



CON Université du Nord

- LÍMITES DE LA GESTIÓN VERTICAL
- LA DEMOCRACIA EN LA VIDA COTIDIANA
- CONCEPTOS CLAVE Y HERRAMIENTAS
- TESTIMONIOS DE ORGANIZACIONES



Approches Coopératives N.º 29. Verano de 2026

LAS GOBERNANZAS COMPARTIDAS



ISSN 2681-2150



Equipo UdN 2025

ASSOCIATION POUR LA PROMOTION DES APPROCHES COOPÉRATIVES

contact@approchescooperatives.com

«Approches Coopératives», una revista digital trimestral, es una publicación de la APAC, una asociación sin fines de lucro con sede en Francia. La misión de la APAC es promover los enfoques cooperativos en ámbitos clave de la vida social: la educación de jóvenes y adultos, la acción social, la gobernanza, la economía, la cultura, la participación ciudadana, la vida internacional, etc. Comité editorial

COMITÉ ÉDITORIAL

Dominique Bénard, Matheus Batalha Nery, Larry Childs, Roland Daval, Alain Dewerd, Anne-Laure Dettileux, Patrick Gallaud, Francis Jeandra, Dominique Lesaffre, Guy Ménant, Dante Monferrer, Carolina Osorio Garcia, Michel Seyrat, Dominique Solazzi, Michel Tissier.

Para más información : <https://www.approchescooperatives.org/>

Portada, página 1: el círculo, la unidad básica de la gobernanza compartida. Curated Lifestyle para Unsplash

ÍNDICE

GOBERNAR JUNTOS, UN IMPERATIVO PARA NUESTRO TIEMPO :	5
Editorial	
1. CONCEPTOS Y DESAFÍOS	6
REPENSAR EL PODER Y LA AUTORIDAD	7
Entrevista con Laurent Van Ditzhuyzen, fuente y cofundador de la Université du Nous	
LOS ARQUITECTOS DEL "NOUS"	12
Entrevista con Lydia Pizzoglio, cofundadora de la Université du Nous	
CONCEPTOS CLAVE DE LAS GOBERNANZAS COMPARTIDAS	21
Extraídos del libro de la Université du Nous "Ré-inventons le Faire ensemble"	
PRESENTACIÓN DE LA UNIVERSITÉ DU NOUS.....	27
Por Laurent Burget	
2. TESTIMONIOS Y EXPERIENCIAS.....	34
BECOMTECH: LA EMANCIPACIÓN DE LAS CHICAS EN EL SECTOR DIGITAL MEDIANTE LA GOBERNANZA COMPARTIDA.....	35
Entrevista con Dorothée Roch, cofundadora de BECOMTECH	
PRISME 21 LOIRE: LA EXPERIMENTACIÓN PERMANENTE A TRAVÉS DE LA INCLUSIÓN Y LA GOBERNANZA COMPARTIDA	39
Entrevista con Nicolas Roux, acompañante de inserción profesional	
LE GRAND DIALOGUE: UNA EPOPEYA DE TRANSICIÓN Y AUTODETERMINACIÓN EN SAGUENAY–LAC-SAINT-JEAN.....	45
Entrevista con Marielle Couture e Ian Segers, responsables de la asociación	
DEMAIN BAYONNE: LA GOBERNANZA COMPARTIDA EN EL CORAZÓN DEL RENACIMIENTO POLÍTICO LOCAL.....	51
Entrevista con Sophie Herrera y David Ospital	
LA GOBERNANZA COMPARTIDA DEL CRÉA'LAB EN LA CAF DE L'ISÈRE.....	57
Por Carolina Osorio, responsable de innovación en la Caisse d'Allocations Familiales de l'Isère	
TERA: REVITALIZAR UN TERRITORIO RURAL MEDIANTE LA COOPERACIÓN Y LA GOBERNANZA COMPARTIDA	61
Entrevista con Hélène Muller, coordinadora de Tera	
DOUBLE EDGE THEATRE: LA CULTURA AL SERVICIO DEL DINAMISMO REGIONAL	66
Entrevista con Carlos Uriona, por Larry Childs, miembro del comité editorial de Approches Coopératives	
LA GOBERNANZA COMPARTIDA ES, ANTE TODO, UN CAMINO, NO UN MODELO.....	73
Entrevista con Yohan Lechevallier, administrador de cooperativas y miembro de la Université du Nous	
3. MÁS INFORMACIÓN SOBRE LA UdN	80

Haz clic en un título para acceder al artículo correspondiente.



Photo Curated LifeStyle pour Unsplash

GOBERNAR JUNTOS: UN IMPERATIVO DE NUESTRA ÉPOCA

Hay algo vertiginoso en el regreso al poder del hombre fuerte. En todo el mundo, los líderes celebran abiertamente la concentración del poder, el mando absoluto y la toma de decisiones en solitario, presentada como una virtud. La gestión piramidal, que se creía debilitada por décadas de reflexión sobre la participación y la inteligencia colectiva, regresa con fuerza en las empresas, en los Estados y en los discursos que dan forma al imaginario organizacional. Al mismo tiempo, se vuelve a ensalzar el espíritu de competencia, mientras que la cooperación queda relegada al olvido, al igual que el derecho internacional y la necesidad de proteger a la humanidad y la naturaleza.

Es en este contexto donde este número de *Approches Coopératives* cobra todo su sentido —y toda su urgencia—. Cooperar no es ingenuidad. Es una elección política, organizativa y ética, basada en una profunda convicción: las decisiones son mejores cuando movilizan la inteligencia de quienes viven con sus consecuencias.

Por eso publicamos este número en colaboración con la Universidad del Nosotros, una cooperativa que desde hace más de 15 años reinventa el «hacer juntos» a través de su propia experiencia en cooperación e inteligencia colectiva, y transmite sus aprendizajes a las organizaciones que desean seguir este camino. En este proceso, la Universidad del Nosotros aporta algo esencial: la dimensión humana. Porque gobernar juntos no se reduce a procedimientos, por muy bien pensados que estén. Esto supone prestar atención a las relaciones, a las emociones y a las dinámicas de poder informales que siguen existiendo incluso en las organizaciones más horizontales. Las herramientas no bastan. También hay que trabajar la cultura, es decir, la forma en que los miembros de un colectivo se miran, se escuchan y confían unos en otros.

Este trabajo es lento. A veces resulta incómodo. Exige renunciar a la tentación del control, a la seguridad engañosa del líder que decide por sí solo y asume la responsabilidad de todo. Pero produce algo que la autoridad solitaria nunca produce: colectivos capaces de aprender. Para ilustrar este proceso, hemos dado la palabra a los líderes de varias organizaciones, asociaciones, cooperativas y empresas que se han comprometido con una práctica de gobernanza compartida. Dan testimonio de las dificultades que han superado y de los beneficios que han obtenido.

Este número no pretende afirmar que la gobernanza compartida sea sencilla, ni que sea universalmente aplicable de la misma forma. No existe una única forma de gobernanza compartida, sino VARIAS formas de gobernanza compartida, ya que las organizaciones son diversas; los contextos, las culturas y las historias también lo son. Lo que defendemos aquí no es tanto un modelo como una dirección: la de organizaciones en las que el poder se ejerce junto con quienes sufren sus efectos, donde la contradicción se acoge como un recurso en lugar de reprimirse como una amenaza, y donde la pregunta «¿cómo decidimos?» se trata con tanto cuidado como la pregunta «¿qué decidimos?».

En un mundo que redescubre las virtudes del líder, elegimos redescubrir las virtudes del círculo.

El equipo editorial de "Approches Coopératives", en colaboración con la "Université du Nous"¹

¹ Universidad del Nosotros



1. CONCEPTOS Y DESAFÍOS



Laurent van Ditzhuyzen, cofundador de la Université du Nous, ha estado acompañando a personas, grupos y organizaciones desde hace 20 años. Hoy en día, dice vivir cumpliendo con su papel de ciudadano comprometido, acompañando transformaciones personales en beneficio de una transformación colectiva de personas, grupos y organizaciones, trabajando en la construcción conjunta y el desarrollo de alternativas sociales cuyo objetivo es el surgimiento de una nueva forma de sociedad. Sus fundamentos teóricos y prácticos: la Gestalt, el Análisis Transaccional, la Sociocracia, la Holocracia, el Juego del Tao, la Comunicación No Violenta, el Coaching y, en igual medida, su experiencia de vida.



REPENSAR EL PODER Y LA AUTORIDAD

ENTREVISTA CON LAURENT VAN DITZHUYZEN

COFUNDADOR DE LA UNIVERSITÉ DU NOUS

Buenos días, Laurent, ¿podrías empezar por contarnos tu trayectoria y qué fue lo que forjó tu relación con la autoridad desde tu juventud?

Mi trayectoria es, al fin y al cabo, menos importante que la cuestión que la atraviesa. Desde muy temprano, desarrollé una relación complicada con la autoridad. La escuela fue mi primer lugar de confrontación. Allí sentía menos una invitación a crecer que una imposición para encajar en un molde. Me costaba mucho aceptar la idea de que ciertas reglas se impusieran sin poder cuestionarlas y que, a veces, se valorara más la conformidad que la creatividad, la autonomía o la singularidad.

Esta oposición me llevó a dejar la escuela muy joven, pero pronto descubrí que los mismos mecanismos estaban presentes en muchos ámbitos de la sociedad. En retrospectiva, entiendo que lo que me inquietaba profundamente no era solo la cuestión de la autoridad, sino la de la relación entre dominación y sumisión. A menudo me rebelé contra los poderes que se ejercían sobre mí, al tiempo que descubría que yo mismo podía ejercer influencia, buscar control o, por el contrario, encontrarme en formas de dependencia o sumisión.

Es esta tensión la que, poco a poco, ha alimentado mi interés por los grupos, las relaciones humanas y las formas de cooperación. Con el paso de los años, comprendí que la cuestión no era tanto eliminar el poder como transformar nuestra forma de vivirlo. Detrás de mi trayectoria, hay en definitiva una misma pregunta que me acompaña desde hace mucho tiempo: ¿cómo crear relaciones, organizaciones y colectivos que permitan a cada persona crecer sin reproducir los mecanismos de dominación que nos atraviesan?

¿Cómo te llevó esa sensación de no estar en tu lugar hacia el trabajo personal y la terapia?

Desde muy temprano sentí la necesidad de comprenderme mejor a mí mismo. Descubrí las terapias humanistas, el desarrollo personal y los enfoques de la conciencia. En particular, me formé durante varios años en la Gestalt, un enfoque terapéutico humanista que ha marcado profundamente mi trayectoria.

Sin embargo, nunca me sentí llamado a ejercer principalmente en el acompañamiento individual. Lo que me interesaba sobre todo era la cuestión de los grupos, los sistemas humanos y las dinámicas colectivas. Buscaba comprender cómo nuestras historias



Université du Nous

personales, nuestras heridas, nuestras aspiraciones y nuestras relaciones con el poder se reproducen en las organizaciones y los colectivos.

Antes de descubrir la sociocracia, ¿cuál era su experiencia en consultoría empresarial y gestión participativa?

Hace unos veinte años, ya trabajaba en organizaciones en torno a lo que se denominaba gestión participativa. Pero a menudo observaba una especie de paradoja: se les pedía a las personas que participaran, que reflexionaran, que contribuyeran, mientras que las decisiones seguían concentradas en unas pocas manos.

Esta experiencia me permitió comprender que la participación no es, ante todo, una cuestión de herramientas. Tiene que ver con la relación con el poder. Mientras este permanezca implícito o sea acaparado, la participación corre el riesgo de ser solo una fachada. Fue esta constatación la que me hizo particularmente receptivo al descubrimiento de nuevos enfoques de gobernanza.

¿Cómo fue su encuentro con la sociocracia?

Descubrí la sociocracia gracias a Gilles Charest, mientras acompañaba un proceso de transformación en La Reunión. Ese encuentro fue importante, pero lo que me conmovió profundamente no fue la herramienta en sí misma.

Durante mis primeras experiencias de toma de decisiones por consenso, descubrí que era posible salir de una lógica en la que cada uno defiende su posición para entrar en una escucha más profunda. No una escucha destinada a preparar contraargumentos, sino una escucha capaz de transformarnos al entrar en contacto con el otro. Entonces me di cuenta de que existían posturas que permitían hacer surgir una inteligencia que no consiste ni en imponer una visión ni en buscar un compromiso, sino en construir juntos algo que supere los puntos de vista iniciales de cada uno.

¿Fue esta revelación la que llevó a la creación de la Université du Nous (UDN)?

Exactamente. Pero la Universidad del Nosotros no surgió del descubrimiento de un método en particular. La sociocracia fue un encuentro importante, pero lo que me conmovió fue algo más profundo que eso.

Muy pronto comprendí que la sociocracia, la holocracia u otros enfoques no eran fines en sí mismos, sino herramientas de aprendizaje. El verdadero tema no es el método. Está en nuestra capacidad para transformar nuestra relación con el poder, la autoridad, los conflictos y la cooperación.

Me interesan las organizaciones porque en ellas pasamos gran parte de nuestra vida. Es ahí donde trabajamos, cooperamos y aprendemos a convivir con nuestras diferencias. Para mí, constituyen un espacio de aprendizaje extraordinario donde las ideas pueden ponerse a prueba en la realidad.

El «nosotros» que nos interesa no es un ideal en el que todos estén de acuerdo. Es un colectivo capaz de superar sus tensiones y contradicciones sin destruirse. Ante los desafíos de nuestra época, necesitamos aprender a construir juntos de otra manera. Las organizaciones son uno de los lugares donde este aprendizaje puede ponerse en práctica de manera concreta.

Usted habla de «sabiduría colectiva» en lugar de «inteligencia colectiva». ¿Cuál es la diferencia?

Durante mucho tiempo me interesé por la inteligencia colectiva y sigo pensando que es un campo sumamente útil. Hoy en día existen numerosas herramientas y métodos que permiten a un grupo reflexionar mejor, movilizar sus competencias y tomar mejores decisiones. Pero con el tiempo, me di cuenta de que la calidad de las herramientas no era suficiente.

Lo que me parece determinante es la actitud interior desde la cual las utilizamos. Dos grupos pueden aplicar exactamente el mismo método y obtener resultados muy diferentes según su capacidad para escucharse realmente, para dejar de lado sus certezas, para acoger otros puntos de vista y para reconocer plenamente la legitimidad de la experiencia humana de cada uno. A menudo es esto lo que permite acceder, al menos por momentos, a una forma de equivalencia basada en el reconocimiento mutuo de una humanidad compartida.



Video de Laurent van Ditzhuyzen «Nuestra relación con el poder»: <https://www.gouvernance-partagee.info/>



Sé que esto puede parecer abstracto. Sin embargo, lo he vivido y observado en numerosas ocasiones. Ciertos momentos en grupo dan la sensación de que hay algo más amplio que la suma de los individuos en acción. No siempre sé cómo llamarlo, pero estas experiencias han influido profundamente en mi forma de entender la cooperación.

Para mí, la sabiduría colectiva no se refiere únicamente a una inteligencia más eficaz. Se refiere a una cualidad de la conciencia que nos permite tomar en cuenta no solo nuestros intereses inmediatos, sino también las relaciones humanas, la vida, el sentido y las consecuencias de nuestras decisiones.

Ante estos cambios, las organizaciones suelen temer perder el control. ¿Cómo manejan esos temores?

Empezamos por escucharlos, porque son legítimos. Compartir el poder nunca es un simple cambio organizativo. Afecta la identidad, el control, la confianza y la responsabilidad.

Muchos líderes temen perder lo que han construido. Muchos empleados imaginan que tener más poder les permitirá por fin hacer valer sus reivindicaciones. En ambos casos, seguimos en una lógica de confrontación. Sin embargo, el reto consiste precisamente en salir de la lucha para entrar en una relación diferente.

Compartir el poder exige un verdadero acto de entrega. Implica confiar sin ser

ingenuo, asumir riesgos al tiempo que se genera seguridad. Por eso, estos procesos requieren acompañamiento. No se pasa de la noche a la mañana de un sistema fuertemente jerárquico a una gobernanza más compartida. Esto requiere tiempo, aprendizaje y una progresión adaptada a la madurez del colectivo.

¿Qué papel desempeñan las personas en la identificación de tensiones o disfunciones dentro de estos sistemas?

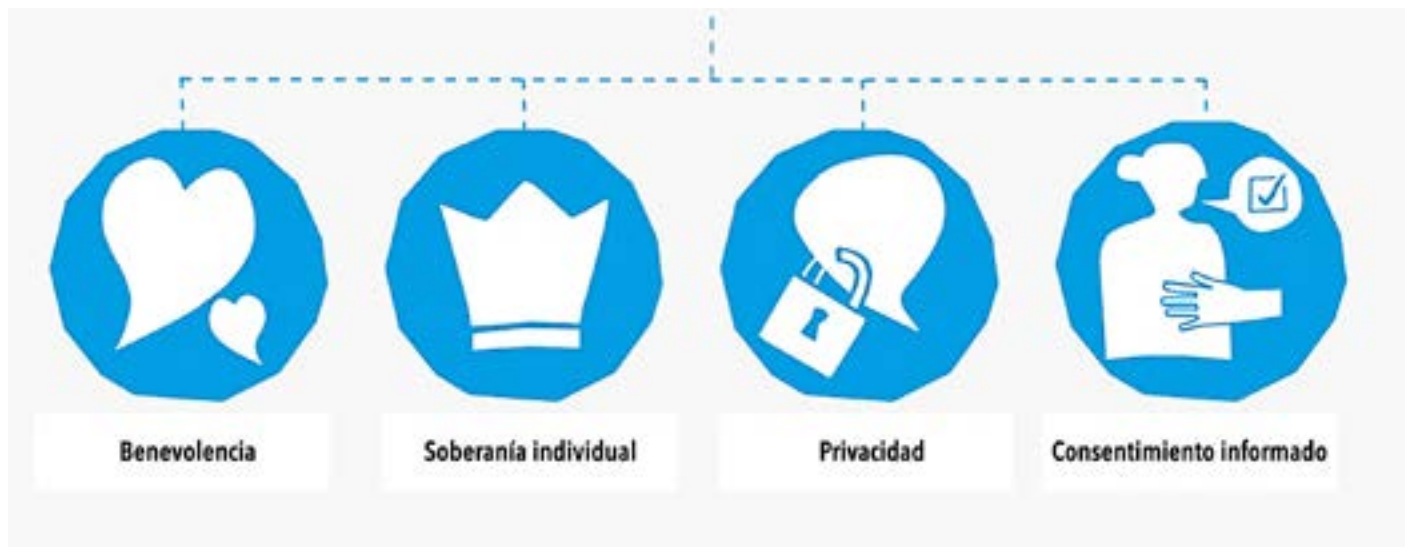
En una gobernanza más compartida, cada persona está invitada a contribuir al bienestar del sistema. Esto supone que las personas puedan señalar las tensiones, las dificultades o las incoherencias que perciben. Cuanto más diversas sean las perspectivas, más desarrolla la organización su capacidad para ver lo que realmente está sucediendo.

Pero esta responsabilidad solo tiene sentido si existen espacios y procesos para acoger estas observaciones y transformarlas en aprendizajes o en decisiones.

Después de todos estos años de acompañamiento, ¿qué sigue enseñándole la cuestión del poder?

Siempre me da un poco de recelo esta pregunta, porque es inmensa y ciertamente no pretendo tener la verdad absoluta sobre el tema. Solo puedo compartir lo que mi experiencia me ha permitido observar hasta ahora.

He aprendido que el poder no es el problema. El poder es esa capacidad que te



nemos de influir en nuestra vida, nuestro entorno y las comunidades de las que formamos parte. En ese sentido, es saludable y necesario.

Pero esta capacidad está distribuida de manera profundamente desigual. Algunas personas cuentan con un poder de acción, influencia o decisión considerable, mientras que otras viven en contextos que limitan fuertemente su capacidad para influir en su propia existencia. Las desigualdades sociales, económicas, culturales o políticas crean brechas inmensas en nuestra relación real con el poder.

Por lo tanto, el verdadero desafío no es eliminar el poder, sino comprender cómo se distribuye, se ejerce y se pone al servicio del bien común.

Para mí, el poder y la responsabilidad son las dos caras de una misma moneda. Una organización sana busca articularlas en lugar de separarlas.

No estoy seguro de haber encontrado un modelo perfecto de poder justo y maduro. Pero cuando nos acercamos a él, por lo general observamos personas más libres, más conscientes y más capaces de cuidar de sí mismas, de los demás, de la comunidad y de la vida. El poder deja entonces de ser un instrumento de dominación para convertirse en una capacidad de contribuir.

En el fondo, lo que me interesa no es tanto la gobernanza compartida como la posibilidad de crear organizaciones donde los seres humanos puedan crecer juntos.

No estoy seguro de haber encontrado las respuestas a estas preguntas, y yo mismo sigo buscando. De hecho, tampoco estoy seguro de que la Universidad del Nosotros siga estando exactamente en el mismo lugar donde nació hace casi veinte años. Como cualquier organización, se enfrenta a las limitaciones de la realidad.

Pero sigo convencido de que necesitamos espacios donde podamos practicar otras formas de estar juntos. No solo para trabajar mejor o tomar mejores decisiones, sino para aprender a vivir de otra manera nuestras relaciones y nuestra forma de construir sociedad.

[Volver al índice](#)

Formada y con experiencia en nuevas formas de gobernanza, e intrigada por las dinámicas de poder en los grupos, Lydia Pizzoglio cofundó la Universidad del Nosotros en 2010 y, posteriormente, la SCIC UDN en 2022, donde pone a disposición sus habilidades como formadora (gobernanza compartida, animación Tao, método de inteligencia colectiva), como coach de liderazgo y como supervisora de directoras. Acompaña a personas comprometidas con caminos alternativos del «Hacer juntos» tanto en su vida personal como en las organizaciones. Transmite sus habilidades y experiencia a nivel interno y supervisa a acompañantes externos.



LOS ARQUITECTOS DEL «NOSOTROS»

ENTREVISTA CON LYDIA PIZZOGLIO, COFUNDADORA DE LA UNIVERSITÉ DU NOUS

Para empezar, ¿podrías contarnos tu trayectoria y explicarnos qué te llevó a cofundar la Universidad del Nosotros?

Al principio, me gradué en logopedia. Muy pronto me especialicé en el acompañamiento ecosistémico, trabajando en los entornos de vida de las personas, ya sea en residencias de adultos mayores o en hospitales, con los pacientes, sus familias y los profesionales de la salud. Me interesé especialmente por las enfermedades neurodegenerativas como el Alzheimer, ya que estas requieren una combinación de competencias entre el personal de salud y los cuidadores familiares. Desde el principio, sin ser plenamente consciente de ello, trabajé de manera compleja y sistémica, convirtiéndome en formadora de médicos y neurólogos en temas de comunicación y vínculo. Al mismo tiempo, mi práctica del teatro a nivel semiprofesional me aportó una fuerte conexión con el cuerpo, con el escenario y cierta fluidez entre los personajes.

¿Hubo algún evento desencadenante que la orientara hacia las cuestiones de poder y gobernanza?

Mientras era presidenta del sindicato de logopedas en La Reunión, fui elegida para formar parte del Consejo Nacional de Profesionales de la Salud (CNPS). Durante una reunión en París, rodeada de médicos y cirujanos, viví una ruptura. Al ser una de las más jóvenes y una mujer, no me tomaban en serio; las normas eran sexistas y no había nada explíci-

to sobre cómo tomar la palabra. Cuando le pregunté a una colega mayor cómo debía intervenir, me respondió: «¿Quién te crees que eres, chiquita? ¡Solo tienes que callarte y escuchar!».

Fue un choque brutal con la vida política. Salí de ahí pensando que debían existir métodos para organizar la participación y fomentar la inteligencia colectiva, aunque ese término aún no existía hace veinte años.

¿Fue en ese momento cuando descubriste herramientas alternativas?

Sí, una colaboradora me regaló el Juego del Tao, un juego de cooperación que cambió mi vida. Es un juego en el que cada uno escribe una misión (personal o profesional) y todos se ayudan mutuamente a lograrla a través de la empatía y el co-desarrollo. Mientras buscaba facilitadores profesionales para este juego, conocí a Laurent van Ditzhuyzen. Él ya utilizaba el Juego del Tao y la sociocracia en su profesión y acababa de crear una primera experiencia de vivienda compartida. Él me hizo descubrir el libro de Gilles Charest, *La democracia se muere, ¡viva la sociocracia!*. Me formé y, juntos, con una primera promoción, creamos la experiencia de «*L'Attribut en La Reunión*», que reunió hasta 200 personas y que aún hoy sigue dando frutos.

¿En qué consistía esta experiencia?

Era una comunidad mosaico de «buscadores de una vida mejor», como nos gustaba decir, donde nos entrenábamos



sesión de formación. Université du Nous

para comunicarnos, decidir y organizarnos de otra manera. Creamos proyectos concretos relacionados con la transición socioecológica: un «mercado super» en lugar de un supermercado para compartir compras de calidad, un «café de padres» para la educación alternativa, una AMAP participativa o incluso el cultivo de espirulina orgánica. La idea era crear un «Nosotros» sólido y experimentar la sociocracia a fondo para generar proyectos valiosos para el territorio.

En 2010, la Universidad del Nosotros nació oficialmente de esta dinámica.

Nos dimos cuenta de que nuestra experiencia en La Reunión tenía un gran impacto en Francia; la gente comprendía el poder de este «laboratorio» que habíamos creado en medio del Océano Índico.

¿Cómo definiría el enfoque específico de la Universidad del Nosotros en comparación con otros modelos como la holocracia?

En primer lugar, es un proyecto social de emancipación y empoderamiento, es un movimiento de cooperación. Apoyar a los ciudadanos y ciudadanas en sus proyectos, en la transformación

de los territorios y en las organizaciones comprometidas con una transición socioecológica. Desarrollar, experimentar y profundizar en formas de hacer juntos lúcidas y cooperativas. De hecho, no somos «tecnofílicos» de la herramienta. Lo que aportamos es una encrucijada compleja entre las neurociencias, la pedagogía, la psicología, el acompañamiento, la terapia organizacional, lo sensorial y lo artístico. Es un proyecto de profunda transformación social. Repensar nuestros bienes comunes, cuidarlos y organizarnos juntos de manera constructiva y respetuosa con todas las especies que pueblan el mundo.

Además de la capacitación en formas alternativas de gobernanza y en acompañamiento grupal, todo el equipo tiene una práctica artística (teatro, música, marionetas, danza).

No basta con comprender los conceptos intelectualmente; es importante vivirlos también con el cuerpo. Utilizamos ejercicios corporales para explorar de manera concreta las diferentes formas de poder, las jerarquías y los liderazgos. Mi práctica semiprofesional del teatro me ha aportado una relación especial con el cuerpo y el escenario. Esta experiencia permite



Intervención de Lydia Pizzoglio en el MOOC «Gobernanza compartida» (octubre 2017)

trabajar la fluidez entre los personajes, una habilidad útil para aprender a «saltar» de un rol a otro dentro de una organización sin apegarlos a ellos de manera rígida.

La técnica del «*punto de vista*», procedente del teatro y la danza, se utiliza para trabajar el liderazgo inspirándose en las «murmuraciones» (vuelos de aves), lo que permite experimentar la fluidez del movimiento colectivo.

Por último, el equipo cuenta con un «*payaso gestáltico*» (Alain) que interviene especialmente en los materiales pedagógicos. Este personaje aporta una mirada «*meta*»: permite burlarse con benevolencia de los procesos de cooperación y de los juegos de poder; ayuda a los participantes a enfrentar sus propios «*líos del ego*» sin tomárselos demasiado en serio, siguiendo el lema de la organización: «*Es importante, pero no es algo serio*».

El arte le permite a la UdN proponer un modelo holístico que une lo mental y lo sensorial. Mientras que algunos modelos (como la holocracia) se perciben como muy técnicos, la UdN utiliza el enfoque artístico para reintroducir la improvisación y lo «desestructurado» en las estructuras profesionales. Proponemos potenciar el desarrollo colectivo y el de la sociedad.

1. Licencia Creative Commons: autorización para utilizar la obra, incluso con fines comerciales; posibilidad de modificarla y crear obras derivadas cuya distribución es libre. Es la licencia más abierta. La única condición es citar al autor.

2. Bernard Marie Chiquet, fundador de iGi Partners, descubrió la holocracia, un método de gobernanza compartida del que rápidamente se convirtió en la figura de referencia tanto en Francia como a nivel internacional. Bernard Marie Chiquet es el creador de la gestión constitucional, un sistema organizacional disruptivo que desde entonces han adoptado decenas de empresas. Falleció el 24 de septiembre de 2022.

Tuvieron un éxito fulgurante con un MOOC sobre gobernanza compartida. ¿Podrían contarnos más al respecto?

Entre 2016 y 2018, en colaboración con Colibris, lanzamos el primer MOOC sobre gobernanza compartida. Fue un éxito fenomenal con decenas de miles de participantes en todo el mundo.

A la gente le impactó la riqueza del contenido, que combinaba la enseñanza de los procesos, la sociología de los grupos, el trabajo sobre la postura y el humor con nuestro payaso Alain. Esto permitió difundir masivamente nuestras herramientas, fichas y marcos de seguridad como recursos de acceso libre (CC BY SA)¹, y despertar muchas vocaciones de futuros acompañantes. Lo que más gustó, creo, fue la sinceridad y la generosidad con la que se llevó a cabo todo esto. Partíamos de nuestro laboratorio interno y de todos nuestros años de experiencia. No estábamos ahí para vender un método, sino para soplar un aire de renovación en nuestras formas de ser y de hacer las cosas juntos.

Iniciamos y lanzamos al universo el término «gobernanza compartida», como decía nuestro difunto amigo Bernard Marie Chiquet² (IGI partners).

¿Cuál era su modelo económico?

Desarrollamos un modelo original que llamamos «participación consciente». Nació de una combinación entre la práctica del «sombrero» (común en los círculos artísticos) y el «Dana» (la ofrenda), procedente de los círculos espirituales. Este sistema se teorizó para replantear la relación con el poder y el dinero en el marco de la economía social y solidaria, partiendo del principio de que el dinero está intrínsecamente ligado al poder en una sociedad capitalista.

¿Cómo funciona?

En primer lugar, tiene un carácter obligatorio pero libre: al final de cada seminario, la participación es obligatoria, pero el monto queda a discreción de cada participante. La Universidad del Nosotros ha mantenido este modelo para sus seminarios dirigidos al público en general durante más de quince años.

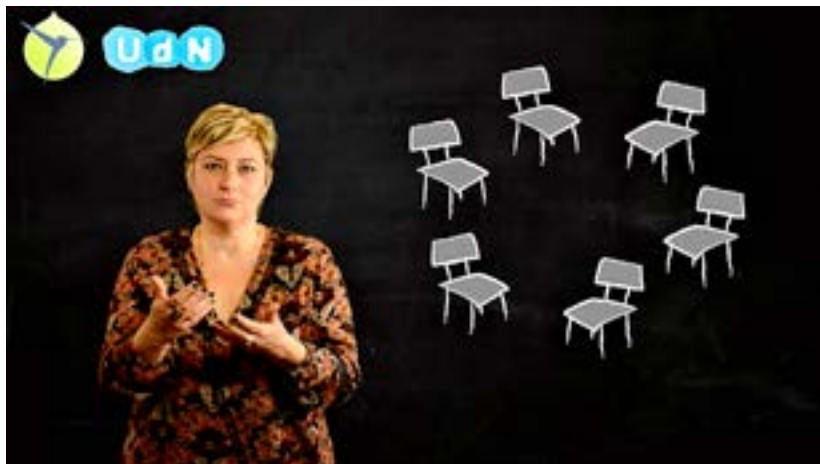
En segundo lugar, la distinción de los gastos: los participantes pagan, por un lado, sus gastos personales reales (alojamiento, comidas) y, por otro, su contribución consciente para remunerar la enseñanza y la organización.

También es un espacio de diálogo: el proceso incluye sistemáticamente un momento de discusión colectiva en torno a este concepto para tomar conciencia del acto de dar.

Por último, este modelo tiene una dimensión política y colectiva: el dinero recaudado no se considera el pago de un servicio, sino un apoyo a la transformación del mundo. Al contribuir, los participantes permiten que la organización financie los siguientes seminarios y difunda sus herramientas como recursos libres. Este modelo busca que cada uno, según sus posibilidades, se convierta en corresponsable de la sostenibilidad del proyecto y de la difusión de la cultura de la cooperación.

También han incursionado en el mundo de las grandes empresas con «Hum». ¿Qué balance hacen de esa experiencia?

Recibíamos cada vez más solicitudes de empresas más tradicionales. Decidimos lanzarnos a la aventura para no ideologizar nuestro enfoque. Creamos la cooperativa Hum para llevar nuestros servicios de acompañamiento a organizaciones más «corporativas», como Decathlon u Orange. Trabajamos con 2000 personas en Decathlon Logística en cambios gerenciales profundos y sensoriales. Sin embargo, terminamos cerrando «Hum» para regresar a la Universidad del Nosotros. A pesar de un gran éxito, nos desanimamos ante el techo de cristal de los accionistas, situado por encima de la gerencia, que impedía cualquier cambio profundo y generaba una falta de coherencia con nuestros valores de



La práctica del círculo. Video de Lydia Pozzoglio

https://youtu.be/4O_FE5TJzrM?si=_INZGoHhcFBSDFB5

compartir realmente el poder.

Hoy en día, ¿cuáles son las principales motivaciones de las organizaciones que acuden a ustedes?

En primer lugar, hay situaciones en las que un fundador o un director histórico desea «ceder el mando» y transformar su empresa en una «cooperativa» (SCOP, SCIC) en lugar de venderla de manera convencional. Luego, está la cuestión del lugar que ocupan los jóvenes en la organización.

Muchos jóvenes graduados ya no soportan las jerarquías absurdas y quieren tener responsabilidades reales. Los responsables de las organizaciones acuden a nosotros porque ya no logran reclutar o retener a los jóvenes talentos. Luego, está la necesidad de congruencia: restablecer el vínculo entre lo que producimos y cómo lo producimos. La necesidad de sentido es extremadamente fuerte en estas prácticas de autogestión colectiva. Existe la necesidad de respeto, de replantearnos nuestra relación con el mundo y con la diferencia, de recuperar la agilidad, de promover el cuidado y la responsabilidad por el bien común. Por último, está la gestión de las crisis relacionales, que a menudo son síntoma de un problema sistémico de la organización.

¿Cuáles son las mayores dificultades que se encuentran en el camino hacia la gobernanza compartida?

La primera es la fantasía de la horizontalidad. La gente suele pensar que la gobernanza



compartida significa que todos deben decidir sobre todo, todo el tiempo, por consenso. Esto conduce al agotamiento y a la pérdida de sentido. Nosotros defendemos más bien un equilibrio entre la horizontalidad (poder de decisión equivalente para todos), la verticalidad (funciones con ámbitos de autoridad claros) y la profundidad (espacio para lo sensible, la sinceridad, las emociones, la poesía...). Otra dificultad es la relación con el poder y la autoridad. La gente suele tener miedo de herir a los demás o de parecer autoritaria, lo que crea un marco «débil» y, en última instancia, conflictos terribles. También hay que desmontar las opresiones sistémicas: el hecho de contar con un método no significa que desaparezcan los sesgos de género, edad o nivel educativo. Por ejemplo, una mujer aún puede sentirse menos legítima en decisiones estratégicas que un hombre, incluso con las mismas herramientas.

La Universidad del Nosotros (UDN) gestiona el equilibrio entre verticalidad y horizontalidad al estructurar la gobernanza en torno a tres ejes complementarios: la verticalidad, la horizontalidad y la profundidad.

Contrariamente a las ideas preconcebidas sobre la horizontalidad total, la UDN aboga por una «verticalidad sana». Esta se basa en la definición precisa de los ámbitos de autoridad y de roles claros.

- **Autonomía y responsabilidad:** Una vez definidos los roles y los presupuestos, las personas ya no necesitan recurrir sistemáticamente a la dirección o al consejo de administración para actuar. Esto evita la infantilización de los miembros y permite una gran agilidad operativa.
- **Poder de decisión:** El poder se distribuye según los temas, y ciertas funciones tienen

una autoridad específica en su ámbito de competencia.

La horizontalidad en la UDN no significa que todos sean iguales en todo momento, sino que los miembros operan en equivalencia dentro de los círculos de trabajo. Esto implica tomar en cuenta tres aspectos:

- **Alejarse del ideal de igualdad:** preferimos el término «equivalencia» al de «igualdad», ya que este último a menudo oculta las disparidades de origen o los sesgos sistémicos.
- **Aclarar los procesos de toma de decisiones:** en los espacios de discusión, la equivalencia se garantiza mediante procesos como la decisión por consenso, donde cada voz tiene un derecho de objeción de igual valor para proteger a la organización.
- **Garantizar la equidistancia del poder:** el objetivo es tender hacia una situación en la que todos estén a «equidistancia» del centro del poder de decisión durante los momentos colectivos.

Para mantener este equilibrio, la UDN rechaza los organigramas fijos y opta por un sistema evolutivo:

- **Adaptación constante:** los roles y los círculos evolucionan regularmente (de dos a tres veces al año) en función de las necesidades reales de la organización y de las señales externas, en lugar de seguir una estrategia rígida a largo plazo. Para ello, distinguimos dos tipos de reuniones: por un lado, las reuniones operativas, que tienen como objetivo precisar los objetivos y los planes de acción; por otro lado, las reuniones de gobernanza, que sirven para aclarar o redefinir los roles, los niveles de autoridad y los procedimientos de toma de decisiones.
- **Niveles de participación:** el equilibrio se mantiene al aclarar qué corresponde a la información, a la consulta o a la codecisión, evitando así intentar decidir todo colectivamente, lo cual sería ineficaz.

Por último, este equilibrio se sustenta en un eje de profundidad, que integra las dimen-



siones emocionales y humanas (cuerpo, corazón, mente). Rituales, como el «parte del clima» al inicio de cada reunión, permiten disipar las interpretaciones personales y fortalecer la inteligencia emocional, facilitando así la cooperación real entre la estructura vertical y los procesos horizontales.

Prefiere el término «equivalencia» al de «igualdad». ¿Cuál es la diferencia?

En Francia, la ideología igualitaria a menudo oculta el hecho de que no somos iguales desde el principio debido a nuestros orígenes o a la discriminación. La equivalencia es un intento de crear una equidistancia con respecto al centro del poder. En un marco preciso, con procesos de decisión claros como el consentimiento, cada voz tiene la misma capacidad para ejercer el derecho de objeción. Es una forma de avanzar hacia un verdadero reparto del poder, aunque por otra parte existan vínculos de subordinación estatutarios.

Usted hace una distinción importante entre poder y responsabilidad. ¿Por qué?

En los círculos alternativos, el poder suele ser un tema tabú, pero es inseparable de la responsabilidad. Otorgar poder de decisión a alguien que

no está preparado para asumir las responsabilidades que conlleva puede resultar traumático.

Sin embargo, la gobernanza compartida, al aclarar los ámbitos de autoridad y las funciones, hace que la organización sea mucho más ágil. Ya no es necesario consultar todo con la dirección si se cuenta con un presupuesto y un ámbito de acción claros. Esto permite pasar de un organigrama rígido a un sistema evolutivo que se adapta a las señales externas y a las necesidades reales de la organización.

Usted suele mencionar los sesgos y los privilegios. ¿Cómo se manifiestan, incluso dentro de una organización que practica la gobernanza compartida?

La idea de que los procesos y los métodos bastarían para eliminar las formas de dominación es una ilusión. Trabajamos mucho en torno a las opresiones y los privilegios sistémicos, ya que están presentes en nuestro colectivo. Por ejemplo, en una elección sin candidatos, se puede observar que las mujeres no están socializadas de la misma manera que los hombres: tomar la palabra o reconocer sus propias competencias suele ser menos natural para ellas, y aún menos para las personas racializadas.



También hemos observado sesgos en la transparencia salarial: aunque tenemos mucha experiencia en estos temas, los hombres solicitaban sistemáticamente salarios más altos que las mujeres. Asimismo, existen sesgos de jerarquía relacionados con los fundadores, cuya opinión suele tener mayor influencia, o sesgos de experiencia y antigüedad que debemos trabajar activamente para transmitir y no quedarnos estancados.

El conflicto parece ser un punto central de su reflexión. ¿Cómo lo abordan?

Nos basamos en el libro de Sarah Schulman, **El conflicto no es una agresión**. A menudo, las personas en posiciones de mayor jerarquía (padres, hombres, fundadores) perciben un cuestionamiento o una diferencia como un ataque personal en lugar de como un espacio de conflicto necesario.

Para nosotros, la postura de cooperación implica la capacidad de «conflictualizar» en el lugar

adecuado. Esto requiere conciencia de uno mismo (¿cuáles son mis intereses personales, mis expectativas ocultas?) y del sistema. Hay que liberarse de la exigencia de estar siempre de acuerdo. El conflicto debería ser simplemente sinónimo de discusión. A menudo evitamos el conflicto por miedo (miedo real, exagerado o imaginario), pero es esencial tomarnos el tiempo para desentrañar los temas en lugar de buscar una solución inmediata o caer en la violencia.

Lydia, insistes en que la Universidad del Nosotros es, ante todo, un «laboratorio interno». ¿A qué te refieres con eso?

Para nosotros, lo primordial es que somos, ante todo, una experiencia viva. A diferencia de otros que hacen del acompañamiento su profesión sin necesariamente vivir la experiencia colectiva en el día a día, nosotros mismos nos enfrentamos, internamente, a las dificultades de compartir el poder, a las desigualdades, a los sesgos y al concepto del «cuidado colectivo» en un mundo capitalista y productivista. Las gobernanzas compartidas (pues siempre son diferentes y a la medida) son para nosotros una forma de autogestión colectiva en la que nos reapropiamos de nuestras formas de hacer las cosas juntos y de producir. Es un enfoque político que busca desarrollar verdaderos aprendizajes colaborativos, ya que convivir y practicar la democracia no es algo natural y requiere herramientas, apoyo, ayuda mutua y capacitación.

¿Cómo acompañan concretamente a las organizaciones para que tomen conciencia de estos desafíos?

No hacemos un diagnóstico como expertos; acompañamos al grupo en una autoevaluación compartida:

- **Visualización:** Les pedimos a los miembros que dibujen su estructura, su diseño de gobernanza y los flujos de poder y comunicación.
- **Compartir sensaciones:** Con la ayuda de post-its, cada uno identifica lo que funciona bien (las «sonrisas») y lo que frena o falta.

- **Poner de relieve los puntos ciegos:** Esto permite revelar realidades divergentes dentro de un mismo equipo. Por ejemplo, algunos pueden pensar que hay libertad de expresión, mientras que otros no se sienten autorizados a expresarse.
- **Trabajo multidimensional:** Nos movemos entre cuatro dimensiones: la intrapsíquica (la relación con uno mismo), la interpersonal (el vínculo con el otro), la organizacional y la sistémica.

¿Qué aporta la gobernanza compartida?

Creo que podemos mencionar, entre otras cosas:

- **La agilidad profesional y la «vivacidad»:** Sus componentes permiten una gran fluidez entre los roles. A diferencia de una descripción de puesto rígida, la gobernanza compartida permite a las personas «pasar de un rol a otro» según las necesidades del colectivo y sus propias inclinaciones. Esto fomenta una forma de reconversión interna permanente que evita el aburrimiento y mantiene la vitalidad del compromiso.
- **El desarrollo del potencial humano:** la gobernanza compartida fomenta el desarrollo de las competencias de los miembros en términos de asertividad, emancipación y empoderamiento. Uno de sus valiosos aspectos es la creación de un liderazgo cooperativo en el que cada uno se convierte en «líder de su rol» sin dejar de estar al servicio del proyecto común. Apoya la práctica de la cooperación, el diálogo y la construcción conjunta. Los procesos de inclusión, salida, gestión de conflictos y restauración nos permiten aclarar las necesidades específicas de las personas y de la organización. Esto fomenta una cultura de cuidado colectivo y adaptado.
- **Resiliencia ante las crisis:** la experimentación interna (probar herramientas, descartarlas, reinventarlas) constituye una «gran fortaleza» para la organización. Esto permite no someterse a modelos preestablecidos, sino construir una gobernanza

«fenomenológica» realmente adaptada a la cultura y a las necesidades específicas del colectivo.

- **Una respuesta a las expectativas de las nuevas generaciones:** Este modelo es un motor clave para atraer y retener a los jóvenes talentos que rechazan las jerarquías verticales «infantiles». Al ofrecer responsabilidades reales y un poder de decisión compartido, la gobernanza compartida responde a su búsqueda de sentido y de participación concreta.
- **Una resolución sistémica de los conflictos:** En lugar de abordar las tensiones únicamente desde el punto de vista relacional, este enfoque permite comprender que muchas crisis son, en realidad, organizativas o sistémicas. El marco de la gobernanza compartida ofrece las herramientas para poner de manifiesto estos sesgos y ajustar las estructuras de poder de manera continua.

Para concluir, ¿qué mensaje les enviaría a los líderes que desean iniciar esta transición?

Hay que entender que no existe una solución milagrosa en dos días; se trata de un camino hacia una organización que aprende, que requiere mucho tiempo para poder ir más allá de la simple aplicación de «recetas». Es un cambio de paradigma para los líderes y gerentes, que permite reducir la necesidad de un control operativo constante. Es una importante palanca de solidez en estos tiempos de gran fluctuación. Al delegar y compartir el poder, pueden dedicarse a temas estratégicos o éticos de fondo que normalmente no tienen tiempo de abordar, como la gestión de conflictos intergeneracionales, el desarrollo ético de la organización, la discriminación y las desigualdades, la postura de cooperación, la relación con su entorno y la transformación de los territorios en la búsqueda de una transición socioecológica.

Se trata, ante todo, de desarrollar una actitud de cooperación, una forma de ser que brinde apoyo al mundo que nos rodea y que deseamos transmitir a las nuevas generaciones.

Volver al índice



CONCEPTOS CLAVE DE LA GOBERNANZA COMPARTIDA

EXTRAÍDO DEL LIBRO DE LA UNIVERSITÉ DU NOUS «REINVENTEMOS EL HACER JUNTOS»

UNA VISIÓN DEL PODER EN TRES DIMENSIONES

Hemos observado una tendencia en ciertos colectivos a vivir y a defender a toda costa lo «totalmente horizontal» en oposición a lo «totalmente vertical», tan presente en las organizaciones de tipo burocrático. Nosotros mismos (Universidad del Nosotros), durante un tiempo, fantaseamos con una organización totalmente «horizontal», en la que las relaciones entre dominantes y dominados se resolverían de manera definitiva y casi «natural» gracias a la ausencia de verticalidad.

Por lo tanto, con frecuencia, en los grupos humanos, la horizontalidad se convierte en una meta a alcanzar, el santo grial de la cooperación. Según nuestra experiencia en la Universidad del Nosotros, esta visión es un engaño. Hemos podido constatar que, mientras busquemos soluciones mediante la creación de un nuevo modelo, sin resolver las tensiones íntimas y personales, siempre reviviremos los mismos problemas de dominación. Lo «totalmente horizontal» no sería más que una parte del camino, olvidando que nuestro mundo funciona en varias dimensiones.

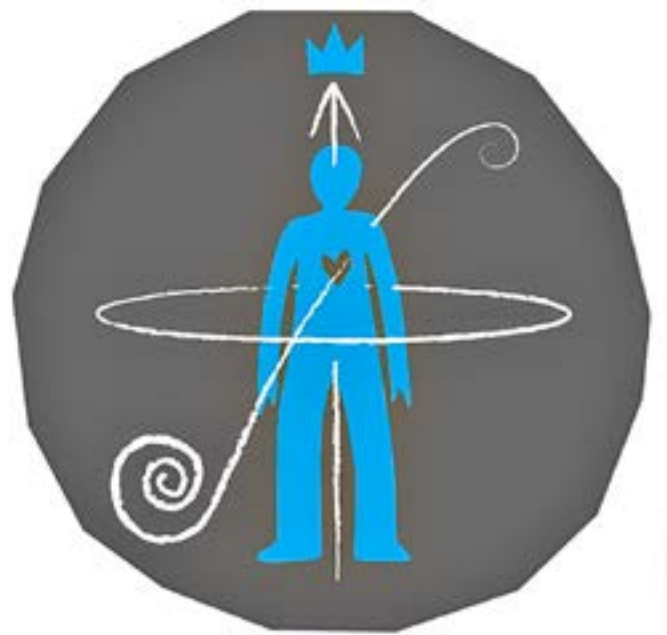
Se trata, pues, de salir de esta dualidad, de esta representación binaria de «horizontalidad o verticalidad», para considerar estas dos dimensiones como polaridades en tensión entre las cuales hay que ajustar el equilibrio constantemente.

Para ir más allá, nuestra visión de una gobernanza compartida óptima invita a considerar las relaciones y el reparto del poder añadiendo una tercera dimensión, que es... ¡la profundidad!

La dimensión «horizontal»

Desarrolla una postura de cooperación que se forja entre lo individual y lo colectivo. Se pregunta cómo ser plenamente uno mismo, mantenerse soberano, afirmarse positivamente

y, al mismo tiempo, ser capaz de escuchar y tomar en cuenta la dimensión colectiva de lo que hay que hacer juntos. La horizontalidad garantiza, a través de procesos precisos, la relación de equivalencia en el poder de decisión entre los individuos, pero también entre los distintos órganos de la organización. La práctica del círculo nos invita a salir colectivamente de los esquemas de dominante/dominado, para avanzar hacia relaciones de equivalencia en el poder. Un «Nosotros» fuerte está formado por personas abiertas, soberanas, conectadas consigo mismas y con los demás, y que tienen presente el desarrollo de la organización y no solo la satisfacción de sus deseos personales.



Las tres dimensiones del poder

La dimensión «vertical»

Expresa la potencia y la eficiencia del poder a través de un rol legitimado por el colectivo. Permite evitar el escollo de querer decidir todo en conjunto (lo cual ralentiza considerablemente la dinámica colectiva) o de buscar el consenso



La dimensión «horizontal»

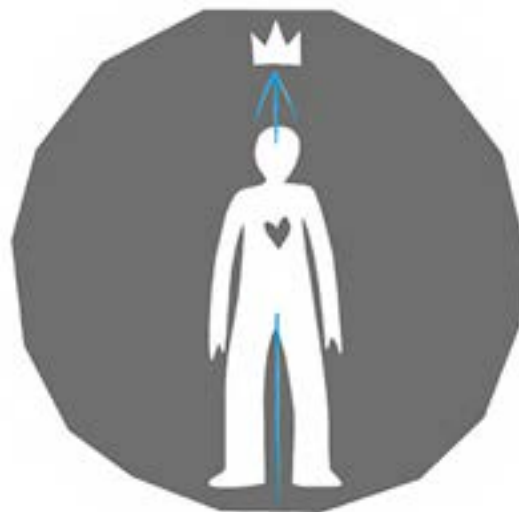
de manera sistemática (lo cual puede tener como consecuencia que nos limitemos colectivamente al mínimo común denominador). La verticalidad refuerza la capacidad de afirmación individual: la exposición de la propia visión, de las ideas y de las diferencias, así como la capacidad de decidir sin buscar la aprobación tranquilizadora del otro o del grupo. Es el aprendizaje y el motor de la soberanía individual y de la confianza en uno mismo, en el otro, en el grupo y en la organización.

La dimensión «profundidad»

Por último, observamos cuán a menudo la «profundidad» es la dimensión ausente en las

Escollo

Algunas organizaciones han desarrollado una cultura que se opone a cualquier forma de poder. El poder, desde esta perspectiva, puede percibirse como algo negativo. La consecuencia que esto suele acarrear es la creación de una forma de autoritarismo grupal que bloquea las iniciativas individuales, las cuales podrían interpretarse como intentos de un individuo por tomar el poder sobre el grupo. En este caso, es el grupo el que concentra el poder. La creencia de que es posible funcionar sin poder es, desde nuestro punto de vista, una ilusión, si no una aspiración ingenua. Es pasar por alto que, aunque no se ejerza de manera explícita, el poder sí se ejerce en algún lugar de manera implícita. Por lo tanto, es mejor sacarlo a la luz e implementar sistemas colectivos para circunscribirlo y distribuirlo de manera satisfactoria para el grupo.



La dimensión «vertical»

organizaciones. Muy enfatizada en nuestros seminarios, es la que más conmueve y deja una huella más duradera en las participantes. Y con razón, pues se dirige a las facetas corporales, emocionales y sensibles de las personas. Esta dimensión nos parece esencial para no dar a nuestra estructura una forma mecanicista y fría.

Fundamentalmente, invita a poeticizar el hacer juntos. La dimensión sensorial, las prácticas corporales, el cuidado estético que le damos a lo que hacemos, la atención al camino y a la relación interpersonal, así como el arte y, en general, el vínculo con lo vivo, aportan esa profundidad en el vínculo y la confianza necesarios para la transformación profunda de nuestras creencias y comportamientos.

Se trata de reinventar nuestra relación con el poder, para salir de un «poder sobre», que solo existe en una lógica de centralización y dominación/sumisión, y avanzar hacia:

un «poder de», de crear, de emprender, de actuar, en el máximo ejercicio de nuestra verticalidad;

pero también hacia un «poder con», hacer junto con el otro, con la diversidad, con las limitaciones;

y, por último, un poder «desde adentro», o cómo dar poder a nuestra sensibilidad, nuestra

intuición, nuestra capacidad de conectarnos tanto con nuestro mundo interior como con lo que es más grande que nosotros.

La ecofeminista estadounidense Starhawk invita a incorporar la espiritualidad en la reflexión sobre el poder o los poderes, y particularmente sobre este «poder desde adentro». Lo define como «*el poder que sentimos en una semilla, en el crecimiento de un niño, el poder que sentimos al escribir, al trabajar, al crear, al tomar decisiones.*»

La investigadora estadounidense Brené Brown aporta otra perspectiva sobre el poder interior. Según ella, este constituye la capacidad de deconstruir y cuestionar las propias creencias. Esta visión pone en duda la idea de que las cosas son definitivamente ciertas, de que existe una única forma de ver el mundo. De este modo, aumenta la disposición a la multipartialidad, la capacidad de tomar en cuenta los diferentes puntos de vista. Esta perspectiva nos vincula fuertemente con una de las frases que constituye nuestro anclaje: «*nadie tiene la razón, cada uno tiene su punto de vista.*»

Por último, en relación con este sentimiento de profundidad y de lo que es «más grande que nosotros», el filósofo Spinoza expresa con gran acierto el poder que podemos sentir o fomentar al actuar juntos. Sentir una alegría profunda en espacios de círculos, de cooperación y de creación conjunta resuena con el hecho de «sentir que tenemos el poder de cambiar y que nos sentimos cambiar con lo que hacemos, junto con otras personas.»

GOBERNANZA: DEFINICIÓN Y CRÍTICAS

La gobernanza, el arte o la manera de gobernar, dirigir, regular y, por lo tanto, ejercer el poder, se refiere a un sistema de entidades decisorias que dirigen ciertos ámbitos de actividad. Está determinada por estructuras y dinámicas típicas.

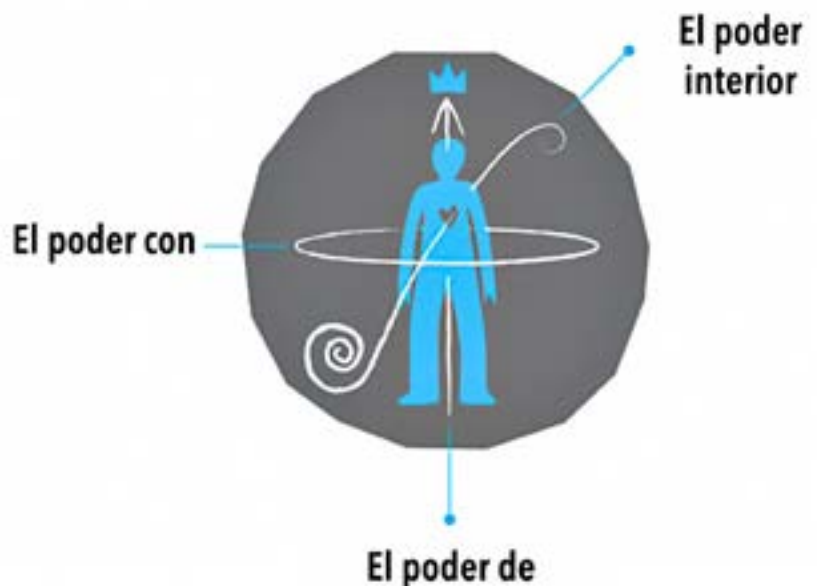
Una crítica importante la formula el filósofo

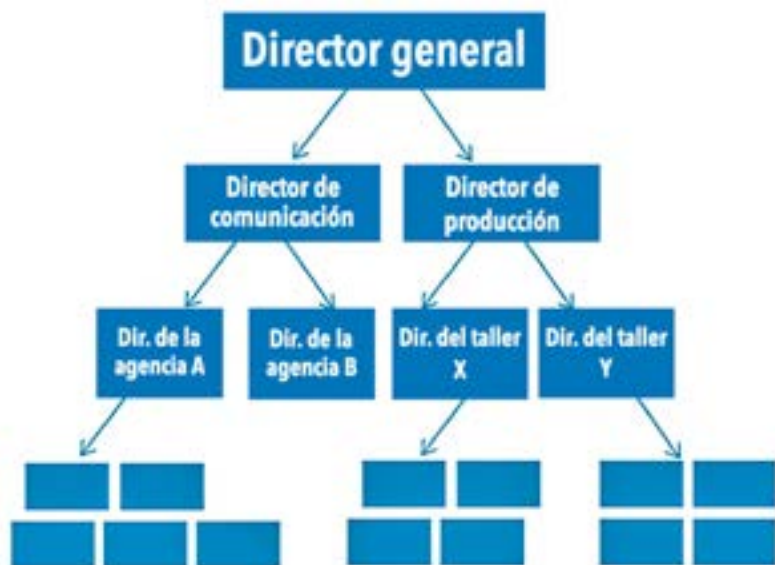
Alain Deneault, quien señala que la gobernanza es un concepto antidemocrático promovido por los neoliberales ingleses —como Margaret Thatcher a partir de la década de 1980— y que tendría como efecto, en particular, confiscar la política, «la cosa pública», en beneficio del discurso gerencial y de la gestión. Este término puede, por lo tanto, inscribirse en lo que el sociólogo francés Luc Boltanski denomina «el nuevo espíritu del capitalismo», o incluso «la neolengua neoliberal», según otro sociólogo, Alain Bihr.

Para muchos, esta crítica a la gobernanza ha influido en su visión del ejercicio del poder en nuestra sociedad y en los mecanismos empresariales. En la Universidad del Nosotros, hemos trabajado para devolver a este concepto su esencia, es decir, una forma de organización de un colectivo impulsado por un proyecto común. Impulsados por nuestra intención inicial, nuestra gobernanza es fundamentalmente compartida y es a través de esta experiencia in-



La dimensión de la «profundidad»





El modelo piramidal

terna que hemos desarrollado nuestro conocimiento y nuestra pedagogía.

UNA VISIÓN GENERAL DE DIFERENTES MODELOS DE GOBERNANZA

Hemos decidido presentarles a continuación cuatro modelos emblemáticos de gobernanza. Partiendo del modelo piramidal, los otros tres modelos se han seleccionado por haber sido significativos para la Universidad del Nosotros en su investigación empírica y evolutiva, y por simbolizar otra forma de organizarse colectivamente.

El modelo piramidal

El modelo piramidal, como su nombre lo indica, es una organización compuesta por una cúspide con un número reducido de personas, que ocupan puestos directivos y detentan el poder estratégico y de decisión, así como por una amplia base, constituida por un gran número de empleadas, encargadas de ejecutar las decisiones que provienen de arriba.

Este modelo centralizador, con decisiones de tipo «top-down», que descienden desde la cúspide, implica la implementación de una gestión jerárquica a menudo rígida y compartimentada.

Características del modelo piramidal

La estructura en forma de rastrillo: el hecho de que un cierto número de colaboradoras se encuentren bajo la autoridad jerárquica de una jefa.

La distribución delegada de la autoridad: en cada nivel de la pirámide, cada gerente tiene autoridad sobre la gerente del nivel inferior. De este modo, el poder de decisión se descentraliza, y cada gerente cuenta con la autoridad para organizar y coordinar el trabajo dentro de su ámbito de responsabilidad.

La cultura de la lealtad: cada gerente es responsable del desempeño de sus subordinadas, quienes aceptan sus exigencias y se someten a su control.

La sociocracia

Orígenes

La palabra sociocracia proviene del latín «socios», «societas» (sociedad) y del griego «krátos» (autoridad). Se trata, tal como lo sugiere la combinación de estas dos raíces, del gobierno por parte de una sociedad, de personas unidas por un conjunto de relaciones significativas, que interactúan de manera cooperativa al compartir normas, comportamientos y una cultura común.

La sociocracia es un modelo de gobernanza creado por Gérard Endenburg en la década de 1970, basado en el deseo de desarrollar un sistema de gestión humana. El postulado inicial es considerar a la organización como un sistema vivo capaz de autoorganizarse.

Este modelo se diseñó en parte de manera biomimética y basándose en un pensamiento sistémico. De hecho, Gérard Endenburg lo desarrolló a partir de varias fuentes de inspiración, entre las que se encuentran:

la cibernética y sus teorías de sistemas, así como el principio de retroalimentación, trasladados a los retos de la colaboración en la sociedad,

la comprensión de los mecanismos de autoorganización de los organismos vivos aplicados

a la organización humana. Esto se basa, entre otras cosas, en la ausencia de control de unos elementos sobre otros, la autonomía y la libertad de acción, la búsqueda de un equilibrio de supervivencia que se apoya en una fuente de energía externa y una dinámica de evaluación y adaptación permanente al contexto externo.

Dos aspectos de su educación influyeron en su pensamiento:

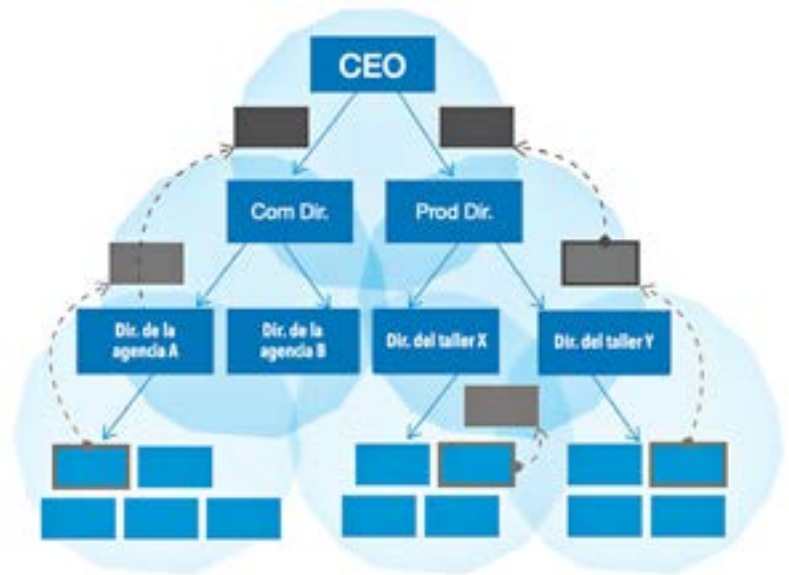
- Fue alumno durante cinco años de la escuela fundada por su compatriota contemporáneo Kees Boeke. Creada en 1940, sus prácticas pedagógicas innovadoras se inspiraban en las teorías de María Montessori y la toma de decisiones por consenso era la norma. En ese lugar, no se podía emprender ninguna acción sin llegar a una solución que contara con el apoyo de todas y todos.
- Se crió en una familia perteneciente a la Sociedad Religiosa de los Amigos (cuáqueros). Una sociedad construida sobre una serie de valores como la sencillez, el igualitarismo y el pacifismo, que se traducen en la comunidad en el derecho a la espiritualidad individual, una postura no violenta y asambleas en círculo en las que las decisiones se toman según el «sentimiento de la asamblea», a través de la escucha y la consideración de los puntos de vista divergentes.

La sociocracia tiene, por lo tanto, como objetivo desarrollar la corresponsabilidad de las participantes y poner el poder de la inteligencia colectiva al servicio del éxito de la organización.

En este libro encontrarás la descripción de prácticas muy inspiradas en la sociocracia, como la práctica del círculo (capítulo 2), la decisión por consenso y la elección sin candidatos (capítulo 3).

Para una presentación más detallada de la sociocracia:

- <https://www.sociocracyforall.org/fr>
- <https://www.sociocratie-france.fr/>



El modelo de la sociocracia

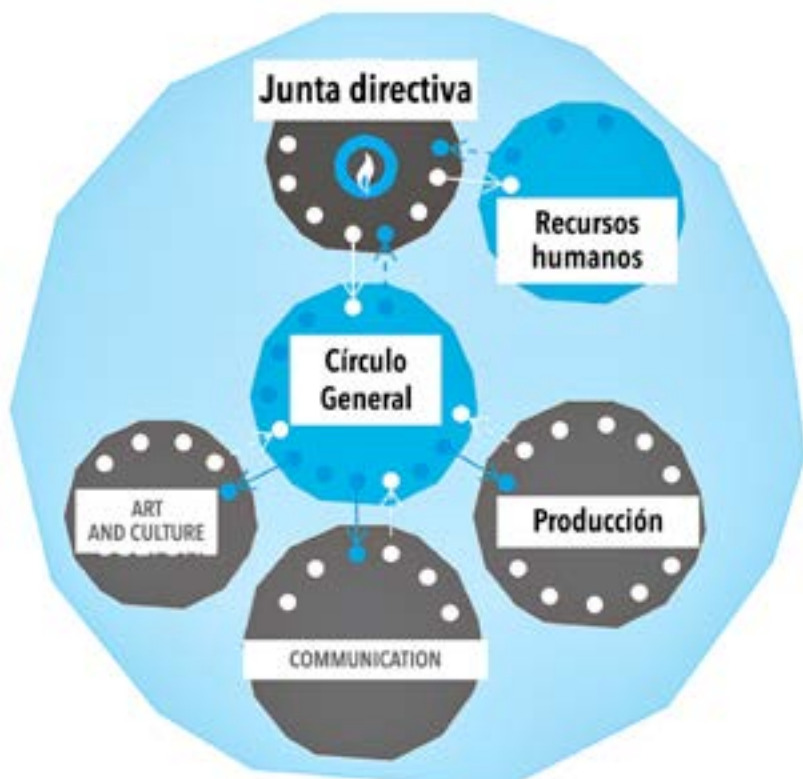
La holocracia

Orígenes

La holocracia es un sistema organizacional que surgió en 2007 en Estados Unidos y fue creado por Brian Robertson, a partir de los experimentos realizados desde 2001 en su empresa de software, llamada Ternary Software.

La palabra holacracy es un neologismo, resultado de la contracción de la palabra griega holon, que designa tanto un todo como la parte de un todo, y cracy (cracia en español), que significa poder. La holocracia podría, por lo tanto, significar el poder de cada uno a través de todos, o el poder de la holarquía.

Brian Robertson concibió este modelo en la intersección de varios marcos de referencia. La teoría integral promovida por Ken Wilber es para él una primera fuente de inspiración. Los estudios integrales se han basado en gran medida en diversas teorías del desarrollo, que abarcan desde el desarrollo de los individuos hasta el de las culturas, las naciones, los ecosistemas y el cosmos. A través de estos estudios, Brian Robertson descubrió la visión holárquica, definida por Arthur Koestler, que se inspira en la observación de la organización de los seres vivos, como la cadena fractal que permite pasar de la célula a organismos más complejos. Para este último, una holarquía es una estructura



El modelo de la holocracia

compleja en la que cada subsistema es a la vez autónomo y dependiente de la estructura más amplia en la que se inserta, repitiéndose este principio nivel tras nivel. La reproducción de esta estructuración inteligente de lo vivo a nivel de las organizaciones humanas sería, para Arthur Koestler, garantía de un funcionamiento más saludable, eficaz y menos peligroso para la humanidad.

Así, Brian Robertson adopta esta visión al concebir un principio de estructuración organizacional basado en pequeños equipos de proyecto autónomos y soberanos, orientados operativamente hacia un objetivo claro y, al mismo tiempo, dependientes y subordinados a la razón de ser y a la visión estratégica global de la estructura en la que se insertan.

La sociocracia es su segunda fuente de inspiración principal.

Por último, Brian Robertson se apropia y traslada a la gobernanza, en su modelo, los principios clave de los métodos denominados «ágiles», provenientes del mundo de la ingeniería de software, y el concepto de «lean management»,

proveniente del mundo de la gestión de la producción. La búsqueda de flexibilidad, los principios iterativos y los procesos adaptativos se convierten en ejes fundamentales y estructurantes del método holocrático.

Para conocer más a fondo la holocracia:

- El instituto IGI (<https://igipartners.com/>) y <https://managementconstitutionnel.com/>

LA EXPERIENCIA DE «L'ATTRIBUT»

La Universidad del Nosotros surgió de una experiencia previa de «hacer juntos» que se llevó a cabo en la isla de Reunión durante cuatro años. El colectivo ciudadano «l'Attribut», que se autodenomina «investigador de una vida mejor», experimentó una forma de gobernanza inspirada en la sociocracia. Se creó a partir de un círculo de miembros fundadores iniciales, por lo que no fue necesario basarse en una estructura piramidal desde el inicio. La premisa era vivir una experiencia colectiva, sin líder, con la toma de decisiones por consenso.

La experiencia se concretó cuando el círculo «madre» inicial, al alcanzar un tamaño demasiado grande para seguir siendo eficaz, se subdividió en subcírculos y cada uno de ellos eligió enlaces ascendentes para crear un círculo de dirección denominado Keur.

Esta organización «en pétalos» se consideró interesante desde el punto de vista conceptual en una visión sistémica fractal, ya que cada círculo podía generar subcírculos conectados de la misma manera mediante vínculos descendentes y ascendentes.

Como dato histórico, el subcírculo encargado de formar e integrar a las nuevas integrantes en el sistema fue el que se convirtió en la Universidad del Nosotros.

Volver al índice

Laurent Burget lleva 25 años trabajando en el ámbito de la transición socioecológica. Es autor de las primeras guías ecológicas para estaciones de montaña y del primer balance de carbono de una estación de montaña, en colaboración con la asociación Mountain Riders entre 2007 y 2010; además, fue el impulsor de la creación del sello «Flocon Vert». Dirigió esta asociación durante 5 años y desarrolló en ella un modelo de gobernanza compartida. En 2016 se unió a la Universidad del Nosotros y se capacitó en coaching, facilitación gráfica y acompañamiento de grupos. Desde entonces, Laurent acompaña, junto con la Universidad del Nosotros, a grupos y organizaciones de la economía social y solidaria que desean emprender caminos de transformación de su forma de trabajar juntos, hacia la inclusión y el progreso humano.



PRESENTACIÓN DE LA UNIVERSITÉ DU NOUS

LAURENT BURGET



El equipo de la UdN

Desde 2010, la Universidad del Nosotros explora el «hacer juntos», impulsada por un profundo deseo y esperanza de transición social.

Como organización ciudadana, se define como un laboratorio de investigación, experimentación, creación y intercambio de bienes comunes. Cuestiona, pone a prueba y analiza todo lo relacionado con la inteligencia colectiva, las formas de gobernanza «compartida» y el ejercicio del poder en relaciones de equi-

valencia. Además, indaga en los efectos del género, la clase social y la relación con el dinero. Desde sus inicios, ofrece seminarios experienciales y una pedagogía denominada «sensible» dirigida a las personas, colocando en el centro de su enfoque la importancia del trabajo en torno a la postura individual y colectiva de cooperación.

Al mismo tiempo, acompaña a colectivos y equipos que desean replantearse su forma de trabajar juntos y hacerla evolucionar hacia un funcionamiento más orgánico, que fomente la responsabilidad y respete lo vivo. Estas

organizaciones son muy diversas, desde asociaciones locales hasta ONG de gran tamaño, pasando por empresas de la economía social y solidaria, autoridades locales, federaciones, espacios alternativos o incluso departamentos de empresas nacionales pertenecientes a grandes grupos.

Hoy en día es reconocida como una figura histórica de «la transición» y experta en temas de «gobernanza compartida». Su impacto es significativo: alrededor de 1000 personas han participado en sus seminarios experienciales, 50 000 se han inscrito en los dos MOOC sobre gobernanza compartida (en colaboración con el Movimiento Colibris), 1000 personas que han tomado una capacitación en línea y más de 500 entidades a las que se ha brindado apoyo en Francia, Bélgica, Inglaterra, Canadá y la Isla de la Reunión.

UN MODELO COOPERATIVO EN EVOLUCIÓN

Asociación según la ley de 1901

La exploración y el laboratorio de «hacer juntos» se enfrentan rápidamente al contexto jurídico y administrativo. De 2001 a 2022, la Universidad del Nosotros es una asociación sin fines de lucro regida por la ley de 1901. Este formato jurídico es adecuado, ya que tiene como objetivo poner en común, de manera permanente, los conocimientos o las actividades de varias personas con fines no lucrativos. Los seminarios y las producciones de la Universidad del Nosotros se consideran bienes comunes del conocimiento y, como tales, se ofrecen en «participación consciente». Sin embargo, la asociación nunca logró obtener un dictamen

fiscal que permitiera reconocer administrativamente las aportaciones financieras a la asociación como donaciones deducibles de impuestos. Los seminarios experienciales (Talleres del Nosotros) están clasificados como seminarios de capacitación por la administración y, por lo tanto, están sujetos al IVA.

Paralelamente a estos seminarios y Talleres del Nosotros, la UdN recibe cada vez más solicitudes de organizaciones que desean un acompañamiento específico en temas de gobernanza compartida y de trabajo conjunto. El «contrato de conciencia» se desarrolla siempre con la firme determinación de crear fuertes lazos de confianza entre las organizaciones de la transición y de formalizar acuerdos desde ese punto de partida, con una lógica de servicio.

Entre 2011 y 2015, este fue el modelo de contrato que ofrecimos, pero dicho modelo chocaba con los hábitos y los marcos administrativos de las ofertas y cotizaciones, que seguían la lógica cliente-proveedor; por lo que, a regañadientes, la UdN pasó a ofrecer cotizaciones más convencionales.

A través de una cooperativa bajo la Ley 47

En 2015, las solicitudes de acompañamiento son tan numerosas que invitan a los miembros de la UdN a crear una cooperativa; así nace la cooperativa Hum! en 2015.

Esto permite aclarar bien la dimensión de acompañamiento con fines de lucro, sujeta al IVA, que Hum! ofrece a las organizaciones, mientras que la Universidad del Nosotros se encarga del proyecto de educación para la cooperación dirigido a las personas.

Hacia una SCIC SAS

En 2022, tras un año de reflexión interna y asesoramiento por parte de un bufete de abogados, la UdN y Hum! se fusionan en la SCIC (Sociedad Cooperativa de Interés Colectivo) Université du Nous. Esta forma jurídica permite experimentar con una gobernanza unificada, al tiempo que abre la participación a los socios. En 2023, la UdN lanza una convocatoria de participación y consolida su modelo de SCIC con 120 socios que participan en el capital económico y en la vida interna. La posibilidad de crear un fondo de dotación responde finalmente a las profundas aspiraciones de la UdN, con un modelo basado en la donación.

Y un fondo de dotación de la Universidad del Nosotros

El fondo de dotación «Fond'action UdN» se crea en 2023 y, desde entonces, permite ofrecer a un público amplio conferencias, videos o itinerarios de aprendizaje accesibles. Desde 2026 se ofrece un itinerario sobre los conflictos y las dinámicas relacionales e intergeneracionales en las organizaciones.

Estos videos (accesibles bajo licencia Creative Commons) y este itinerario permiten a cualquier persona acompañar su reflexión y sus interrogantes sobre estos temas. La intención general es contribuir al surgimiento y la sostenibilidad de las organizaciones de la economía social y solidaria, actuando en los ámbitos del cambio de postura individual y colectiva, las gobernanzas compartidas y la gestión de conflictos.

Hoy, en 2026, la Universidad del Nosotros cuenta con 15 miembros activos repartidos entre Francia metropolitana y Bélgica, quienes continúan trabajando juntos como un laboratorio, especialmente en temas relacionados con la discriminación de género, la salud mental, el racismo o el validismo. Son 12 compañer*as que acompañan a unas 100 organizaciones al año. Es un fondo de dotación que produce conferencias interactivas y videos educativos sobre el «hacer juntos», accesibles para todas y todos. Es una universidad que se sumerge en la experien-

cia concreta de la cooperación, con sus límites y dificultades, así como sus alegrías y esperanzas para nuestra humanidad.

¿QUIÉNES FORMAN PARTE DE LA UNIVERSIDAD DEL NOSOTROS?

¿Quiénes somos? ¿Desde dónde hablamos, desde qué posición social? ¿Cuáles son nuestros privilegios invisibles, nuestras creencias, nuestros pensamientos no expresados? Para hacer visible nuestra posición, queremos situarnos socialmente porque, como dice Juliette Rousseau, activista feminista, ecologista y autora, los privilegios son «ventajas, beneficios, derechos o favores que se me otorgan no en virtud de algo que haya hecho, sino de mi identidad social: mi género, mi edad, mi color de piel, la religión que practico o el hecho de que no practique ninguna, mi orientación sexual, etc. En otras palabras, se me otorgan sin que haya tenido que hacer nada para obtenerlos; solo tuve que ser socialmente».

Así, las integrantes de la Universidad del Nosotros (UdN) provienen inicialmente de la clase social media acomodada. Procedemos de profesiones «de ejecutivos y profesionales intelectuales de alto nivel», con un nivel de estudios superior a «bachillerato +3» en su mayoría.

En su mayoría somos «de piel blanca», cisgénero, predominantemente hombres al principio, aunque actualmente tendemos hacia la paridad entre mujeres y hombres. La orientación política se inclina claramente hacia la izquierda.

EL CÓDIGO FUENTE DE LA UNIVERSIDAD DEL NOSOTROS

Desde sus inicios, la Universidad del Nosotros se ha desarrollado en torno a un conjunto de creencias aceptadas por consenso entre sus miembros. Estos pilares, que denominamos internamente el código fuente, constituyen la base de nuestra identidad, el ADN filosófico de la organización. Durante sus intervenciones, los miembros se guían por estos principios y sus comentarios a me-

nudo se inspiran en ellos. Estas son sus líneas generales:

- La transformación personal y la transformación social
- El modelo de lo vivo
- El árbol que cae hace más ruido que el bosque que crece
- La estrategia del colibrí
- Humanidad/humor/humildad
- Nadie tiene la razón, cada uno tiene su punto de vista
- El camino es tan importante como el resultado
- El «despojeado»: el cambio de perspectiva creativa
- Corazón, cuerpo, mente: la pedagogía sensible
- la fenomenología gestáltica

TRANSFORMACIÓN PERSONAL Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL [TPTS]

En primer lugar, nos adherimos a la idea de que no hay transformación colectiva sin transformación personal, ni transformación personal sin transformación colectiva, sin dar prioridad a una sobre la otra.

De hecho, creemos que lo único concreto que podemos cambiar, sobre lo que tenemos una capacidad real de acción y transformación, aquí y ahora, somos nosotros mismos. Como punto de partida de toda evolución estructural y social, nuestra postura personal —definida como la forma de relacionarnos con los demás y con nosotros mismos— influye en nuestro entorno y modifica nuestras interacciones. El otro se verá «afectado» por nuestra evolución y, en la mayoría de los casos, se verá impulsado, como un eco, a transformarse también.

Nuestra transformación individual reside en gran parte en nuestra capacidad de (re)asumir la plena responsabilidad de nuestros actos, nuestras decisiones, nuestras emociones y, de

manera más general, de nuestra vida, siendo conscientes de nuestros deseos y límites en la relación con el otro.

Desde otro punto de vista, si consideramos a cada individuo como el reflejo de una parte de nosotros mismos, el otro es un eslabón esencial que nos permite transformarnos.

El grupo es, por lo tanto, un espejo multifacético que nos permite observarnos de manera más amplia, percibir nuestras fortalezas, nuestras vulnerabilidades, nuestra grandeza y también nuestra pequeñez. En este sentido, el colectivo nos ofrece una nueva mirada hacia nosotros mismos y un camino hacia la toma de conciencia y la transformación individual. La autenticidad, la transparencia, la autonomía, la responsabilización y la confianza son pilares necesarios para establecer un marco colectivo virtuoso que favorezca el desarrollo personal.

Por el contrario, un colectivo que no prestara esta atención a las relaciones podría tener un impacto potencialmente nefasto y perjudicial en las personas que lo integran.

Paralelamente a esta transformación personal, como se mencionó anteriormente, es igualmente esencial que se lleven a cabo esfuerzos profundos a nivel social. Para cambiar de paradigma, es necesario replantearnos nuestros patrones culturales, que con demasiada frecuencia siguen siendo discriminatorios, manipuladores y opresivos, en relaciones de dominantes y dominados. En este sentido, hay mucho por hacer. Y sabemos muy bien que una sola persona no puede luchar contra la inercia del sistema y sus efectos de «rodillo compresor», que limitan considerablemente la acción individual... Necesitamos una movilización colectiva para cambiar el rumbo y hacer que la sociedad evolucione hacia un funcionamiento más equitativo, inclusivo y respetuoso de la diversidad.

EL MODELO DE LO VIVO

Estamos convencidos de que lo vivo es, por esencia, inteligente y, por ello, es interesante inspirarnos en ello. Inspirarse en lo vivo y en

las soluciones inventadas por la naturaleza es el principio del biomimetismo.

Al observar, analizar y comprender lo vivo, hemos extraído algunos principios fundamentales para elaborar modelos de gobernanza que hemos puesto a prueba. Nuestro enfoque es biomimético. De ello se desprende que, a partir de un tamaño crítico de grupo (a menudo más de 10 personas), los individuos inicialmente reunidos se dividirán en varias unidades pequeñas, a semejanza de las divisiones del mundo celular. Cada unidad, a la que llamamos «círculo», se encuentra en una relación de interdependencia con los demás círculos. Estos están conectados por mensajeros, vínculos que hacen circular la información y transmiten las necesidades. Así, podemos comparar el funcionamiento de una organización con el de un gran cuerpo, cuyos diferentes componentes son los órganos. En una estructura de este tipo, cada persona y cada círculo actúan al servicio del conjunto y, más específicamente, de la razón de ser de la organización, que equivale a su misión global.

Además, tal como lo han demostrado Lynn Margulis o Pablo Servigne, y en contraposición al pensamiento capitalista competitivo que ha presentado lo vivo como un gran campo de batalla sometido a la ley del más fuerte, gran parte de nuestro mundo se ha desarrollado de manera cooperativa. Estamos convencidos de que la cooperación es un estado de pensamiento y de relación fundamental para el surgimiento de una sociedad resiliente y sostenible. Se encuentra en el centro de la forma en que concebimos las interacciones, tanto dentro de las organizaciones como entre ellas.

«EL ÁRBOL QUE CAE HACE MÁS RUIDO QUE EL BOSQUE QUE CRECE»

Este proverbio pretende contraponer dos fuerzas: una ruidosa y otra silenciosa; una rápida y otra más lenta. Nos recuerda todas las iniciativas que surgen, en todas partes y en todo momento, positivas, creativas y al servicio de un mundo más ecológico y solidario, frente al alboroto de los medios de comunicación que,

La leyenda del colibrí

Cuenta la leyenda que un día, en lo profundo de la selva amazónica, se desató un incendio.

Los animales del bosque estaban paralizados ante el espectáculo, incapaces de hacer nada frente a ese fuego que arrasaba su hábitat.

Solo el colibrí, que tomaba unas gotas de agua del río con su pequeño pico, alzar el vuelo para verterlas sobre las llamas.

Así, hacía tantas idas y venidas como podía.

Los demás animales que presenciaban la escena, al principio en silencio, comenzaron a burlarse de él:

«¿No te parece ridículo?! ¿Crees que con esas pocas gotas de agua vas a apagar el fuego?!»

El colibrí, sin dejar de hacer lo suyo, les respondió: «Yo hago mi parte».

(Leyenda indígena americana popularizada por Pierre Rabhi, fundador de la asociación Colibris.)

con demasiada frecuencia, se centran en las disfunciones y los dramas de nuestra sociedad.

Hacer el esfuerzo de centrar la atención en «el bosque que crece» significa tomarse el tiempo para detenerse un instante y abrirse a una visión más global, entusiasmante y llena de esperanza sobre lo que está sucediendo actualmente.

¡POR UNA ESTRATEGIA DEL COLIBRÍ... ECOFEMINISTA!

Nos hemos sumado a esta visión, con la conciencia colectiva de que «nuestra casa, el planeta, está en llamas» y de que es urgente actuar ante el incendio. Hemos vivido el impacto de darnos cuenta de que nos encontrábamos en un sistema ecocida en fase de colapso, con la letargia potencial inherente a esta situación. En nuestra opinión, «poner de nuestra parte» representa una forma de salir de la agitación, del miedo que nos hace huir o de la impotencia que nos paraliza, para pasar a la acción. Es comprometerse en el camino, sin sentirse abrumado por el peso del resultado. Es actuar con la esperanza de que eso pueda darle al otro el im-

pulso para hacer lo mismo. Es creer que el cambio inducido es de tal naturaleza que actúa en profundidad a nivel estructural y sistémico. Es creer en una visión de abajo hacia arriba, una forma de hacer que las instituciones se muevan a partir de quienes vienen de abajo, del pueblo, opuesta a una visión de arriba hacia abajo que consideraría que la salvación solo puede provenir de quienes se encuentran en la cima de la pirámide social.

Esta visión es objeto de críticas hoy en día porque no toma en cuenta las relaciones de dominación y puede hacer que la responsabilidad del fracaso de la transformación del sistema recaiga sobre individuos que no tienen ni las herramientas ni el poder para actuar en profundidad. Quienes defienden una visión más radical también sostienen que, ante la gravedad de la situación, ya no es momento de «jugar» a ser colibrí.

Diez años después, la Universidad del Nosotros sigue, a pesar de todo, apoyando la estrategia del colibrí, acercándose especialmente al pensamiento ecofeminista. Desea trabajar activamente en los desafíos sistémicos de dominación y opresión dentro de los grupos, revisando los sesgos derivados de un pensamiento patriarcal. Porque, si bien cada persona puede aportar su granito de arena para apagar el incendio, es evidente que no todos están amenazados de la misma manera, ni tienen la misma responsabilidad en este incendio, ni acceso a los mismos medios para combatirlo.

«HUM HUM HUM»

En referencia a la interjección que usa alguien al carraspear, «Hum» evoca los tres valores que nos son queridos: humanidad, humildad, humor.

Traducimos esta actitud que buscamos encarnar con esta frase: «lo que hacemos es importante, pero no es algo serio.»

Un carraspeo «Hum hum hum» para recordarnos que no debemos tomarnos demasiado en serio y mantener la ligereza, conservar

el humor y mantener distancia respecto a lo que hacemos y decimos.

"NADIE TIENE RAZÓN, CADA UNO TIENE SU PUNTO DE VISTA"

Se trata de un concepto fundamental en el corazón de una forma de comunicación interpersonal que toma en cuenta y respeta la diversidad humana.

Esta frase pone de manifiesto que cada uno ve el mundo desde el lugar donde se encuentra. Por lo tanto, cada uno tiene una parte de la visión global. Al ser conscientes de esto, es una invitación a no luchar por convencer o convertir, a dejar de lado la convicción de poseer «la» verdad. Esta frase abre la oportunidad de comprender mejor al escuchar, de subir a la colina del otro para compartir con él su punto de vista específico.

Y también significa afirmar la propia opinión para aportar al grupo una perspectiva singular, agregar una faceta al prisma y contribuir a que el colectivo sea un poco más consciente.

Consideramos que la suma acumulada de los puntos de vista de las personas sobre un tema es más sabia que el punto de vista de una sola de ellas.

EL CAMINO ES TAN IMPORTANTE COMO EL RESULTADO

Estamos convencidos de que el proceso empleado y la experiencia vivida tienen tanta importancia como el objetivo fijado. Al cuidar el camino, la forma de hacer las cosas, ganamos en calidad e incluso en desempeño a la hora de alcanzar el resultado: la adhesión, la implicación y la gratificación individual y colectiva son también indicadores importantes del éxito de un colectivo.

Nuestro pensamiento se sitúa fuera de la

lógica productivista que se enfoca y prioriza el logro del resultado, a menudo sin tener en cuenta el camino recorrido. Los métodos derivados de este enfoque pueden generar una gran violencia sistémica y consecuencias humanas y organizativas dramáticas.

EL DESVIADO: EL CAMBIO DE PERSPECTIVA CREATIVA

"Los problemas a los que nos enfrentamos no pueden resolverse con los mismos niveles de pensamiento que los generaron."

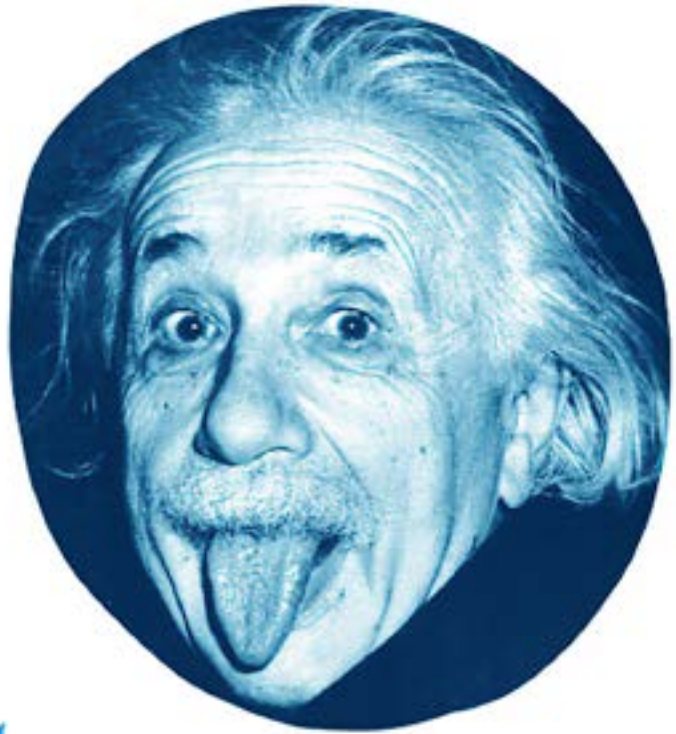
Esta frase, atribuida a Albert Einstein, resuena colectivamente en la Universidad del Nosotros, dada la elevada proporción de perfiles creativos que somos, siempre en busca de reinventar el arte y la forma de actuar.

Para cambiar verdaderamente las cosas y evitar caer de nuevo en los escollos relacionales y organizacionales bien conocidos, es necesario cambiar de "programa", o incluso de paradigma. Actuar de otra manera, cuestionar nuestras costumbres, poner en duda nuestros reflejos derivados de nuestros condicionamientos y herencias culturales y educativas, son todas formas de hacer las cosas de manera diferente.

Este pensamiento invita, por lo tanto, a la creatividad, al uso de procesos de inteligencia colectiva, a «desbloquear» nuestro cerebro para encontrar alternativas a lo que ya se hace.

CORAZÓN, CUERPO, MENTE: LA PEDAGOGÍA SENSIBLE

El encuentro profundo con uno mismo y con el otro se ve amplificado por un enfoque holístico del ser humano, al tomar en cuenta todas sus esferas: corporal, emocional, mental y espiritual. En nuestra opinión, el reconocimiento y la revalorización de todos estos ámbitos fomentan una actitud de cooperación.



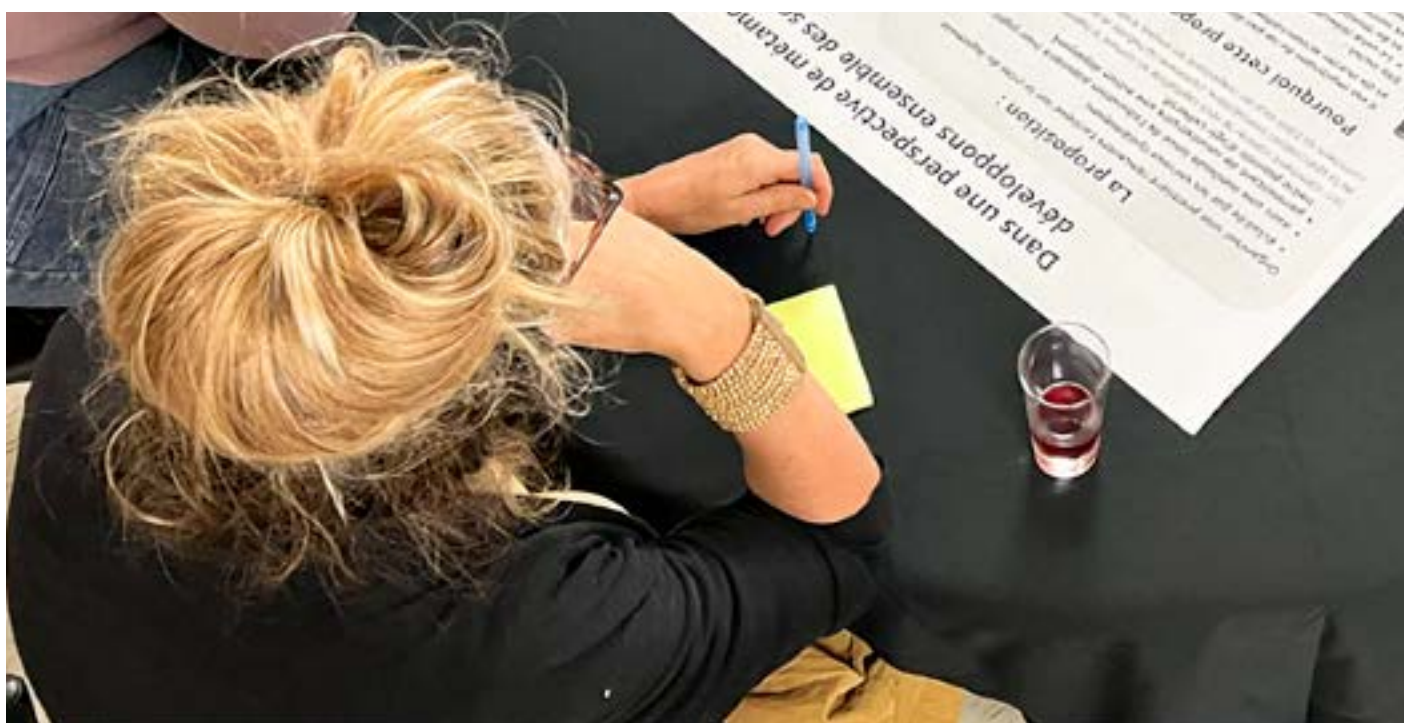
"Los problemas a los que nos enfrentamos no pueden resolverse con el mismo nivel de pensamiento que los generó."

En nuestros seminarios o procesos de acompañamiento, la transmisión de nuestra visión del «hacer juntos» pasa tanto por el cuerpo y el corazón como por la mente. Nuestras decisiones didácticas se basan, por lo tanto, en enfoques de transmisión multimodal.

[Volver al índice](#)



2. TESTIMONIOS Y EXPERIENCIAS



Dorothée ROCH es cofundadora y directora de BECOMTECH hasta el 2026. Acaba de pasar el relevo a Lisa Fouilleul, la nueva directora de la asociación. BECOMTECH es la primera asociación nacional para niñas y mujeres de entre 14 y 25 años que promueve la diversidad de género en el mundo de la tecnología. Antes de BECOMTECH, trabajó en el proyecto de reinserción social La Friperie Solidaire de Emmaüs y para la Fundación Agir Contre l'Exclusion (Club FACE Seine-Saint-Denis). Tras haber acompañado a adultos en situación de gran precariedad, se dedicó a apoyar a las adolescentes para que pudieran labrarse un futuro ambicioso.



BECOMTECH: LA EMANCIPACIÓN DE LAS NIÑAS EN EL ÁMBITO DIGITAL A TRAVÉS DE LA GOBERNANZA COMPARTIDA

ENTREVISTA CON DOROTHÉE ROCH, COFUNDADORA DE BECOMTECH

¿Podría presentarnos a BECOMTECH y sus principales misiones?

BECOMTECH es una asociación de interés público, constituida bajo la ley de 1901, que trabaja a favor de la igualdad de oportunidades y la diversidad de género en los sectores digital y tecnológico. Nuestros programas están dirigidos principalmente a adolescentes, a partir de los 14 años, y las acompañan hasta su ingreso al mundo laboral. Nos esforzamos por ser lo más inclusivos posible, con acciones enfocadas en barrios prioritarios y en zonas rurales. Todos nuestros programas son gratuitos y no tienen requisitos previos.

¿Cómo está estructurada y financiada la asociación?

Actualmente contamos con 25 empleados de planta distribuidos en Île-de-France, los Países del Loira, Auvernia-Ródano-Alpes y la región PACA. Durante el verano, el equipo aumenta a cerca de 50 personas para dar apoyo a nuestros programas intensivos. En cuanto a la financiación, no generamos ingresos propios (no cobramos cuotas de inscripción ni membresías). Contamos con el apoyo de entidades públicas (ministerios, gobier-

nos locales), fundaciones empresariales o familiares y empresas que nos transfieren su impuesto de aprendizaje. Además, trabajamos en estrecha colaboración con el Ministerio de Educación y los coordinadores de igualdad de las academias.

¿Cuáles son sus principales estrategias de acción dirigidas a las chicas?

Nuestro primer contacto suele ser a través de una actividad de sensibilización en los cursos de tercer y segundo de secundaria sobre la diversidad de género en el ámbito profesional. A continuación, ofrecemos el programa Jump in Tech, un curso intensivo de verano de cuatro semanas presencial o de dos semanas en línea. Para aquellas que ya cursan estudios superiores en informática, contamos con el programa Together in Tech.

Uno de los pilares de Becomtech es nuestra comunidad de más de 800 embajadoras. Se trata de exparticipantes de Jump in Tech que se convierten en voluntarias para compartir sus habilidades técnicas y ayudar a las más jóvenes a descubrir las profesiones del sector digital.

¿Por qué decidieron evolucionar hacia una «gobernanza compartida»?



BECOMTECH. Sacha Héron. Fiesta de las embajadoras.

Esta decisión surgió de la propia visión de la asociación: apoyar el desarrollo del poder de acción de las embajadoras. Queríamos que la asociación fuera su «campo de juego» para ejercer ese poder. En 2020, tres años después de nuestra creación, iniciamos esta transformación para pasar de una simple contribución a un verdadero poder de decisión.

Primero trabajamos en la estructura salarial durante un año y medio antes de ampliar el enfoque a la gobernanza de la asociación. Contamos con el apoyo de la Universidad del Nosotros para realizar un diagnóstico y capacitar al equipo.

¿Cómo los acompañó la Universidad del Nosotros?



BECOMTECH. Sacha Héron. JUPINTECH 2025.

El acompañamiento de la Universidad del Nosotros (UDN) fue determinante en la transición de Becomtech hacia la gobernanza compartida, un proceso que comenzó hacia finales del año 2020. Este apoyo se estructuró en torno a varios ejes clave:

Realización de un diagnóstico inicial: La Universidad del Nosotros llevó a cabo primero un análisis exhaustivo de la organización, evaluando sus funciones, su cultura y la distribución de roles tal como existían originalmente.

Estructuración del proceso: Impulsada por este acompañamiento, Becomtech decidió dividir el proyecto en dos etapas: trabajar primero en la organización de los empleados (los equipos permanentes) antes de ampliar la reflexión a la gobernanza asociativa, incluyendo a las embajadoras.

Diseño de un nuevo modelo: Se requirió aproximadamente un año y medio para elaborar e implementar el nuevo modelo de gobernanza. Este proceso incluyó fases de capacitación y aculturación para permitir que los equipos se familiarizaran con herramientas como la organización en círculos o la toma de decisiones por consenso.

Coaching individual de la dirección: Una de las recomendaciones sistemáticas de la UDN es que el director o los directores reciban coaching individual. Este trabajo personal me ayudó a cuestionar mi propio poder e identificar las áreas en las que ya no necesitaba intervenir, para así concentrarme en la visión estratégica global.

En resumen, la Universidad del Nosotros aportó la experiencia metodológica necesaria para transformar una organización piramidal clásica en un sistema donde el poder se distribuye de manera explícita y documentada.

En concreto, ¿cómo se traduce esto en su funcionamiento diario?

Hemos adoptado una organización en círculos, inspirada en la Holocracia. Utilizamos herramientas como GlassFrog (ver recuadro en la página siguiente) para visualizar los roles y las responsabilidades de cada uno, así como un Estatuto y un marco de seguridad. Algunas decisiones se toman por consenso y, si es necesario, organizamos elecciones sin candidatos. La idea es salir de lo implícito: cada empleado sabe exactamente cuál es su rol y dónde se encuentra su ámbito de decisión autónoma o colectiva.

¿Cuáles son las principales dificultades que se han encontrado durante esta transición?

El inicio fue bastante abstracto e intelectual, lo que pudo desmotivar a algunos colaboradores antes de la implementación concreta. Es un sistema que requiere mucho tiempo, energía y recursos financieros. Además, como constantemente incorporamos a nuevas personas, es un proceso que se repite sin cesar para que se adapten a este funcionamiento atípico.

Un punto de fricción importante radica en la tensión entre la gobernanza compartida y la legislación laboral francesa, que está diseñada de manera piramidal. Por ejemplo, el concepto de jerarquía tradicional valida las cadenas de decisión, mientras que en nuestra empresa la autoridad está distribuida. Esto también plantea dudas sobre la remuneración, que a menudo está vinculada al estatus jerárquico en los convenios colectivos.

¿Qué impacto observan en las jóvenes embajadoras y su futuro profesional?

Aunque las de mayor edad apenas están ingresando al mercado laboral, un estudio de impacto social, realizado por la Agencia Phare, una organización especializada, demostró que nuestros métodos de pedagogía activa y gobernanza desarrollan su liderazgo colectivo.

El estudio de impacto tenía como objetivo medir el impacto social de los programas de Becomtech en sus jóvenes beneficiarias.



BECOMTECH. Sacha Héro. Juntos en el bootcamp de tecnología 2025

Puso de relieve varios puntos clave relacionados con la evolución de las embajadoras:

El liderazgo colectivo: El estudio determinó que los métodos de pedagogía activa, participativa e inclusiva de la asociación permiten a las jóvenes desarrollar y ejercer un liderazgo colectivo dentro de un grupo.

El desarrollo del poder de actuar: Demostró que experimentar el «poder de actuar» en un entorno seguro como el de Becomtech anima a estas jóvenes a involucrarse más en otros ámbitos de la vida ciudadana, como los consejos juveniles de su ciudad o en la continuación de sus estudios.



BECOMTECH. Sacha Héron. JUPINTECH 2025.

GLASSFROG

Dentro de la organización Becomtech, la herramienta GlassFrog (<https://www.glassfrog.com/>) cumple con las siguientes funciones para estructurar y visualizar los roles:

Un mapa digital de la organización: GlassFrog se utiliza como un organigrama digital que permite visualizar de manera dinámica la estructura en círculos de la asociación. Ofrece una representación visual de la distribución de responsabilidades dentro de la organización, inspirada en el modelo de la holocracia.

La definición explícita de los roles: La herramienta sirve para salir de lo implícito al hacer que las funciones de cada uno sean totalmente transparentes.

Cada colaborador puede consultar la herramienta para obtener una visión clara de:

Su ámbito de decisión autónoma (lo que puede decidir por sí mismo).

Las modalidades de la toma de decisiones colectiva (con quién y cómo decidir).

Más allá de la simple visualización, GlassFrog permite definir las expectativas relacionadas con cada rol y la fiabilidad de los compromisos asumidos por los miembros de los círculos (rendición de cuentas). Hace que los poderes de decisión y las responsabilidades sean exigibles, sirviendo como referencia común para garantizar que la organización funcione de acuerdo con el marco de gobernanza compartida definido.

En resumen, GlassFrog es el soporte técnico que permite transformar la visión teórica de la gobernanza compartida en una realidad operativa cotidiana, donde la autoridad está distribuida y documentada.

Se sienten con la legitimidad para actuar, emprender y comprometerse, ya sea en su ciudad o en sus estudios. El hecho de haber experimentado este poder de acción dentro de Becomtech les brinda cualidades de adaptación muy valoradas por los empleadores.

¿Qué consejo le darías a una organización que desee seguir tu ejemplo?

La gobernanza compartida no debe ser un proyecto ideológico, sino que debe estar al servicio de la razón de ser de la organización. También hay que estar atentos al papel del «líder histórico». En mi caso, tuve que recibir coaching individual para aprender a cuestionar mi propio poder y aceptar dejar de intervenir en ciertos ámbitos. Es una oportunidad formidable para que un líder esté finalmente «en el lugar adecuado» y se concentre en la estrategia global en lugar de en tareas menores.

Volver al índice

La adquisición de competencias profesionales: En cuanto al futuro profesional, el estudio destaca que las participantes desarrollan perfiles muy valorados por los empleadores, caracterizados por un espíritu emprendedor, una gran capacidad de adaptación y un sentido de legitimidad para actuar en entornos que aún no conocen.

Aunque las beneficiarias de mayor edad apenas están comenzando a ingresar al mercado laboral, el estudio de la Agencia Phare confirma que estos métodos refuerzan su compromiso y su sentido de autonomía en sus decisiones y conocimientos.

Tras una trayectoria profesional «mixta» que combinó el apoyo a personas con discapacidad o en situación de precariedad con el turismo y luego la industria, Nicolas Roux se convirtió en acompañante de inserción laboral a tiempo completo para PRISME 21 Loire. Esta asociación, cuyo mensaje político va mucho más allá de la cuestión de la discapacidad, supo responder a mis inquietudes. La dinámica hacia modelos de gobernanza compartida, en particular, le permite experimentar y poner a prueba formas de inteligencia colectiva. Desde hace cuatro años ocupa un puesto de codirector en esta asociación.



PRISME 21 LOIRE: EXPERIMENTACIÓN PERMANENTE A TRAVÉS DE LA INCLUSIÓN Y LA GOBERNANZA COMPARTIDA

Nicolas Roux, ¿podrías presentarnos a Prisme 21 Loire? ¿Cuál es el origen de esta asociación?

Prisme 21 Loire fue fundada hace 53 años por un grupo de padres y profesionales. En un principio, se llamaba «Trisomía 21 Loire». Fue un acto de resistencia frente al modelo institucional de la época, en el que se les decía a los padres: “Déjennos a su hijo de lunes a viernes, nosotros nos encargamos de él, y lo recogemos el fin de semana”. Los padres rechazaron ese modelo. Afirmaron: “Mi hijo tiene una discapacidad, pero quiero que tenga acceso al mundo común como cualquier otro miembro de la familia”.

Así fue como la asociación creó las primeras clases para niños con síndrome de Down, mucho antes de que la ley de 2005 impusiera la inclusión escolar. Siempre hemos buscado ofrecer una alternativa a los modelos colectivos o protegidos. Nuestra filosofía es sencilla: proponer una opción diferente y dejar que cada uno elija por sí mismo o por sus hijos.

¿Cómo se traduce esta voluntad de inclusión una vez que estos niños alcanzan la edad adulta?

Desde muy temprano, rechazamos el modelo del hogar de vida. Estos jóvenes querían vivir solos, pero necesitaban aprender. Por eso creamos un Servicio de Acompañamiento

de Vida Social (SAVS) basado no en una “preparación” teórica, sino en la experimentación real. No se prepara la comida en un taller, sino que se practica en casa, en el propio espacio, con la ayuda de profesionales que permiten decir: “eso es fácil” o “ahí necesito ayuda”.

En cuanto al empleo, la lógica es la misma. Hemos desarrollado el servicio «Hors les Murs». A diferencia de las empresas adaptadas o los ESAT que agrupan a trabajadores con discapacidad, acompañamos a la persona hacia empresas ordinarias que, en un principio, no necesariamente buscaban contratar personal. La idea es crear un puesto a la medida, adaptado al ritmo de la persona, hasta que se vuelva indispensable para la empresa. La discapacidad intelectual a menudo implica un tiempo de aprendizaje más largo —de seis meses a un año, en comparación con los dos meses habituales— y una carga emocional mayor, pero todos son capaces de aprender tareas complejas si se respeta su ritmo.

Ustedes hablan a menudo de autodeterminación. ¿A qué se refieren con eso?

Es un concepto central, pero que con demasiada frecuencia se utiliza de manera simplista. Para nosotros, significa que, a pesar de sus particularidades, la persona debe poder tomar decisiones por sí misma y para sí misma. En el ámbito de la discapacidad, se tiende a pensar en lugar de las personas.



Photo Prisme 21 Loire

Un trabajador social o un padre dirá por defecto: “*Estaría mejor en tal institución*”. Nosotros, en cambio, le damos la vuelta a la situación: “¿qué quiere la persona para su vida?”

Primero debemos escuchar la solicitud antes de proponer una solución, porque como profesionales, siempre tenemos la tentación de orientar hacia lo que sabemos hacer.

“Prisme 21 Loire ha transformado recientemente su organización interna. ¿Cómo pasaron de un modelo clásico a una gobernanza compartida?”

No sucedió de la noche a la mañana. Es una consecuencia lógica de nuestro trabajo en torno a la autodeterminación. En 2015, creamos un nuevo servicio sin jefe de servicio, compuesto por cinco profesionales y el director general.

La idea era que, si queremos acompañar a las personas hacia la autonomía, nosotros mismos debemos experimentar esa dinámica como empleados.

El verdadero punto de inflexión tuvo lugar entre 2020 y 2022. Tras las jubilaciones de algunos directivos, decidimos no reemplazar los puestos jerárquicos tradicionales, sino transformar la organización adoptando modelos de inteligencia colectiva, como la holocracia. Hoy en día, incluso a nivel de la asociación administradora, hemos roto con el modelo piramidal de presidente-secretario-tesorero para pasar a un sistema de círculos de implementación (CMO) y de cogobernadores electos.

En concreto, ¿cómo funciona esta estructura sin un “jefe” único?

Desde el punto de vista legal, siempre se necesita un representante para las subvenciones, pero en la práctica, las responsabilidades están repartidas. Hay un cargo para Recursos Humanos, otro para finanzas, otro para comunicación, etc. Funcionamos con tres tipos de círculos: el círculo de elaboración (el consejo de administración), el círculo de ética y gobernanza, y los círculos de implementación (CMO).

Estos CMO (comunicación, vida autónoma, escolarización, etc.) cuentan con un amplio margen de iniciativa. No tienen que pedir permiso para organizar un evento o lanzar un proyecto, siempre y cuando se mantengan dentro de los objetivos de la asociación y el presupuesto lo permita. Es una organización que exige mucho rigor; contrariamente a lo que se suele creer, no es un caos en el que cada uno hace lo que quiere, sino que, por el contrario, está muy estructurada.

¿Cómo maneja la asociación los desacuerdos sin un líder único?

La gestión de los desacuerdos y la toma de decisiones dentro de Prisme 21 Loire se basa en el paso de una lógica de subordinación a una lógica de colaboración e inteligencia colectiva. Así es como opera concretamente la asociación sin un líder único:

- **El paso de la orden a la elaboración colectiva:** a diferencia del modelo piramidal, en el que un jefe toma una decisión rápidamente, la asociación da prioridad a reunir a las partes interesadas ante un problema. En lugar de pedir consejo a una sola persona, el método consiste en decir: “*Nos enfrentamos a este problema, amigos, reunámonos, tenemos que encontrar una solución*”.
- **La aceptación por encima de la rapidez:** si bien el modelo jerárquico se considera más “eficaz” por ser más rápido, hay que destacar que no garantiza la aceptación de quien recibe la orden. Al participar en la elaboración de la decisión, la implementación

suele ser más inmediata, ya que es aceptada por todos.

- **La distribución de responsabilidades (funciones):** los poderes ya no están centralizados en manos de un solo presidente. Las tareas se distribuyen entre diferentes funciones: una función de recursos humanos, una función financiera (equivalente a la de tesorero) y una función jurídica para las subvenciones. De este modo, la toma de decisiones sobre las orientaciones presupuestarias o la contratación se comparte entre varias personas.
- **La igualdad de voz en los círculos:** en los espacios de decisión (los círculos), se rompe la jerarquía tradicional del conocimiento. Por ejemplo, en un círculo de comunicación, la voz de una persona con síndrome de Down tiene tanta importancia y peso como la de un profesional experto.
- **La autonomía de los Círculos de Implementación (CMO):** estos grupos temáticos (escolarización, vida independiente, etc.) cuentan con un amplio margen de iniciativa y no solicitan sistemáticamente permiso para actuar, siempre y cuando se mantengan dentro de los objetivos de la asociación. En caso de necesitar un financiamiento importante, simplemente se coordinan con el responsable financiero para verificar la viabilidad real.
- **Una cultura de la experimentación y del derecho a equivocarse:** La organización acepta la idea de que no existe una “fórmula” milagrosa y da prioridad al aprendizaje a través de la práctica. El principio compartido es: “Nos vamos a equivocar, pero nos vamos a equivocar juntos”. Esto le quita importancia a los desacuerdos, transformándolos en etapas de un aprendizaje permanente.

Además, la asociación cuenta con el apoyo de la Universidad del Nosotros (UDN) para perfeccionar estas modalidades de cooperación y observación de los colectivos

¿En qué consiste concretamente el colegio de miembros asociados?

El colegio de miembros asociados es uno de los cuatro pilares de la nueva gobernanza compartida de la asociación Prisme 21 Loire, junto con los colegios de personas afectadas, de familias y de profesionales.

Este colegio reúne a personas que no son ni personas con discapacidad, ni padres (familias), ni empleados de la asociación. Son ciudadanos interesados en el objetivo de la asociación: hacer que la sociedad sea más inclusiva mediante la sensibilización y el apoyo a las personas. La idea es atraer a voluntarios permitiéndoles involucrarse en temas específicos que les interesan (salud, educación, comunicación, organización de eventos) en lugar de imponerles las pesadas cargas administrativas de los cargos asociativos tradicionales (presidente, secretario, tesorero).

La participación de los miembros de este colegio se inscribe en un doble marco:

- **Función en la gobernanza:** participan en el círculo de deliberación (el equivalente al consejo de administración). Pueden ser elegidos cogobernadores y asumir responsabilidades al mismo nivel que los demás miembros.
- **Participación en los Círculos de Puesta en Práctica (CMO):** en la práctica, estos miembros pueden involucrarse en grupos de acción temáticos llamados CMO. Por ejemplo, pueden contribuir al CMO de comunicación o al CMO de vida asociativa para organizar eventos.

El objetivo de este colegio es, por lo tanto, movilizar a la sociedad civil y a nuevos voluntarios en torno a proyectos concretos, dentro de una estructura horizontal donde su voz tenga el mismo peso que la de los expertos o las familias.

¿Qué consecuencias ha tenido este nuevo modelo de gobernanza en la situación de las personas con discapacidad en comparación con la de los empleados?

La adopción de la gobernanza compartida en Prisme 21 Loire no es solo un simple método de organización interna; está intrínsecamente ligada a la autonomía y la autodeterminación



de las personas con discapacidad. Así es como este modelo contribuye concretamente a su autonomía:

- *Una armonización de las prácticas:* para la asociación, es lógico que, si el objetivo es acompañar a las personas hacia la autonomía, los profesionales deban experimentar ellos mismos esta dinámica. Al vivir esta autonomía profesional en el día a día, los empleados comprenden mejor los desafíos, los temores y la energía que esto requiere, lo que facilita su acompañamiento a las personas con discapacidad.
- *La participación directa en las decisiones:* esto permite integrar a las «personas afectadas» (personas con síndrome de Down) directamente en los órganos de decisión de la asociación. Ya no son simples beneficiarios, sino cogobernantes elegidos dentro de colegios específicos.
- *Igualdad de voz:* en el marco de los círculos de decisión (como el círculo de comunicación), la voz de una persona con síndrome de Down tiene tanta importancia y peso como la de un profesional experto. Esto rompe con el modelo tradicional en el que el trabajador social o el padre o la madre piensa y decide por defecto en lugar de la persona.
- *El paso de la oferta a la demanda:* esta estructura fomenta plantear la pregunta sobre la

demanda («¿Qué necesito para vivir bien mi vida?») antes que la de la oferta de servicios. La organización en círculos, más flexible, permite adaptarse mejor a los deseos reales de la persona en lugar de orientarla hacia estructuras preexistentes.

- *La creación de espacios de recursos por y para los pares:* la asociación ha establecido «Círculos de Implementación» (CMO), uno de los cuales está dedicado al «binomio de recursos». La idea es que las personas con discapacidad se conviertan en recursos para sí mismas y para sus pares, reforzando así su sentido de eficacia y su capacidad de actuar.
- *La experimentación real como forma de aprendizaje:* al igual que la organización experimenta con su propia gobernanza, anima a las personas con discapacidad a experimentar la vida autónoma en entornos ordinarios (vivienda, trabajo) en lugar de «prepararse» para ello teóricamente en una institución. Esta cultura de prueba y error («meternos en líos juntos») es fundamental tanto para el funcionamiento del equipo como para el recorrido de las personas a las que acompañamos.

¿Cómo ayuda la organización a los padres ante el proyecto de autonomía?

Nuestros esfuerzos se centran en varios puntos clave:

- *La gestión de las inquietudes familiares:* la organización reconoce que a menudo es difícil para los padres imaginar que su hijo pueda vivir solo. En el marco de la autodeterminación, la asociación ayuda a la persona en cuestión a tomar en cuenta el entorno familiar: por ejemplo, si un joven quiere un departamento pero sus padres tienen «mucho miedo», el acompañamiento ayuda a implementar las medidas necesarias para tranquilizar a la familia, al tiempo que se busca el éxito del proyecto de vida. Por lo tanto, la asociación cuenta con profesionales que permiten a la persona con discapacidad experimentar la vida inde-

pendiente «de verdad» (preparar sus comidas, dormir fuera del hogar familiar) en espacios específicos, en lugar de quedarse en una simple fase teórica de preparación

- *Una alternativa al modelo institucional:* desde su creación, la asociación rechaza el modelo en el que los padres debían «confiar» a su hijo a una institución durante toda la semana. Ofrece una alternativa que permite a las familias elegir un itinerario en un entorno ordinario, evitando así la agrupación sistemática y protegida en un hogar de vida si ese no es el deseo de la persona.
- *La participación en la gobernanza:* los padres no son solo beneficiarios, sino actores de la asociación. Están agrupados en uno de los cuatro colegios de la gobernanza compartida (el colegio de «familias»). De esta manera, participan en los círculos de decisión y pueden involucrarse en Círculos de Puesta en Práctica (CMO) temáticos, como el «binomio de recursos», para convertirse ellos mismos en recursos para otros padres.

Un espacio de diálogo y capacitación: se crean círculos como el «CMO de vida asociativa» para organizar eventos y permitir que los padres hablen de sus hijos y de sus inquietudes. Además, se ofrecen capacitaciones mixtas sobre la autodeterminación para ayudar a los padres a comprender cómo este concepto se materializa concretamente en su vida cotidiana

¿Cuál ha sido la reacción de los empleados ante este cambio radical?

Para ser sinceros, no ha sido un proceso fácil. El paso de una estructura jerárquica a una gobernanza compartida es una transformación profunda, no una simple creación. Esto ha provocado la salida de profesionales con experiencia que preferían el modelo piramidal, más «eficaz» porque en él las órdenes son claras y rápidas. Algunos dicen: «Soy logopeda, no quiero tener que preocuparme por si el auto necesita llantas nuevas o por pedir sobres».

Hemos tenido que enfrentar una pérdida de experiencia debido a las salidas.

Sin embargo, observamos dificultades de contratación debido a varios factores:

- *La exigencia de un “otro rol”:* contratar a un educador en Prisme 21 Loire implica encontrar a alguien que acepte ser a la vez educador y parte activa en el funcionamiento del servicio. Esto exige una actitud y un compromiso personal diferentes, en los que la responsabilidad es compartida, lo que puede intimidar a algunos candidatos.
- *El riesgo de malentendidos sobre la autonomía:* un desafío importante consiste en disipar la idea preconcebida de que la ausencia de un jefe significa que «cada uno hace lo que quiere». Por el contrario, la gobernanza compartida exige un rigor intelectual y un compromiso muy superiores al simple ejercicio de una profesión para la que se cuenta con un título.
- *La complejidad del proceso de selección:* para garantizar la adhesión a los valores, las comisiones de selección son colectivas y diversas. Incluyen a un cogobernador, una persona afectada (con discapacidad), un miembro del equipo y un responsable de recursos humanos. Este proceso lleva mucho tiempo, ya que requiere explicar en detalle la cultura de la asociación más allá de las competencias técnicas.
- *El contexto de crisis del sector:* estos desafíos se ven acentuados por un «apocalipsis» en la formación de los trabajadores sociales, marcado por una disminución de las vocaciones y centros de formación desiertos, lo que hace que el grupo de candidatos ya sea muy reducido.

Por otro lado, nuestro modelo atrae a profesionales que habían perdido el sentido de su oficio en estructuras demasiado rígidas. Con nosotros, un educador sabe que también participará en el funcionamiento del servicio. Esto le devuelve margen de maniobra y coherencia con los valores iniciales del compromiso social. El compromiso personal se vuelve tan importante como la competencia técnica.



¿Cómo perciben esta transición sus socios financieros e institucionales?

Es complejo. A los financiadores, como la ARS o el Departamento, les gusta tener un único interlocutor. Por eso mi colega y yo ocupamos cargos de corresponsables: servimos de interfaz, pero estamos en una etapa de transición.

Por otra parte, la inclusión va muy lejos: en nuestros círculos de toma de decisiones, la voz de una persona con síndrome de Down tiene tanto peso como la de un experto profesional. Es una realidad que a veces resulta difícil de hacer entender al exterior, donde aún se valora la figura del líder único que decide todo. Vamos a contracorriente de una sociedad que sobrevalora el desempeño vertical.

Usted menciona un «apocalipsis» en relación con la formación de los trabajadores sociales. ¿Cómo ve el futuro de sus profesiones?

El sector médico-social atraviesa una crisis de vocaciones sin precedentes. Los centros de formación se están quedando vacíos, mientras que las necesidades de acompañamiento, especialmente las relacionadas con el envejecimiento de la población y las personas con discapacidad, se disparan. La formación por “subespecialidades” o módulos es, en mi opinión, un error que devalúa la experiencia integral de la profesión.

Sin embargo, hay focos de esperanza. Están surgiendo clases cooperativas donde los niños aprenden desde muy temprana edad a escuchar

y a decidir juntos. Es este tipo de modelos los que debemos fomentar.

Para concluir, ¿qué mensaje te gustaría transmitir a quienes están descubriendo tu enfoque?

Mi consejo sería atreverse a vivir la experiencia. Podemos tener todas las teorías del mundo sobre la gobernanza compartida o la autonomía, pero no sirven de nada si no las vivimos en carne propia. Es al equivocarnos juntos que aprendemos. Estamos en un proceso de aprendizaje permanente, sin importar nuestra edad o nuestra situación. Lo importante no es solo la meta, sino el camino que recorreremos colectivamente. Es una gran ventaja poder decirnos que, pase lo que pase, lo atravesamos juntos.

Volver al índice

En el corazón de una región marcada por los grandes proyectos industriales, una estructura híbrida —nacida del encuentro entre la iniciativa ciudadana y el rigor académico— intenta trazar un futuro viable. Ian Segers, cofundador de la iniciativa del GD y responsable del área de «estrategia», y Marielle Couture, responsable de comunicaciones, nos cuentan los detalles de una aventura humana y política que se niega a aceptar el statu quo.



EL "GRAN DIÁLOGO": UNA EPOPEYA DE TRANSICIÓN Y AUTODETERMINACIÓN EN SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN (QUEBEC)

ENTREVISTA CON MARIELLE COUTURE E IAN SEGERS, DE LA ASOCIACIÓN QUEBEQUENSE «LE GRAND DIALOGUE»



Para entender bien el origen del Gran Diálogo, hay que repasar su trayectoria. ¿Cómo llegaron a imaginar una estructura como esta?

Ian: He estado comprometido socialmente desde mi adolescencia con temas que van desde la gratuidad escolar, pasando por la defensa de la agricultura campesina, hasta los procesos de autodeterminación regional. En cuanto al Gran

Diálogo, todo comenzó en la Universidad de Quebec en Chicoutimi (UQAC). Desde 2008, trabajo en consultoría ecológica con mi colega y amigo Olivier Riffon. Rebosábamos creatividad, pero nos veíamos constantemente limitados por las restricciones administrativas. Como profesores adjuntos, no teníamos el estatus de catedráticos, lo que nos impedía poner en marcha los proyectos de gran envergadura que deseábamos sin el respaldo de un catedrático.



El verdadero detonante fue político. Hace unos años, el proyecto industrial GNL Québec —una planta de licuefacción de gas natural— dividió a la región. La ciudad de Saguenay se posicionó a favor del proyecto a pesar de que no contaba con aceptación social y de que las opiniones eran extremadamente divergentes. En lugar de organizar foros ciudadanos para debatir, el municipio «echó leña al fuego». Ante esto, a menudo se escuchaba: «Ustedes, los ecologistas, solo sirven para oponerse, no tienen nada que proponer». Fue ahí que decidimos unir lo que ya se estaba haciendo en el territorio para crear una alternativa concreta al modelo capitalista y colonialista.

Marielle: Mi trayectoria es la de una activista desde que nací. Mi papá era un marxista-leninista convencido, lo que inevitablemente influyó en mi visión del mundo. Después de estudiar diseño gráfico y tener tres hijos, me mudé a Sainte-Rose-du-Nord, un pequeño pueblo de 430 habitantes, de los cuales solo 90 viven en el centro.

Es un pueblo de artistas, escultores de hielo y gente del circo. Queríamos recrear rituales que no se basaran en el calenda-

rio religioso o ideológico clásico. Así nació el Festival Virage en 2015, una «fábrica de ideas para actuar en pro de la transición y de un mundo mejor». Ahí fue donde conocí a Ian, quien impartía talleres sobre la transición.

Le Grand Dialogue colabora estrechamente con la universidad a través de un laboratorio llamado Lagora. ¿Cómo funciona esta alianza entre la investigación y el trabajo de campo?

Ian: Es una estructura que se sustenta en dos pilares. Por un lado, Le Grand Dialogue, nuestro equipo de movilización ciudadana compuesto por diez empleados. Por otro lado, Lagora (Laboratorio de Gobernanza Alternativa), dirigido por Olivier Riffon, que reúne entre 15 y 30 investigadores y estudiantes.

Lagora se encarga de los contratos más bien institucionales, como los que tenemos con ministerios o empresas estatales, lo que nos permite influir en las políticas públicas. El Gran Diálogo, por su parte, trabaja directamente con la sociedad civil. Esta sinergia es nuestra fortaleza: el trabajo de campo aporta la confianza social, y la universidad aporta la credibilidad institucional.

Marielle: Lo que nos distingue radicalmente de las consultas ordinarias, que a menudo terminan «archivadas», es el rigor en el procesamiento de los datos. Gracias a la universidad, cada opinión ciudadana, cada post-it de nuestros talleres, se registra profesionalmente en una inmensa base de datos. Ya hemos recopilado los testimonios de casi 10 000 personas en todo el territorio. La gente sabe que sus ideas no se perderán en el vacío.

Ustedes hablan a menudo de autodeterminación. ¿Qué entienden por ese término?

Ian: La autodeterminación es recuperar el derecho a actuar por nuestra cuenta, sin esperar a que otros decidan por nosotros. Partimos de una constatación científica: el capitalismo está en proceso de colapso. Si no queremos limitarnos a sufrir estas crisis (ecológicas, climáticas, éticas), debemos organizarnos.

Hemos elegido deliberadamente la escala regional porque permite *«pensar en términos de sistema»*. Transformar un sistema no es solo cambiar los hábitos de transporte de los alimentos, es repensar toda la cadena: cómo se producen los alimentos, cómo se financia una agricultura de calidad y cómo se asegura que quienes tienen hambre tengan acceso a ellos.

Una parte importante de su trabajo se centra en las Primeras Naciones. ¿Por qué es un tema tan central en Quebec?

Marielle: No se puede hablar de autodeterminación sin enfrentar nuestra historia. En Quebec, nos encontramos en una situación compleja: somos a la vez colonizados por Europa y colonizadores de los pueblos originarios.

En Canadá aún existe la Ley de los Indios, una ley deshonrosa que consideraba a los pueblos indígenas como menores de edad y facilitó un genocidio que hoy se reconoce como tal.

Preferimos hablar de reparación en lugar de reconciliación. Para que haya reconciliación, tendría que haber existido un conflicto entre dos partes iguales, pero aquí hay una parte que sufrió el robo de su territorio y un genocidio. Las tierras nunca fueron cedidas legalmente. Es un proceso lento y doloroso, pero tenemos la suerte de dialogar con líderes indígenas, como los innus, que están viviendo un verdadero resurgimiento cultural.

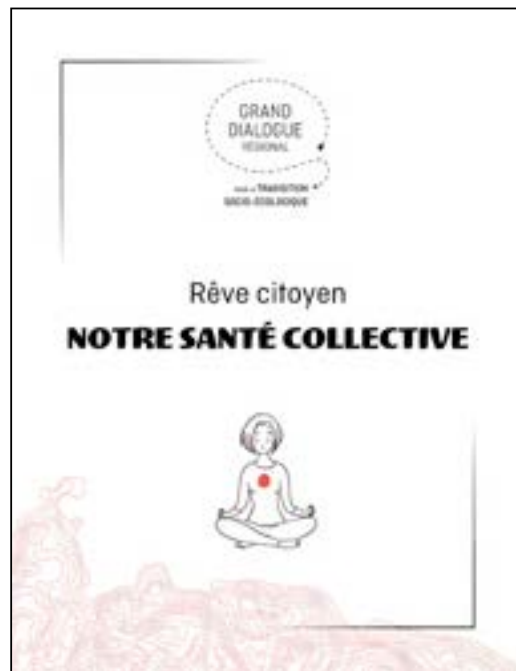
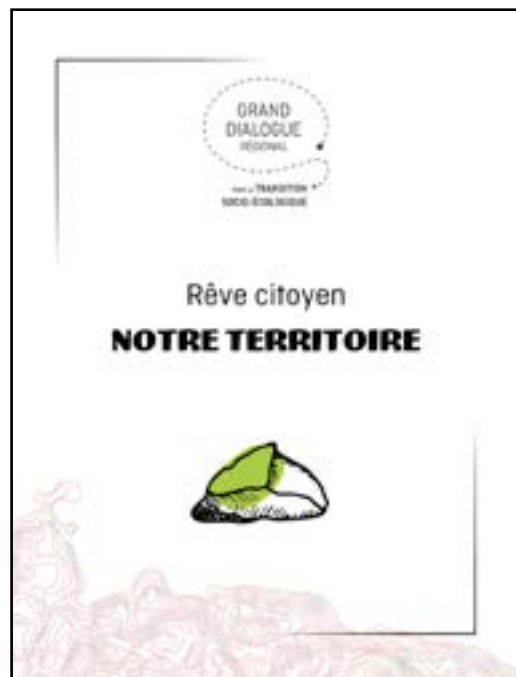
¿Cómo interactúan con los representantes electos y las autoridades públicas? ¿Buscan convencerlos?

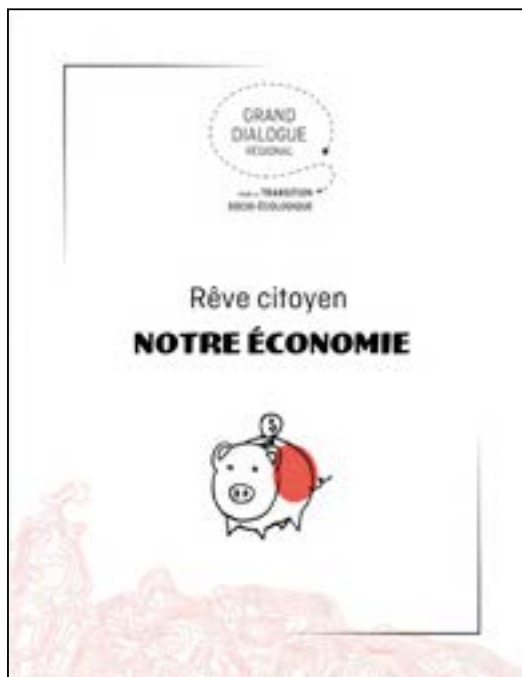
Ian: Nuestra filosofía es clara: no queremos convencer a nadie. Trabajamos con quienes tienen ganas de ponerse a trabajar. No seguimos una lógica de combate frontal ni de debate argumentativo, sino una actitud de diálogo “cordial” y decidido.

Contamos con alrededor de diez aliados entre los alcaldes y alcaldesas, y unos treinta representantes electos interesados en nuestro enfoque. En lugar de crear nuevas estructuras desde cero, preferimos integrarnos o infiltrarnos en las ya existentes. Y cuando es necesario, creamos «células de activación» que permiten reunir a los actores y las actrices en torno a un tema específico. Estas células permiten poner en marcha proyectos, pero sobre todo conectar a personas que no suelen encontrarse, ¡pero que tienen todo el interés en hacerlo! Llevamos sistemáticamente la voz de los ciudadanos a estas instancias.

A nivel interno, practican la gobernanza compartida. ¿Es esto una extensión de su misión política?

Ian: Absolutamente. La gobernanza compartida dentro del Gran Diálogo no es un simple método de gestión, sino una extensión directa de nuestra misión política





los principios de la sociocracia con círculos de ciudadanos. Al obtener financiamiento más importante y contratar a diez empleados, el equipo tuvo que reorganizar su modelo. Este proceso estuvo marcado por numerosos errores que nos llevaron a solicitar el apoyo de la Universidad del Nosotros para superar nuestras limitaciones organizativas.

Marielle: Compartimos la constatación de que la sociedad heteropatriarcal dominante —ba-

de autodeterminación regional. La autogestión interna es el reflejo de la autodeterminación regional que defendemos. Queríamos salir de las estructuras jerárquicas convencionales. Es cierto que a veces es difícil, ya que experimentamos mecanismos de democracia radical en nosotros mismos antes de proponérselos a los demás.

Inicialmente, durante la pandemia, la organización funcionaba según



sada en la competencia, el extractivismo y la dominación— es un fracaso total. Es necesario probar otras formas de crear vínculos sociales. Esto implica cuestionar los conceptos de poder y responsabilidad.

En nuestro equipo, hemos implementado varios enfoques convergentes para instaurar una gobernanza compartida de manera profunda:

- *Una «ética del cuidado»* para garantizar

la seguridad emocional y escuchar las voces menos escuchadas. En un grupo mayoritariamente femenino donde Ian es el único hombre, debemos estar atentos al lugar que ocupa cada uno. Somos una «organización que aprende»: somos novatos, pero después de cinco años, paradójicamente, somos los más experimentados de la región en este ámbito.

- *Una «ética del diálogo»:* para poner la escucha en el centro, moderar los intercambios y asegurarnos de que las voces menos escuchadas cuenten con un espacio real para expresarse
- *Una gestión de las dinámicas de poder:* Revisamos constantemente nuestros procesos de toma de decisiones para evitar que una sola persona acapare todo el protagonismo.
- *La inclusión de la neurodiversidad:* A diferencia de los entornos laborales tradicionales, nos esforzamos por crear un ambiente de trabajo que apoye activamente el bienestar y la salud mental de todas y todos.

¿Hay ejemplos concretos en los que este método haya dado frutos fuera de su equipo?

Ian: Ayer mismo, al crear una nueva estructura regional de desarrollo social que agrupa a numerosas organizaciones comunitarias, propusimos un modelo de gobernanza compartida. Este modelo fue adoptado por consenso, un método de toma de decisiones colectiva en el que se avanza siempre y cuando no haya objeciones importantes.

Ver a la gente salir de su zona de confort y «aceptar» esta horizontalidad es una gran victoria.

En lugar de tratar de convencer mediante el debate argumentativo, buscamos “infundir” nuestras prácticas en las células de activación (movilidad, alimentación) que creamos o apoyamos en el territorio.

En resumen, la autogestión interna es el laboratorio de la revolución social que in-

EL GRAN DIÁLOGO: UNA ODISEA CIUDADANA PARA LA TRANSICIÓN SOCIOECOLÓGICA EN SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN

Ante la intensificación de las crisis climáticas, la disminución de la biodiversidad y el aumento de las desigualdades, en la región de Saguenay–Lac-Saint-Jean ha surgido una iniciativa sin precedentes: Le Grand Dialogue. Este movimiento, que surgió hace cinco años en un contexto de divisiones regionales en torno al proyecto GNL Québec, tiene como razón de ser transformar los sueños individuales en una visión colectiva y coherente para el futuro del territorio.

OBJETIVOS ARRAIGADOS EN LA AUTODETERMINACIÓN REGIONAL

El objetivo central de la iniciativa es movilizar a los ciudadanos y a los actores de la investigación para construir juntos una hoja de ruta que planifique la transición socioecológica de la región. Se trata de un proyecto de investigación-acción transdisciplinario que busca volver a situar al ser humano en el centro de las decisiones políticas, económicas y culturales. Otro objetivo ambicioso es convertir a Saguenay–Lac-Saint-Jean en la primera «región de aprendizaje» reconocida oficialmente por la UNESCO, promoviendo así una cultura de aprendizaje inclusivo y sostenible a lo largo de toda la vida.

UNA MOVILIZACIÓN A GRAN ESCALA: DEL SUEÑO A LA ACCIÓN

Desde su lanzamiento oficial en 2021, las acciones del Gran Diálogo se han desarrollado en varias fases:

- **La consulta masiva:** Cerca de 10 000 personas participaron en más de 350 talleres de diálogo, generando un acervo excepcional de 28 000 ideas.
- **La priorización:** A través de encuestas en línea y jornadas de consolidación, se invitó a los ciudadanos a priorizar las acciones consideradas esenciales para el territorio.
- **El Gran Encuentro:** En octubre de 2025, este evento reunió a más de 340 participantes (ciudadanos, representantes electos, Primeras Naciones) en Métabetchouan para eliminar los «obstáculos» relacionados con la movilidad sostenible, el sistema alimentario y la protección del territorio.

UN IMPACTO PROFUNDO EN EL TEJIDO SOCIAL REGIONAL

El impacto más importante de la iniciativa radica en la reapropiación del poder de actuar colectivamente. Al ir más allá del simple debate para formar «comunidades de acción», los ciudadanos ahora se comprometen en acciones concretas. El proyecto también ha permitido una colaboración histórica con la nación Innué, integrando a los guardianes del territorio en la cocreación de soluciones para proteger a la «Madre Tierra».

UNA GOBERNANZA COMPARTIDA INSPIRADA EN LA UNIVERSIDAD DEL NOSOTROS

El funcionamiento del Gran Diálogo es una innovación social en sí misma. La organización es sociocrática y horizontal, rechazando el modelo del líder único en favor de una toma de decisiones colegiada.

Estructura en círculos: Las personas involucradas se distribuyen en grupos de trabajo (círculos) —animación, investigación, ética, dirección— que funcionan con liderazgo rotativo.

Apoyo de la Universidad del Nosotros: Para desmontar las relaciones de poder tradicionales y los «condicionamientos derivados del modelo patriarcal», la organización utiliza las herramientas de la sociedad cooperativa Universidad del Nosotros. Estos métodos garantizan un sistema de equidad en el que cada voz es escuchada mediante consenso mutuo.

Ciudadanos-investigadores: El «Círculo de análisis e investigación» integra directamente a los ciudadanos en la recopilación y el análisis de datos, transformando la investigación científica en un bien común accesible y activista.

En conclusión, Le Grand Dialogue no es solo un proyecto de transición ambiental; es un laboratorio vivo de autogestión que demuestra que la cooperación y la inteligencia colectiva son las palancas más poderosas para transformar una región de manera sostenible.



tentamos llevar a cabo en Saguenay–Lac-Saint-Jean, partiendo del principio de que, para devolver el poder a los ciudadanos, primero hay que aprender a compartirlo uno mismo.

Para concluir, ¿qué mensaje les gustaría dejar a los ciudadanos y a las organizaciones que los leen?

Ian: ¡Tengan la audacia y háganlo! No le tengan miedo a la experimentación. Estamos en una etapa en la que hay que multiplicar las organizaciones capaces de transformar el mundo desde abajo.

Marielle: (Riendo) ¡Y seamos como las marmotas! En la naturaleza, no se juzga a una marmota por ser un poco «regorde-

ta» o diferente; se la aprecia tal como es. Debemos recuperar esa benevolencia hacia nosotros mismos y nuestros estilos de vida para lograr esta transición.

Volver al índice



Dos académicos comprometidos con una iniciativa ciudadana, con el deseo de hacer política de otra manera, nos cuentan cómo, a través de su experiencia profesional y activista, han descubierto poco a poco la importancia de pasar de un modelo piramidal a uno cooperativo, tanto en la enseñanza como en la gobernanza de las organizaciones y la gestión política. Ambos participan en la coordinación de «Demain Bayonne», que es a la vez una asociación de educación popular y una lista municipal ciudadana.



"DEMAIN BAYONNE": LA GOBERNANZA COMPARTIDA EN EL CENTRO DE LA RENOVACIÓN POLÍTICA LOCAL

ENTREVISTA CON SOPHIE HERRERA Y DAVID OSPITAL,
DE LA ASOCIACIÓN «DEMAIN BAYONNE»



Para comenzar esta entrevista, ¿podrías presentarte y explicarnos cuál ha sido tu trayectoria antes de unirse a la aventura de «Demain Bayonne»?

Sophie Herrera: Me llamo Sophie Herrera Landa, tengo 67 años y actualmente estoy jubilada de la universidad. Mi trayectoria está íntimamente ligada al territorio vasco y español por mis orígenes, pero también al compromiso con el sector asociativo, que consi-

dero mi verdadera escuela. Soy lo que se llama un «producto puro» del sector asociativo, ya que soy miembro del Aviron Bayonnais desde los ocho años, una época en la que se descubría el deporte en los clubes después de una iniciación escolar. Me he movido en el ámbito asociativo deportivo y educativo en Bayona, Burdeos y París. Mi ingreso a la política fue tardío, una vez que mis hijos crecieron, cuando acepté figurar en las listas en puestos elegibles después de haber trabajado durante



mucho tiempo entre bastidores para amigos que eran concejales.

Mi interés por la gobernanza compartida surgió de una doble constatación. Por un lado, observé la evolución del mundo empresarial, especialmente a través de ejemplos como Decathlon o el concepto de las «empresas liberadas», que buscaban romper las estructuras piramidales para lograr una mayor eficiencia humana. Por otro lado, mi reflexión pedagógica en la universidad me impulsó por este camino. Ante las nuevas generaciones de estudiantes, la clase magistral de tipo jerárquico ya no funcionaba; era necesario que el conocimiento «tuviera sentido» para captar su atención. Esta necesidad de pasar de un modelo piramidal a un modelo de cooperación se me hizo evidente, tanto en la enseñanza como en la vida política.

David Ospital: Por mi parte, soy profesor-investigador y profesor titular en Bayona. Mis trabajos de investigación se centran precisamente en la gobernanza participativa y la cooperación entre actores públicos y privados en los territorios, especialmente en el contexto actual de transiciones. Profesionalmente, trabajo en la economía social y solidaria (ESS) y la gobernanza compartida en los terceros lugares. Al mismo tiempo, tengo un fuerte compromiso con un banco cooperativo, la Caisse d'Épargne.

Mi participación en “Demain Bayonne” se remonta a 2018, cuando se creó la organización. Estoy profundamente convencido de que es posible hacer política de otra manera. Para mí, la gobernanza compartida no es solo una exigencia democrática para devolver la voz a los ciudadanos, sino que también responde a un imperativo de eficiencia. Es una palabra que no nos atrevemos a usar lo suficiente en la esfera pública, pero una gobernanza mejor distribuida permite evitar el despilfarro del dinero público y tomar decisiones más sólidas.

¿Podrías explicarnos qué es exactamente “Demain Bayonne”? ¿Se trata de una lista electoral, de una asociación o de algo más híbrido?

David Ospital: Legalmente, “Demain Bayonne” es una asociación regida por la ley de 1901, pero su naturaleza es mucho más compleja. Nació en 2018 a raíz de la constatación de un fracaso en la forma en que se ejercía el poder municipal en Bayona. En ese entonces, varias personas, entre ellas Sophie, quien era una representante electa de la oposición, observaron que la lógica de los partidos políticos distorsionaba las decisiones y que el ejercicio del poder seguía siendo demasiado solitario y piramidal. Queríamos crear una estructura capaz de abordar el mandato político de manera diferente, no solo como una crítica, sino como una nueva práctica dentro de la ciudad. Al principio no contábamos con un método ya establecido, solo con intuiciones derivadas de nuestras respectivas experiencias. Nuestro encuentro con miembros de la ONG Surfrider Foundation, que ya practicaban la gobernanza compartida, fue el punto de inflexión. Comprendimos que, para cambiar la política, primero debíamos formarnos y cambiar nuestras propias prácticas internas.

Sophie Herrera: “Demain Bayonne” es, en efecto, una estructura híbrida. Nos sentimos cómodos con la idea de presentarnos a las elecciones porque es una palanca para el

cambio institucional, pero no nos limitamos al calendario electoral. Para nosotros, el ejercicio democrático no termina la noche de la votación, sino que comienza precisamente en ese momento. Esto suele desconcertar a los partidos tradicionales, que viven únicamente por y para las elecciones.

También formamos parte de un movimiento más amplio, a nivel nacional. Desde muy temprano nos unimos a redes como «La Belle Démocratie», luego a «Action Commune» y «Fréquence Commune». Estas redes nos han permitido compartir herramientas, comparar nuestras experiencias con otros colectivos ciudadanos y, sobre todo, sentirnos menos aislados geográficamente y políticamente. Es una verdadera herramienta de educación popular en la que cada miembro capacitado, a su regreso, aporta a su vez al colectivo.

¿Cómo han implementado concretamente esta gobernanza compartida? ¿Qué herramientas utilizan a diario?

Sophie Herrera: Desde enero de 2019, hemos incorporado formalmente la gobernanza compartida a nuestra razón de ser. Hemos aprobado una carta de valores y definido una organización basada en funciones o roles, en lugar de en una jerarquía de personas. En la práctica, funcionamos con grupos que tienen responsabilidades específicas. Cada grupo cuenta con un «primer enlace» y un «segundo enlace», y son estos segundos enlaces los que constituyen el «grupo motor» de la asociación.

Contamos con el apoyo de la Universidad del Nosotros, especialmente gracias a Sandrine Templier, quien fue nuestra asesora. Hace dos años, veintitrés miembros de nuestra asociación participaron en una capacitación intensiva de dos días con Laurent, de la Universidad del Nosotros, para afianzar bien estas prácticas.

David Ospital: Entre las herramientas fundamentales se encuentra la decisión por consentimiento (o no objeción). A diferencia



de la votación mayoritaria clásica, en la que se busca convencer para imponerse frente a una minoría, la no objeción parte del principio de que una decisión se adopta si nadie tiene una objeción razonable en contra de una decisión que pondría en peligro a la organización. Esto exige una escucha activa y una construcción conjunta. Nos alejamos de la lógica binaria del «a favor o en contra», que a la larga resulta ineficaz en un contexto de cooperación.

También hemos practicado la elección sin candidatos. Es un proceso fascinante en el que el colectivo elige a una persona para una misión determinada en función de las competencias que los demás perciben en ella, y no sobre la base de una ambición personal declarada. Esto permite limitar los juegos de ego, aunque hemos aprendido que estas herramientas no son mágicas y que a veces pueden ser mal utilizadas si las personas no han trabajado a fondo en su postura personal.

Precisamente, ¿cuáles son las principales dificultades que han encontrado al aplicar estos principios? ¿Es fácil «desaprender» los viejos reflejos políticos?

Sophie Herrera: Sin duda, ese es el mayor desafío. Nos han programado con un modelo piramidal desde la escuela. A menudo uso la



metáfora de la natación: es muy difícil volver a enseñarle a nadar correctamente a alguien que ha consolidado movimientos asimétricos durante años, ya que los patrones motores están arraigados neurológicamente. En el caso de la gobernanza, ocurre lo mismo: hay que desconstruirse para reconstruirse.

Esto requiere un enorme acto de entrega. Hay que aceptar que el camino es tan importante como el resultado y que la aventura no está escrita de antemano. En nuestro grupo, tenemos la suerte de contar con una cultura que fomenta este enfoque de organización que aprende, pero eso no significa que las tensiones desaparezcan.

David Ospital: Otra dificultad radica en la percepción externa. A menudo, cuando se habla de gobernanza compartida, la gente piensa de inmediato en una horizontalidad total y confusa. Sin embargo, la gobernanza compartida no niega en absoluto la verticalidad ni la responsabilidad individual. Simplemente define reglas estrictas y marcos en los que se asume la decisión, pero siempre basada en un cimiento de confianza. Sin esta

claridad, se cae en la ineficiencia, algo que queremos evitar a toda costa.

También existe el riesgo de que algunas personas, incluso las capacitadas, utilicen las herramientas de manera estratégica para servir a sus propios objetivos en lugar de a los del colectivo. Si las intenciones no son transparentes desde el principio, el método puede fracasar. Por eso es crucial la presencia de facilitadores competentes: garantizan la calidad del proceso de toma de decisiones e impiden que lo natural —es decir, las dinámicas de poder— vuelva a tomar el control.

¿Cómo manejan los desacuerdos profundos dentro de su colectivo? ¿Cómo evitan perder la energía activista en los procesos de discusión?

David Ospital: Tenemos un principio firme: “*Todo está bien, no estamos de acuerdo*”. El desacuerdo no es una amenaza, es una riqueza que permite abarcar toda la complejidad de una situación. Si todos estuviéramos de acuerdo todo el tiempo, probablemente tendríamos una visión sesgada de la realidad.

Sophie Herrera: El método aporta una verdadera tranquilidad. Por ejemplo, siempre comenzamos nuestras reuniones con un «parte del tiempo» personal. Si alguien llega enojado o cansado, lo dice, y el colectivo sabe entonces que deberá ser más paciente con él o corregirlo amablemente si es necesario. Esto deja un espacio inmenso para lo humano.

También hemos aprendido a formalizar nuestras reglas de funcionamiento. Contamos con un reglamento interno que define claramente cómo se ingresa a la organización, pero también cómo se sale de ella. Salir de una organización no es necesariamente un fracaso; a veces es simplemente constatar una incompatibilidad en un momento determinado.

Durante nuestra última campaña municipal, tuvimos que gestionar reuniones con grupos

de sensibilidades muy diferentes. Muchos temían que hubiera enfrentamientos, pero gracias a la facilitación y al método, se tomaron decisiones difíciles con calma, sin salidas ruidosas. Es una gran victoria en comparación con lo que se ve a menudo en los partidos tradicionales.

Hablan mucho de su funcionamiento interno, pero ¿cómo son recibidos estos métodos por los ciudadanos “comunes y corrientes” o por los demás socios políticos?

David Ospital: La toma de decisiones por consenso suele ser bien entendida y aceptada con bastante rapidez por nuestros socios porque ven su eficacia operativa. Sin embargo, para algunos actores políticos acostumbrados a la lucha frontal, a veces parecemos personas “blandas” o carentes de convicciones. Es un contrasentido total: estamos muy imbuidos de nuestros valores, pero nos negamos a tener ideas fijas antes de haber escuchado a los demás.

Sophie Herrera: El principal desafío hoy en día es difundir estos métodos entre el público en general. Existe una barrera relacionada con el vocabulario y con cierta cultura de clase social. El ciudadano que duda de la democracia debe ver que su opinión tiene un valor real. Para ello, hemos utilizado herramientas como el sorteo para armar nuestra lista electoral, lo que ha permitido que ciudadanos no activistas se unan a nosotros. También organizamos talleres en los barrios utilizando el método de los seis sombreros de Bono. Es un ejercicio muy concreto en el que se abordan temas técnicos como la movilidad o la gratuidad del transporte. Le mostramos a la gente que no son parte del problema, sino de la solución, gracias a su experiencia como usuarios. La gente entiende perfectamente el método cuando lo ponemos en práctica.

David Ospital: El verdadero peligro es lo que yo llamo el “participation washing” que practican algunos municipios. Se hace creer a la gente que decide a través de micropresupues-



Presentación de la lista «Demain Bayonne». Photo Mediabask

tos participativos, pero es una ilusión. Esto genera una frustración inmensa y refuerza la desconfianza. Es mejor ser francamente directivo y vertical que fingir consultar a los ciudadanos para, al final, no tomar en cuenta su opinión.

“Demain Bayonne” logró sobrevivir a las elecciones de 2020 y mantener su actividad. ¿Cómo explican esta longevidad cuando tantas listas ciudadanas se desmoronan después de las elecciones?

David Ospital : Es precisamente porque hemos cuestionado constantemente nuestra razón de ser. Hubo tres etapas: la etapa de creación para las elecciones, la etapa poste-





lector en la que tuvimos que redefinir quiénes éramos fuera del período electoral, y la etapa que se inicia de cara a 2026. Muchos colectivos se agotan porque carecen de esa agilidad para replantearse su misión una vez que pasa la contienda electoral.

Sophie Herrera: El hecho de contar con tres representantes electos en el consejo municipal también ha generado una dinámica particular. Aunque la asociación no existe únicamente para apoyar a los representantes electos, ha habido un apoyo mutuo y una ausencia total de retención de información. Incluso hicimos un balance a mitad de mandato, replanteándonos nuestro proyecto junto con los habitantes de Bayona a través de nuevos grupos de trabajo. También estamos orgullosos de haber organizado en abril de 2025 encuentros regionales que reunieron a más de 200 participantes y 40 colectivos ciudadanos del Suroeste. Hemos compartido nuestras herramientas en «código abierto». Por ejemplo, una lista en Biarritz o los representantes electos en Boucau utilizan hoy nuestros métodos. Esta satisfacción de ver cómo se difunden nuestras prácticas es también un poderoso motor para el grupo.

Para concluir, ¿qué mensaje les gustaría enviar a las organizaciones que aún dudan en dar el paso hacia la gobernanza compartida?

David Ospital: En primer lugar, les diría que acepten que es un proceso a largo plazo. Hay que dejar de querer optimizarlo todo de inmediato. La gobernanza compartida es una respuesta profunda a tres desafíos actuales: la renovación democrática, la eficiencia organizacional y la transición ecológica. Es una ambición que requiere paciencia.

Sophie Herrera: En realidad, no hay ningún riesgo en intentarlo, dada la situación de crisis y desconfianza en la que se encuentran la mayoría de nuestras organizaciones actuales. Hay que atreverse a soltar las riendas y confiar en el colectivo. Para mí, no hay vuelta atrás: una vez que has probado estas herramientas, ya no puedes soportar las reuniones jerárquicas inútiles en las que se pierde un montón de tiempo sin nunca aprender de las ideas de los demás. Es un camino necesario para reactivar nuestra democracia local.

Volver al índice

Carolina Osorio es responsable de innovación en la CAF de Isère y referente regional del CafLab en Auvernia-Ródano-Alpes. Ella (co)dirige el Créa'Lab, un espacio dedicado a la experimentación y la coconstrucción, donde colaboradores, socios y usuarios imaginan juntos los servicios del futuro. Su función consiste en crear las condiciones propicias para la innovación, hacer surgir ideas, acompañar su transformación en soluciones concretas y promover su difusión en toda la organización. A través de talleres, iniciativas participativas y métodos derivados del diseño, los procesos de creatividad y la inteligencia colectiva, contribuye a afianzar una cultura de innovación abierta y colaborativa.



CONVERTIRSE EN "PERSONAS-RECURSOS" MIENTRAS SE LLEVAN A CABO PROYECTOS DE GRAN ENVERGADURA

LA GOBERNANZA COMPARTIDA DEL CRÉA'LAB EN LA CAF DE ISÈRE, POR CAROLINA OSORIO

"Convertirse en fuente es reconocer el impulso inicial, clarificar el siguiente paso e invitar a otros a participar." — inspirado en Stefan Merkelbach, "Un petit livre rouge sur la source".

Creado en 2023, el Créa'Lab es impulsado por la Caisse d'Allocations Familiales de l'Isère. Como laboratorio de innovación y co-creación, su objetivo es estimular la colaboración y la experimentación para desarrollar soluciones innovadoras que respondan a las necesidades identificadas.

Animado por una responsable de innovación, una encargada de misión, una encargada de misión en alternancia y un equipo de facilitadores, el Créa'Lab permite descubrir, experimentar y explorar diferentes modalidades de trabajo colaborativo, creando un entorno propicio para la innovación e integrando activamente a los participantes en un proceso colaborativo.

Para la realización de estas misiones, el Créa'Lab se ha dotado de una brújula clara: desarrollar personas-fuente mientras lleva a cabo proyectos de gran envergadura. Esta formulación se inspira en los "principios fuente" popularizados por Stefan

Merckelbach: una persona-fuente inicia, asume, clarifica el siguiente paso de un proyecto e invita a otros a convertirse en fuentes específicas de todo o parte del proyecto. Este enfoque reconcilia la realización individual con la contribución al colectivo.

Desde el inicio, el Lab' ancla una elección fundacional: experimentar la horizontalidad y la gestión transversal en el corazón de una institución fuertemente jerarquizada. No se trata ni de ignorar la estructura ni de oponerse a ella, sino de explorar gobernanzas híbridas que equilibren la equivalencia (horizontalidad), las responsabilidades clarificadas (verticalidad) y la autenticidad relacional (profundidad).

DE UN MANDATO LOCAL A UNA CULTURA DE COOPERACIÓN

Si la creación del Lab' responde a una voluntad de la dirección de "hacer vivir la innovación dentro de la estructura", es la gobernanza compartida la que lo ha convertido en un colectivo duradero: unificación de dos equipos, formalización de cartas de compromiso y recorridos de integra-

Compromisos por círculos

Los facilitadores del Créa'Lab se comprometen por un mandato de aproximadamente dos años. Dedicán un promedio de ocho horas al mes a sus misiones dentro del Lab' y se encargan de tres proyectos o animaciones por año, participando al mismo tiempo en los tiempos de coordinación, inspiración y regulación que marcan el ritmo de la vida colectiva del círculo.

Los diseñadores-facilitadores, por su parte, asumen un compromiso más amplio: su mandato se extiende por dos años, con unos veinte días dedicados al año. Participan en cuatro sesiones de inspiración anuales, lideran un proyecto clave del Lab', contribuyen a sus orientaciones estratégicas y acompañan a los nuevos facilitadores mediante una postura de mentoría, esencial para la transmisión y la maduración del colectivo.

ción, institucionalización del tiempo de contribución. La gobernanza, aquí, no es un esquema: es un metabolismo de herramientas, roles, rituales y decisiones.

UNA ARQUITECTURA EN CÍRCULOS Y UN RECORRIDO DE INTEGRACIÓN PROBADO

Círculo Iniciación – La puerta de entrada

El Círculo Iniciación es el primer escalón: 57 empleados formados en las bases de los métodos colaborativos, con la ambición de infundir el deseo de unirse progresivamente al Lab'. Cada año, de 2 a 3 personas pueden ser integradas, por motivación y tras intercambios con su manager.

Círculo Facilitadores – La práctica en responsabilidad

El círculo Facilitadores cuenta hoy con 6 facilitadoras activas. La carta prevé un mandato de dos años renovables, encuentros de inspiración y coordinaciones semestrales; el objetivo: anclar una práctica regular y un aprendizaje entre pares.

Ejemplos de misiones acompañadas:

- **Gran evento:** 150 personas implicadas en la preparación, > 300 participantes, coordinación inter-equipos,

preparación para la toma de palabra, articulación CODIR/Direcciones/logística.

- **Apoyo a la decisión metodológica:** dotación de herramientas a un manager sobre un tema sensible, concepción de soportes, postura de animación, impacto buscado en la cohesión de equipo.
- **Consulta de los asignatarios para un nuevo proyecto de acogida:** encuadre de diagnóstico sensible, puesta en línea de la herramienta, > 1200 respuestas, análisis y restitución.

Círculo Diseñadores/Facilitadores – El impulso y el mentoring

El círculo Diseñadores cuenta hoy con 6 personas; la carta prevé un mandato de dos años renovables, encuentros, formaciones y el impulso de al menos 2 proyectos por año:

Proyectos estructurantes recientes:

- CAF pivote "formación profesional": jornada de encuentro inter-CAF, intercambio de prácticas.
- Red de actores de parentalidad: espacio de interconocimiento y levantamiento de frenos para una experimentación nacional.
- Reorganización de una subdirección: hipótesis y acompañamiento de los equipos.
- Jornada del Consejo de Administración – sensibilización sobre violencias hacia las mujeres.

UN RECORRIDO DE INTEGRACIÓN DE 6 MESES QUE ASEGURA LOS PASOS

Todo nuevo llegada y todo paso de círculo siguen un recorrido de 6 meses animado por un trío: intercambio inicial,

diálogo con el manager (con apoyo del Lab' si es necesario), atribución de un patrocinio.

LOS RITUALES QUE SOSTIENEN LA CASA: PRÁCTICAS, DECISIONES, CELEBRACIONES

La gobernanza del Lab' toma cuerpo en rituales regulares: intercambios de prácticas para nutrir la postura, sesiones de facilitación gráfica, reuniones de coordinación y de decisión estratégica, celebraciones por proyecto.

Las decisiones importantes se toman por círculo o en plenaria, según el perímetro (oferta de servicios, integración, formaciones, etc.). El reto es articular la equivalencia del colectivo y los perímetros de autoridad explícitos.

ROLES VIVOS Y "CRÉA'TISSEURS": UN METABOLISMO INTERNO APRENDIENTE

Más allá de las cartas, existen roles informales: una guardiana de la agenda, una vigilancia sobre la horizontalidad de las tomas de palabra, una gestión de los flujos de demandas. Para evitar la dispersión, tres grupos han sido reunidos en un solo colectivo: los Créa'tisseurs, encargados de la vida interna, del patrocinio y del acompañamiento de los pasos.

DE LA NECESIDAD AL ENCUADRE: UN FLUJO DE ENTRADA LEGIBLE

Las demandas llegan a través de una FEB (Ficha de Expresión de Necesidad). Son analizadas colectivamente para que un dúo facilitador/diseñador se posicione. El encuadre es co-construido y desafiado por la responsable del Lab' (garante del marco y de la alineación). Un espacio Microsoft Teams estructura-



do —hasta un "rincón café"— mantiene el vínculo entre los miembros y facilita los intercambios cotidianos. La elección de acompañamiento es colectiva; si un proyecto es retenido, la elección pertenece al colectivo de la misma manera que si no es retenido.

ESTUDIOS DE CASO: CUANDO LA GOBERNANZA CAMBIA EL JUEGO

a) Dos equipos → un Lab': una identidad por la iteración

Varios ciclos de encuentros han alineado valores, rituales, herramientas y formaciones, hasta el reconocimiento formal del tiempo de contribución por la dirección.



b) Consulta asignatarios: de la pregunta a la decisión

Para el nuevo proyecto de acogida, el Lab' ha orquestado un ciclo completo: encuadre de diagnóstico sensible, co-elaboración de 10 preguntas con un método de acceso fácil de leer y entender dirigido a nuestros asignatarios, puesta en línea de la herramienta, recogida, análisis conjunto y restitución para el arquitecto. Es una ingeniería participativa que refuerza el uso decisional de los datos.

c) Gran evento: visibilizar la inteligencia colectiva

Preparar un evento que implique a 150 personas en animación previa y más de 300 participantes supone más que un cronograma inverso: es una arquitectura colaborativa (grupos managers/colaboradores, coaching de tomas de palabra, bucles de iteración, coordinación CO-DIR/Direcciones/logística) que deja un capital de cooperación duradero.

CONCLUSIÓN — EL TALLER Y LA FUENTE

El Créa'Lab no es ni un "servicio de soporte" ni una "start-up interna": es un taller donde se forjan posturas, plantillas y personas-fuente. Al asumir verticalidades reversibles al servicio del proyecto y espacios de equivalencia (deliberación, aprendizaje), el equipo libera eficacia y humanidad. Esta gobernanza compartida no reemplaza la jerarquía; la fecunda, en beneficio del servicio público.

Recursos citados

Stefan Merckelbach, **Un petit livre rouge sur la source** – páginas de editores (Fnac/Eyrolles/Cultura).

Universidad del Nosotros – Recursos libres Gobernanza compartida (fichas, vídeos, consentimiento, marco de seguridad).

Definición UdN – Gobernanza compartida (horizontalidad, verticalidad, profundidad).

Mensajes al ecosistema

"La persona-fuente es una responsabilidad de claridad, no un jefe oculto". Stefan Merckelbach, Un petit livre rouge sur la source.

"La gobernanza compartida no abole la verticalidad: la hace explícita y distribuida". Universidad del Nosotros – Gobernanza compartida.

"Los rituales (decisión, práctica, celebración) son activos organizacionales en sí mismos". Universidad del Nosotros – Gobernanza compartida.



Esquema de flujo – De la solicitud a la retroalimentación

1. FEB (solicitud) → Análisis colectivo
2. El dúo facilitador/diseñador se posiciona
3. Encuadre co-construido + validación por el responsable del Lab'
4. Acompañamiento (talleres, herramientas, coaching, entregables)
5. Retroalimentación + Restitución + Decisión + Celebración

Hélène Muller es la coordinadora de Tera, un proyecto experimental de desarrollo territorial ubicado en una zona rural de Lot-et-Garonne, bajo la forma de un Polo Territorial de Cooperación Económica (PTCE). Entre sus objetivos se encuentran construir un ecosistema cooperativo para relocalizar la producción, reducir el impacto ambiental, desplegar una moneda ciudadana local y repensar la distribución del valor monetario, con la visión de garantizar un ingreso incondicional para cada persona a través de la producción local. Hélène Muller nos revela los entresijos de una aventura humana y política que intenta redefinir nuestra manera de "hacer sociedad".



TERA: REVITALIZAR UN TERRITORIO RURAL MEDIANTE LA COOPERACIÓN Y LA GOBERNANZA COMPARTIDA

ENTREVISTA CON HÉLÈNE MULLER



El equipo de Tera

LA AVENTURA TERA — DE LA UTOPIA A LA RELOCALIZACIÓN CONCRETA

Para empezar, es necesaria una precisión. ¿Cuál es el significado del nombre Tera?

Tera es el acrónimo de "Tous Ensemble vers un Revenu d'Autonomie" (Todos Juntos hacia una Renta de Autonomía). Más allá del nombre, somos lo que se llama un PTCE, un Polo Territorial de Cooperación Económica, una etiqueta obtenida en 2023 que reconoce nuestra existencia dentro de la economía social y solidaria.

¿Puede explicarnos la génesis del proyecto y su razón de ser?

El proyecto fue iniciado en 2014 por Frédéric Bosqué, quien ya tenía una sólida experiencia en la ESS (Economía Social y Solidaria), las monedas locales y el Movimiento Francés por una Renta Básica (MFRB). Tera nació de una visión: contribuir a la revitalización económica de una zona rural relocalizando la economía, respetando al mismo tiempo los equilibrios planetarios y lo humano.

Concretamente, queremos relocalizar cuatro pilares: la producción de bienes vitales, los intercambios a través de redes de distribución locales y una moneda ciudadana local, el ahorro para invertir en herramientas de producción local y, finalmente, la capacidad de decisión. Nuestra "estrella polar" es producir suficiente riqueza para distribuir algún día una renta de autonomía incondicional a cada persona, garantizada por esta producción local.

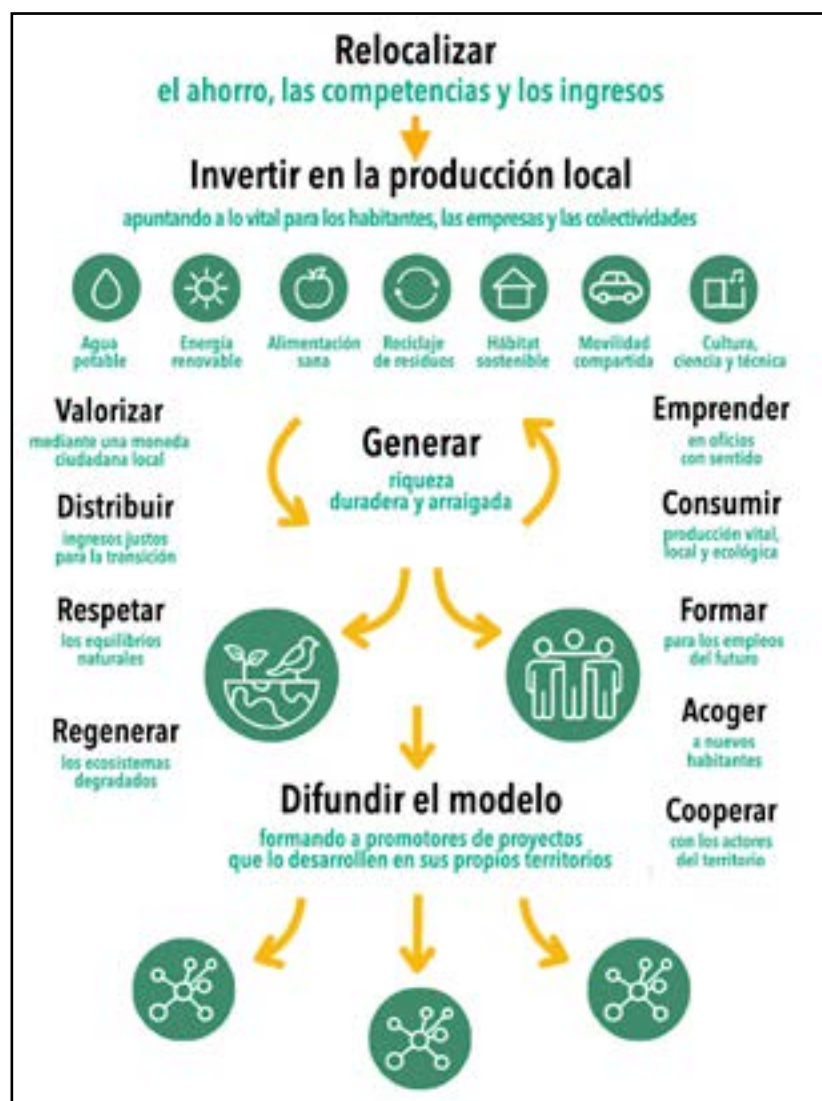
¿Cómo fue su instalación en el territorio? Imaginamos que la acogida no siempre es sencilla para los "recién llegados".

Es una pregunta crucial. No somos originarios del territorio y cometimos errores de principiantes. Por ejemplo, llegar diciendo "venimos a revitalizar su territorio" se percibe muy mal localmente; implica que el territorio está muerto, lo cual es insultante para quienes viven en él.

Al principio, encontramos fuertes resistencias, especialmente en torno a un proyecto de eco-aldea que fue percibido por algunos como sinónimo de "repliegue sobre uno mismo". Hubo tensiones con el ayuntamiento e incluso intervenciones de la gendarmería por cuestiones de urbanismo relacionadas con hábitats ligeros.

¿Qué permitió desbloquear la situación y ganar credibilidad?

El paso a lo concreto. En zona rural, los discursos y las diapositivas no bastan; hay que demostrarlo. El desencadenante vino de la asociación con otro alcalde de la zona, sen-



sible a nuestras temáticas, que nos solicitó desarrollar un proyecto en su municipio.

Hoy tenemos realizaciones visibles: una tienda de alimentación local en el centro del pueblo, una cervecería artesanal que acaba de relanzar la "cerveza de Tournon" y, sobre todo, un centro de ecoconstrucción. Este último es un edificio magnífico, inspirado en los secaderos de tabaco locales, lo cual ayudó mucho para la aceptación cultural y arquitectónica. También hemos creado un huerto compartido que acoge a las escuelas. La visión es importante para estructurar la acción, pero el vínculo se crea haciendo juntos, no con teoría.

¿Cuál es el impacto de Tera en el empleo y la demografía local hoy?

Hemos creado una quincena de empleos, no-tamment formadores, carpinteros y personal administrativo. Pero el impacto también es indirecto: unas cien personas se han instalado en el territorio para acercarse al proyecto. Ver llegar nuevos niños a la escuela del pueblo cambió la mirada de los habitantes y de los electos hacia nosotros.

PILOTAR LA COMPLEJIDAD MEDIANTE LA GOBERNANZA COMPARTIDA

Tera no es una estructura clásica, es un ecosistema de seis entidades jurídicas. ¿Por qué eligieron la gobernanza compartida para gestionar este conjunto?

Desde el inicio, había una voluntad férrea de no reproducir modelos piramidales. Los fundadores tenían esta cultura democrática, formados algunos en la Universidad del No-sotros o en la sociocracia.

El reto también es pragmático: al principio, todos éramos voluntarios. No se puede imponer un vínculo de subordinación a voluntarios como se hace con los asalariados. Para que la gente se involucre, debe sentir que tiene capacidad de influencia y autonomía.

LOS POLOS TERRITORIALES DE DESARROLLO ECONÓMICO

Un Polo Territorial de Cooperación Económica (PTCE) es una agrupación, en un territorio determinado, de iniciativas, empresas y redes de la economía social y solidaria, asociadas a PYMES socialmente responsables, colectividades locales, centros de investigación y organismos de formación, que implementa una estrategia común y continua de cooperación y mutualización al servicio de proyectos económicos innovadores de desarrollo local sostenible.

Los PTCE permiten, en particular, recrear cadenas de valor, generar empleo y revitalizar territorios afectados social y económicamente. Esta innovación reside en formas de cooperación económica iniciadas por organizaciones de la Economía Social y Solidaria (ESS) que, gracias a sus fines sociales y ambientales, sus formas de gobernanza y su arraigo territorial, contribuyen a hacer prevalecer la cooperación y la mutualización entre los actores.

Ley relativa a la ESS del 31 de julio de 2014, Artículo 9:

"Los polos territoriales de cooperación económica están constituidos por la agrupación en un mismo territorio de empresas de la economía social y solidaria, en el sentido del artículo 1 de la presente ley, que se asocian con empresas, en vínculo con las colectividades territoriales y sus agrupaciones, centros de investigación, establecimientos de enseñanza superior e investigación, organismos de formación o cualquier otra persona física o moral, para implementar una estrategia común y continua de mutualización, cooperación o asociación al servicio de proyectos económicos y sociales innovadores, social o tecnológicamente, y portadores de un desarrollo local sostenible".

La gobernanza compartida es, para nosotros, una garantía de robustez y perennidad para el proyecto.

¿Qué métodos concretos han implementado?

Utilizamos todo el abanico de herramientas de la inteligencia colectiva: elecciones sin candidato para atribuir roles, toma de decisiones por consentimiento y procesos de facilitación rigurosos para las reuniones (rondas climáticas, rondas de cierre). También hemos establecido círculos restaurativos para la gestión de conflictos, un método inspirado por Dominic Barter.



Todas estas prácticas no necesariamente han persistido con el tiempo, pero hemos experimentado mucho.

Todo esto parece ideal sobre el papel, pero ¿cuáles han sido las principales dificultades?

La mayor dificultad ha sido salir de la ilusión de la horizontalidad perfecta. A menudo se tiende a rechazar cualquier forma de verticalidad, pero esto crea "verticalidades implícitas" donde algunos tienen poder sin que sea oficial, lo que genera frustraciones y fricciones.

Por ejemplo, fui "coordinadora oficiosa" durante mucho tiempo. Era muy incómodo porque no sabía cuál era mi perímetro de decisión. La Universidad del Nosotros, que nos acompaña, nos ayudó a comprender que hay que asumir cierta verticalidad: roles definidos con perímetros claros donde la persona es autónoma para decidir sin solicitar la opinión de todos permanentemente.

También habla de un riesgo de confusión entre "comunidad de vida" y "comunidad de trabajo". ¿Qué entiende por ello?

Es una trampa clásica de los eco-lugares. Se mezclan las relaciones afectivas y las necesidades del trabajo. Nuestro Consejo Científico nos alertó: si tratamos los problemas de trabajo como problemas de personas, nos volvemos locos.

Hubo que aprender a distinguir el reconocimiento de la persona (lo afectivo) del reconocimiento de la calidad del trabajo. Se puede apreciar humanamente a alguien pero tener un desacuerdo profesional profundo sobre una tarea, y es necesario tener espacios para hablar de ello sin que se convierta en un drama personal.

¿Cómo gestionan la tensión entre "cuidar lo humano" y la "necesidad de producir"?

Es una tensión permanente. ¿Cómo "salvar el planeta sin morir en el intento"? A veces hay confrontaciones entre quienes impulsan la producción y el equilibrio económico (a menudo los emprendedores como Frédéric) y quienes velan por el cuidado y la regulación del grupo. No hay una respuesta milagrosa, pero intentamos construir un sistema de diálogo que permita no romper el vínculo, incluso en momentos de crisis.



¿Qué consejo daría a quienes quieran lanzarse en la gobernanza compartida?

Mi primer consejo es hacerse acompañar. No se puede tener éxito solo leyendo libros; es necesaria una supervisión exterior para identificar nuestros propios sesgos.

Además, es indispensable que las personas en puestos de responsabilidad (los fundadores o dirigentes) estén realmente dispuestas a soltar poder. No es fácil, porque requiere confiar y superar el miedo a que otros cometan errores que pongan en peligro la estructura. Recíprocamente, las personas que desean adquirir más poder en la organización deben hacerlo siendo conscientes de las responsabilidades asociadas. Finalmente, es un aprendizaje continuo: hay que formar a los recién llegados para mantener esta cultura común de la cooperación.

En conclusión, ¿cuál es el mayor beneficio de este modo de gestión?

Es permitir a cada uno aportar su creatividad y sus competencias a un proyecto que tiene sentido. A pesar de la complejidad y el agota-

miento que a veces nos acecha, la gobernanza compartida crea un sentimiento de pertenencia y de reconexión extremadamente fuerte. Esto es lo que hace que Tera esté vivo y sea capaz de proponer otro modelo para el mundo de mañana.

[*Volver al índice*](#)

Carlos Uriona es un director de escena, creador, titiritero y organizador comunitario originario de Argentina. Uriona allanó el camino para la implicación del público y de las comunidades locales dentro del Double Edge Theatre. Antes de unirse a Double Edge, Uriona fundó la galardonada compañía de teatro de títeres Diablolomundo, designada como uno de los "diez teatros argentinos más importantes del siglo XX" por la Asociación de Críticos Argentinos. Uriona organizó grupos de actores autogestionados y cooperativas de artistas en el marco de la resistencia cultural nacional durante la lucha de Argentina por la libertad contra la dictadura militar que duró de 1976 a 1982 y más allá.



DOUBLE EDGE THEATRE: LA CULTURA AL SERVICIO DEL DINAMISMO REGIONAL

CELEBRAR LA VIDA Y RESISTIR A LA OPRESIÓN EN LAS CIUDADES ENCARAMADAS DEL OESTE DE MASSACHUSETTS

SEGÚN UNA ENTREVISTA CON CARLOS URIONA,
ESTRATEGA CULTURAL DE DOUBLE EDGE THEATRE

By Larry CHILDS



Centro Agrícola del Double Edge Theatre. Photo by David Weiland



Carlos Uriona en el espectáculo de verano de 2018 del Double Edge Theatre 'We The People'. Photo David Weiland

Para comprender bien la visión del Double Edge Theatre (DE) sobre la gobernanza compartida, tema de este número, es útil tomar primero distancia para situar las cosas en un contexto más amplio.

Aunque a primera vista DE pueda parecer centrado únicamente en la cultura y las artes escénicas, la organización opera también dentro de un marco de desarrollo económico centrado en la comunidad: un marco que considera los numerosos recursos que moviliza como una "riqueza compartida" destinada a preservar el medio ambiente natural, la salud humana y la vitalidad cultural a lo largo del tiempo. Esto abarca desde la vivienda comunitaria y el uso colectivo de más de 40 hectáreas de tierras agrícolas en Ashfield (Massachusetts), hasta su amplia gama de espectáculos impregnados de cultura y otras manifestaciones creativas de una imaginación colectiva sin límites.

Este enfoque intencionado del trabajo y la vida pone énfasis en la gestión de los recursos compartidos a través de un prisma cultural.

Se opone al capitalismo de mercado global que, en este momento de la historia, domina y parece decidido a concentrar cada vez más riqueza en manos de una minoría, esforzándose por contrarrestarlo. La urgencia de un contrapeso es especialmente apremiante hoy, cuando un régimen estadounidense autoritario, determinado a silenciar las voces disidentes, degrada el mundo natural y empobrece aún más a miles de millones de personas en todo el globo. Es incluso lo bastante cínico como para pretender que las normas y comportamientos humanitarios universales, tan queridos por tanta gente desde la posguerra, deberían descartarse como ingenuos, subjetivos o, peor aún, como una amenaza a las libertades individuales. ¡Oye vey!

Aunque concebidas para intimidar y paralizar cualquier oposición, las iniciativas de resistencia creativa en forma de instituciones, colectivos y coaliciones arraigadas en la cultura se multiplican como antídotos para contrarrestar y ayudar a frenar un gobierno enloquecido por sus engaños y su pretensión desenfadada de virtud.



Una Jingle Dance de Acosia Red Elk para "The Gathering" (el encuentro) en el Farm Center del Double Edge Theatre.. Phoo Kim Chin-Gibbons

CÓMO DOUBLE EDGE REÚNE Y GUÍA: UNA CONVERSACIÓN CON CARLOS URIONA

Durante los dos últimos años había asistido a representaciones de Double Edge y participado en algunas reuniones comunitarias, pero aún no había tenido la oportunidad de conversar cara a cara con Carlos. Recientemente aproveché esa oportunidad. Era un viernes por la tarde a principios de primavera, un día libre para los residentes (alias su "conjunto"), y tras ser recibidos por la radiante sonrisa de Carlos en su terraza, partimos a visitar sus terrenos e instalaciones. En coche, a pie y conversando, exploramos la historia de DE y su papel actual como catalizador comunitario, un catalizador que sitúa la cultura y las artes en primer plano.

Al igual que tantas organizaciones sin ánimo de lucro, empresas y municipios de todo Massachusetts, Double Edge reacciona con confianza, e incluso con un optimismo audaz, ante un gobierno federal hostil y autoritario que parece decidido a aplastar a estados como Massachusetts que "se atreven a oponerse" a su corrupción y a sus abusos descar-

dos. Mientras que este tipo de amenaza existencial poderosa podría haber sido acogido con miedo, sumisión o inercia, como Trump esperaba, tantas personas, al igual que Double Edge, han respondido en cambio con coraje y optimismo, reforzando sin cesar los vínculos comunitarios y organizándose sin descanso.

Esta actitud hostil del gobierno, lejos de lograr una sumisión dócil, ha suscitado un movimiento de resistencia cada vez mejor organizado a escala estatal. Mientras cada región de Massachusetts desarrolla su propio carácter y sus propias estrategias, Double Edge aporta su contribución desempeñando un papel de primer plano gracias a la cultura y la creatividad, al tiempo que establece asociaciones con las comunidades rurales circundantes y las ciudades vecinas.

Para aportar más información, comparto aquí un extracto de mi conversación con Carlos y me baso en la documentación de DE.

Carlos, ¿qué es el Double Edge Theatre? ¿Qué quiere decir cuando afirma que es más que una compañía de teatro?

DOUBLE EDGE: TRES SISTEMAS, UN ECOSISTEMA

Artes y cultura: Nuestras representaciones combinan poesía virtual, physicalidad y una conexión inmersiva con el territorio. Nuestros programas de formación comparten los métodos rigurosos, holísticos y arraigados en el cuerpo de nuestros Conjuntos. Ofrecemos residencias donde los artistas colaboran, reflexionan y renuevan su práctica creativa, y organizamos eventos que celebran el tejido cultural de Ashfield mientras tejen vínculos más allá de lo local.

Infraestructuras de resiliencia rural: *Construimos y mantenemos los sistemas físicos que las comunidades necesitan para prosperar:*

- *Viviendas subvencionadas para trabajadores culturales, priorizando la accesibilidad financiera a largo plazo y la integración comunitaria;*
- *Alimentos cultivados in situ o procedentes de granjas locales, para alimentar a nuestra compañía, colaboradores y visitantes;*
- *Instalaciones alimentadas por sistemas de energía limpia, modelos de vida rural sostenible.*

Movilización cultural: *Las asociaciones a largo plazo son la piedra angular de nuestra práctica y nuestro proceso. Estas relaciones se basan en nuestra profunda convicción del florecimiento mutuo, la transparencia y el compartir la riqueza. Como polo de actividad cultural regional y nacional, nuestro modelo genera tanto desarrollo económico como liderazgo cultural. Desde la fundación de Double Edge, colaboramos para organizar encuentros y reuniones que promueven la interseccionalidad y una visión colectiva.*

El Double Edge Theatre es una cooperativa cultural arraigada en la práctica artística y la justicia.

Como cooperativa cultural, estamos dirigidos por nuestro Conjunto (aquellos que trabajan y viven aquí), cuyos miembros proceden de todo el mundo y orientan nuestra visión y gobernanza. Nuestra misión va más allá del escenario: construimos y sostenemos los sistemas sociales, culturales y económicos que permiten a artistas, trabajadores y comunidades rurales prosperar in situ.

Nuestra infraestructura no es solo física, es relacional. Aquí, en Ashfield (Massachusetts,

EE. UU.), nuestro Centro Agrícola de 45 hectáreas engloba los sistemas interconectados que hacen posible la vida comunitaria: vivienda asequible, seguridad alimentaria, práctica cultural, equidad y gestión responsable de la tierra. El arte es el agente de conexión e imaginación, así como el fortalecimiento de capacidades que teje estos sistemas juntos. En este espíritu de cocreación, hemos forjado asociaciones duraderas, algunas de las cuales se extienden al patrocinio fiscal. Cabe mencionar hoy:

- *Jupiter Performance Studio (JPS)*, creado por Ebony Noelle Golden, presenta ceremonias teatrales arraigadas en las tradiciones culturales, espirituales y escénicas de la diáspora negra.
- *The Theater Offensive (TTO)* es una organización cultural con sede en Boston cuya misión es presentar un arte liberador por, para y sobre personas queer y trans de color, que trasciende las fronteras artísticas, celebra la riqueza cultural y desmantela la opresión.
- *No Loose Braids (NLB)* es una organización dirigida por los Nipmuc dedicada a perpetuar y renacer las tradiciones y prácticas culturales de los Bosques Orientales.
- *The Kinfolk Effect (TKE)* es un espacio de incubación para obras multimedia e interdisciplinarias que examinan el movimiento de la negritud a través del tiempo y el espacio como motor principal.

Su atractivo crea y mantiene un sentido de comunidad reuniendo a las personas en torno a la representación, no solo por las experiencias estimulantes y enriquecedoras que proporciona, sino también generando el deseo de instalarse y vivir cerca, o haciendo que los residentes existentes amen aún más el lugar donde viven y permanezcan en él. Este atractivo evita que la gente se marche, que abandone su pequeña ciudad por la urbe o por otros lugares, algo demasiado común. Este



Milena Dabova, Cariel Klein y Jennifer Johnson en el espectáculo de verano 2023 del Double Edge Theatre, "Los territorios ocultos de las Bacantes".
Photo Doug Mason

tipo de exploración y expresión culturales es un activo económico subestimado que merece ser mejor comprendido, apoyado y protegido.

Todo el mundo se siente preocupado por este tipo de temas y, por consiguiente, aunque esté abierto a ello, puede comprometerse en sintonías que faciliten, o incluso aceleren, vínculos humanos profundamente significativos. Esto también inspira, abre a la belleza y permite que las fuerzas creativas nutran nuevas formas más sólidas de estar en comunidad. En este sentido, creo que el término "catalizador comunitario", tomado de Bollier, describe bien la iniciativa y el liderazgo de DE.

Nuestra comunidad, nuestro "Conjunto"

Nuestros colaboradores se definen a sí mismos en lugar de ser definidos por otros. Cada persona es valorada según sus aspiraciones en materia de vida y trabajo. Por ejemplo, aunque funcionamos dentro de un sistema capitalista, implementamos simultáneamente prácticas económicas alternativas para el intercambio de bienes y servicios: el trueque, los intercambios alimentarios locales, el aumento de nuestra autosuficiencia alimentaria y el compartir con nuestra comunidad. Recibimos contribuciones. Tenemos vecinos que nos ayudan a construir. Creamos un mundo en el que creemos. Y eso también es nuestro arte. Esto es lo que Baraka Sele, una amiga y figura destacada de Art Justice dentro de Double Edge, llama la "democracia cultural".

Cómo está estructurada la organización y cómo se distribuyen las tareas?

Organizamos nuestro trabajo según dos ejes claramente definidos: el trabajo artístico y las operaciones. Todas las tareas, chores y misiones son propuestas y elegidas por individuos procedentes de los distintos ámbitos de actividad. Esto se hace por consenso tras una reflexión madura por parte de los miembros. Tenemos en cuenta no solo los roles, funciones y tareas específicas necesarias para el buen funcionamiento de la experiencia o de la empresa, sino también la vida de cada miembro fuera de su asignación profesional estrictamente formal. Cuidarnos unos a otros y a quienes vienen a unirse a nosotros de manera puntual es una prioridad. En este sentido, ponemos en práctica un concepto que llamamos "atención radical", que está en el corazón mismo de la supervivencia de Double Edge.

¿Cuál es la naturaleza de sus procesos democráticos internos? ¿En qué medida participan los miembros en la toma de decisiones?

Double Edge dispone de un sistema de gobernanza complejo, que tiene en cuenta los niveles de compromiso individual



Danza en círculo dirigida por Andre StrongBearHeart Gaines, Jr. en el «Festival Arte y Supervivencia» del Farm Center del Double Edge Theatre. Photo Milena Dabova

y, por tanto, el nivel de conocimiento e iniciativa que cada persona puede asumir para cada ámbito de actividad. Como toda organización, tenemos diferentes áreas, como departamentos, que asumen la responsabilidad del funcionamiento de la organización. De conformidad con nuestra filosofía de que "el arte debe ser nuestra fuerza motriz", estamos dirigidos por nuestro Conjunto, compuesto por artistas de teatro que constituyen un "órgano de dirección" principal de 9 miembros que comparten la toma de decisiones. Este grupo se compromete a largo plazo con el trabajo y es financieramente responsable de Double Edge. Esto se basa en un compromiso fundamental los unos con los otros, lo que significa concretamente un compromiso de "encontrar soluciones".

Dada este tipo de gobernanza, las reuniones versan a menudo sobre los procesos así como sobre las cuestiones operativas.

Junto al Conjunto está la Compañía en sentido amplio, que incluye 16 miembros adicionales. Estos están menos implicados y no son responsables de la gestión global ni de la supervivencia última de la empresa. Se centran más bien en los ámbitos de la producción artística y el mantenimiento de las operaciones cotidianas. Cada indivi-

duo tiene un rol y contribuye a la dinámica sana del colectivo. Con ello me refiero a que asumen roles explícitos relacionados con funciones y tareas (taquilla, instalaciones, cocina, granja, marketing, compromiso comunitario, etc.).

Y luego están los roles menos explícitos: roles que cada individuo asume en función de sus capacidades, inclinaciones y deseos. Es en estos roles menos definidos, establecidos por la iniciativa individual, donde los miembros de nuestra comunidad ejercen una autonomía y una voz considerables. Esta es otra característica distintiva esencial de Double Edge; para nosotros, es la que permite un sentido más profundo de la gobernanza participativa.

Volver al índice

LOS COMUNES: UN MODELO DE ORGANIZACIÓN PARA LA ECONOMÍA SOLIDARIA LOCAL DE DOUBLE EDGE

Según los trabajos de David Bollier por Larry Childs y Carlos Uriona

En "The Commoners Catalogue for Changemaking: Tools for the Transition Ahead", David Bollier y Cameron Connor presentan una recopilación de artículos (incluido uno sobre Double Edge) que detallan el contexto histórico así como las expresiones contemporáneas de los "comunes". Los comunes son lo que describen como "iniciativas ascendentes que priorizan la satisfacción de las necesidades de las personas por encima de los intercambios de mercado y la acumulación de capital". Hacen hincapié en una práctica social basada en normas de intención compartida, diseñada para gestionar la riqueza colectiva con un compromiso particular hacia lo local, así como para fomentar la participación activa, la inclusión y la equidad. El "hacer en común" (en sentido verbal) designa a un grupo socialmente coherente de iguales que gestionan recursos colectivos para un beneficio compartido, en oposición a un sistema motivado por la extracción mercantil donde la ganancia o el beneficio individual suele ser la motivación principal. Los bienes comunes otorgan a la vida comunitaria un propósito claro; un propósito que se basa en la democracia en su forma más auténtica: existen estructuras dotadas de mecanismos de incentivo para proteger a las comunidades humanas y sus ecosistemas naturales indisociables, al tiempo que eliminan las desigualdades. Esto crea, en definitiva, una política de pertenencia.

Aunque algunos consideran los bienes comunes como una costumbre arcaica procedente de la época medieval o feudal, basta con observar que aún hoy existen numerosos sistemas eficaces de tierras compartidas, donde los miembros de la comunidad tienen un acceso rotativo para pastar sus animales o cultivar sus cosechas. En realidad, los bienes comunes y el "hacer en común" son tan antiguos como plenamente contemporáneos, sólidos e incluso en plena expansión. La prueba de su evolución reside en las numerosas redes actuales, compuestas por proyectos y movimientos colaborativos y descentralizados que movilizan a tantas personas y refuerzan la cooperación. Existen cooperativas alimentarias, agrícolas y de cuidado infantil, fideicomisos de tierras comunitarias, software libre e incluso apoyo gubernamental a través de los bosques nacionales, las áreas de juego, las redes de transporte y la educación pública; estos son solo algunos ejemplos. Todos son familiares, pero quizás menos comprendidos o culturalmente visibles como estructuras e instituciones eficaces y beneficiosas del hacer en común.

Es en este paisaje donde Double Edge actúa como actor y arquitecto local, reviviendo algunas estructuras de puesta en común e inventando otras. Por un lado, crean una expresión artística a través de narrativas y teatro, mientras que por otro, construyen viviendas colectivas, apoyan la economía local de su pueblo y trabajan en estrecha colaboración con socios indígenas que también consideran la gestión responsable y las estructuras colaborativas más importantes que la propiedad de la tierra. Juntos, fomentan la salud colectiva.

Al examinar más detenidamente el modelo de Double Edge, se vuelve cada vez más evidente hasta qué punto son activos en el mantenimiento y la reapertura de nuestros bienes comunes, tanto en la mentalidad como en la acción. En algunos casos, se trata incluso de tierras anteriormente cerradas al público y expropiadas o comercializadas para el beneficio del mercado privado. Paralelamente, se esfuerzan por favorecer otras, algunas nuevas o aún en proceso de imaginación. Después de todo, es creando nuevas formas de estar en comunidad como encontramos la promesa de un futuro sostenible.

Ingeniero acústico en Clermont-Ferrand, Yohan Lechevalier ha transformado su empresa en una SCOP y aboga por la democratización del poder dentro de las organizaciones. Un encuentro con un emprendedor que ha elegido hacer las cosas de otra manera y que asume plenamente sus contradicciones.



LA GOBERNANZA COMPARTIDA ES, ANTE TODO, UN CAMINO, NO UN MODELO

ENTREVISTA CON YOHAN LECHEVALIER

¿Podría presentarse y hablarnos de su trayectoria?

Soy ingeniero. Después de dos años trabajando por cuenta ajena en una oficina de estudios, fui contratado por una estructura en Grenoble para crear una entidad independiente de ingeniería acústica en el sector de la edificación, de la cual yo era el gerente, aunque no socio al principio. Esto me convenía por dos razones: tenía ganas de aprender este oficio del que lo ignoraba todo, y al mismo tiempo había entendido que ya no podía tener un jefe con el que no estuviera totalmente de acuerdo. Mi primera experiencia como asalariado me lo había demostrado claramente: cuando estaba en desacuerdo con mi superior, la situación se volvía muy complicada para mí. Podía llegar a ser un poco subversivo. Necesitaba libertad de acción y coherencia entre mis valores, las misiones que se me confiaban y la forma de trabajar.

Esto fue en 2004. Poco a poco, me asocié con esa persona y luego compré la totalidad de las participaciones; estaba pensado así desde el principio. Me convertí en socio único de la estructura unos años más tarde.

¿Qué le llevó precisamente hacia la gobernanza compartida?

Estábamos constantemente desbordados por la carga de trabajo, de modo que la empresa creció progresivamente hasta alcanzar una decena de empleados. Yo concentraba entonces demasiadas responsabilidades, desde la experiencia técnica hasta el desarrollo comercial, la gestión de todas las infraestructuras informáticas y materiales, la dirección del equipo, etc.

No había aprendido nada sobre gestión durante mis estudios y no tenía ningún modelo que me conviniera en mis experiencias anteriores. Fui tanteando, con la intención de compartir, escuchar y buscar la equivalencia, en disonancia con lo que veía a mi alrededor. No conocía los modelos de gobernanza compartida, pero la cuestión de la democracia en la empresa y del reparto del poder era una evidencia para mí, aunque no contaba con las herramientas adecuadas. Además, tenía una relación complicada con la autoridad. Había entendido que ya no quería tener un jefe, ¡pero sin tener por proyecto convertirme en uno! Exploraba entonces otras formas de hacer las cosas distintas al modelo jerárquico, pero, con perspectiva, creo que debía ser un poco confuso para mis colegas. Un amigo me aconsejó hacer un seminario con la Université du Nous, que trabaja precisamente en estas cuestiones de gobernanza en las organizaciones. Fui, y fue una revelación. Nunca antes había tomado realmente el tiempo de documentarme sobre estas cues-



tiones, ya que apenas tenía tiempo para hacer frente a mi carga de trabajo. Las experiencias vividas durante estos seminarios me devolvieron mucha esperanza. Aprendí tantas cosas y sentí que se establecían alineaciones entre lo que percibía como justo y el trabajo sobre la postura, las herramientas de inteligencia colectiva y los modelos de gobernanza con una desconcentración del poder. La idea de dar mucho más margen de maniobra y autonomía, de beneficiarse de la riqueza de cada punto de vista y de organizarlo, me habló completamente.

Quise compartir esto con mi equipo y explorar estos temas dentro de la empresa. Solicité entonces a la Université du Nous que nos hiciera vivir una primera experiencia de gobernanza compartida, concretamente, en torno a la organización de nuestro seminario anual.

¿Cómo fue esa primera experiencia?

Formábamos parte de una red de oficinas de estudios similares en diferentes territorios, dentro de la cual organizábamos por turnos un seminario anual de intercambio de conocimientos, exploraciones y trabajo sobre

temas comunes. Ese año, le correspondía a nuestra agencia de Clermont-Ferrand organizar el evento. Propuse a mi equipo hacerlo en modo de gobernanza compartida para vivir esta experiencia de reparto del poder con un doble desafío. Para mí, soltar la exclusividad del poder y, para ellos... ¡tomarlo! El ejercicio no fue fácil, pero el acompañante de la Université du Nous supo ganarse nuestra confianza y mis colegas no dudaron de la sinceridad de mi démarche. El tema estaba bien elegido: era lo suficientemente importante para que mis colegas sintieran que no era un ejercicio de estilo —había una realización concreta detrás, el seminario tendría lugar de todos modos— y al mismo tiempo lo suficientemente ligero para que yo pudiera soltar el poder sin riesgo de poner en inseguridad a la empresa. Esta dosificación permitió a todos jugar el juego y me obligó a trabajar sobre mí mismo, porque tenía muchas ideas que tuve que contener, gracias a una facilitación externa, para hacer realmente espacio a los demás.

Esta experiencia fue transformadora para el equipo, abriéndonos nuevas posibilidades para nuestro funcionamiento interno.

¿Quiso luego ir más lejos, con una formación más profunda?

Sí. Por suerte, poco después, la Université du Nous proponía, en el marco de la Université Colibris, un MOOC sobre gobernanza compartida en 2017 —una formación de varios meses que profundizaba en todas estas cuestiones de postura de cooperación, relación con el poder, dinámica colectiva y toma de decisiones conjunta. Pedí a todo el equipo que lo siguiera durante el tiempo de trabajo, lo cual no era nada sencillo porque estábamos entonces ahogados bajo una carga de trabajo que no lograba regular, junto con importantes tensiones en la contratación, debidas a la especificidad de nuestro oficio y a la falta de atractivo de nuestro territorio.

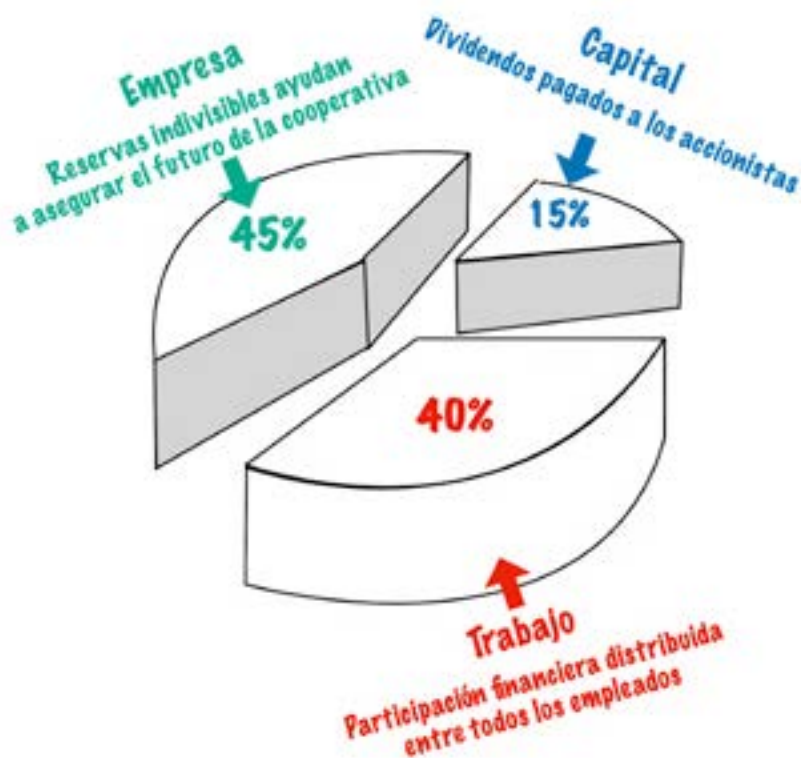
Nos mantuvimos concentrados en la producción para hacer frente y había muy poca dis-

ponibilidad intelectual y temporal para tratar estos temas que no eran prioritarios para ellos, ya que los problemas que encontrábamos no eran internos, con una gobernanza que entonces parecía convenirles. Sentí entonces que solo nuestra responsable de documentación y vigilancia (la única persona que tenía un rol fuera del flujo operacional de producción) era muy proactiva con esta formación y manifestaba motivación para desplegar concretamente una gobernanza compartida.

¿Fue esto lo que le llevó a transformar la empresa en una SCOP (Sociedad Cooperativa y Participativa)?

Hubo varios factores desencadenantes. No sentí un impulso colectivo para caminar hacia una gobernanza compartida y, por mi parte, seguía implicándome junto a la Université du Nous, lo que me permitía explorar concretamente estos temas de reparto del poder y también me inspiraba mucho en mis diferentes compromisos asociativos. Vivía cada vez más experiencias de cooperación muy en ruptura con el universo en el que evolucionaba profesionalmente. Este desfase "democrático" se sumaba a la lentitud de las tomas de conciencia y las transformaciones sobre las cuestiones ecológicas en nuestro entorno de trabajo. Sentí que estaba invirtiendo demasiados enjeux personales en mi rol de dirigente de oficina de estudios y que eso creaba numerosas frustraciones.

Después de un trabajo de coaching durante casi 18 meses, llegué a la conclusión de que debía abrir otros espacios para nutrir estas aspiraciones y evitar intentar imponerlas todas en el mismo lugar. Anuncié entonces a mi equipo mi deseo de dejar la empresa, ya sea vendiendo la totalidad de mis participaciones a un comprador aún indeterminado, ya sea transmitiéndoselas bajo forma de SCOP, con claridad sobre mi voluntad de ceder la gerencia y aún con cierta indefinición sobre mi implicación o no en el futuro, según la dinámica colectiva que se estable-



Reparto de beneficios en una cooperativa

ciera. En nuestro equipo, no había un líder evidente para retomar la gerencia, lo que nos daba una visión de futuro bastante incierta.

Me pareció que la forma jurídica de una cooperativa podía facilitar enormemente el despliegue de una gobernanza más compartida, con una desconcentración del poder (yo era entonces aún gerente, socio único y responsable de muchas misiones clave de la empresa).

Tras un momento con una mezcla de estupefacción y tristeza por parte del equipo tras el anuncio, mis colegas se reunieron entre ellos para considerar la oportunidad de pasar a SCOP. Les había dado tres meses para decidir si lanzábamos un acompañamiento por la Unión Regional de las SCOP para estudiar la viabilidad. Esta etapa, vivida como una especie de electrochoque, permitió lanzar la transformación.

¿Era la transformación en SCOP un paso obligado para avanzar hacia la gobernanza compartida?



Hubo etapas previas. Tres años antes de la transformación en SCOP, habíamos iniciado trámites para cambiar de locales, que eran incómodos y demasiado pequeños.

Éramos entonces inquilinos y la idea de convertirnos colectivamente en copropietarios de nuestros locales me parecía una etapa intermedia con desafíos bastante com-

prometidos pero que no incluían una dimensión jerárquica dentro de la empresa. Después de elegir una zona geográfica para nuestros futuros oficinas por consentimiento de todos los empleados (¡lo cual ya no fue simple!), constituimos finalmente una SCI (Sociedad Civil Inmobiliaria) con los empleados voluntarios para adquirir una casa de la que la SCOP es hoy inquilina. Fue una experiencia significativa en nuestro camino de reparto del poder y de las decisiones colectivas que nos aculturó a esta postura de cooperación dentro de una nueva entidad jurídica.

Ya teníamos una práctica regular de las decisiones por consentimiento en el sentido sociocrático del término (aún bastante marginal en el medio de las SCOP), de modo que la regla de las cooperativas "una persona, un voto" era una evidencia. El trabajo sobre los estatutos de la SCOP y la desconcentración del poder ligada a la transmisión de la mayoría de mis roles nos llevó a repensar completamente nuestro funcionamiento y a describir sobre el papel el conjunto de roles necesarios para el funcionamiento de la organización, independientemente de las personas. Esta etapa nos aportó mucha claridad y desmitificó el "*reemplazo del fundador-gerente-socio único*".

El cambio de forma jurídica nos empujó a tomar el tiempo de explorar todas estas cuestiones y, además de mostrar que era factible, creo que hizo deseable una gobernanza más compartida.

¿Cuáles fueron las principales dificultades que encontraron?

La primera, y es muy fuerte en el mundo del asalariado, es la cuestión de la legitimidad para tomar el poder. Cuando las personas están ancladas en una postura de asalariado, se dicen: "no me corresponde a mí decidir, no estoy habilitado, no quiero comprometer a la empresa". Hay un miedo al vacío, un miedo a encontrarse con responsabilidades. Y no es solo una postura de la persona que detiene el poder; son también los demás quienes te ponen en ese rol de jefe negándose a tomar las decisiones que les corresponden. ¡Esperan que decidas por ellos, habiendo tenido en cuenta su punto de vista!

La alegría del reparto del poder y de la escucha de los individuos que esto abre pasa por una fase de exceso en la colectivización. Por miedo a reproducir opresiones individuales por parte de quienes detentan un poco de poder, hay momentos en los que un exceso de precaución, de co-construcción, frena la eficacia de la organización. El punto de equilibrio entre verticalidad y horizontalidad es tenue y dinámico. Navegamos cruzándolo de una parte a otra. Esto habla de la legitimidad y de la confianza que se da o que se recibe.

Elegimos por elección sin candidato un dúo en la gerencia constituido por dos mujeres, inicialmente contratadas para roles de funciones de apoyo. En un sector de la edificación muy masculino y con empresas dirigidas casi exclusivamente por un líder experto, la cuestión del sentimiento de legitimidad es un tema mayor que necesitó apoyo y acompañamiento externo.

¿Y cómo superan estas dificultades en el día a día?

Me parece muy importante cultivar el derecho al error y, conjuntamente, practicar el feedback para asegurar la longevidad de un sistema tal. Hemos tomado la costumbre en nuestras reuniones de sistematizar un tiempo de debriefing sobre la vivencia del tiempo colectivo.

Aceptar que somos una organización aprendiente y hacer rotar ciertos roles de facilita-

ción para permitir a cada uno aprehender la sutileza y comprender mejor al otro.

La formación y el acompañamiento externo son también herramientas poderosas para tomar perspectiva sobre nuestras prácticas y posturas.

Hemos alcanzado un nivel de confianza mutua importante, lo que nos permite, si es necesario, tomar un tiempo individual para volver sobre los momentos que han sido difíciles y finalmente darnos cuenta de que muy a menudo son torpezas o malentendidos los que están en el origen de las tensiones. Durante el paso a SCOP, realizamos tests de personalidad que cada uno compartió voluntariamente con el resto del equipo. Creo que eso participó en reconocernos en nuestros comportamientos y motivaciones personales y en apoyarnos unos a otros en nuestros puntos fuertes.

¿Cuál es su rol hoy en esta organización de la que ha cedido el poder?

Después de haber llevado la gerencia de la SCOP el primer año para asegurar la continuidad, tanto internamente como frente a nuestro entorno, tuve que formalizar un contrato de trabajo con la gerencia. El lugar del fundador ex-dirigente durante casi 20 años, que ya no forma parte de los órganos de dirección de la estructura, es un tema mayor. El equilibrio entre no abandonar / no estorbar es delicado.

"Todo lo que todavía tengo ganas de hacer y de lo que la organización no tiene o ya no necesita, lo haré en otro lugar". Esta primera frase permite frenar mis veleidades de jugar enjeux más personales dentro de la organización, allí donde podía ser el caso en una situación de no reparto del poder.

"Todo lo que la empresa necesita y que ya no tengo ganas de hacer, lo hacen ustedes de otra manera". Esta segunda me permitió mantener el sentido de mi presencia en la empresa. La conjunción de estas dos proposiciones redujo mi trabajo a 11 horas por semana, con un

día semanal en presencial y algunas horas durante la semana para asegurar un apoyo telefónico, una relectura de documento, una reunión, etc.

Asumo completamente este formato que mecánicamente reduce la influencia que tengo como fundador. Por una parte, estoy menos disponible y de hecho soy menos consultado para decisiones cotidianas. Por otra parte, no tengo ahora más que una visión muy parcial de lo que pasa en la empresa, lo que me quita mucha legitimidad para intervenir.

Mis colegas pueden venir a apoyarse en mi experiencia en diferentes temas: elaboración de un presupuesto, relectura de cláusulas contractuales dudosas, posicionamiento comercial y estratégico, discusión sobre un tema técnico... Me ocupo de las situaciones conflictivas como los litigios contractuales, los siniestros en los que mi experiencia y mi legitimidad adquiridas a lo largo de los años tienen valor. Soy también un puente con los ecosistemas de las cooperativas, de la eco-construcción en los que estoy también muy implicado fuera de mi tiempo de trabajo en la empresa. Soy también, notamment, administrador, en nombre de Salto Ingénierie, dentro de la SCIC Quercus Coopération, una sociedad constituida por SCOP regionales del edificio para proponer prestaciones llave en mano.

Como he desarrollado competencias en facilitación, formación e inteligencia colectiva, propongo procesos para tratar nuestros temas internos y mi mirada sobre los tiempos facilitados por mis colegas, en una lógica de mejora de nuestras prácticas.

Una palabra sobre el vínculo entre gobernanza compartida en la empresa y democracia en la sociedad. Leí recientemente la afirmación de un sociólogo que decía que no habrá de-



mocracia verdadera mientras no haya democracia dentro de las empresas. ¿Qué piensa usted?

Estoy convencido de ello. Por una parte porque las empresas tienen en realidad mucho poder de acción en la sociedad y por otra porque es un lugar donde se pasa una buena parte de la vida y que debería también participar en la emancipación individual.

Estoy por otra parte muy implicado en la vida asociativa de mi territorio y he participado en la emergencia de una lista ciudadana en el marco de las últimas elecciones municipales. Todos estos compromisos se nutren unos a otros.

Sea cual sea el entorno colectivo (escuela, empresa, asociación, hábitat agrupado, consejo municipal...), si le permite evolucionar su postura hacia más cooperación, dotarse de herramientas para procesos más democráticos, será beneficioso para los otros entornos. Estoy persuadido de que hay que descompartimentar los entornos e impulsar/animar *démarches* democráticas en todos los frentes.

Antes que en la empresa, es en la escuela donde hay que trabajar el tema de la democracia.

Tengo la suerte de poder enseñar en una escuela de ingenieros en la que he elegido métodos de educación popular, construyendo el saber con los estudiantes en lugar de entregar un contenido muy descendente. Solo con poner la sala en forma de círculo de sillas, quitando las mesas, y dedicando la primera hora de curso a preguntas a los estudiantes para que se apropien del tema, las costumbres se ven trastocadas y se instala otra relación con el poder. Hacer probar la potencia de una escucha de calidad y de la postura de equivalencia a los ingenieros del mañana, eso no impide tratar temas de acústica, pero me parece fundamental para construir empresas más democráticas. Estoy

horrorizado de no encontrar ni una sola sala de curso en escuela de ingenieros que tenga una disposición no frontal.

Para concluir, ¿qué mensaje dirigiría a alguien que quisiera lanzarse en la gobernanza compartida?

Primero: no lo hagan solos. Es una verdadera tentación, y entiendo por qué. Existen libros de management, modelos de holocracia o de sociocracia que se pueden tener ganas de adoptar como una receta. Pero la gobernanza compartida no funciona así. No considero las herramientas —la decisión por consentimiento, los círculos, los procesos de inteligencia colectiva— más que como muletas de las que todavía tenemos mucha necesidad mientras tengamos reflejos que deconstruir. Muletas útiles, que nos ayudan a ganar en postura. Pero si solo nos apoyamos en las herramientas sin trabajar nuestra postura, pasamos completamente al lado y reproducimos de otra manera esquemas de dominación contándonos que los hemos superado. ¡Una mirada externa mediante un acompañamiento me parece salutífera en este punto!

Luego: no ir demasiado rápido. No se puede transformar una organización sin trabajar sobre uno mismo. Esto va a remover cosas en profundidad —individualmente, no solo colectivamente. Si uno se lanza solo en esta aventura, se desanima rápido, se dice que es demasiado duro. Hay que aceptar ser aprendiz, aceptar las turbulencias.

La gobernanza compartida es un camino apasionante y aprendiente, no un destino, que ofrece numerosas ocasiones de deconstruir certezas para ir al encuentro de uno mismo y del otro. ¡Es un viaje imprevisible para el cual hay que equiparse y aceptar atravesar sus avatares!

Volver al índice



MÁS INFORMACIÓN SOBRE LA UDN

El sitio web (en francés) de la Université du Nous le permitirá descubrir la cooperativa UdN, acceder a diversos artículos de blog, inscribirse en nuestros eventos, seminarios o formaciones, y contactarnos para un acompañamiento o una solicitud.

<https://universite-du-nous.org/>

La Université du Nous ha producido múltiples fichas tutoriales, paneles de facilitación gráfica y carteles, láminas de Indicadores de Riqueza para desplegar en sus colectivos, así como un centenar de audios y vídeos producidos para los itinerarios en línea sobre Gobernanzas Compartidas. Se trata de recursos educativos libres, es decir, no patentados. Son utilizables en sus grupos y están disponibles en la página de recursos de la Université du Nous y en su canal de YouTube. ¡Les deseamos un buen uso!





HAN CONTRIBUIDO A ESTE NÚMERO

Miembros del comité editorial

Dominique Bénard, Larry Childs, Roland Daval, Carolina Osorio

Colaboradores externos

Este número se realizó en colaboración con la Université du Nous. Laurent Burget y Lydia Pozzoglio, de la Université du Nous, contribuyeron a su concepción y realización.

Han aportado su contribución : Laurent Van Ditzhuyzen, Dorothée Roch, Nicolas Roux, Marielle Couture, Ian Segers, Sophie Herrera, David Ospital, Hélène Muller, Carlos Uriona, Yohan Lechevallier

EN EL SITIO WEB DE APPROCHES COOPÉRATIVES

<https://www.approchescooperatives.org/>

Puede:

- Suscribirse y leer en pantalla y/o descargar todas las publicaciones.
- Pedir números de la revista Approches Coopératives en formato impreso.
- Afiliarse a la APAC y participar en la orientación, la producción y la evaluación de las publicaciones.
- Hacer una donación para permitirnos continuar la aventura de Approches Coopératives en beneficio del mayor número posible de personas.

L'UNIVERSITÉ DU NOUS



RÉINVENTONS LE

FAIRE ENSEMBLE

L'intelligence collective et la gouvernance partagée
au service d'une transformation individuelle et sociale

JouVence

LE PREMIER LIVRE DE L'UDN
EST DISPONIBLE EN LIBRAIRIE