante antigua).

En dicho ciclo productivo una etapa fundamental tiene que ver con la distribución de los alimentos. Como observamos en el capítulo de contexto, ésta es una de las dimensiones que ha sufrido modificaciones más relevantes desde la instalación del modelo neoliberal de consumo. En ella se potencia el margen de maniobra económico y social de grandes corporaciones que hegemonizan el papel de la distribución de alimentos. Esto ha provocado una creciente profundización de la distancia que existe entre el productor y el consumidor. Estas experiencias no solo quieren/pretenden acortar esta brecha sino que además, en la medida de lo posible, potencian directamente su desaparición. De esta forma se busca que los consumidores sean responsables de la producción a través de una fuerte implicación en todos los procesos que tiene que ver con la generación de alimentos:

> *"…lo que sí procuro es ir a sitios, aunque sean tiendas normalitas, pero conocer al que vende, qué te vende, tal. Y saber un poco, pues si compro carne, pues saber de dónde viene, aunque no sea exclusivamente ecológica…"* (ELA 3 – Hombre; ex militante).

> *"…el tema del consumo, pero bueno que siga avanzando, o sea, que si me ha afirmado en ese modelo mixto, apostar por productos de cerca y conoces al productor y que no solo apoyas al producto, sino que al productor, y si que lo prefiero cuando existe la posibilidad de ese tipo de consumo a otro"* (EH 22 – Hombre; militante nuevo).

Por otra parte, estas formas de vivir el consumo operan como espacios que legitiman maneras de vivir que estaban asentadas en prácticas antiguas y aparentemente fuera de contexto. Existe una especie de recuperación de prácticas que se alejan del consumo rápido e inmediato de la gran superficie y se acercan a formas de satisfacer necesidades de forma más autogestionada. Este ejercicio de volver a recuperar *"prácticas del pasado"*, tiene un alto contenido de crítica política y es una oportunidad de cambio social en la esfera de lo cotidiano:

> *"...yo ahora me acuerdo de cuando era pequeño de por ejemplo, (…) nos reíamos porque la vecina de la puerta de al lado de mi casa, que era mayor, hacía jabón en*

> *vez de comprarlo, joder decíamos que cutre no sé qué, no se cuánto, ahora hace dos o tres semanas estuvimos en la huerta haciendo jabón (risas) (…) y dices esa es la parte en que cambia mi percepción…"* (ELA 15 – Hombre; militante nuevo).

De alguna forma, es una manera de recuperar la legitimidad de prácticas que el capitalismo y el modelo cultural de consumo neoliberal han ninguneado, desvalorizado y vendido como obsoletas. La vuelta al pasado funciona como una estrategia de reconocimiento, pero también es una fuente de conocimiento necesaria para la consolidación de nuevas prácticas. Estas experiencias vinculan a las personas con un pasado cercano, que se constituye en un referente más en la construcción de posiciones de crítica social, económica y política.

capítulo

6

CONCLUSIONES

Este capítulo está dividido en dos partes. La primera la hemos denominado *"conclusiones temáticas"*, ya que, repasa aquellos aspectos directamente relacionados con los diferentes temas que se han trabajado a lo largo de los capítulos, con especial énfasis en el de resultados. Se puede entender como un trabajo de síntesis interpretativa que busca resaltar aquellos aspectos que parecen más relevantes a la hora de entender cada uno de los temas analizados.

La segunda parte de las conclusiones la hemos llamado *"conceptos transversales de interpretación"*. Esto con la idea de identificar una lectura de la información que trascienda los contenidos propiamente tales y construya conceptos y líneas interpretativas más generales. Es una lectura de la información que mezcla y entrecruza las particularidades e intenta elaborar un mapa conceptual abierto al juego de las interpretaciones.

Ambos esfuerzos conclusivos dan forma a una lectura integral que permite estar cerca de los datos y, al mismo tiempo, tomar distancia de ellos para poder construir una lectura que los trascienda.

6.1. *Conclusiones temáticas*

Los cambios promovidos por la llamada Revolución Verde, han supuesto la industrialización de la producción agraria, desprotección de los pequeños productores, intensificación de la relación de explotación entre la ciudad y el campo y la consolidación de la ya desequilibrada relación norte-sur. Efectivamente, los países con economías más débiles dedican actualmente sus mejores tierras a la comercialización de productos fuera de sus fronteras. Además, se ven sometidos a una desigual relación entre campesinos y compañías multinacionales de alimentos que dominan el mercado mundial y el proceso de producción desde la semilla hasta la distribución final del producto.

Tanto los procesos de intensificación de la agricultura como su direccionamiento hacia las lógicas del mercado, sumado a las políticas agrícolas de los países centrales han contribuido a generar un contexto de total desprotección del campo y la alimentación. La actividad agrícola está sometida a la especulación que hay detrás de las llamadas crisis alimentarias y de los efectos perversos de los transgénicos. Todo lo cual alienta la necesidad de consolidar y construir alternativas desde lo local que cuestionen estas lógicas y generen procesos reflexivos y de acción social enfocados en la construcción de nuevas formas de producir, distribuir y consumir alimentos.

Creemos que el actual modelo de desarrollo neoliberal nos sitúa en un contexto donde las problemáticas asociadas a la producción, distribución y consumo de alimentos son de carácter puramente mercantil. De ahí que sus estrategias de enfrentamiento estén fuertemente mediadas por políticas monetarias y por el flujo de capitales. Los alimentos son un bien más, como cualquier otro que se transa en el mercado, y que está sujeto a los caprichos de la industria transnacional, como cualquier otro.

Las experiencias de movimientos sociales, que hemos enmarcado dentro de la agroecología y que han sido parte de esta investigación, sostienen luchas que son interpretadas a partir de este contexto político, económico y social. Estos procesos

de creación se hacen a la luz de las condiciones visibles que se dan en una sociedad concreta, pero también entendemos que existen dinámicas y conocimientos que se construyen desde las profundidades del recorrido de un movimiento social determinado. Conocer el nivel más invisible de las relaciones políticas, sociales y culturales que los movimientos sociales construyen, es un desafío permanente para la investigación social. Dejar fuera estas relaciones significaría reproducir interpretaciones ajenas a la dinámica del colectivo y que corren el peligro de instalar marcos de interpretación y de acción que no necesariamente son compartidos por los actores.

Se hace necesario construir nuevos marcos de interpretación desde donde pueden ser entendidos los colectivos, teniendo en cuenta los procesos de cambio en la cultura de la movilización, que van desde el ámbito del lenguaje hasta las bases epistemológicas y teóricas. Esta investigación ha intentado interpretar las experiencias teniendo en cuenta estas condiciones, trabajo que en ningún caso está cerrado, sino que más bien ha pretendido abrir puertas y ventanas que sirvan para explorar las realidades de estos movimientos sociales.

Los diferentes procesos de debates que han vivido estos colectivos son el reflejo de su propio recorrido marcado por el trabajo constante de actores que han creado y recreado marcos de acción a partir de escasos recursos. El correr de los años ha puesto sobre la mesa las diferentes sensibilidades que en cualquier tipo de movimiento social o, experimento colectivo, se hacen visibles. Cada uno de estos momentos de discordia y tensión, han servido para construir aprendizajes sobre lo difícil que puede llegar a ser la construcción de una alternativa política. En nuestra opinión, la complejidad y peso de los debates que se han generado a lo largo de los años son coherentes con el intento de edificar nuevas relaciones políticas que sean capaces de subvertir el orden convencional de la participación.

Los debates reflejan las diferencias al mismo tiempo que han funcionado como los catalizadores de aquellos aspectos que los colectivos deben pulir en su práctica

política. Son testigos de la creación organizacional y metodológica de una forma de protesta que intenta, a partir del espacio cotidiano de la comida, alterar las lógicas convencionales y proponer un modo diferente de participación democrática.

En este esfuerzo, un mecanismo fundamental ha sido la construcción horizontal de un marco de participación política. Al analizar los discursos sobre este tema, en términos generales, no se aprecian grandes diferencias entre las distintas posiciones de los actores. En el análisis de los diferentes grupos no se observan tendencias discursivas a valorar o criticar un aspecto más que otro. Los énfasis están dotados de una fuerte carga de subjetividad dada por su experiencia más que por discursos homogéneos derivados de su recorrido o relación actual respecto de los colectivos. A pesar de ello la horizontalidad, vista desde una concepción teñida por las imperfecciones, es una línea discursiva presente sobre todo en quienes ven el colectivo desde la lejanía. Quienes ya no participan de los proyectos (los llamados *"ex–militantes"*) observan con mayor claridad las imperfecciones y las sitúan en una posición más central dentro de sus discursos. Esta posición más crítica puede estar influida por experiencias poco satisfactorias en este ámbito, que incluso pueden haber funcionado como una motivación para su propia desvinculación de los colectivos.

En los procesos de construcción de modelos horizontales se observa cómo está presente tanto la concepción utópica del concepto como aquella que la vincula a un uso práctico. Entendiéndola como una herramienta a la cual hay que adecuarse. Ambas perspectivas conviven en una tensa calma que remite a estados de conflicto interno o a momentos de desmotivación con el proyecto.

La visión idealista, que existe sobre la horizontalidad, plantea retos al concepto pero, sobre todo, a la práctica política. Se convierte en una fuente indirecta de agotamiento y descontento. Anima la sensación de que es un objetivo que no se ha conseguido o que está muy lejos de alcanzar. Genera un estado de insatisfacción que puede conducir a la salida del colectivo de parte de algunas personas. En tanto,

para quienes deciden permanecer es una fuente de auto exigencia permanente que justifica la búsqueda de formas homogéneas y totales de participación e implicación. Esto último puede ser traducido como un reto de futuro o como una lectura auto flagelante del devenir político del grupo.

En cambio, la perspectiva más realista sobre la horizontalidad, abre espacios de desarrollo que asume sus imperfecciones pero que tiende hacia un equilibrio en las formas políticas de actuar. El hecho que se asuma como una oportunidad da cuenta de ello. Aquí se reivindica una posición activa de los sujetos en movimiento, constructores de un momento histórico donde pueden definir sus propios marcos de acción. La construcción de la horizontalidad supone, en el marco de un proyecto colectivo, deconstruir las antiguas formas de decisión política al mismo tiempo que se construyen otras nutridas de nuevos referentes e ideales. La horizontalidad está en permanente proceso de reflexión y creación subversiva y requiere de espacios abiertos de deliberación política.

Estos procesos de cambio reflexivo siguen una lógica temática marcada por los desafíos del colectivo. Son el reflejo de las impurezas de la propia naturaleza del concepto pero también hablan de los recorridos que los proyectos van asumiendo a lo largo de su vida. Es decir, funcionan como registros historiográficos de sus propias discontinuidades. Se van desarrollando en torno a él espacios donde poder experimentar o intercambiar nuevos saberes y prácticas.

Una de estas impurezas se refiere a la difícil relación que existe entre la construcción de la horizontalidad y los liderazgos. Entre ellos, existe una vinculación de interdependencia mutua donde los flujos de la influencia van en ambas direcciones. En la medida en que se logren mayores niveles de horizontalidad el manejo del liderazgo será mejor y viceversa; o sea, en el contexto de un manejo más deficitario de los liderazgos la horizontalidad sale resentida.

La diferencia en la constitución de liderazgos entre los modelos políticos convencionales y el horizontal, radica en el tipo de relación que existe entre los sujetos y la de ellos con la estructura organizacional del movimiento social. Esta relación debe estar favorecida por un marco colectivo que equilibre los impactos de los liderazgos al mismo tiempo que construya bases normativas legitimadas por las personas. Si alguno de estos dispositivos no funciona se abre una brecha para la entrada de un conflicto (abierto o encubierto) y/o una desvinculación progresiva de la participación que puede ser parcial (*"cumplo con lo mínimo"*) o total (*"me voy del proyecto"*).

Tanto la novedad, como el potencial político de las formas de liderazgos que se desarrollan en experiencias de este tipo, tienen que ver con la promoción de valores relacionales, donde la competitividad por un espacio de poder no parece estar presente. En general, el ejercicio del liderazgo no busca acumular poder, ni mayores cuotas de representatividad, sino simplemente puede ser el resultado de la alta motivación política por participar. Cuando estos espacios de participación no son tomados por otros grupos, es decir, cuando no hay un relevo en los liderazgos, se pueden provocar procesos de acumulación de poder dados por la continuidad de la trayectoria. Sin embargo, esto es regulado por el alto nivel de rotación interna de personas y, por otra parte, por las propias características de los mecanismos de decisión que tienen los colectivos. En suma, se trata de tipos de liderazgos que no buscan reproducir relaciones estáticas marcadas por la jerarquía y el autoritarismo, sino que más bien son el resultado político de las diferentes formas de habitar el proyecto.

Los desequilibrios en la estructura organizacional de los colectivos son vistos como un factor que desencadena momentos o sucesos que están en contra de la horizontalidad. El principal punto de desajuste se encuentra en la relación que existe entre los consumidores (asentados en la ciudad) y los coordinadores del trabajo en el campo (asentada su actividad fundamentalmente en lo rural). Como ya hemos dicho, esto es difícil de gestionar puesto que la naturaleza de la organización de estos colectivos, tiende a dejar a los consumidores alejados de la producción y de

los procesos de toma de decisiones que se dan en ese ámbito. Por lo tanto, es el resultado del reparto de las funciones dentro de los colectivos y la asunción de las distintas responsabilidades que ello supone. Ahora bien, este desajuste se vuelve más crítico en la medida en que los consumidores se alejan de la producción y/o cuando se hacen más visibles las deficientes gestiones del rango por parte de las personas que coordinan el trabajo en el campo.

Otro tema que está relacionado con la formación de estructuras y lógicas de participación horizontales es el potencial impacto del crecimiento cuantitativo del colectivo. En la medida en que los proyectos crecen se pierde familiaridad y los lazos de confianza se pueden resentir o estrechar en torno a grupos específicos. Esta no es solo una disyuntiva de orden organizacional sino que también es política. Los colectivos tienen que debatir entre el potencial impacto que puede tener la ampliación de su base social y los efectos internos que pueden surgir al transitar desde un *"proyecto de amigos"* hacia un *"proyecto sociopolítico"*. Esto hace necesario trabajar, tanto individual como colectivamente, la confianza en la gestión de las responsabilidades de los distintos componentes del colectivo.

La horizontalidad es vista como un elemento que integra y aglutina en torno a la experiencia de habitar el colectivo al mismo tiempo que es una característica propia de él que fija los límites de su fisonomía organizacional y política. Funciona, por lo tanto, como un elemento de identificación con el proyecto.

De igual forma, la horizontalidad permite garantizar a las personas una experiencia política más igualitaria, que las que se pueden encontrar en movimientos sociales convencionales. Los actores están en una misma posición a la hora de proponer y decidir. Tienen como soporte de este proceso las relaciones de confianza que se van desarrollando entre los sujetos en movimiento. No es, por lo tanto, una garantía dada solamente por la estructura o la formalidad de un acuerdo, sino que se reproduce gracias a los lazos subjetivos que se crean entre las personas.

Íntimamente relacionado con el tema de la horizontalidad, el asamblearismo es el gran espacio donde las relaciones políticas se conyugan. La asamblea requiere formas de habitar su espacio que sean coherentes con sus valores democráticos y participativos. En la medida en que ellas sean constructivas y tengan en cuenta una perspectiva colectiva más que individual, la toma de decisiones tenderán a facilitarse. Por el contrario, los posicionamientos inflexibles, rígidos y con una escasa capacidad de adecuación, reproducen asambleas estáticas e improductivas.

En este marco los sujetos sufren procesos de transformación. Llegan a la asamblea con preconcepciones que pueden ser reafirmadas y/o alimentadas con nuevos y mejores argumentos o, por el contrario, éstas pueden cambiar radical o parcialmente. Lo importante es que los actores mantengan una actitud de cooperación y escucha activa que ayude a construir colectivamente un acuerdo.

El aprendizaje asambleario se da en un espacio y en un tiempo definido y concreto. Esto se traduce en la metáfora que ve a las cooperativas como una especie de "*escuelas"* de formación. Ellas se nutren de dos grandes fuentes, una es la propia experiencia asamblearia de las personas y la otra las experiencias de colectivos similares. Esto permite adecuar la práctica política al contexto específico y favorece, en alguna medida, la creación colectiva. La experiencia del aprendizaje en estas *"escuelas"* de formación está en constante cambio debido a la rotación de las personas dentro de las cooperativas como a los propios retos de la aplicación de la metodología asamblearia. Por esto, es fundamental la implicación de las personas en el asentar formas de ESTAR! que estén en plena sintonía con los requerimientos y características de la asamblea.

A pesar de que todos los tipos de actores reconocen que existe dicho aprendizaje, la identificación de aspectos específicos se asienta más bien en los *"ex y antiguos militantes"*. Esto muestra el recorrido de las cooperativas al mismo tiempo que es una señal de que hay una superación de determinados aspectos. Esta dinámica

la podemos resumir en tres etapas: en la primera los actores aprenden a vivir en asamblea. Se comienza a transitar desde el silencio tímido hacia la acción propositiva. Luego hay un tiempo de transición y asentamiento, para terminar con un periodo definido por la utilización política del espacio asambleario. Se trata del tiempo donde se produce el despliegue en toda su magnitud del sujeto político activo y creador de nuevos referentes.

La asamblea también funciona como una especie de termómetro de la calidad de la democracia interna. Existe una relación directa entre la mala gestión asamblearia y la riqueza de los procesos colectivos. Al debilitarse la asamblea se resquebraja el sentido de pertenencia de las personas y los equilibrios al interior del grupo. Es más probable que aparezcan prácticas y liderazgos del tipo autoritario y/o que se incrementen otras dinámicas políticas contrarias a la horizontalidad.

En cuanto a las dicotomías que hemos trabajado, tanto la falta de operatividad versus su condición democrática, como el tema de la representatividad son perspectivas que están presentes en todos los actores. Esto habla de la naturaleza política que tiene el asamblearismo, ya que sobrepasa los momentos coyunturales de las cooperativas y se convierte en una preocupación global. En este marco, la representatividad, es una herramienta que surge como respuesta a una necesidad funcional específica de las cooperativas pero que durante su aplicación se desnudan sus limitaciones. La lentitud en la toma de decisión es una práctica política que gana peso en la medida en que se afianza un modelo que valora más el proceso que los resultados. Ni las maratónicas asambleas, ni las decisiones urgentes son estrategias que ayuden a consolidar este modelo, sino que por el contrario, funcionan como sus peores consejeras.

En términos específicos el tema de la cultura asamblearia, el impacto de las formas de ESTAR! y los obstáculos en la aplicación de las metodologías es un terreno donde los *“ex militantes y los antiguos”* desarrollan más ampliamente sus visiones. En el caso de las barreras, es una perspectiva donde los *“ex militantes”* ponen mucho

énfasis. Esto está en directa relación con el hecho de que la participación asamblearia requiere de una fuerte inversión de energía de parte de las personas. Por este motivo, se produce un desgaste natural en la participación que termina por ajustar a la baja la implicación o incluso, en otros casos, puede suponer la salida del grupo. La búsqueda de equilibrios en esta materia se convierte en un desafío permanente para las personas que participan en estas cooperativas.

En relación al consenso, se observa que todos los actores tienden a valorarlo positivamente como estrategia para tomar decisiones. Son los llamados *"ex y antiguos militantes"* los que muestran más elementos a la hora de identificar aquellos aspectos que hay que superar y cuales han sido los errores en la aplicación de la metodología.

Esta fuerte valoración del consenso se relaciona en buena medida con lo que hemos llamado aquí lo *"potente"* de la metodología. Esta condición se traduce en los impactos, tanto individuales como colectivos, que conlleva la aplicación de esta herramienta. Respecto de los primeros, se potencia el sentido de pertenencia al grupo y a la propia decisión de la cual se es parte. También es leída como una oportunidad de crecimiento personal, ya que implica un aprendizaje político que no está disponible en el medio social. En cuanto a los impactos colectivos, la búsqueda de consenso incentiva la implicación en los proyectos y contribuye a que los procesos de decisión sean más cercanos a los ritmos políticos de las personas. Al mismo tiempo, es una fuente de legitimidad de las estrategias confeccionadas, que es capaz de asimilar la diversidad interna y transformarla en un bien colectivo. Por último, esta herramienta permite conseguir los objetivos planteados por el grupo y le da continuidad a la experiencia.

Además de estas potencialidades, el análisis de la información ha podido identificar algunos aspectos importantes a la hora de poner en marcha el consenso. Estos tienen que ver con la construcción de un actor social empático, volcado al grupo (con una fuerte implicación), flexible y con capacidad de adaptación. Esto último, se traduce

concretamente en una disposición favorable a ceder en sus posiciones individuales en pro de la construcción colectiva del consenso.

En este escenario el grupo juega un papel relevante a la hora de potenciar estos valores en las personas y dotar de las herramientas necesarias para construir colectivamente una decisión. Complementariamente, para que el consenso funcione es importante conocer su funcionamiento. Se trata de saber cuáles son sus ritmos, pasos y limitaciones, para poder utilizarlo correctamente. En estos términos, es fundamental mantener en el grupo una actitud de debate responsable que tenga siempre en cuenta al colectivo antes que las preferencias individuales. La subjetividad se transforma en un bien colectivo puesto al servicio del grupo por medio de la cual se traducen sus particularidades.

Pero como hemos mencionado a lo largo del análisis de este tema, la construcción de consenso no es algo que venga dado en los sujetos políticos que participan de las cooperativas. Al contrario, el tipo de democracia imperante no potencia este tipo de herramientas, por lo que, tanto los actores como el grupo en su conjunto está en un permanente aprendizaje de sus formas y estrategias. Una vez que las personas se acercan a la práctica del consenso se vive un periodo de asimilación de sus características. En este tiempo hay un reconocimiento mutuo de lo que el actor y el grupo le pueden dar a él y viceversa. El resultado de este periodo es la creación de nuevos referentes e interpretaciones de cómo ponerlo en marcha. Es el producto vivo de la mutación y adecuación al medio que caracteriza al consenso. El ciclo óptimo de aprendizaje se cierra cuando el actor es capaz de trasladar a otros contextos grupales los saberes y prácticas aprendidas. Por lo tanto, el actor funciona como el portador legítimo de este aprendizaje.

Por otra parte, todos los actores traducen la experiencia de la búsqueda de consenso como un proceso impuro. Especialmente en lo que respecta al tema de la lentitud del consenso y el aprendizaje que ha supuesto participar de estas experiencias. Esta

visión hace que las consecuencias negativas de la incorrecta aplicación del consenso sea algo que todos los actores identifiquen.

La impureza evidencia también una serie de ajustes que son necesarios hacer para que la maquinaria del consenso ruede mejor. La primera es ajustar la necesidad de cierto pragmatismo con las características de la herramienta. Esto se traduce, en una cierta relativización en la aplicación de las formas metodológicas en pro del avance del proyecto. Parece necesario transitar desde la reflexión a la acción política. El segundo ajuste se da entre las posiciones *"inflexibles/dogmáticas"* con otras *"flexibles/desinteresadas"*. Tanto unas como otras suponen consecuencias no deseadas para los grupos como son la *"huida/fuga"*, en el caso de la primera, o la construcción de falsos consensos, el apartarse y la caída en la implicación, en el caso de la segunda. Un último ajuste se da entre las mayorías y las minorías. En este caso, se hace necesaria la búsqueda constante de un equilibrio político entre unas y otras que permitan la construcción colectiva.

Una vez asimilados estos ajustes, el consenso se legitima en la medida que es una alternativa a la democracia representativa. En su construcción, se valora el proceso más que el resultado en sí mismo, el cual debe estar basado en el trabajo colectivo que busca adecuarse a las necesidades de las personas y del grupo. Con ello, cobran vida relaciones políticas diferenciadas y con significados heterogéneos.

En este marco, uno los errores más frecuentes que comenten los colectivos es la construcción de falsos consensos. Estos son el resultado de dinámicas internas de los proyectos que desnudan la complejidad de la elaboración del consenso, como también son una muestra de una inacabada asimilación por parte de los actores. El consenso requiere de oportunidades para su creación y consolidación. En la medida en que éstas sean más frecuentes es mayor también la probabilidad de llegar a consensos reales donde los actores se sientan parte de su desarrollo.

Por otra parte, la experiencia de habitar los colectivos (en ele sentido de su participación) en estudio es traducida por los actores como una oportunidad de recuperación de la confianza en lo político. Esto trae implícito una nueva forma de entender la participación política desde una posición crítica al modelo imperante. Por lo tanto, este proceso de reencantamiento es igualmente una forma de traducir un anhelo por el cambio social desde la participación concreta y activa en un referente de protesta.

Lo político se transforma desde la dimensión cotidiana y gracias a la construcción de modelos de militancia mucho más abiertos, tolerantes y flexibles que los convencionales. Por ello, existe una atención relevante hacia los procesos más que hacia los resultados, como hemos apuntado. Esto significa un giro necesario respecto de las implicaciones que supone la participación convencional. Esta valoración a los procesos, es vivida como una experiencia de aprendizaje de formas diferentes de habitar lo político, que recupera la confianza en lo colectivo y que tiende hacia la consolidación de la dimensión cotidiana como la traductora del cambio social. Todas estas dimensiones permiten que las personas asimilen procesos de participación e identificación colectiva que están siendo alterados por su propia traducción, como por el natural movimiento de los grupos.

También los impactos tienen un efecto trascendental en la vida de las personas, ya que, permanecen con ellas y son trasmitidas a contextos ajenos a la práctica política concreta de los movimientos sociales estudiados. La experiencia de habitar estos colectivos supone recrear relaciones y vínculos que perduran más allá de la participación concreta en los proyectos. Esta experiencia de militar transciende, en un espacio determinado y se constituye en un referente que luego se traslada a otros ámbitos de la vida de las personas, como el trabajo, otras participaciones políticas, etc. Podemos hablar de aprendizajes significativos ya que, por una parte, tienen la condición de perdurabilidad en el tiempo, mientras que por otra, son expresiones capaces de moverse fuera de los márgenes de la propia experiencia. Los aprendizajes

y procesos políticos vividos en los colectivos, adquieren nuevos rostros y lenguajes una vez que traspasan esta frontera. En este proceso, los actores convierten su experiencia a dispositivos prácticos o de interpretación que permanecen con ellos.

Esta trascendencia también se hace visible en la creación y mantención de redes sociales que permiten acceder a mundos culturales y espacios urbanos específicos. Son el vehículo que hace posible acceder a una ciudad ajena hasta antes de conocer estos proyectos. En este marco, se recrean relaciones de confianza y apoyo mutuo que son fundamentales para la mantención de los proyectos en el tiempo y para la conformación de procesos de identificación colectiva.

Por otra parte, junto con el cuestionamiento explícito a las formas de vida urbanas, tal y como las conocemos, coexiste un discurso que valora el acercarse al campo como una oportunidad de identificación con este espacio. Este impacto tiene que ver con la capacidad de sobrepasar las fronteras de lo urbano para situarse en la búsqueda de nuevas formas de vida y expectativas que la ciudad hoy en día no puede satisfacer.

La brecha entre la ciudad y el campo, también se acorta por medio del conocimiento que los consumidores van adquiriendo a lo largo de la participación, sobre las características e implicaciones de la producción de alimentos. Este proceso de vinculación se hace desde la práctica concreta y gracias a la reproducción de dinámicas de participación que favorecen este tipo de intercambios. El camino que se traza adquiere la forma de reivindicación y crítica social basada en la conformación de relaciones duraderas entre el campo y la ciudad.

El análisis e interpretación de los impactos internos también reportan fenómenos como la construcción de nuevas subjetividades o aprendizajes relacionales. En ellos el sujeto se revitaliza a partir de experiencias que interrogan su participación social, pero también sus propias características personales. Los movimientos sociales en

estudio, requieren de actores que estén atentos a estos cambios y que transiten hacia modelos de relaciones más tolerantes, abiertas y flexibles.

Por último, una gran área de impactos tiene que ver con los cambios que se reportan en los discursos sobre el tema del consumo. Este es un espacio donde las personas reproducen, vivencialmente, los efectos de su participación en sus hábitos cotidianos. Por esto es un terreno de cambio evidente y sobre el cual existe una práctica política más definida. La magnitud de este impacto también se mide por el hecho de que es el resultado de un proceso de largo aliento, donde las personas van adecuando sus circunstancias personales a las nuevas condiciones. Esto se lleva a cabo con diferentes ritmos y niveles de profundidad, siendo una evidencia más de la discontinuidad que le es propia a la participación en estos colectivos.

Como hemos visto las cooperativas son espacios abiertos hacia la participación, pero también son el resultado de una serie de definiciones y fronteras que delimitan su campo de acción. Tener en cuenta esta dinámica ayuda a entender porque, en un momento determinado, existen fracturas o procesos de huida de personas de un colectivo. Esto es de vital importancia, ya que la trayectoria de un movimiento social del tipo que estudiamos, se construye sobre la base de asumir como propios los diferentes procesos de conflicto y discrepancia que se dan en el seno de un colectivo. Estos estados de *"enfrentamiento"* son tan necesarios como los espacios donde se logra la confluencia, ya que, a través de ambos procesos los proyectos asumen las tareas de futuro y los desafíos colectivos desde un marco de referencia más amplio.

La preponderancia del *"no todos caben"* en los discursos está relacionada directamente con el nivel de contacto con las experiencias. Las personas denominadas *"militantes nuevos/as"* construyen referencias marginales en sus discursos, al contrario de las que tienen más años en los colectivos, donde tienen mayor centralidad. En tanto, se observa una diferencia en la posición de habla entre los/as llamados/as *"ex – militantes"* y los/as *"militantes antiguos/as"*. Para los primeros, se trata de

una experiencia de vida encarnada en su propia subjetividad que da cuenta de procesos internos. Mientras que en el caso de los segundos, las referencias son a procesos, que aunque vivenciados por ellos, no han supuesto repercusiones directas en su participación en los movimientos sociales.

Una primera referencia obligada es al factor económico y la importancia que él tiene al momento de definir cierto tipo de participación. El incremento sostenido de la cuota monetaria que sostiene a estos proyectos, ha significado una criba natural para quienes se encuentran en un estado de mayor precariedad. Pero además, ha operado como una señal sobre el papel político que tiene la participación interna y los diferentes niveles de implicación. El incremento de la cuota es entendido como una solución inmediata que impide buscar mecanismos más creativos de financiamiento. De esta forma uno de los pilares de los proyectos se sostiene sobre los actores individualizados en la cuota monetaria, y no sobre un esfuerzo colectivo de mayor implicación en la búsqueda de nuevos recursos.

Por otra parte, los procesos de desvinculación también responden a una lógica política que evidencia las complejidades de este modelo de colectivo. A pesar de que la naturaleza de la toma de decisiones potencia y valora la diversidad, no siempre se llega a un final completamente integrador. En el recorrido de la construcción de acuerdos se han ido desligando personas y puntos de vista que no se sienten parte del mismo espacio, ya sea, por las enormes diferencias que existen o porque están en una posición de minoría que las arrima cada vez más a los márgenes.

Tanto en el juego de la toma de decisiones, como respecto de la propia naturaleza política y organizacional de los colectivos, se producen fuerzas y corrientes que movilizan los procesos de *“huida/fuga”* en diferentes direcciones. En ocasiones, surgen impulsos desde las propias cooperativas que facilitan los procesos de salida. Se trata de fuerzas centrífugas que terminan por *“expulsar”* a

determinados actores hacia los márgenes o más allá. A partir de estos procesos los colectivos se reinventan luego de un tiempo de impasse, que son necesarios para seguir construyendo acción política en el futuro.

Los diferentes niveles de implicación en los proyectos también sirven como marco de interpretación para entender determinados procesos de *"huida/fuga"*. Los actores se mueven por los diferentes grados de implicación motivados por sus circunstancias subjetivas como por el camino que van tomando las cooperativas. Estos recorridos son fundamentales a la hora de entender e interpretar el desarrollo conceptual y práctico de los movimientos sociales en estudio. Cuando se pasa de la *"supermilitancia"* al *"escepticismo"* o viceversa, se está produciendo un cambio complejo en los actores que refleja un estado de cosas del colectivo. Por lo tanto, no son procesos aislados e individuales, sino que más bien son diferentes facetas que los actores adquieren y asimilan frente a un escenario determinado.

También los procesos de salida funcionan como una respuesta al *"no estar de acuerdo"*. En estos casos la sensación de pertenencia está degrada por una diferencia conceptual o práctica que en ocasiones se hace insalvable. Dependiendo de los impactos que estos procesos generen en el grupo, este tipo de desvinculación es interpretada como algo que facilita el normal desarrollo del colectivo y le permite seguir avanzando. Pero también es leído como una pérdida de diversidad y riqueza interna. Ambas lecturas, conviven en los discursos neutralizadas por la sensación de que se trata de procesos normales en un escenario de polarización.

Por último, existe una serie de factores y condiciones que explican determinados procesos de *"huida/fuga"*. Ellos actúan como testigos mudos de la diversidad interna y de las diferentes formas en que los actores traducen la experiencia política de habitar estos espacios. Se disponen como un camino que te dirige hacia el centro de subjetividades complejas, donde lo emocional cumple un papel relevante.

Otro de los factores que ha estado presente en los discursos y que permite interpretar tanto los procesos de “huida/fuga”, como el desarrollo asambleario de los movimientos sociales en estudio, es el tema de los liderazgos y el poder. En torno a este tema se dieron forma debates sobre la horizontalidad, las formas de implicación, las definiciones políticas y organizacionales y el papel del factor emocional en el desarrollo de los colectivos.

Las concepciones sobre el poder y su dinámica son diversas en los discursos. Para algunos se trata de un tema natural y normal, que está presente en cualquier grupo político. Para otro s es el resultado de las diferentes formas de ESTAR! que se desarrollan dentro de los colectivos. De esta forma, cuando la implicación colectiva baja, aumenta la posibilidad de que los grupos de poder adquieran cada vez más responsabilidad en las decisiones y con ello, se pierdan grados importantes de colectivización. Por el contrario, cuando la participación e implicación es alta, ella funciona como un regulador interno que controla los desequilibrios y abre caminos hacia lo colectivo. Esta misma dinámica se reproduce con los diferentes grados de visibilidad de ciertos actores. En la medida que ella está más equilibrada los fenómenos de desajuste del poder están más controlados.

Ahora bien, esto no puede ser interpretado a partir de una relación causal: a mayor participación/visibilidad, mayor probabilidad de que existan conflictos de poder y viceversa. Esto porque entendemos que las relaciones de poder son lo suficientemente complejas como para integrar en ellas múltiples factores y relaciones contextuales que se dan en momentos y espacios determinados. Por lo tanto, las relaciones de poder deben ser entendidas como el resultado de un proceso político propio de los grupos sociales que intentan construir determinados marcos de acción colectiva.

La construcción de marcos políticos horizontales, es uno de los factores que está directamente relacionado con las dinámicas de poder que se dan en los movimientos sociales estudiados. Por una parte, las formas abiertas de participación que se

potencian en estos colectivos entran en tensión con la distribución y la gestión del poder. Al no existir una delimitación que fije los diferentes niveles de participación de cada actor, los grupos quedan *"presos"* de la gestión interna que los sujetos hagan del poder que se les asocia. Tanto la horizontalidad, como todos los mecanismos de decisión pueden ser influidos por dichas relaciones. Pero también el ocupar roles de liderazgo en un colectivo, donde las responsabilidades se reparten desigualmente, conlleva a que esta función agote la participación y termine por ser una causa de desvinculación.

El manejo del rango depende, en alguna medida, de la regulación colectiva que existe. Las cooperativas han desarrollado mecanismos formales e informales para controlar el uso del poder en determinado grupos que mantienen posiciones de liderazgo. Además de este autocontrol colectivo, en el manejo del rango es fundamental, como el propio líder asume y gestiona el poder que porta. Entre ambos factores exista una relación mutua. En la medida que la aplicación política de los liderazgos esté más volcada hacia lo grupal, la regulación colectiva será un proceso más fácil. Por el contrario, cuando los tipos de liderazgos se desenvuelven desde y hacia un ámbito más individual, los proyectos deben activar, con mayor fuerza, los mecanismos de regulación. Esta relación se rompe cuando se llega a altos niveles de polarización de los puntos de vista, ya sea, en determinados debates o en procesos internos de decisión.

Uno de los momentos más significativos donde esta polarización ha tenido cabida en los movimientos sociales estudiados, fue durante la llamada *"crisis de los/as fundadores/as"*. Este periodo significó un quiebre en las formas de entender el proyecto al mismo tiempo que rompió, transitoriamente al menos, con cierto ambiente de colaboración y confianza mutua. Pero también provocó la ruptura de las primeras formas de asumir el liderazgo que estaban muy determinadas por el peso que tenían los y las fundadores/as. De esta forma, se transita desde un poder con altas cuotas de personalización hacia otro en construcción donde los referentes son más difusos y heterogéneos.

Este momento de impasse dio luz a una serie de aprendizajes, pero también mostró el lado más *"oscuro"* del mal manejo del rango y de la polarización mal gestionada. Se activaron procesos marcados por cierta actitud de silencio que se potenció con el no reconocimiento del conflicto y, por tanto, su deslegitimación en el plano de lo colectivo. Este marco favoreció situar, en un papel pasivo, al actor, lo que viene a contradecir tanto las definiciones políticas como organizacionales de estos proyectos. En la medida en que estos factores, en cada uno de los proyectos, fueron más determinantes en el origen y desarrollo del estado de conflicto, las salidas fueron más o menos transparentes.

La *"crisis de los/as "fundadores/as"* erosionó, transitoriamente, principios y valores que están presentes de manera implícita en la práctica política de estos colectivos. Estos tienen que ver con las relaciones de confianza basadas en el respeto por el otro; la comunicación no violenta y la preocupación por la resolución de conflictos. Esto podríamos decir que fue uno de los efectos cualitativos más relevantes, ya que, puso en duda los principios e ideales sobre los cuales se sostienen estos proyectos. Queda la incertidumbre de saber exactamente en qué medida, una vez que la crisis se desató y comenzó el periodo de calma, estos valores volvieron a tener vigencia. Sin embargo, se puede sostener que, por lo menos, los dos primeros siguen siendo parte de la cotidianidad política de los colectivos.

6.2. *Conceptos transversales de interpretación*

Uno de elementos que primero salta a la vista después de trabajar la información recopilada es el ritmo de estos proyectos. Nos referimos con ello a la cadencia con la cual los diferentes procesos y construcciones colectivas se van sucediendo a lo largo de los años. Este ritmo se caracteriza por ser de tipo discontinuo, ya que, sufre alteraciones constantes que lo hacen incrementar y decaer su intensidad. En ocasiones nos enfrentamos a momentos donde las sintonías están en perfecta armonía, construyendo marcos de relación y construcción política altamente productivos. En esta línea podemos identificar los diferentes procesos de aprendizaje que se desarrollan, gran parte de los efectos de la participación y la construcción de un marco creativo de nuevas formas de relación política. Pero también, subsiste una intensidad baja, donde las confluencias son precarias y la distancia es cualitativamente muy profunda. Esto se expresa en momentos donde no ha sido posible la construcción consensuada o donde las relaciones de poder han subvertido la horizontalidad para imponer su lógica más vertical y autoritaria.

Tanto los momentos de alta intensidad de la discontinuidad como los de baja, son expresiones de la vida de los movimientos sociales en estudio. Es el reflejo de su movilidad y del estado permanente de cambio y transformación interna que están viviendo sus estructuras como las personas que los habitan. Además, esta discontinuidad es irregular en su recorrido. No reproduce un tránsito homogéneo que nos impulse a delimitar futuros procesos o suponer posteriores consecuencias. Solamente deja huellas en la memoria histórica, tanto en los sujetos como de los colectivos, que en ocasiones pueden funcionar como una carga de energía que moviliza a los actores hacia un cauce de similares características.

Para estas experiencias el concepto de lo definitivo desaparece y se contrapone el de transitoriedad. Los recorridos de estos proyectos están determinados por esta serie de discontinuidades que se reproducen tanto al ritmo de sus dinámicas internas como de las particularidades de los territorios locales donde están instalados.

Una de las discontinuidades presentes en estas experiencias es la de contenidos. Estas tienen su punto neurálgico en los debates que se han generado a lo largo de los años. En ellos se han puesto en juego las visiones y formas de entender el colectivo que operan como la síntesis de la *"disputa"* por liderar procesos cargados de simbolismo y sensibilidades políticas. Después de este momento, el ritmo vuelve a ser cadencioso a la espera de una nueva irrupción de contenidos que puede ser igual, menos o más intensa que la anterior. Los efectos políticos de lo que aquí hemos llamado la *"crisis de los/as fundadores/as"* puede ilustrar un momento de alta intensidad de la discontinuidad que no había sido vivenciado en las etapas anteriores de los colectivos. Por el contrario, debates como el del crecimiento cuantitativo de los proyectos o las consecuencias de la rotación interna reproducen un ritmo de la discontinuidad permanente y con una fluctuación en su intensidad igualmente constaste.

Otro tipo de discontinuidad es la que surge de las alteraciones que provoca la deficiente gestión de la metodología de toma de decisiones. La existencia de momentos donde existe la sensación de falta de horizontalidad o donde el consenso es una herramienta que cuesta construir, potencia una discontinuidad de tipo metodológica. La herramienta pierde grados de legitimidad, entre los actores, se hacen más frecuentas fenómenos como los falsos consensos o el manejo inadecuado del rango. En este escenario, se buscan fórmulas para corregir estas deficiencias, como por ejemplo, potenciar la autoformación y la reproducción de conocimientos en torno a la toma de decisiones. Estas son el comienzo del fin de una discontinuidad que vuelve a aparecer cada vez que existe la sensación de irregularidad o falta de transparencia en los procesos políticos.

Los efectos o impactos internos en los sujetos en movimiento tampoco responden a una lógica lineal ni cíclica, sino que más bien siguen un recorrido determinado por las subjetividades y las condiciones en las cuales ellas se despliegan en un futuro. Es decir, se expresan a través de discontinuidades que están en permanente creación y cambio. Los actores traducen su experiencia desde diferentes espacios y son

interpretadas con filtros subjetivos fuertemente determinados por su vivencia concreta. En este caso, la discontinuidad es el reflejo de un modo de habitar la experiencia que en ocasiones se prolonga más allá de sus fronteras o sencillamente muere con la propia vivencia.

Por último, otra de las discontinuidades tiene que ver con los ritmos de la participación política y los tipos de actores que la protagonizan. Estas experiencias viven estados discontinuos de implicación que hacen que transiten por momentos de actividad álgida hacia otros de mayor pasividad, para luego volver a activarse. Estas diferencias de ritmos son afectadas por la preponderancia de algunos tipos de liderazgos que se estimulan o se coartan dependiendo de las circunstancias políticas y del momento histórico en el cual estén los proyectos.

En medio de dichas discontinuidades, se sitúa un actor en permanente movimiento y cambio. Espacialmente lo situamos al centro, ya que, entendemos que es el protagonista principal de un relato político que favorece su condición de referente. El actor no está preso de demandas internas, relaciones de poder o correlaciones de fuerzas, sino que más bien es un traductor de experiencias, que teñidas por estos factores, se van construyendo a su propio ritmo. Se da vida al juego constructivista en medio de un marco de acción política elaborado por los sujetos en movimiento.

Para comprender mejor esta dinámica es necesario poner el acento en la traducción de los desarrollos historiográficos que sostienen la relación interpretativa que el actor construye con su entorno. Esta relación entiende que son los propios movimientos sociales los que construyen sus marcos historiográficos desde sus particularidades culturales. Con ello dejamos en la periferia las formas de entender la historia que situó al sujeto en el centro de un debate predeterminista y ajeno a las realidades locales de las personas. Es decir, el sujeto histórico a priori y delimitado desde fuera decae en pro de las vivencias e historiografías que los sujetos construyen desde sus ámbitos más cercanos. En estas complejas relaciones culturales se

construyen significados y prácticas socio políticas que están en permanente debate colectivo, dentro del cual se desarrollan relaciones de interdependencia mutua y de intercambio multidireccional. Por lo tanto, no tan solo se deben comprender los elementos que están en juego en el debate, sino que también la propia lógica por la cual éste transcurre, la que reproduce claves asentadas en las vivencias de las personas y en sus maneras de elaborar visiones de la realidad social a la cual pertenecen.

Desde este plano el sujeto se revitaliza al ritmo de sus acciones y de cómo el contexto está siendo recreado por él mismo. Es fundamental por lo tanto, entender las relaciones que se establecen en el tiempo entre las visiones simbólicas de mundo y las prácticas sociales concretas de los sujetos, y como ellas dialogan con su entorno inmediato y las referencias historiográficas de su lucha. Este diálogo tiene un carácter irregular y multidireccional, al igual de las discontinuidades, ya que no está determinado por elementos externos que lo conduzca hacia un camino predefinido, sino que por el contrario, se trata de una redefinición permanente de dichos causes.

Por otra parte, estos derroteros se construyen desde marcos culturales que están dados por las vivencias de las personas, su memoria histórica y los elementos de contexto social. Estas referencias, al igual que toda la dinámica que hemos expuesto, tienen un carácter plural y cambiante. Los sujetos nuevamente se sitúan en un plano de protagonismo que les permite construir estas referencias y adecuarlas a sus intereses y necesidades. La pluralidad de estos marcos también supone el desafío colectivo de consensuar la definición de los referentes que son más útiles y necesarios en un momento determinado. En estas definiciones, los movimientos sociales construyen circuitos de comunicación múltiples que se van generando con una intensidad y particularidad que viene dada por la propia dinámica de participación de las personas en los colectivos. Por lo tanto, es el resultado de recorridos historiográficos que tienen diferentes orígenes y

que persiguen distintos objetivos. Como hemos dicho, el escenario que finalmente se construye es igualmente complejo y multidimensional, ya que, conviven en él diferentes culturas y visiones de mundo que buscan construir un diálogo que respete la posición y lugares de enunciación del otro.

A lo largo del texto hemos señalado, en múltiples ocasiones, la influencia que tiene las formas de ESTAR! dentro de los colectivos. Como hemos detallado se trata de las diferentes maneras que los actores tienen de vivir estas experiencias políticas. Este es un factor determinante en la comprensión de las dinámicas internas de las cooperativas, ya que, ellas mismas *"permiten"*, la coexistencia de diferentes formas de ESTAR!. Los diferentes grados de participación/implicación, la ubicación del actor en el organigrama organizacional, su recorrido político anterior y sus propias condiciones individuales de vida, son elementos que se van conjugando es estas diversas formas de ESTAR!.

Descubrimos un amplio abanico que va desde lo que aquí hemos denominado *"agroecólogos/as a tiempo completo o supermilitantes"* hasta los/as *"consumidores/as despolitizados/as o escépticos"*. Ambas formas están conectadas por carreteras y autopistas donde transitan los propios actores y sus experiencias. Por lo tanto, no son posiciones fijas e inalteradas para el sujeto. Éste se puede mover de un polo a otro, mantenerse en posiciones intermedias o reproducir un constante flujo.

Estas diferentes formas de habitar los colectivos son asumidas con naturalidad. Se reconoce, acepta y tolera la existencia de estas diferentes formas de ESTAR!. Por el contrario se critica y sanciona la construcción de relaciones verticales entre unos y otros. Esto quiere decir, que la diferenciación es aceptada con mayor naturalidad cuando se da en un espacio de desarrollo horizontal y cuando los poderes y sus impactos están regulados colectivamente. Cuando se altera esta relación entre el poder y el liderazgo, se encienden las señales de alarma y se activan procesos encarnados en un estado permanente de crítica o, directamente se traducen en

conflictos internos. Por otra parte, el desequilibrio también se puede originar por un estado de pasividad inquietante, donde estas diferentes formas de ESTAR! polares se separan y profundizan cualitativamente. En estos casos, se llevan a cabo procesos de reflexión y acción política que explicitan un estado de la cuestión que, aunque aparentemente aceptado, no reproduce niveles de legitimación tolerables por todas las personas. En este impasse el colectivo se recrea y activa nuevos mecanismos de participación.

A nuestro entender las diferentes formas de ESTAR! no son señales de un *"defecto"* organizacional o político en los colectivos. Por el contrario, representan el margen de diferenciación que existe entre quienes buscan una experiencia política integral y quienes se acercan a los colectivos en búsqueda de relaciones sociales o políticas parciales. Más bien, el problema existe cuando se reproduce una diferenciación muy grande entre ambas pretensiones políticas. Su distanciamiento provoca un escepticismo político desenfadado en unos, y un nivel de hastío y cansancio en otros. Todo lo cual se traduce en un estado colectivo de pasividad inquietante que no favorece la creación de nuevos caminos y procesos de reflexión y construcción política, sino que más bien, reproduce dinámicas de estancamiento colectivo.

En este contexto, es fundamental volver a reconstruir el punto de equilibrio donde, todas las formas de ESTAR! mantienen su nicho reproductivo. Éste no puede ser entendido como una especie de *"status quo"*, sino como un marco de acción que distribuye las opciones políticas a cada cual según sus pretensiones, energía o fuerza depositada en la construcción del camino colectivo. Los/as *"supermilitantes"* seguirán reproduciendo una forma de acción colectiva creadora y con altas cargas de responsabilidad, mientras los/as *"escépticos/as"*, continuarán mirando desde la acera, a la espera de un mejor momento para la acción. Por lo tanto, no es posible la construcción colectiva, única y exclusivamente desde una supermilitancia cerrada y dogmática (*"quiero construir este proyecto a mi medida"*), ni tampoco desde un escepticismo pasivo y desenfadado (*"no es*

necesaria mí participación, porque esto funciona de todas formas"). La clave parece ser una expresión del deseo de ambos polos de buscar la construcción de relaciones de interdependencia mutua.

Estas relaciones de las diferentes formas de ESTAR! se reproducen en un marco de acción determinado por el desarrollo del propio colectivo, como por las condiciones externas de la temática que lo moviliza. Respecto de esta última, diremos que su delimitación está fuertemente mediada por la condición que tiene hoy en día el problema de la alimentación y la falta de alternativas que construyan otras formas de relación política. Los elementos teóricos y prácticos que explican dicho contexto han sido desarrollados tanto en el capítulo contextual como a lo largo de la exposición de los resultados de la investigación. Asistimos a una época determinada por la mercantilización de la comida y de la propia vida política de las personas. Se construyen fronteras de acción desde lo lejano y se activan procesos en nombre de un bienestar social que no es vivido desde la cotidianidad de los actores. En este marco general, las experiencias en estudio han buscado construir una alternativa a esta dinámica y dotar de sentido político a actos tan cotidianos como la comida.

Lo cotidiano se transforma en un espacio de trasgresión, donde se rompe el frágil sueño de la homogeneidad política, propia de los movimientos sociales convencionales. Se abren espacios para la disputa, el conflicto y la construcción colectiva. Esto último se traduce en diferentes maneras de recuperar o imaginar nuevas formas de producir, distribuir y consumir alimentos. Todo lo cual se sostiene en el intento por crear marcos y experiencias políticas verdaderamente democráticas que se construyan desde un espacio local y cercano para las personas. La juventud de estas experiencias, medida en términos historiográficos, muestra con claridad las dificultades propias de la construcción de este camino, pero también señalan los desafíos de futuro asentados, sobre todo, en la capacidad de estas alternativas de construir redes o vínculos de largo alcance.

Por otra parte, estas alternativas instalan el escenario de lo político fuera del ámbito institucional, no por una incapacidad de estos movimientos de no poder participar de estas lógicas, sino que más bien es una opción que define sus ámbitos de lucha y parte de sus procesos de identificación colectiva. Los diferentes recorridos historiográficos de estas experiencias, como sus desarrollos en términos más cotidianos, hablan de una desvinculación relativa de sus prácticas respecto de la sociedad civil en su conjunto. Quedan aparentemente invisibilizadas de estas experiencias la *"gente de a pie"*, no por ser una opción elitista o sectaria de los movimientos, sino que más bien se debe al enorme esfuerzo político que se necesitaría para amplificar este modelo. Esto habla a su vez de la condición embrionaria que tienen estas experiencias, como también de sus opciones políticas de construir alternativas donde las personas tengan espacios de participación real y no estén limitadas a lógicas representativas.

La aparición de estas experiencias nuevas en su fisonomía y forma, obligan a las ciencias sociales y a los estudios sobre movimientos sociales a reformar el arsenal teórico y metodológico. Esto supone cambiar, en alguna manera, las lógicas estáticas de la modernidad por interpretaciones que se acerquen más a un pluralismo epistemológico. De la misma forma las herramientas metodológicas deben cambiar su lógica de aplicación hacia una donde el preguntar sea más importante que el predicar. Por lo tanto, es un doble desafío, uno teórico y otro metodológico. En ambos casos se trata de ajustar las maquinarias a las nuevas realidades y contextos, donde el propio investigador se vea interpelado por las circunstancias historiográficas de las experiencias, frente a las cuales se posiciona en un sitio mucho más horizontal, que las pretendidas por la investigación social clásica.

Como hemos anticipado, el marco interno de acción política de estos proyectos se ha expresado en una serie de procesos donde han confluido y distanciado los diferentes actores en movimiento. En una primera etapa, los proyectos han sobrevivido a un origen construido desde la precariedad. Esta última no tan solo se expresa en lo material, sino que también en la capacidad de articular una alternativa política con un contenido

compartido por todas las personas. Fue un momento de alta integración, confluencia y trabajo colectivo. Todo estaba por imaginar, crear y construir. Las ideas y los sueños no tenían fronteras visibles. Esto hizo posible delimitar una mínima articulación que pudiera responder a metas concretas y cotidianas que iban creciendo en forma y fondo a medida que transcurrían los desafíos colectivos.

Más tarde, se amplificaron los debates y se diversificaron las formas de ESTAR!. Con ello vinieron las crisis y los desequilibrios políticos. La estabilidad primera permitió construir desafíos más complejos que requerían estados de participación y acción política mucho más activos. Se abren puertas y ventanas que antes no existían, pero también se abren apetitos y deseos que antes estaban reprimidos o ni siquiera eran imaginados. Es un estado donde la intranquilidad le gana terreno a la integración y donde las diferencias son tan agudas como los desafíos de futuro.

Una vez que este momento de intranquilidad se *"supera"*, se abre una nueva etapa donde se busca la estabilidad y el reenfoque de las energías. En este periodo, vuelven las interrogantes sobre cuáles serán los posibles debates y procesos que se activarán en el tiempo venidero. Aunque los caminos que se abren a mediano plazo son inciertos. A nuestro modo de ver estas experiencias tendrán que zanjar desafíos de gran magnitud.

Uno de ellos tiene que ver con la capacidad de estos movimientos sociales de crear redes de apoyo mutuo más allá de sus propias fronteras. Se trata de dirigir esfuerzos a estrechar lazos con experiencias cercanas, con las cuales se pueden construir relaciones de confianza de largo aliento. Estas ayudarían a abolir la miopía política que solo es capaz de observar aquello que deslumbra por sus sombras. Cuando te vez en relación con un otro similar a ti codificas relaciones de identificación, pero también eres capaz de valorar lo construido, para perfeccionar aquello de que adoleces. Para poder traspasar tus fronteras internas, es necesario un esfuerzo de creación colectiva, donde el lenguaje y los mensajes que se elaboren serán el resultado de un constante y prolongado ejercicio de reflexión política.

Por último, otro desafío de gran magnitud se relaciona con la potencialidad política que imprimen estos movimientos sociales. Por una parte, estos proyectos pueden fortalecer la corresponsabilidad, afianzando la autogestión y el modelo alternativo de construcción política o consolidarse como una alternativa solamente de consumo, cada vez más despolitizada en sus formas y con una separación y quiebre en la responsabilidad colectiva de la triada producción-distribución-consumo. Este último camino, supone romper con una de las señas de identificación más fuertes de este tipo de proyectos, que se asientan en la construcción y asimilación colectiva tanto de las pérdidas como de los beneficios.

En cambio la construcción del primer camino requiere seguir perfeccionando el modelo organizacional y político de toma de decisiones y de distribución de las responsabilidades. Este necesita potenciar la horizontalidad en las dinámicas internas de representación y en todos aquellos espacios donde el colectivo construya relaciones de intercambio político. De esta forma, los sentidos de pertenencia se construyen desde una experiencia que valora los efectos positivos de la construcción política y respeta los ritmos pausados de la edificación de proyectos con fuertes cimientos. La creación de alternativas políticas al modelo convencional, requiere de tiempos largos de creación y profundización, donde los sujetos en movimiento tienen una posición central, pero relativa en cuanto a su trascendencia en la historia de los mismos. Tanto los liderazgos como las fuentes de poder están sujetos a una dinámica cambiante y que se altera cada vez que lo colectivo requiere de nuevas transformaciones, desafíos y preguntas.

capítulo

7

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adamovsky, Ezequiel (2011): “Problemas de la política autónoma. Pensando el pasaje de lo social a lo político”, en A. Calle (Editor), *Democracia radical. Entre vínculos y utopías*, Barcelona: Icaria editorial.

Aguiar, Fernando y De Francisco, Andrés (2007): “Siete tesis sobre racionalidad, identidad y acción colectiva”, *Revista Internacional de Sociología*, 46: 63-86.

Aguilar, Salvador (2001): “Movimiento social y cambio social. ¿Una mirada o varias lógicas de acción colectiva?”, *Revista Internacional de Sociología,* 30: 29-62.

Ajangiz, Rafael (2000): *Política militar y movimientos sociales: el fin de la conspiración en Europa*, Tesis doctoral, Leioa: Universidad del País Vasco, (en línea). http://ehu.academia.edu/RafaelAjangiz/Books/1674465/Politica_militar_y_movimientos_sociales_el_fin_de_la_conscripcion_en_Europa, acceso 29 de mayo de 2012.

Alonso, Luis Enrique (1998): *La mirada cualitativa en sociología. Una aproximación interpretativa*, Madrid: Editorial Fundamentos.

Altieri, Miguel (2009): “Agroecología, pequeñas fincas y soberanía alimentaria”, *Ecología Política*, 38: 25-35.

Álvarez-Goyou, Juan Luis (2003): *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*, México D.F.: Editorial Paidós.

Amin, Samir (1999): *El capitalismo en la era de la globalización*, Barcelona: Ediciones Paidós.

Amin, Samir (2005): “Tres mil millones de campesinos amenazados”, en S. Amin (Director), *Las luchas campesinas y obreras frente a los desafíos del siglo XXI: el*

porvenir de las sociedades campesinas y la reconstrucción del frente unido de los trabajadores, Barcelona: El Viejo Topo.

Amin, Samir y Houtart, François (2005): *Globalización de las resistencias: el estado de las luchas 2005*, Barcelona: Icaria.

Antentas, Joseph María *et al.* (2003): *Porto alegre se mueve: veinte opiniones sobre el futuro del foro social mundial*, Madrid: Libros de la Catarata.

Aranda, José (2002): "Constructivismo y análisis de los movimientos sociales", *Revista Ciencia Ergo Sum*, 9(3): 218-230.

Arrigui, Giovanni *et al.* (1999): *Movimientos antisistémicos*, Madrid: Akal.

Autoría colectiva (2011a): ¿Qué es la asamblea? (en línea). http://elche.tomalaplaza.net/2011/09/11/%C2%BFque-es-la-asamblea/#.T0Z6zfEaOf5, acceso 5 de abril de 2012.

Autoría colectiva (2011b): *Toma de decisiones por consenso en grupos grandes. El método del consejo de portavoces* (en línea). http://www.antimilitaristas.org/IMG/pdf/consenso_en_grupo_grandes.pdf, acceso 12 de marzo de 2010.

Barico, Alessandro (2002): *Next: sobre la globalización y el mundo que viene*, Barcelona: Anagrama.

Bell, Catherine (1992): *Ritual Theory, Ritual Practice*, Nueva York: Oxford University Press.

Bello, Walden (2004): *Desglobalización. Ideas para una nueva economía mundial*, Barcelona: Icaria Editorial.

Benedicto, Jorge y Reinares, Fernando (editores) (1992): *Las transformaciones de lo político,* Madrid: Alianza Editorial.

Bericat, Eduardo (1998): *La integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social. Significado y medida*, Barcelona: Editorial Ariel.

Blumer, Herbert (1946): "The Field of Collective Behavior", en A. McClung Lee (editores), *New Outlines of the Principles of Sociology*, Nueva York: Barnes and Noble.

Blumer, Herbert (1982): *El interaccionismo simbólico: perspectiva y método*, Barcelona: Hora.

Boaventura de Sousa, Santos (2001): "Los nuevos movimientos sociales", *Revista del Observatorio Social de América Latina*, 5: 177-188.

Boaventura de Sousa, Santos (2005): "El Foro Social Mundial: hacia una antiglobazalición hegemónica", en S. Amin y F. Houtart, *Globalización de las resistencias: el estado de las luchas 2005*, Barcelona: Icaria.

Bourdieu, Pierre (2001): *Contrafuegos 2. Por un movimiento social europeo,* Barcelona: Anagrama.

Boron, Atilio (compilador) (2004): *Nueva hegemonía mundial. Alternativas de cambio y movimientos sociales,* Buenos Aires: Clacso.

Bové, José y Dufour, Francois (2001): *El mundo no es una mercancía: los agricultores contra la comida basura: conversaciones con Pilles Luneau,* Barcelona: Icaria.

Briggs, Beatrice (2000): *Introducción al proceso de consenso*, IIFAC.

Bringel, Breno *et al.* (2007): "Movimiento antiglobalización. Las ´venas abiertas´ en 2006", en P. Ibarra y E. Grau (Coordinadores), *La red en el conflicto. Anuario de movimientos sociales 2007,* Barcelona: Icaria editorial.

Calle, Ángel (2005): *Nuevos movimientos globales: hacia la radicalidad democrática,* Madrid: Editorial Popular.

Calle, Ángel (2007): "El estudio del impacto de los movimientos sociales. Una perspectiva global", *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 120: 133-153.

Calle, Ángel *et al.* (2009): "La desafección al sistema agroalimentario: ciudadanía y redes sociales", I Congreso Español de Sociología de la Alimentación, Gijón.

Calle, Ángel (2011): "Aproximaciones a la democracia radical", en A. Calle (Editor), *Democracia radical. Entre vínculos y utopías*, Barcelona: Icaria editorial.

Callinicos, Alex (2003): *Un manifiesto capitalista,* Barcelona: Crítica.

Carcanholo, Reinaldo y Nakatani, Paulo (2000): "Capital especulativo parasitario versus capital financiero", en J. Arriola, y D. Guerrero, *La nueva economía política de la globalización*, Bilbao: Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.

Casquette, Jesús (1998): *Política, cultura y movimientos sociales*, Bilbao: Bakeaz.

Casquete, Jesús (2006): *El poder de la calle: ensayos sobre la acción colectiva,* Madrid: Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.

Castells, Manuel *et al.* (2002): *Teorías para una nueva sociedad,* Madrid: Fundación Marcelino Botín.

Castells, Manuel (2003): *La era de la información. El poder de la identidad, Vol.2*, Madrid: Alianza Editorial.

Castells, Manuel (2009): *Comunicación y poder*, Madrid: Alianza Editorial.

Cea D'Ancona, Mª Ángeles (2001): *Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social*, Madrid: Editorial Síntesis.

Chesnais, François (2002): "La ´nueva economía`: una coyuntura singular de la potencia hegemónica americana", en F. Chesnais *et al., La globalización y sus crisis. Interpretaciones desde la economía crítica,* Madrid: Libros de la catarata.

Chomsky, Noam (2004): *El beneficio es lo que cuenta: neoliberalismo y orden global*, Barcelona: Crítica.

Cohen, Jean y Arato, Andrew (2000): *Sociedad civil y teoría política,* México D.F.: Fondo de Cultura Económica.

Coll-Planas, Gerard y Cruells, Marta (2007): "Revisión crítica del concepto de institucionaliación: propuesta de distinción analítica y aplicación en el estudio de tres movimientos sociales", IX Congreso Español de Sociología. Barcelona.

Collins, Randall (2009): *Cadenas de rituales de interacción*, Barcelona: Anthropos Editorial.

Cooperativa Agroecológica Hortigas (2008): "EducAcción: la educación como herramienta para la autogestión alimentaria", *Revista Ciclos, 20: 35-39.*

Cooperativa Agroecológica La Acequia (2007): *Carta de principios de La Acequia*, Inédito.

Corcuff, Philippe (1995): *Las nuevas sociologías. Construcciones de la realidad social*, Madrid: Alianza Editorial.

Corrie, Rachel *et al.* (2005): *Movimientos de resistencia al capitalismo global*, Barcelona: Hacer Editorial.

Crouch, Colin (2004): *Posdemocracia*, Madrid: Taurus.

Cruz, Alberto *et al*. (2006): *Los pies en la tierra. Reflexiones y experiencias hacia un movimiento agroecológico*, Barcelona: Virus Editorial.

Cruz Roja (2011): Informe Mundial sobre Desastres 2011.

Cuéllar, Mamen y Calle, Ángel (2009): "Sistema agroalimentario y sostenibilidad", I Congreso Español de Sociología de la Alimentación, Gijón.

Dalton, Russell y Kuechler, Manfred (compiladores) (1992): *Los nuevos movimientos sociales: un reto al orden político*, Valencia: Alfons El Magnanim

Delcourt, Laurent (editor) (2009): *La crisis alimentaria. Movilizaciones en el Sur,* Madrid: Editorial Popular.

Della Porta, Donatella (2009): "La democracia en el seno de los movimientos. Visiones de la democracia dentro de los movimientos sociales globales", en A. Guerra, J.F. Tezanos, *La calidad de la democracia. Las democracias del siglo XXI,* VII Encuentro Salamanca, Madrid: Editorial Sistema.

Della Porta, Donatella y Diani, Mario (2012): *Los movimientos sociales*, Madrid: Editorial Complutense.

De Schutter, Olivier (2010): *Informe del relator especial sobre el derecho a la alimentación*, Consejo de Derechos Humanos, ONU.

De Schutter, Olivier (2011): *Informe del relator especial sobre el derecho a la alimentación*, Consejo de Derechos Humanos, ONU.

Diani, Mario (1992): "The Concept of Social Movement", *Sociological Review*, 40: 1-25.

Diani, Mario (2004): “Do We Still Need SMOs?”, ECPR Annual Sessions of Workshops, Upssala.

Diani, Mario y McAdam, Doug (2004): Social Movements and Networks. Oxford/ Nueva York: Oxford University Press.

Donati, Pierpaolo (1993): “Pensamiento sociológico y cambio social: hacia una teoría relacional”, *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 63: 29-51.

Echart, Enara *et al.* (2005): *Origen, protesta y propuestas del movimiento antiglobalización*, Madrid: Los Libros de la Catarata.

Eyerman, Ron (1998): “La praxis cultural de los movimientos sociales”, en P. Ibarra y B. Tejerina (editores), *Los movimientos sociales. Transformaciones políticas y cambio cultural*, Madrid: Trotta.

FAO (2011): *Global food losses and food waste (Pérdidas y desperdicio de alimentos en el mundo)*. Instituto Sueco de Alimentos y Biotecnología.

Fernández, Fernando (editor) (2006): *Soberanía alimentaria. Objetivo político de la cooperación al desarrollo en zonas rurales*, Barcelona: Icaria editorial.

Fernández, Francisco (2004): *Guía para una globalización alternativa: otro mundo es posible*, Barcelona: Ediciones B.

Fernández, Joseba *et al.* (Editores) (2012): ¡Ocupemos el mundo! *Occupy the world! Barcelona, Madrid, Atenas, Túnez, EL Cairo, Lisboa, Islandia, Oakland, Wall Street, Londres, Moscú, Tel Aviv…*, Barcelona: Icaria editorial.

Fernández, Ramón (2001): *Globalización capitalista: luchas y resistencias*, Barcelona: Virus editorial.

Fernández, Ramón (2011): *La quiebra del capitalismo global: 2000-2030. Crisis multidimensional, caos sistémico, ruina ecológica y guerra por los recursos. Preparándonos para el comienzo del colapso de la civilización industrial*, Madrid: Virus editorial.

Foro Social Mundial (2000): *Porto Alegre. Otro mundo es posible*, Barcelona: El Viejo Topo.

Foucault, Michel (1992): *Microfísica del poder*, Madrid: Las Ediciones de la Piqueta.

Foucault, Michel (2001): *Un diálogo sobre el poder y otras conversaciones*, Madrid: Alianza Editorial.

Foucault, Michel (2010): *Obras esenciales*, Barcelona: Ediciones Paidós.

Funes, María (Editora) (2011): *A propósito de Tilly. Conflicto, poder y acción colectiva*, Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

Galdon, Gemma (Editora) (2002): *Mundo, S.A.: voces contra la globalización,* Barcelona: Ediciones de la tempestad.

García, Ferrán *et al.* (2008): "Precios en aumento: cuando los árboles no dejan ver el bosque"*,* en H. Hobbelink, y M. Vargas (editores), *Introducción a la Crisis Alimentaria,* Barcelona: GRAIN.

Giménez Chueca, Iván (2011): "Democracia Real Ya. Entre el Open Government y el civeractivismo", en C. Taibo *et al.*, *La rebelión de los indignados. Movimiento 15M: Democracia real, ¡ya!*, Madrid: Editorial Popular.

Godàs i Pérez, Xavier (2007): *Política del disenso. Sociología de los movimientos sociales,* Barcelona: Icaria.

Gowan, Peter (2004): “La hegemonía norteamericana en el mundo de hoy”, en S. Amin *et al., Neoimperialismo en la era de la globalización*, Barcelona: Editorial Hacer.

Grain (2008): El negocio de matar de hambre (en línea). http://www.grain.org/es/article/entries/183-el-negocio-de-matarde-hambre, acceso 14 de abril de 2012.

Grain (2011): Grain llama a terminar con el acaparamiento de tierras en el parlamento sueco (en línea). http://www.grain.org/es/article/entries/4423-grain-llama-a-terminar-con-el-acaparamiento-de-tierras-en-el-parlamento-sueco, acceso 15 de mayo de 2012.

Gutiérrez, Juan y Delgado, Juan Manuel (1999): “Teoría de la observación”, en J.M. Delgado, y J. Gutiérrez, *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias* sociales, Madrid: Síntesis.

Guzmán, Gloria *et al.* (2000): *Introducción a la agroecología como desarrollo rural sostenible,* Madrid: Mundi Prensa.

Haraway, Donna (1991): *Ciencia, cyborgs y mujeres. La reivindicación de la naturaleza,* Madrid: Ediciones Cátedra.

Harvey, David (2007): *Breve historia del neoliberalismo*, Madrid: Akal.

Herrero, Andrés (2011): *La felicidad tecnológica: de un capitalismo sin futuro a un futuro sin capitalismo,* Madrid: Libros de la Catarata.

Hirschman, Albert (1977): *Salida, voz y lealtad. Respuesta al deterioro de empresas, organizaciones y estados*, México D.F.: Fondo de Cultura Económica.

Hobsbawn, Eric (2001): *Rebeldes primitivos. Estudio sobre las formas arcaicas de los movimientos sociales en los siglos XIX y XX*, Barcelona: Crítica.

Ibáñez, Jesús (1985): *Del algoritmo al sujeto. Perspectivas de la investigación social*, Madrid: Siglo XXI de España Editores.

Ibáñez, Jesús (1994): *El regreso del sujeto. La investigación social de segundo orden*, Madrid: Siglo XXI de España Editores.

Ibarra, Pedro y Tejerina, Benjamín (editores) (1998): *Los movimientos sociales. Transformaciones políticas y cambio cultural*, Madrid: Editorial Trotta.

Ibarra, Pedro *et al.* (Coordinadores) (2002): *Creadores de democracia radical: movimientos sociales y redes de políticas públicas,* Barcelona: Icaria.

Ibarra, Pedro (2005): *Manual de sociedad civil y movimientos sociales*, Madrid: Síntesis.

Inglehart, Ronald (1991): *El cambio cultural en las sociedades industriales avanzadas*, Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

Jasper, James (1997): *The art of moral Protest: Culture, Biography, and Creativity in Social Movements*, Chicago: University of Chicago Press.

Jenkins, Craig J. (1994): “La teoría de la movilización de recursos y el estudio de los movimientos sociales”, *Revista Zona Abierta*, 69: 5-49.

Jiménez, Manuel (2005): *El impacto políticos de los movimientos sociales. Un estudio de la protesta ambiental en España*, Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

Kingsnorth, Paul (2004): *Un no, muchos síes. Viaje al epicentro del movimiento de resistencia a la globalización,* Barcelona: Editorial Planeta.

Klandermans, P.B. (1992): “La unión de lo ‘viejo’ con lo ‘nuevo’: el entramado de los movimientos sociales en los países bajos”, en R. Dalton y M. Kuechler (compiladores),

Los nuevos movimientos sociales: un reto al orden político, Valencia: Alfons El Magnanim.

Klandermans, P.B. (2011): "La construcción social de la protesta y los campos pluriorganizativos", en E. Laraña y J. Gusfiled (Editores), *Los nuevos movimientos sociales*. *De la ideología a la identidad,* Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

Kriesi, Hans Peter (1999): "La estructura organizacional de los nuevos movimientos sociales en su contexto político", en D. McAdam *et al.*, *Movimientos sociales, perspectivas comparadas: oportunidades políticas, estructuras de movilización y marcos interpretativos culturales,* Madrid: Istmo.

Labrador, Juana y Altieri, Miguel Ángel (Coordinadores) (2001): *Agroecología y desarrollo: aproximación a los fundamentos agroecológicos para la gestión sustentable de agrosistemas mediterráneos*, Madrid: Mundi-Prensa.

Lapavitsas, Costas (2009): *El capitalismo financiarizado. Expansión y crisis,* Madrid: Maia ediciones.

Laraña, Enrique (1996): "La actualidad de los clásicos y las teorías del comportamiento colectivo", *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 74: 15-43.

Laraña, Enrique (editor) (1998): *Reflexividad y sujeto. Homenaje a Jesús Ibáñez*, Santander: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cantabria.

Laraña, Enrique (1999): *La construcción de los movimientos sociales,* Madrid: Alianza Editorial.

Laraña, Enrique y Gusfiled, Joseph (Editores) (2001): *Los nuevos movimientos sociales. De la ideología a la identidad,* Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

La Vía Campesina (1996). El derecho a producir y el acceso a la tierra. Soberanía alimentaria: un futuro sin hambre. Roma.

López, Daniel y López, José (2003): *Con la comida no se juega. Alternativas autogestionarias a la globalización capitalista desde la agroecología y el consumo*, Madrid: Traficantes de Sueños.

López Maya, Margarita (Coordinadora) (2002): *Protesta y cultura en Venezuela*, Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.

Lorenzo, Ana Rosa y Martínez, Miguel (2005): *Asambleas y reuniones. Metodología de autoorganización,* Madrid: Traficantes de sueños.

Luttwak, Edgard (2000): *Turbocapitalismo: quienes ganan y quienes pierden en la globalización,* Barcelona: Crítica.

Maluquer de Motes, Jordi (2005): "Consumo y precios", en A. Carreras y X. Tafunell (Coordinadores), *Estadísticas históricas de España: siglos XIX y XX*, vol. 3. Bilbao: Fundación BBVA.

Mardones, José (1996): *10 palabras clave sobre movimientos sociales,* Navarra: Editorial Verbo Divino.

Mateo, Juan Pablo (2011): "El Sol y la economía. Reflexiones para avanzar en la utopía", en C. Taibo *et al., La rebelión de los indignados. Movimiento 15M: Democracia real, ¡ya!*, Madrid: Editorial Popular.

Mead, George (2009): *Escritos políticos y filosóficos*, Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

Melucci, Alberto (1976): *Las teorías de los movimientos sociales*, Milano: Etas Libri.

Melucci, Alberto (1989): *Nomands of the present. Social movements and Individual Needs in Contemporary Society,* London: Hutchinson.

Melucci, Alberto (1994): "Asumir un compromiso: identidad y movilización en los movimientos sociales"*, Revista Zona Abierta*, 69: 153-180.

Melucci, Alberto (1996): *Challenging Codes, Collective Action in the Information Age,* Cambridge: Cambridge University Press.

Melucci, Alberto (2001a): *Vivencia y convivencia. Teoría social para una era de la información,* Madrid: Trotta.

Melucci, Alberto (2001b): "¿Qué hay de nuevo en los nuevos movimientos sociales?", en E. Laraña y J. Gusfield, *Los nuevos movimientos sociales. De la ideología a la identidad*, Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

McAdam, Doug *et al.* (1999): *Movimientos sociales, perspectivas comparadas: oportunidades políticas, estructuras de movilización y marcos interpretativos culturales,* Madrid: Istmo.

McAdam, Doug (2001): "Cultura y movimientos sociales", en E. Laraña y J. Gusfiled (Editores), *Los nuevos movimientos sociales*. *De la ideología a la identidad*, Madrid: CIS.

McAdam, Doug *et al.* (2005); *Dinámica de la contienda política,* Barcelona: Hacer.

Mindell, Arnold (2004): *Sentados en el fuego. Como transformar grandes grupos mediante el conflicto y la diversidad,* Barcelona: Icaria.

Montagut, Xavier y Vivas, Esther (editores) (2007): *Supermercados, no gracias. Grandes cadenas de distribución: impactos y alternativas,* Barcelona: Icaria Editorial.

Moore Lappé, Frances *et al.* (2005): *Doce mitos sobre el hambre. Un enfoque esperanzador para la agricultura y la alimentación del siglo XXI*, Barcelona: Icaria.

Noguera, José Antonio (2007): "Racionalidad y deliberación en la acción colectiva", *Revista Internacional de Sociología*, 46: 107-129.

Neveu, Érik (2002): *Sociología de los movimientos sociales,* Barcelona: Hacer.

Nuin, Susana (2008): *Dibujando fuera de los márgenes. Entrevistas de Susana Nuin a Raúl Zibechi. ¿Movimientos sociales o sociedad en movimiento? El rol de los movimientos sociales en la transformación socio-política de América Latina,* Buenos Aires: La Crujía Ediciones.

Offe, Claus (1996): *Partidos políticos y nuevos movimientos sociales,* Madrid: Editorial Sistema.

Pastor, Jaime (2002): *Qué son los movimientos antiglobalización: Seattle, Génova, Porto Alegre..., los diferentes grupos y sus propuestas, el debate después del 11-09,* Barcelona: RBA.

Passet, René (2002): *Elogio de la globalización: por una mundialización humana*, Barcelona: Salvat.

Patel, Raj (2008): *Obesos y famélicos. El impacto de la globalización en el sistema alimentario mundial,* Barcelona: Los libros del lince.

Pérez, David *et al.* (2010): "Reflexiones políticas desde y sobre las cooperativas agroecológicas andaluzas", en X. Fernández y D. Copera (Coordinadores), *Soberanía alimentaria e agricultura ecolóxica. Propostas de acción*, Vigo: Grupo de Investigación en Economía Ecolóxica e Agroecoloxía.

Petras, James (2003): *Un sistema en crisis: la dinámica del capitalismo de libre mercado,* Buenos Aires: Lumen.

Pont Vidal, Josep (1998): "La investigación de los movimientos sociales desde la sociología y la ciencia política. Una propuesta de aproximación teórica", *Papers*, 56: 257-272.

Przeworski, Adam (2010): *Qué esperar de la democracia. Límites y posibilidades del autogobierno*, Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores.

Ramonet, Ignacio (2004): *Los desafíos de la globalización,* Madrid: Hoac.

Raschke, Joachim (1994): "Sobre el concepto de movimiento social", *Revista Zona Abierta,* 69: 121-134.

Riechmann, Jorge y Fernández Buey, Francisco (1994): *Redes que dan libertad. Introducción a los nuevos movimientos sociales*, Buenos Aires: Paidós.

Riechmann, Jorge (2004): *Transgénicos: el haz y envés. Una perspectiva crítica,* Madrid: Libros de la Catarata.

Ritzer, George (1999): *La McDonalización de la sociedad. Un análisis de la racionalización de la vida cotidiana*, Barcelona: Editorial Ariel.

Ritzer, George (2006): *La globalización de la nada,* Madrid: Editorial Popular.

Rivas, Antonio (1998): “El análisis de marcos: una metodología para el estudio de los movimientos sociales”, en P. Ibarra y B. Tejerina (editores), *Los movimientos sociales. Transformaciones políticas y cambio cultural*, Madrid: Trotta.

Roberts, Paul (2009): *El hambre que viene. La crisis alimentaria y sus consecuencias,* Barcelona: Ediciones B.

Robin, Marie-Monique (2008): *El mundo según Monsanto. De la dioxina a los OGM: una multinacional que les desea lo mejor*, Barcelona: Península.

Robles, José Manuel y De Miguel Álvarez, Ana (2004): “Dimensión simbólica y cultural de los movimientos sociales. El movimiento feminista y la construcción de marcos simbólicos”, en R. Adell, y J.M. Funes (editores), *Movimientos sociales: cambio social y participación,* Madrid: UNED.

Robles, José Manuel (2007): “Bajo el signo de la moral. ¿Son útiles los incentivos morales para explicar la acción colectiva?”, *Revista Internacional de Sociología*, 46: 185-204.

Roitman, Marcos (2012): *Los indignados. El rescate de la política*, Madrid: Ediciones Akal.

Ruiz, Sebastián (2009): “La gran distribución. Las consecuencias del oligopolio de las grandes cadenas de distribución. La trastienda negra de los supermercados”, *Periódico Diagonal* 112, 29 de octubre al 11 de noviembre.

Ruiz Olabuénaga, José (1996): *Metodología de la investigación cualitativa*, Bilbao: Universidad de Deusto.

Sampedro, Víctor (2012): “La (r)evolución islandesa. No una, sino tres”, en J. Fernández *et al.* (Editores), ¡Ocupemos el mundo! *Occupy the world! Barcelona, Madrid, Atenas,*

Túnez, EL Cairo, Lisboa, Islandia, Oakland, Wall Street, Londres, Moscú, Tel Aviv…, Barcelona: Icaria editorial.

Sanmartín, Ricardo (2000): "La Observación participante", en M. García Ferrando *et al.*, *El análisis de la realidad social: métodos y técnicas de investigación*, Madrid: Alianza Editorial.

Santos, Theotonio dos (2007): *Del terror a la esperanza. Auge y decadencia del neoliberalismo*, Caracas: Monte Ávila Editores Latinoaméricana.

Scott, James (2003): *Los dominados y el arte de la resistencia: discursos ocultos,* México: Era.

Sebastián, Luis de (2009): *Un planeta de gordos y hambrientos. La industria alimentaria al desnudo*, Barcelona: Ariel.

Sen, Jai *et al.* (2004): *El foro social mundial: desafiando imperios,* Madrid: El viejo Topo.

Sevilla, Eduardo (2006): *De la sociología rural a la agroecología*, Barcelona: Icaria.

Shiva, Vandana (2001): *Biopiratería. El saqueo de la naturaleza y del conocimiento*, Barcelona: Icaria Editorial.

Sitrin, Marina (2010): "Horizontalidad, autogestión y protagonismo en Argentina", *Revista Historia Actual Online*, 21: 133-142.

Smelser, Neil (1989): *Teoría del comportamiento colectivo,* México D.F.: Fondo de Cultura Económica.

Subirats, Joan (2011): *Otra sociedad, ¿otra política? De "no nos representan" a la democracia de lo común*, Barcelona: Icaria.

Sztompka, Piotr (1993): *Sociología del cambio social,* Madrid: Alianza Editorial.

Taibo, Carlos (2001): *Cinco preguntas sobre el nuevo orden*, Barcelona: Suma de Letras.

Taibo, Carlos (2007): *Movimientos antiglobalización ¿qué son', ¿qué quieren', ¿qué hacen?,* Madrid: Catarata.

Taibo, Carlos *et al.* (2011): *La rebelión de los indignados. Movimiento 15M: Democracia real, ¡ya!*, Madrid: Editorial Popular.

Tarrow, Sydney (1997): *El poder en movimiento. Los movimientos sociales, la acción colectiva y la política,* Madrid: Alianza Editorial.

Taylor, Verta y Whittier, Nancy (1995): "Analytical Approaches to Social Movement Culture: The Culture of the Women's Movement", en H. Johnston y B. Klandermans (editores), *Social Movements and Culture*, Minneapolis/Londres: University of Mineesota Press/UCL Press.

Taylor, Steve y Bogdan, Robert (1990): *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*, Buenos Aires: Editorial Paidós.

Tejerina, Benjamín (1995): *Sociedad civil, protesta y movimientos sociales en el País Vasco los límites de la teoría de la movilización de recursos,* Vitoria: Gobierno Vasco.

Tilly, Charles (1998): "Conflicto político y cambio social", en P. Ibarra y B. Tejerina, (editores), *Los movimientos sociales. Transformaciones políticas y cambio cultural,* Madrid: Trotta.

Touraine, Alain (1990): *Movimientos sociales hoy,* Barcelona: Editorial Hacer.

Touraine, Alain (1993): *Crítica a la modernidad,* Madrid: Ediciones Temas de Hoy.

Touraine, Alain (1997): *Podremos vivir juntos. Iguales y diferentes,* Madrid: PPC.

Touraine, Alain (2005): *Un nuevo paradigma para comprender el mundo de hoy,* Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.

Toussaint, Eric (2002): *La bolsa o la vida: las finanzas contra los pueblos*, San Sebastián: Tercera prensa.

Toussaint, Eric (2007): *Banco mundial, el golpe de estado permanente: la agenda oculta del consenso de Washington,* Barcelona: El Viejo Topo.

Toussaint, Eric (2012): "La indignación mundial y su marco internacional", en J. Fernández *et al.* (Editores), ¡Ocupemos el mundo! *Occupy the world! Barcelona, Madrid, Atenas, Túnez, El Cairo, Lisboa, Islandia, Oakland, Wall Street, Londres, Moscú, Tel Aviv…*, Barcelona: Icaria editorial.

Valles, Miguel (1997): *Técnicas cualitativas de investigación social*, Madrid: Editorial Síntesis.

Valles, Miguel (2007): *Entrevistas cualitativas*, Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

Vargas, Mónica (Coordinadora) (2008): *Agrocombustibles. ¿Otro negocio es posible?,* Barcelona: Icaria.

Villasante, Tomás (1995): *Las democracias participativas. De la participación ciudadana a las alternativas de sociedad*, Madrid: Ediciones HOAC.

Villasante, Tomás (1999): “De los movimientos sociales a las metodologías participativas”, en J.M. Delgado y J. Gutiérrez, *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias* sociales, Madrid: Síntesis.

Villasante, Tomás (2006): *Desbordes creativos: estilos y estrategias para la transformación social*, Madrid: La Catarata.

Weber, Max (2010): *Conceptos sociológicos fundamentales*, Madrid: Alianza Editorial.

Weber, Max (2012): *Sociología del poder. Los tipos de dominación*, Madrid: Alianza Editorial.

Zibechi, Raúl (2003): *Genealogía de la revuelta. Argentina: la sociedad en movimiento,* La Plata - Buenos Aires: Letra libre.

Zibechi, Raúl (2011): *Territorios en resistencia. Cartografía política de las periferias urbanas latinoamericanas*, Madrid/Carcaixent/Málaga: Baladre/CGT/Ecologistas en Acción/Zambra.

Ziegler, Jean (2003): *Los nuevos amos del mundo y aquellos que se les resisten*, Barcelona: Destino.

Zubero, Imanol (1996): *Movimientos sociales y alternativas de sociedad*, Madrid: Ediciones HOAC.

capítulo

8

ANEXOS

Anexo nº1: *Ficha de identificación de las entrevistas individuales*

Cooperativa	
Nombre entrevistado/a	
Grupo de pertenencia	
Condición	
Lugar de la entrevista	
Fecha	
Tiempo de duración	
Edad del entrevistado/a	

Observaciones

Anexo nº2: *Pautas de entrevistas a cooperativistas*
(ex militante; nuevos/as y antiguos/as)

Introducción

La idea es poder conversar sobre diversos temas relacionados con el proyecto y tu experiencia de participación en él. En esta conversación no hay respuestas correctas ni incorrectas, lo que importa son tus visiones y opiniones sobre los temas que vamos a tratar. Esta conversación es absolutamente anónima y confidencial (pedir autorización para utilizar la grabadora de voz).

Estímulo inicial (5 minutos)

- Cuéntame cómo conociste el proyecto (Hortigas/La Acequia). (¿a través de quién?, ¿hace cuánto tiempo?, ¿coincidió lo que te contaron y lo que luego viste/viviste?).

Motivaciones y expectativas personales y visiones del grupo (15 minutos)

- ¿Por qué decidiste entrar en la cooperativa?
- ¿Qué expectativas tenías de tu participación en Hortigas/La Acequia?, ¿en que medida estas expectativas se han cumplido?
- ¿Cuáles crees que son las motivaciones que la gente tiene para participar de proyectos como Hortigas/La Acequia?, ¿crees que la gente participa de este colectivo porque espera algo a cambio?

Formas de organización y toma de decisiones (30 minutos)

Organización:

- En general, ¿Qué te parece la forma de organización de Hortigas/La Acequia?, ¿ventajas y desventajas?
- ¿Crees que esta forma de organización entorpece o facilita la participación?
- ¿Qué opinas de las AR/Asambleas de Enlace?, ¿sobre su regularidad?, ¿formas de organizarla?, ¿procedimientos internos?
- ¿Qué opinas de las asambleas generales?, ¿sobre su regularidad?, ¿formas de organizarla?, ¿procedimientos internos?
- ¿Qué opinas de las comisiones y grupos?, ¿son los suficientes/adecuados?, ¿crees que facilitan o entorpecen el trabajo de la cooperativa? ¿y sus niveles de autonomía?
- ¿Qué cosas crees que deben cambiar del modelo en general?

Asamblearismo:

- ¿Qué opinas de la asamblea como forma de funcionamiento?, ¿qué ventajas y desventajas le ves?
- ¿Te parece que es una forma atractiva que convoque a la participación de las personas que forman parte del proyecto?, ¿por qué?
- ¿Crees que entre las personas de la cooperativa existe cultura asamblearia?, ¿dónde lo ves?
- De las asambleas que has participado, ¿qué opinas de su dinamización?

Toma de decisiones:

- ¿Qué te parece la forma que tiene el colectivo de tomar sus decisiones?, ¿qué cosas crees que se deben mejorar?
- ¿Qué opinas del consenso como estrategia de llegar a un acuerdo?

Horizontalidad y autogestión:

- ¿Definirías a Hortigas/La Acequia como una organización que funciona horizontalmente?, ¿por qué?, en caso contrario: ¿qué le falta?
- ¿Cuáles crees que son los principales retos que supone funcionar horizontalmente?
- ¿Te parece que la autogestión es un sello de identidad del proyecto?, ¿por qué?

Sobre los GACs (10 minutos)

- ¿Cómo se organiza tu grupo?, ¿cómo toman las decisiones?, ¿cómo llevan las reuniones?
- ¿Cuáles han sido los debates que han tenido más revuelo en el último tiempo (1 año)?, ¿cómo fue llegar al consenso?
- ¿Qué cosas crees que deberían cambiar en tu grupo?, ¿cómo te gustaría que fuera?
- En el último tiempo, ¿cuáles han sido las principales dificultades que han tenido que enfrentar como grupo?, ¿cómo las han enfrentado?
- En general, ¿cómo definirías a tu grupo en relación al resto?, ¿cómo crees que el resto de la cooperativa mira a tu grupo?
- ¿Cómo evalúas la relación que existe actualmente entre los GACs de la cooperativa?

Aspectos de la trayectoria (su historia) del proyecto (10 minutos)

- ¿Hacia dónde te gustaría que fuera la cooperativa?
- Desde que la conoces, ¿cuáles crees que han sido los hitos (momentos claves) más relevantes en la historia de la cooperativa?
- ¿Cómo crees que el colectivo ha asumido estos hitos (momentos claves)?, ¿se pudieron haber asumido de otra forma?, ¿por qué crees que se vivieron así?
- ¿Crees que la cooperativa cambió a partir de estos hitos?, ¿en qué dirección cambió?
- ¿Cómo definirías las luchas de poder internas en la cooperativa?, ¿cómo crees que esto afecta en la trayectoria de la cooperativa?, ¿cómo crees que afectó a los integrantes de la cooperativa?, ¿cómo te afecto a ti?
- ¿Participas o has participado en algún grupo/comisión de la cooperativa?, ¿cuáles?, ¿qué te ha parecido la experiencia?, si dejaste de participar: ¿por qué?

Definiciones políticas e ideológicas (20 minutos)

- ¿Cómo definirías la orientación política de Hortigas/La Acequia?
- ¿Crees que Hortigas/La Acequia forma parte de un movimientos social más amplio?, ¿por qué?, ¿cómo definirías ese movimiento?
- ¿Cuáles crees que son los movimientos sociales que sirven como referentes a la cooperativa?, ¿de qué tipo de movimientos el proyecto es heredero?
- ¿Cuáles crees que son los principales “enemigos”/”adversario” del movimiento que forma parte Hortigas/La Acequia?

Agroecología:

- ¿Conoces algo de la teoría de la agroecología?, ¿qué conoces?, ¿de dónde te has informado al respecto?
- ¿Conoces el concepto de soberanía alimentaria?
- ¿Te sientes formando parte de un movimiento agroecológico?, ¿te identifica?
- ¿Cómo crees que las personas que tú conoces del colectivo vive la agroecología?, ¿crees que la identifica?
- Crees que las prácticas de Hortigas/La Acequia se ajustan con las de la agroecología?

Impacto interno de la participación en el colectivo (20 minutos)

- Me puedes contar un poco de tu experiencia de vida en participación en otros proyectos de corte político.
- ¿Sientes que algún aspecto de tu vida personal ha cambiado al pertenecer en el colectivo?, ¿cuál?
- Al estar en Hortigas/La Acequia, ¿has cambiado algún hábito de consumo?, ¿has incluido alguna práctica de consumo que antes no tenías?
- ¿Ha cambiado tu forma política de mirar tu entorno?
- En cuanto a las relaciones personas, ¿sientes que ha habido algún cambio en tu vida que puedas atribuir a tu participación en este colectivo?
- ¿Ha cambiado tu forma de mirar la ciudad y/o el campo?

Turnos de trabajo y relación con el GT/Hortelanos/as (10 minutos)

- ¿Cómo te parece que está organizado el trabajo en la huerta?
- En general, ¿qué te parece el actual GT/Hortelanos/as?, ¿y los anteriores?
- ¿Crees que se trata de un grupo diferente, que tiene otro status?, ¿cómo afecta esto al desarrollo del colectivo?

Repertorios y entorno (10 minutos)

- ¿Te parece que la cooperativa deba fomentar más acciones hacia fuera (de impacto externo?, ¿te recuerdas de alguna acción en esta línea?, ¿qué te pareció?
- ¿Qué opinas de las relaciones con las personas del entorno donde están las huertas?, ¿te parece relevante el trabajar con ellas?, ¿por qué?

Datos personales (5 minutos)

- ¿De dónde eres?
- ¿Hace cuánto tiempo que vives en Granada/Córdoba?
- ¿Cuánto tiempo tienes proyectado quedarte en Granada/Córdoba?

Cierre

Hemos terminado, ¿consideras que hay algún tema o énfasis que te gustaría tocar o alguna pregunta qué hacer? Te agradezco tu tiempo y tus respuestas.

Anexo nº3: *Pauta de entrevistas a ex y actuales hortelanos/as y GT/Almócita*

Introducción

La idea es poder conversar sobre diversos temas relacionados con el proyecto y tu experiencia de participación en él. En esta conversación no hay respuestas correctas ni incorrectas, lo que importa son tus visiones y opiniones sobre los temas que vamos a tratar. Esta conversación es absolutamente anónima y confidencial. (pedir autorización para utilizar la grabadora de voz).

Estímulo inicial (5 minutos)

- Cuéntame cómo conociste el proyecto (Hortigas/La Acequia). (¿a través de quién?, ¿hace cuánto tiempo?, ¿coincidió lo que te contaron y lo que luego viste/viviste?).

Motivaciones y expectativas personales y visiones del grupo (15 minutos)

- ¿Por qué decidiste entrar en la cooperativa?
- ¿Qué expectativas tenías de tu participación en Hortigas/La Acequia?, ¿en qué medida estas expectativas se han cumplido?
- ¿Cuáles crees que son las motivaciones que la gente tiene para participar de proyectos como Hortigas/La Acequia?, ¿crees que la gente participa de este colectivo porque espera algo a cambio?

Formas de organización y toma de decisiones (30 minutos)

Organización:

- En general, ¿Qué te parece la forma de organización de Hortigas/La Acequia?, ¿ventajas y desventajas?
- ¿Crees que esta forma de organización entorpece o facilita la participación?
- ¿Qué opinas de las AR/Asambleas de Enlace?, ¿sobre su regularidad?, ¿formas de organizarla?, ¿procedimientos internos?
- ¿Qué opinas de las asambleas generales?, ¿sobre su regularidad?, ¿formas de organizarla?, ¿procedimientos internos?
- ¿Qué opinas de las comisiones y grupos?, ¿son los suficientes/adecuados?, ¿crees que facilitan o entorpecen el trabajo de la cooperativa? ¿y sus niveles de autonomía?
- ¿Qué cosas crees que deben cambiar del modelo en general?

Asamblearismo:

- ¿Qué opinas de la asamblea como forma de funcionamiento?, ¿qué ventajas y desventajas le ves?
- ¿Te parece que es una forma atractiva que convoque a la participación de las personas que forman parte del proyecto?, ¿por qué?
- ¿Crees que entre las personas de la cooperativa existe cultura asamblearia?, ¿dónde lo ves?
- De las asambleas que has participado, ¿qué opinas de su dinamización?

Toma de decisiones:

- ¿Qué te parece la forma que tiene el colectivo de tomar sus decisiones?, ¿qué cosas crees que se deben mejorar?
- ¿Qué opinas del consenso como estrategia de llegar a un acuerdo?

Horizontalidad y autogestión:

- ¿Definirías a Hortigas/La Acequia como una organización que funciona horizontalmente?, ¿por qué?, en caso contrario: ¿qué le falta?
- ¿Cuáles crees que son los principales retos que supone funcionar horizontalmente?
- ¿Te parece que la autogestión es un sello de identidad del proyecto?, ¿por qué?

Sobre el grupo (15 minutos)

Sólo para ex - GT/Hortelanas:

- Cómo recuerdas tu experiencia de grupo en el GT/Hortelanas?
- ¿Cuáles fueron las principales dificultades que tuvieron que enfrentar como grupo?
- ¿Cómo crees que el resto de la cooperativa miraba a tu grupo?

Sólo para GT/Hortelanas actuales:

- ¿Cómo se organiza tu grupo?, ¿cómo toman las decisiones?
- ¿Cuáles han sido los debates que han tenido más revuelo en el último tiempo (un año)?, ¿fue muy difícil llegar a un consenso?
- ¿Qué cosas crees que deberían cambiar en tu grupo?, ¿cómo te gustaría que fuera?

- En el último tiempo, ¿cuáles han sido las principales dificultades que han tenido que enfrentar como grupo?, ¿cómo las han enfrentado?

- En general, ¿cómo definirías a tu grupo en relación al resto?, ¿cómo crees que el resto de la cooperativa mira a tu grupo?

- ¿Te gustaría cambiar o te has cambiado de grupo?, ¿a cuál?, ¿por qué?

Aspectos de la trayectoria (su historia) del proyecto (10 minutos)

- ¿Hacia dónde te gustaría que fuera la cooperativa?

- Desde que la conoces, ¿cuáles crees que han sido los hitos (momentos claves) más relevantes en la historia de la cooperativa?

- ¿Cómo crees que el colectivo ha asumido estos hitos (momentos claves)?, ¿se pudieron haber asumido de otra forma?, ¿por qué crees que se vivieron así?

- ¿Crees que la cooperativa cambió a partir de estos hitos?, ¿en qué dirección cambió?

- ¿Cómo definirías las luchas de poder internas en la cooperativa?, ¿cómo crees que esto afecta en la trayectoria de la cooperativa?, ¿cómo crees que afectó a los integrantes de la cooperativa?, ¿cómo te afecto a ti?

- ¿Participas o has participado en algún grupo/comisión de la cooperativa?, ¿cuáles?, ¿qué te ha parecido la experiencia?, si dejaste de participar: ¿por qué?

Definiciones políticas e ideológicas (20 minutos)

- ¿Cómo definirías la orientación política de Hortigas/La Acequia?

- ¿Crees que Hortigas/La Acequia forma parte de un movimientos social más amplio?, ¿por qué?, ¿cómo definirías ese movimiento?

- ¿Cuáles crees que son los movimientos sociales que sirven como referentes a la cooperativa?, ¿de qué tipo de movimientos el proyecto es heredero?

- ¿Cuáles crees que son los principales “enemigos”/”adversario” del movimiento que forma parte Hortigas/La Acequia?

Agroecología:

- ¿Conoces algo de la teoría de la agroecología?, ¿qué conoces?, ¿de dónde te has informado al respecto?

- ¿Conoces el concepto de soberanía alimentaria?

- ¿Te sientes formando parte de un movimiento agroecológico?, ¿te identifica?

- ¿Cómo crees que las personas que tú conoces del colectivo vive la agroecología?, ¿crees que la identifica?

- ¿Crees que las prácticas de Hortigas/La Acequia se ajustan con las de la agroecología?

Repertorios y entorno (10 minutos)

- ¿Te parece que la cooperativa deba fomentar más acciones hacia fuera (de impacto externo?, ¿te recuerdas de alguna acción en esta línea?, ¿qué te pareció?

- ¿Qué opinas de las relaciones con las personas del entorno donde están las huertas?, ¿te parece relevante el trabajar con ellas?, ¿por qué?

Manejo de la huerta (10 minutos). Sólo para los actuales GT/Hortelanas

- En general, ¿cómo evalúas el trabajo en la huerta?, ¿cuáles son los principales problemas?, ¿y los retos de futuro?, ¿qué cosas cambiarías de la actual forma de llevar la huerta?

- ¿Cómo definirías el proyecto agrícola de Hortigas/La Acequia?, ¿qué cosas crees como relevantes que debe tener el proyecto agrícola de Hortigas/La Acequia?, ¿qué objetivos agrícolas te gustaría alcanzar?

Impacto interno de la participación en el colectivo (20 minutos)

- Me puedes contar un poco de tu experiencia de vida en participación en otros proyectos de corte político.

- ¿Sientes que algún aspecto de tu vida personal ha cambiado al pertenecer en el colectivo?, ¿cuál?

- Al estar en Hortigas/La Acequia, ¿has cambiado algún hábito de consumo?, ¿has incluido alguna práctica de consumo que antes no tenías?

- ¿Ha cambiado tu forma política de mirar tu entorno?

- En cuanto a las relaciones personas, ¿sientes que ha habido algún cambio en tu vida que puedas atribuir a tu participación en este colectivo?

- ¿Ha cambiado tu forma de mirar la ciudad y/o el campo?

Datos personales (5 minutos)

- ¿De dónde eres?

- ¿Tienes estudios/cursos en el tema agrícola?

- ¿Hace cuánto tiempo que vives en Granada/Córdoba?

- ¿Cuánto tiempo tienes proyectado quedarte en Granada/Córdoba?

Cierre

Hemos terminado, ¿consideras que hay algún tema o énfasis que te gustaría tocar o alguna pregunta qué hacer? Te agradezco tu tiempo y tus respuestas.

Anexo nº4: *Ficha de visitas a terreno*

Cooperativa	
Nombre entrevistado/a	
Grupo de pertenencia	
Condición	
Lugar de la entrevista	
Fecha	
Tiempo de duración	
Edad del entrevistado/a	

Objetivos de la visita:

Descripción de la visita (apuntar los elementos más destacados/tareas):

Compromisos adquiridos:

Documentos analizados:

Documentos solicitados o por pedir:

Preguntas:

Observaciones:

Anexo nº5: *Ficha de reuniones y/o asambleas*

Cooperativa	
Nombre entrevistado/a	
Grupo de pertenencia	
Condición	
Lugar de la entrevista	
Fecha	
Tiempo de duración	
Edad del entrevistado/a	

Reparto, cuando corresponda:

Descripción de la reunión:

En cuanto al grupo propiamente tal:

Observaciones:

Pablo Saravia Ramos

UNA MIRADA A DOS EXPERIENCIAS DE COOPERATIVAS AGROECOLÓGICAS

Los recorridos y discontinuidades de La Acequia y Hortigas