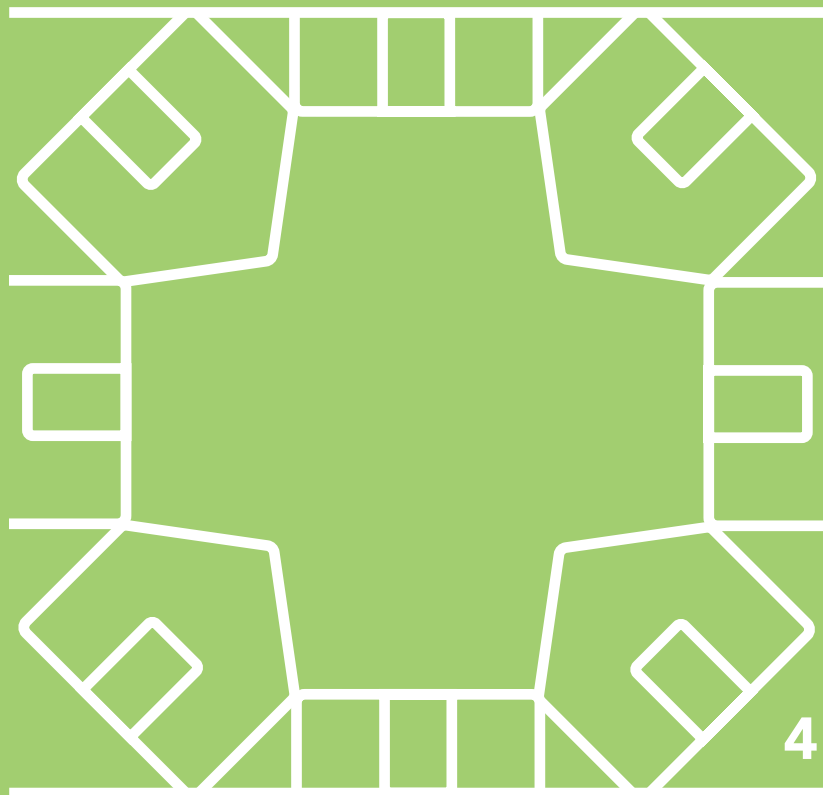
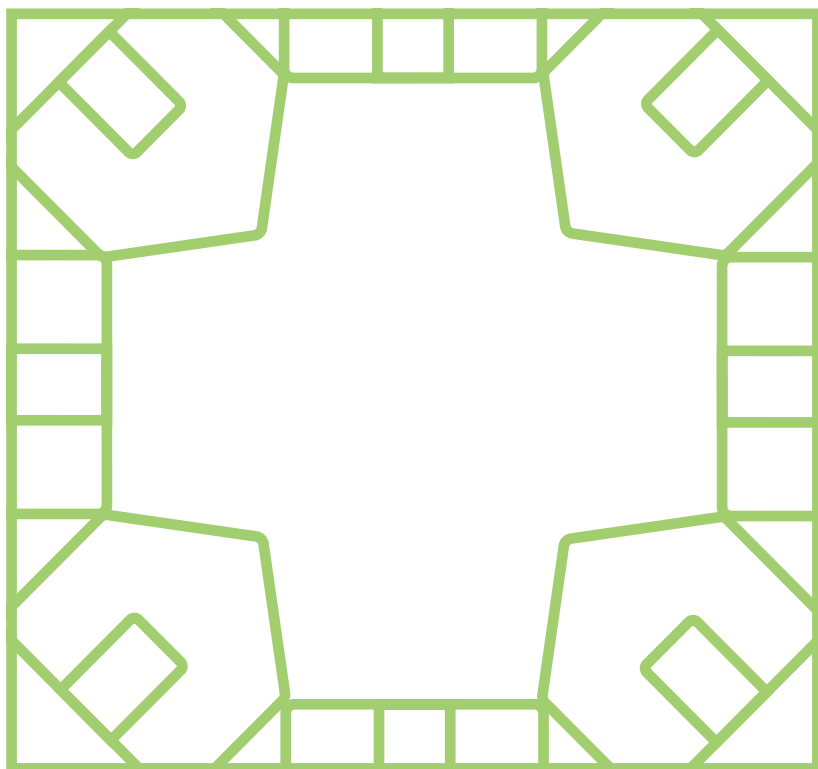

La construcción y el cuidado de los grupos





05 /	1. PRESENTACIÓN DE LA GUÍA Y DECLARACIÓN DE INTENCIONES
07 /	2. CAMBIO DE PARADIGMA
11 /	3. QUÉ NECESITAMOS PARA EMPEZAR A CAMINAR
12 /	3.1. El grupo
15 /	4. QUIÉNES SOMOS Y QUÉ NOS UNE
23 /	5. CÓMO NOS ORGANIZAMOS
24 /	5.1. La asamblea y los grupos de trabajo
28 /	5.2. La preparación y facilitación de las reuniones y asambleas
30 /	5.3. La comunicación y la gestión de la información
31 /	5.4. La planificación, el calendario y la priorización
32 /	5.5. La visibilidad y corresponsabilidad de los cuidados
35 /	6. CÓMO TOMAMOS LAS DECISIONES
39 /	6.1. Quién decide qué
41 /	7. NO TODAS PARTICIPAMOS IGUAL
43 /	7.1. El poder y el empoderamiento en los grupos
47 /	8. CÓMO NOS QUEREMOS RELACIONAR
51 /	9. QUÉ HACEMOS CON LOS CONFLICTOS
52 /	9.1. Qué son los conflictos
53 /	9.2. Las condiciones para abordar conflictos
54 /	9.3. Algunas herramientas para prevenir los conflictos y abordarlos
59 /	10. CAMBIOS, DESPEDIDAS Y BIENVENIDAS
65 /	ANEXOS
66 /	Anexo 1: dinámicas
78 /	Anexo 2: materiales
82 /	Bibliografía y recursos

1. PRESENTACIÓN DE LA GUÍA Y DECLARACIÓN DE INTENCIONES

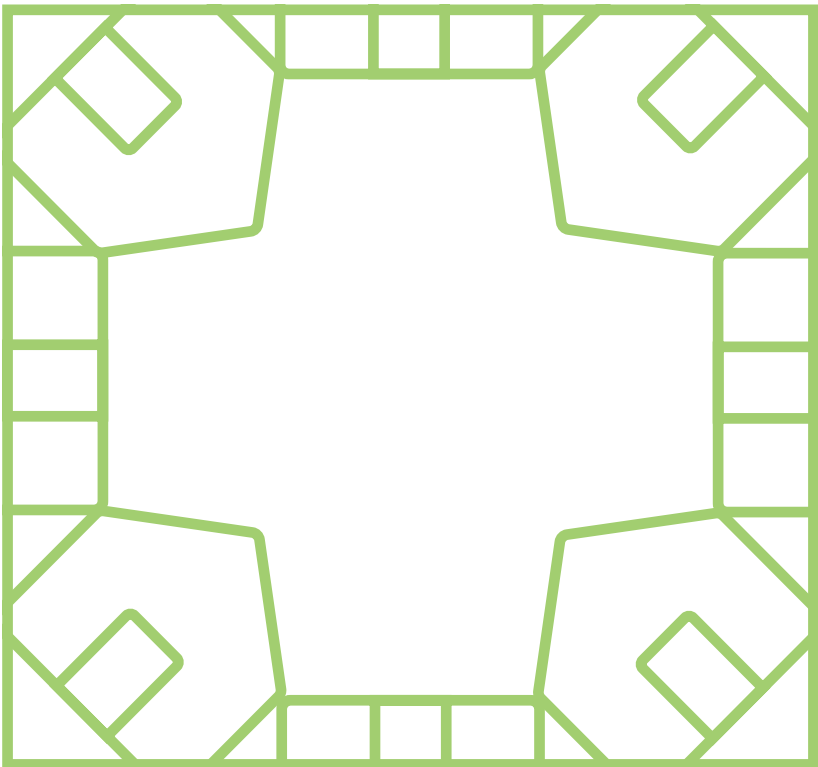


La guía que tenéis en las manos es la número 4 de la colección Construimos Vivienda Cooperativa, de Sostre Cívic. Esperamos que ayude a comprender los procesos de los grupos y su práctica, que contribuya a la lucha por la vivienda digna y asequible, y que sirva para difundir el modelo de vivienda cooperativa en cesión de uso.

El objetivo de la guía es compartir herramientas para la creación y el cuidado de grupos, y hacer énfasis en el valor del colectivo para disfrutar de convivencias, comunidades y vecindades sanas, sostenibles y democráticas. Se centra, pues, en el proceso de establecer y consolidar las bases para el cuidado de los grupos, para prevenir y reducir conflictos potenciales y para abordar aquellos que surjan con más conciencia y recursos.

Por último, a pesar de que sea un documento que surge de la colaboración entre Matriu y Sostre Cívic, hay que remarcar que los contenidos son colectivos: hacemos una compilación del conocimiento y las ideas de muchas personas que participan de comunidades intencionales y grupos de vivienda cooperativa; de la experiencia compartida con Sostre Cívic; de vivencias propias, y de bibliografía. En este sentido, agradecemos la colaboración de todos los grupos y personas que han ido sumando conocimientos y han hecho posible este compendio.

2. CAMBIO DE PARADIGMA



Emprender la aventura de un proyecto de vivienda cooperativa en cesión de uso supone hacer lo que se denomina un **cambio de chip** y requiere voluntad, ganas y, a menudo, para muchas, un cierto esfuerzo. No son cambios de un día para otro: son procesos que es necesario ir trabajando y revisando, individualmente y como grupo. Los explicamos uno tras otro, pero esto no significa que tengan que suceder ordenadamente ni siguiendo esta secuencia concreta.

PENSAR EN COLECTIVO

De entrada, es necesario estar abiertas a **pensar en colectivo** y a **compartir**. Aunque pueda parecer sencillo, la inercia del individualismo del mundo en el que vivimos nos lleva fácilmente a ver solo lo que responde a los intereses y deseos propios, o bien a pensar que lo que valoramos es lo mismo que valoran las demás personas. Los procesos de autopromoción nos sitúan en el reto de andar en la cuerda floja entre lo individual (privativo) y lo colectivo, e ir construyendo encajes sostenibles. Esta característica nos lleva a preguntarnos qué queremos compartir, hasta dónde y qué estamos dispuestas a negociar, ceder o renunciar.

AUTOGESTIÓN

En segundo lugar, nos brinda la oportunidad de la **autogestión**: la posibilidad de decidir cómo queremos organizar la asamblea con unas lógicas propias e independientes de aquellas que establecen las instituciones y el mercado. Apostamos, así, por la lucha política por el derecho a la vivienda digna y asequible, basada en la propiedad colectiva y el derecho de uso, y por ubicar la vivienda fuera del mercado especulativo. El reto de la autogestión nos lleva a poder preguntarnos en qué aspectos queremos empoderarnos: qué herramientas colectivas, qué conocimientos técnicos podemos y queremos cubrir, qué formación necesitamos como grupo y qué relación queremos establecer con apoyos técnicos.

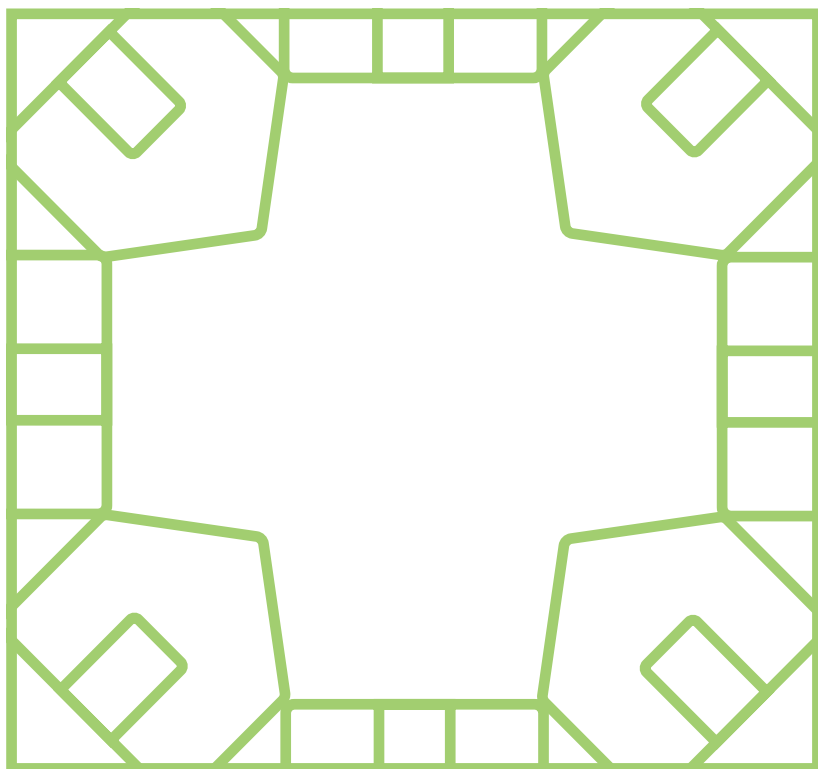
PERSONAS EN EL CENTRO

A su vez, los proyectos de vivienda cooperativa son una oportunidad para situar a las **personas en el centro** y realizar cambios profundos desde los hogares, un espacio tradicionalmente feminizado, privatizado y al margen de la política. Por un lado, diseñar colectivamente la arquitectura permite abrir nuevas posibilidades de relación, de organización de la comunidad en el día a día y de sostenibilidad. Por otro, el hogar es el lugar donde vivimos nuestra intimidad y donde resolvemos lo cotidiano que necesitamos para vivir. En este sentido, configurar los hogares de formas nuevas —más allá del número de personas que viven en él— posibilita definir qué significa sentirnos en casa de formas diversas y creativas, a la vez que puede facilitar la corresponsabilidad en las tareas, poner en juego roles diversos y distribuir el poder de forma consciente y respetuosa.

INCERTIDUMBRES

Por último, vivimos en un sistema que refuerza la creencia de que debemos tener siempre certezas, y los proyectos de autopromoción de vivienda cooperativa en cesión de uso conllevan gestionar **incertidumbres** en varios ámbitos y durante períodos que pueden dilatarse en el tiempo. A diferencia de las promociones convencionales, cuanto más participe el grupo del proceso, mayor complejidad y mayor relación con las diferentes áreas de trabajo debe establecer. Estas incertidumbres pueden darse, por ejemplo, en las diversidades que aportan las personas del grupo; los cambios de estas personas a lo largo del tiempo, y las salidas y entradas a la comunidad en algunos casos; que no todo dependa de la voluntad y los planes del grupo; la dificultad de concretar todas las variables de los criterios financieros; la dimensión de los riesgos del proyecto, o los tiempos requeridos para pensar en colectivo y definir qué significa compartir.

3. QUÉ NECESITAMOS PARA EMPEZAR A CAMINAR



Además de los **cambios de chip**, para sacar adelante proyectos de vivienda cooperativa hace falta **compromiso** y mucha **ilusión**. También hay que disponer de **tiempo** y **energía** para dedicar al proyecto, y de **paciencia**, porque es una carrera de fondo. Hay que contar con una cantidad de **dinero** para realizar una aportación inicial, y poder garantizar el pago de las cuotas una vez terminada la autopromoción. Finalmente, es necesaria una suma de **conocimientos** y experiencias (dentro del mismo grupo y/o de manera externa) en varios ámbitos, como la arquitectura, el derecho urbanístico, la gestión económica y financiera, la facilitación de grupos y el asamblearismo, la capacidad organizativa, la gestión de conflictos, las habilidades comunicativas y de empatía, la obra, los sistemas de eficiencia energética y el modelo cooperativo, entre otros.

3.1. El grupo

Más allá de todos estos elementos, necesitamos saber **qué es un grupo**. A grandes rasgos, es un sistema vivo y complejo, un entramado de relaciones que se influyen mutuamente y que configuran una entidad propia. El grupo tiene unas intenciones, unos retos y unas formas de hacer con los que se identifica; y también una serie de aspectos que le resultan más difíciles de reconocer. Estos últimos se manifiestan a través de aquello que molesta o cuesta expresar, valorar o hacer, y condensan informaciones importantes para la identidad y el crecimiento del grupo. La tarea del colectivo, pues, es comprender la diversidad que opera en él, y reconocer los papeles que juega cada una de las personas para garantizar dinámicas respetuosas y sostenibles.

Cuanto más cohesionado esté el grupo, más fácil será cuidar las relaciones, tomar decisiones efectivas, avanzar con el proyecto y abordar los conflictos cuando aparezcan. En este proceso de cohesión, ayuda el hecho de conocernos, compartir espacios formales e informales, y destinar también ratos para hablar de cómo estamos y cómo nos sentimos en general y con el grupo. También suma apreciar qué aporta cada persona al grupo, y encontrar mecanismos cuidados para realizar y recibir críticas en relación con los valores y las responsabilidades que compartimos como grupo. Por último, también es importante

3. Qué necesitamos para empezar a caminar

comunicarnos desde el corazón y escucharnos con una actitud abierta para comprender los comportamientos y las actitudes de cada una.

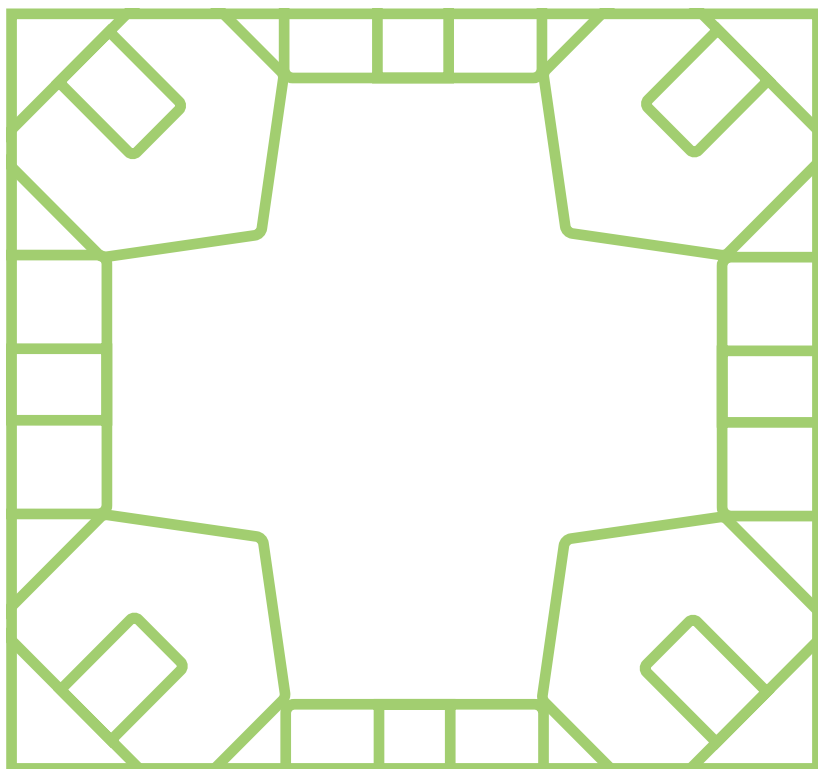
Los aspectos explicados en cada apartado de la guía son parte del viaje que todos los proyectos de vivienda cooperativa deberemos realizar, pero cada grupo lo hará a su manera, en función de las singularidades propias, de cómo se ha creado el grupo y del su **mapa de partida**. Algunos factores a tener en cuenta son:

- Las características del grupo: el número de personas, el grado de conocimiento, las energías y la disponibilidad para trabajar, las necesidades expresadas, los temas que motivan.
- El grado de afinidad política y de visión compartida: mucha afinidad, poca o pendiente de explorar.
- Las expectativas y aspiraciones sobre qué comunidad quiere crearse, y qué es lo que se quiere compartir.
- Los tiempos del proyecto: si se ha fijado un calendario o unas expectativas sobre la duración de la autopromoción.
- El patrimonio: si el grupo tiene un patrimonio o no, si no tiene patrimonio pero tiene claro qué busca, o si es necesario iniciar el proceso para decidir qué quiere.
- Las herramientas colectivas y el grado de conocimiento de estas herramientas, y si es necesaria formación en algún tema.
- El apoyo técnico: si hay necesidad de apoyo técnico externo y en qué campos. Si hay acuerdo en este apoyo, en qué punto se encuentra el equipo técnico: está consolidado, está creándose, lo tienen definido o se está explorando el terreno.

Una pregunta habitual que se hacen los grupos que quieren iniciar un proyecto de vivienda cooperativa hace referencia al número mínimo de unidades de convivencia conveniente para llevarlo a cabo. No existe una respuesta cerrada, porque depende de muchos factores y de cada proyecto. Sin embargo, apuntamos dos ideas. Por un lado,

que en la fase de definir el proyecto y en la búsqueda de patrimonio o suelo, con un grupo reducido se puede trabajar con agilidad y, más adelante, en su caso, ya habrá ocasión de ampliar la comunidad. Por otro lado, que a la hora de fijar el número de unidades de convivencia apropiado para cada proyecto, es necesario poder compatibilizar la idea de convivencia y comunidad esperada con la solvencia económica para poder afrontar los gastos del proyecto.

4. QUIÉNES SOMOS Y QUÉ NOS UNE



La visión refleja **quiénes somos, qué hacemos juntas y para qué** en un proyecto de vivienda cooperativa. Es un proceso emocionante y un reto para el grupo, de construcción y definición, relacionado con las expectativas y valores de vida de cada una de las personas que lo integran. Tiene que ver con el sentido y el espíritu del grupo, y también con las estrategias o las formas de llevar la razón última de estar en la práctica. Requiere tiempo para identificar, definir, sentir, compartir y conocer a las personas en profundidad. No es garantía para que una comunidad funcione, pero es de gran ayuda para que el proyecto tenga una vida saludable y duradera.

En un determinado nivel, y por el mero hecho de querer formar parte de un proyecto de vivienda cooperativa, seguramente tenemos claro que hay una serie de valores que favorecen el bienestar común y la convivencia, y que no todos los intereses personales tienen cabida. Sin embargo, en otro plano hay que aclarar cómo el grupo se identifica con estos valores y cómo les da forma para el día a día al que aspira. La visión compartida aporta sentido de pertenencia al grupo y la fuerza para dar vida al proyecto. Incluye:

- el futuro que una comunidad quiere compartir,
- los valores fundamentales del proyecto,
- aquello que define al grupo, qué es y qué no es, y cada una de las personas integrantes del grupo se identifica con la visión,
- un punto de referencia al que volver en momentos de confusión o crisis,
- una inspiración, un aliento, un espíritu del grupo.

Una de las primeras tareas de un grupo, pues, es aclarar y escribir esta identidad compartida, y asegurarse de que todas estamos de acuerdo. Recomendamos dedicarle tiempo y trabajarla con cuidado, a pesar de la presión de los tiempos del proyecto o la tentación de destinar las energías a los temas que tienden a percibirse urgentes o más productivos, como el diseño arquitectónico. No tener una visión común puede destrozar a una comunidad cuando haya retos impor-

tantes o crisis, o bien desgastar lentamente el bienestar del grupo si en cada conflicto afloran las visiones distintas del proyecto.

Es importante escribir los acuerdos sobre la visión para que todas las personas del grupo la tengamos clara. Para ello, hay que dedicar unas cuantas sesiones a indagar y compartir los sueños y las expectativas de cada una sobre el proyecto y la comunidad, y a continuación hacer un trabajo minucioso para concretarlas en un documento sencillo, claro y comprensible para todas (véase el anexo 2.1). Más detalladamente, el trabajo de la identidad del grupo engloba los siguientes elementos:

- **La visión:** condensa el futuro compartido que queremos crear con la comunidad. Quién, qué y para qué, y está escrita en presente. Por ejemplo: "somos un grupo de personas que contribuimos a avanzar hacia un cambio radical en la forma de vivir y entender la vida basado en la comunidad, la confianza, la economía del regalo, la autonomía y el arraigo en el territorio, en respuesta a la crisis extrema ecológica, económica, social, gubernamental, espiritual, etc., en la que nos encontramos".
- **La misión:** expresa cómo se materializa el futuro compartido deseado, la visión en términos concretos y físicos. Siguiendo el ejemplo: "hacer comunidad a través de trabajar juntas y crear una red de proyectos comprometidos con el cambio mencionado que permitan la subsistencia de las personas miembros y la implicación en el pueblo y la zona".
- **Los valores:** recogen las características y procesos que el grupo prioriza. Se expresan a través de cómo nos comportamos ahora y cómo pretendemos comportarnos cotidianamente cuando vivamos en comunidad. Los valores fundamentales del proyecto mencionado son la cooperación, la confianza, la autonomía, la ecología, el bien común, la vivienda digna como derecho.
- **Los objetivos:** son los logros a los que nos comprometemos a corto plazo, es decir, acciones específicas medibles y evaluables que, a su vez, pueden desgranarse en varios objetivos más específicos. Continuando el ejemplo: "un objetivo sería sentar las bases para la subsistencia: infraestructura, conocimientos y técnicas, cotidianidad compartida; y otro, conseguir sostenernos con lo que producimos".

- **La estrategia:** articula una serie de objetivos en un marco temporal concreto. Cómo, dónde, cuándo y con qué plazo total.

La identidad colectiva, por lo tanto, impregna todos los temas y las decisiones que se van tomando: la definición del patrimonio o terreno que se quiere, el diseño de los espacios arquitectónicos, las estrategias en cuanto a la economía y la financiación, el impacto en el entorno, y la participación y modelo de relaciones y convivencias. También está en la base del diseño de los espacios comunes, de sus usos y del funcionamiento que se quiere realizar. Define, entre otras cosas, hasta qué punto tenemos ganas de compartir; qué necesitamos o queremos colectivamente en relación con los espacios comunes; si habrá usos o espacios que no utilizaremos todas, como pueden ser una sala de juego, un huerto, una cocina comunitaria, una biblioteca, un espacio de yoga; cómo asumiremos sus gastos o qué elementos hay en la base de las normas de comportamiento para estos espacios. [4.3]

La tensión entre los valores colectivos y los intereses individuales se activa a lo largo de toda la vida de las comunidades intencionales. Este equilibrio varía en función de cada etapa del grupo, y regularlo es una responsabilidad grupal e individual. En las autopromociones, uno de estos momentos es el reparto de las viviendas; aquí la visión compartida es fundamental para que los criterios de este reparto favorezcan al bien colectivo del proyecto, y no a los intereses personales exclusivamente. Con esta finalidad, puede ser útil establecer la distribución concreta de las viviendas, habiendo dado tiempo suficiente para que el grupo madure la visión común, y así todo el mundo sienta propia y se responsabilice de la autopromoción entera, y no solo de la vivienda privativa de la que hará uso. Dicho de otra forma: cuando hay sentimiento de grupo, el espacio común es propio del grupo; si el colectivo no siente esta pertenencia, el espacio percibido como propio se reduce al área privativa. [4.2]

Asimismo, en las autopromociones, el proceso para decidir hasta qué punto se uniformizan o personalizan las viviendas y con qué criterios se toma esta decisión también puede poner en juego los intereses colectivos e individuales. Proponemos que las instalaciones y los acabados sean lo más uniformes y lo más sencillos posible; por un lado, para facilitar y abaratar los costes de la construcción y del manteni-

ento posterior; por otro, porque una cierta uniformidad puede favorecer de nuevo pensar la vivienda en global, y facilitar la flexibilidad interna en cuanto a la distribución de las viviendas, y permite fijar de forma clara las condiciones con las que se debe dejar la vivienda.

Según la naturaleza de los proyectos, en ocasiones no es posible dedicar un tiempo suficiente a la visión de entrada. Por ejemplo, en autopromociones con grupos numerosos de personas que no se conocen previamente —o no se conocen todas, o no han funcionado como grupo— y con los tiempos del proyecto ajustados, la visión aflora a través de la vida del grupo mientras el proyecto avanza, de forma formal e informal, y constelan en él los valores, conflictos y compromisos. Sugerimos, entonces, detenerse para trabajarla explícitamente de forma periódica, para tomar conciencia de las cosas a las que damos valor y estamos creando juntas, y para responsabilizarnos de si estamos en el proyecto que queremos y si el rumbo que está tomando nos interesa.

Por otra parte, puede ocurrir que los ejercicios de visión evidencien que queremos comunidades diferentes, incompatibles. Si este es el caso, es sano reconocerlo y aceptarlo en una fase inicial del proyecto, así se evitan conflictos en etapas del proceso en que haya muchos más compromisos en juego. Estas diferencias pueden dar pie a cambios en la visión del proyecto para englobar todas las expectativas, a personas que se den de baja del grupo o a transformar el grupo en dos proyectos o más. Sin embargo, en cualquiera de los casos, trabajar la visión colectiva es una oportunidad para profundizar en la comprensión profunda de los deseos de cada persona. [4.1]

A veces, y sobre todo en grupos numerosos de personas que no se conocen demasiado, existe la tendencia a querer que todo el mundo siga en el proyecto y la creencia de que los proyectos son para todas. Esto a menudo viene motivado por querer cuidar al grupo, pero hay que tener cuidado de que no derive a construir visiones "cajón de sastre" para incluir todos los intereses, con proyectos confusos y poco definidos. Por último, cuanto más clara y definida sea la visión compartida y más refleje la energía y la forma de funcionar del grupo, más sencillo será en los procesos de acogida que las personas y unidades de convivencia interesadas sepan si les interesa formar parte del proyecto. [4.4]]

Un grupo de unas 8 personas había definido que quería vivir en un entorno natural alejado de un pueblo, excepto una persona del grupo motor inicial, que quería que el proyecto de vivienda cooperativa estuviera dentro de una población importante. Esta persona exponía una visión diferente del resto y no se marchaba del grupo, y el grupo no quería que se marchara. Esta situación hacía imposible avanzar e iba desgastando al grupo.

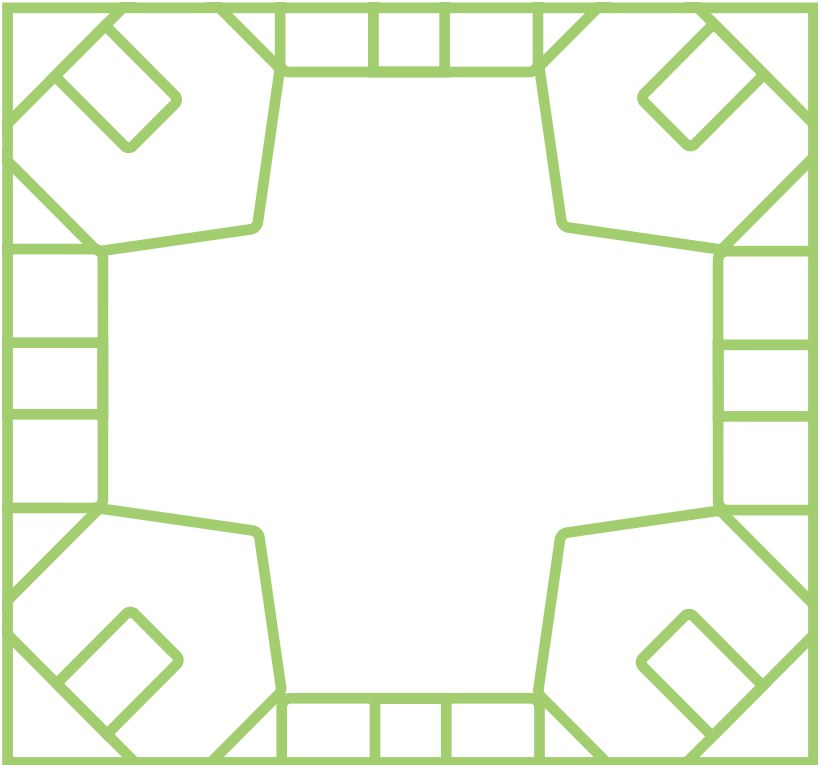
Algunos criterios empleados a la hora de repartir las viviendas son: las necesidades y preferencias de cada unidad de convivencia, las afinidades entre unidades de convivencia para situarse cerca, el sorteo para configurar el orden después de valorar si existen necesidades especiales significativas para tener prioridad a la hora de elegir. Otros criterios posibles son que los espacios privativos con mayor luz o mejores vistas sean para las unidades de convivencia con más miembros, para que más personas disfruten de ello; o que las viviendas mejor orientadas sean para las que tienen menos recursos, para ahorrar calefacción.

En un proyecto de vivienda cooperativa en fase de convivencia, para definir los usos de los espacios comunes, se establecieron criterios en función de las necesidades de las personas del grupo, incluso teniendo en cuenta a las personas que querían realizar un proyecto productivo personal en el espacio colectivo. Se llevó a cabo un proceso para conocer las necesidades individuales y del proyecto que sirvió para decidir los usos y las funciones de cada espacio.

A modo de ejemplo, algunas preguntas que podemos hacernos son:

- *Los valores del grupo trasladados a la estrategia y la práctica del proyecto: si nos definimos como colectivo ecologista, ¿significa que utilizaremos la bicicleta y compartiremos coches, que compraremos productos ecológicos, que construiremos un edificio de clase A...?*
- *El nivel de implicación y compromiso: ¿cuál es la participación mínima?, ¿es para cada persona o por cada unidad de convivencia?*
- *Criterios para la entrada y la salida de los miembros: ¿la cooperativa acepta que familiares de las socias y socios puedan heredar el derecho de uso de la vivienda?, ¿cuáles son los requisitos para formar parte del proyecto?*
- *Modelo y normas e convivencia: ¿son claros y están suficientemente definidos, por ejemplo, los usos de los espacios comunes, las condiciones para tener animales domésticos, los criterios de limpieza y orden...?]*

5. CÓMO NOS ORGANIZAMOS



la organización del grupo refleja la forma de funcionar de éste. Lo que el grupo prioriza y valora impregna los modos en que se articula el día a día del proyecto. Es necesario establecer y dejar por escrito, por ejemplo, en un reglamento de régimen interno, cuál es el funcionamiento del grupo: cómo nos organizamos internamente, qué roles y tareas existen y cuáles son las responsabilidades de cada rol.

5.1. La asamblea y los grupos de trabajo

La asamblea es el órgano de deliberación y el espacio de toma de decisiones en el que se definen las líneas estratégicas del proyecto. La conforman todas o muchas de las personas del grupo; en este sentido, cada colectivo debe definir quién participa en la asamblea con unos criterios claros: pueden ser, por ejemplo, todas las personas, todas las personas adultas, todas las presentes que estén físicamente en las reuniones, todas las que hace unos meses determinados que participan en el proyecto o todas las que participan en alguna comisión o área de trabajo. [5.1]

Por otra parte, el proceso de autopromoción —y sobre todo el proyecto de convivencia— es una carrera de fondo y mueve mucho trabajo y muchas informaciones de distintas disciplinas. Por eso, y para que sea compatible con la diversidad de dedicaciones y motivaciones en el grupo, es útil repartir tareas específicas en equipos de trabajo o comisiones. Puede haber tantas comisiones como el grupo considere necesarias, en función de los requerimientos del proyecto, las ganas, las experiencias o la cantidad de personas que haya en el grupo, entre otros factores.

Para facilitar que las comisiones funcionen, recomendamos tener en cuenta estas premisas: aclarar y asegurar que todo el mundo entiende la propuesta de estructura organizativa inicial; establecer cómo la asamblea hará seguimiento de los trabajos de las comisiones; tener un modelo de acta y una forma de registrar la información de las comisiones clara y al alcance de todas las personas, y acordar, en su caso, cómo se hacen los relevos y si las tareas son rotativas o no, y qué es necesario para que lo puedan ser (formación, traspaso, tiempo...).

Ponemos énfasis en la importancia de garantizar la transparencia en la distribución de tareas y en la gestión de la información del grupo, porque la **confianza** para representar y para delegar es un proceso que se va construyendo paulatinamente. En un momento inicial en el que es posible que todavía no se hayan establecido unas bases de confianza sólidas, será de ayuda tener formalizado todo este funcionamiento y ponerlo por escrito para evitar interpretaciones diversas.

Con el tiempo, los grupos tienden a encontrar una forma propia de organizarse. Sin embargo, recomendamos adoptar una propuesta de estructura como punto de partida para **empezar a caminar**, e ir la matizando a medida que el grupo toma confianza y rodaje. Una posibilidad, pues, podría ser la que describimos a continuación.

Los objetivos genéricos de las comisiones en una fase inicial son:

- Seguir la información en torno a los temas vinculados a la comisión.
- Hacer comprensible la información sobre temas específicos en el grupo.
- Elaborar propuestas sobre temas específicos para su traslado al grupo.
- Preparar y facilitar los debates y la toma de decisiones por el grupo sobre los temas de la comisión.
- Velar por el seguimiento de las decisiones que se toman sobre el tema.
- Establecer un puente de diálogo con parte del apoyo técnico externo, en su caso.

El funcionamiento interno genérico de las comisiones es:

- Se organizan y se reúnen de forma autónoma.
- Toman decisiones operativas y/o estratégicas dentro de los marcos decididos por la asamblea (véase el apartado 6).
- Tienen vigencia mientras los temas de los que tratan tienen interés para el grupo.
- Realizan actas y registros de los acuerdos, e informan a la asamblea.

Algunas comisiones y las tareas de las que pueden encargarse son:

Gobernanza. Se ocupa, por un lado, de liderar la participación del grupo: recoger puntos a tratar en las asambleas y distribuir su tiempo, así como dinamizar o velar por la dinamización de las asambleas. En la fase inicial, puede elaborar una propuesta de criterios para tomar decisiones y repartir el poder, y revisar de forma periódica que los criterios de participación se ajusten a la realidad y a lo que el grupo necesita. Además, propone espacios de valoración sobre la participación del grupo. Por otra parte, facilita el buen funcionamiento de la comunicación interna y la gestión de la información del grupo. Puede elaborar propuestas para un protocolo en estos temas que la asamblea mate y valide. Vela por el almacenamiento de la información y las actas que genera el grupo, así como por los usos y funciones adecuados de cada canal de comunicación. En este sentido, ejerce de moderadora con legitimidad para redirigir, cuando convenga, las comunicaciones en el canal acordado en asamblea.

Arquitectura. Hace comprensible el lenguaje de la arquitectura para que el grupo pueda seguir el proyecto arquitectónico sin ser experto en ese terreno. Recoge las dudas, aportaciones, propuestas e inquietudes del grupo relacionadas con la arquitectura y les da una dimensión colectiva. A su vez, elabora propuestas cuando es necesario y aporta las informaciones necesarias para que la asamblea pueda ir tomando decisiones sobre el diseño del espacio. En caso de que el equipo de arquitectos sea externo al grupo, se encarga de la relación con este y de velar para que las arquitectas capten el talante del colectivo.

Economía. La comisión se activa desde el inicio porque la financiación mueve muchas emociones. Se encarga, primero, de facilitar que las personas pongan sobre la mesa las expectativas relacionadas con la economía. Recopila informaciones y explora estrategias para abordar la financiación con las particularidades del grupo: formas alternativas de financiación, crédito, títulos participativos, subvenciones... Elabora y hace seguimiento de los presupuestos y planes de viabilidad, haciendo comprensibles las informaciones al grupo. En su caso, explora fórmulas de ingresos colectivos: arrendamiento de una parte del patrimonio (plazas de parking, espacios de cotrabajo, locales comerciales) o posibilidades para concretar un proyecto productivo común. Puede plantear, además, en fase de grupo consolidado, me-

didadas de apoyo mutuo en la financiación. En caso de que haya una persona experta en economía externa al grupo, se ocupa de la relación con esta.

Convivencia y cuidados. Se encarga de liderar el trabajo de la visión colectiva y la exploración de las expectativas del grupo, así como de dar forma al trabajo de los aspectos relacionales, la gestión de las emociones y los conflictos. En este sentido, puede ocuparse de preparar espacios formales e informales para que el grupo se conozca y coja confianza, espacios para expresar cómo estamos en general, en relación al grupo y al proyecto, y puede idear una propuesta de gestión de los conflictos para llevar a la asamblea. Se ocupa, además, de acompañar las salidas y entradas de personas al grupo, de elaborar el protocolo de acogida, y de velar para que se aplique correctamente y para que todas las fases del mismo queden cubiertas. En caso de que haya una persona experta en facilitación externa al grupo, se ocupa de la relación con esta. Es una comisión que en algunos grupos no acaba de encontrar el encaje y no se le da la importancia que merece desde el inicio del proyecto, porque no trata aspectos directamente productivos. Es interesante, además, valorar su paridad, porque a menudo solo hay mujeres.

Difusión y red. Lidera la relación con el exterior del proyecto de vivienda cooperativa, tanto en lo que se refiere a otras cooperativas de vivienda, a comunidades y a plataformas vinculadas al cambio de modelo de la vivienda, como en lo que respecta al proyecto de impacto y a la relación con el entorno inmediato, pueblo, barrio o zona donde se establece la convivencia. A su vez, elabora y mantiene al día la comunicación del proyecto hacia fuera, en las redes sociales, en charlas o con los medios de comunicación. [5.2]

Intercomisión / Mirada global. Algunos grupos, sobre todo si son numerosos, tienen la necesidad de formalizar un equipo con mirada general sobre el proyecto a medida que este se hace más complejo. En otros, esta "coordinación" es la propia asamblea. Si se configura como comisión, esta se encarga de velar por las líneas generales del proyecto, de recoger las necesidades y estados del colectivo, y de hacer propuestas a la asamblea sobre la agenda del proyecto. Son cargos que acumulan mucho poder porque disponen de mucha información, y piden mucha dedicación y energía, por eso puede ser

útil que sean rotativos. Una forma de ponerla en práctica en algunos grupos consiste en que este equipo lo forme un representante de cada una de las comisiones existentes.

5.2. La preparación y facilitación de las reuniones y asambleas

De entrada, para que las reuniones sean efectivas debe tenerse en cuenta lo siguiente:

- Definir quién prepara la asamblea, o cada punto de la asamblea, y disponer de un tiempo para esa preparación.
- Establecer un orden del día claro con tiempo asignado a cada punto, y enviarlo a todo el mundo con antelación, junto con las informaciones pertinentes para que todo el mundo pueda situarse previamente en la reunión. Es aconsejable poner al principio los puntos a tratar que sean más importantes y que preveamos que van a durar más, así como empezar con un punto que dé fuerza y cohesión al grupo.
- Diferenciar los tipos de puntos del orden del día: informativo, seguimiento de las comisiones, deliberativo, decisorio, emocional. Los tres últimos ocupan más espacio que los puntos informativos y de seguimiento; y en los puntos de toma de decisión hay que concretar a quién afecta la decisión, quién se encarga de ejecutarla y cuándo.

En segundo lugar, hay que hacer visibles los roles necesarios para el buen funcionamiento de las asambleas, destinando un tiempo a asignarlos a quien corresponda. Son todas tareas de cuidado del grupo y puede ser interesante que sean rotativas. Una propuesta de estos papeles es la siguiente:

- Controlar el orden del día y los tiempos destinados a cada tema: hacer seguimiento del ritmo de la reunión; señalar qué te-

mas necesitan más tiempo de lo previsto y ayudar a decidir si se amplía el tiempo a tratar el punto que se alarga o si se aborda en otro momento.

- Tomar acta: realizar el registro de lo tratado en la asamblea. Es interesante acordar lo que recogen las actas: solo los acuerdos, los resúmenes de los debates, el detalle de cada intervención, etc.
- Controlar los turnos de palabra: supervisar la participación, hacer propuestas para que sea equitativa y aportar conciencia al grupo de cómo está funcionando, si es necesario. Por ejemplo, se puede estar al caso de aspectos como cuántas intervenciones se realizan en función del género, cuántas intervenciones son de las mismas personas, en qué temas hay más o menos intervenciones o cuántas personas y con qué identidad de género retiran intervenciones cuando falta tiempo.
- Observar el grupo: por un lado, tener en cuenta las relaciones de poder, hacer visible si existe un desequilibrio en la ocupación del espacio, invitar a las personas a participar y decir su opinión, proponer rondas de opinión para que todo el mundo hable o proponer discusiones en pequeño grupo para que sea más fácil participar, etc. Por otro lado, prestar atención al clima que vive el grupo en los diversos momentos de la asamblea —cansancio, tensión, nervios, frustración, euforia—, comentarlo y proponer acciones de acuerdo con estos estados, como puede ser hacer una pausa si la gente está cansada o dispersa.
- Preparar el espacio y el material necesario: prever lo necesario para la reunión, como reservar sala, mobiliario, agua, vasos, hojas de papel y bolígrafos, por ejemplo.

En tercer lugar, debe existir el rol de la **facilitación**, que entendemos como la atención, las herramientas y la actitud de ponerse al servicio del grupo para velar por el proceso de la reunión y los temas tratados, teniendo en cuenta las personas y las relaciones. Contribuye a generar espacios de confianza y seguridad para favorecer la escucha de tantas voces como sea posible y entender las relaciones de poder que se dan en el grupo, para que este alcance los retos y deseos que se propone. En las reuniones, se encarga de mantener el foco en la cuestión que se aborda, sintetizar de vez en cuando lo dicho, anotar

las ideas que surgen, detener las repeticiones y garantizar que las decisiones se toman en buenas condiciones (que no se hayan tomado por cansancio, por ejemplo). Es un rol que puede llevarlo a cabo una persona integrante del grupo o una comisión —puede ser una tarea rotativa— o bien alguien externo.

Por último, es aconsejable **evaluar las reuniones**. Podemos valorar lo que creemos conveniente, con el fin de tomar conciencia de cómo funcionamos para mejorar. Así pues, podemos evaluar de manera general cómo ha ido la reunión, cómo nos hemos sentido, si todo el mundo ha participado o si hemos seguido el orden del día con los tiempos asignados, y valorar el estado de los trabajos y los compromisos asumidos. La evaluación se puede realizar con algún soporte visual para que sea rápida y todas puedan dar su opinión.

5.3. La comunicación y la gestión de la información

Una buena gestión de la comunicación y la información es clave para el bienestar del grupo, para facilitar la confianza entre los miembros del colectivo y para avanzar de forma eficiente en el proyecto teniendo fácil acceso a todas las decisiones tomadas. Como hemos apuntado, la **comisión de gobernanza** —encargada de la comunicación interna en la propuesta explicada más arriba— puede ocuparse de elaborar una propuesta de protocolo de comunicación y dejar los acuerdos escritos de forma clara.

Para facilitar un sistema de comunicación que se ajuste a las necesidades del grupo, puede ayudar indagar sobre las expectativas que el grupo proyecta en la comunicación y las emociones que genera. Es importante también definir qué **canales de comunicación digital** se utilizan, si de forma obligatoria o no, con qué funciones y con qué límites. Estos canales son útiles, pero también pueden resultar una fuente de conflictos si las normas de moderación y uso no están claras. Una propuesta puede ser usar el correo electrónico para informaciones del proyecto, convocatorias y actas; un canal de chat para cuestiones urgentes, y otro canal de chat solo para aspectos lúdicos. Otra decisión es si se aceptan o no los debates a través de alguno de estos canales.

En cuanto a la **gestión de la información** es bueno, de entrada, acordar cómo se hace el registro en las actas y emplear siempre el mismo modelo (facilitamos un modelo en el anexo 2.2). Tomar acta es mucha responsabilidad, y no todas nos sentimos cómodas asumiéndola de entrada. En segundo lugar, hay que establecer cómo se hacen llegar estas actas: una opción puede ser mandarla a todo el mundo por correo electrónico y, si nadie hace correcciones, la persona que la ha escrito la cuelga en el lugar correspondiente. Por último, se puede establecer también un mecanismo para revisar las actas para que todas nos sintamos representadas con la forma en que se recogen los acuerdos; por ejemplo, una vez enviada se puede dejar algún día de margen para que la gente haga correcciones antes de darla por cerrada, o bien leer los acuerdos y tareas al final de la asamblea

Otra tarea de la comisión o grupo es poner en marcha un **sistema de almacenamiento de la información generada**, con carpetas distintas para cada área de trabajo y/o comisión. Hay varios servicios de alojamiento de archivos en la nube y con software libre. Es un compromiso y una responsabilidad de todas estar al día de la información y de emplear estas herramientas; incluso se puede organizar una formación para garantizar que todo el mundo sabe emplearlas. Por otra parte, recomendamos elaborar y nutrir un documento de registro de las decisiones del grupo que condense los principales acuerdos de las actas (véase el anexo 2.3).

Por último, sugerimos decidir un sistema de **traspaso de informaciones** sobre el trabajo de las comisiones a la asamblea, como puede ser un punto de seguimiento de comisiones que se mantenga en todas las reuniones. Se puede valorar también si es necesario formalizar alguna pauta en la relación con agentes externos al proyecto.

5.4. La planificación, el calendario y la priorización

Otro aspecto importante es el calendario del proyecto. Es un punto de referencia que habrá que ir revisando, pero que sirve para contrastar las expectativas sobre los logros del proyecto con la realidad, ayuda a avan-

zar de forma ordenada y a visibilizar las prioridades del grupo. Tiene que ver con pensar en todos los temas a tratar a largo plazo en relación con la energía disponible, puesto que todo a la vez no se puede abordar. En este sentido, una comisión puede encargarse de hacer propuestas sobre la agenda para que la asamblea las debata y valide. Hay que estar al tanto del calendario útil durante toda la vida del proyecto.

En la fase de autopromoción, un tiempo establecido de final de la autopromoción condiciona el ritmo de todas las fases del grupo. Por otra parte, si no hay tiempos marcados, igualmente es útil indagar sobre las expectativas de las personas integrantes del grupo: ¿imaginamos irnos a vivir dentro de tres años, de cinco, de diez?

Finalmente, en lo que se refiere a las reuniones y asambleas, recomendamos fijar el día de la semana y la franja horaria, la frecuencia de los encuentros y el lugar donde se llevarán a cabo. También es indispensable acordar bien desde el principio qué compromiso se toma con la asistencia a las asambleas, teniendo en cuenta los condicionantes de las personas del grupo y qué consecuencias tiene no ir.

5.5. La visibilidad y corresponsabilidad de los cuidados

Es importante visibilizar y contabilizar los tiempos destinados a los cuidados y a las tareas aparentemente menos productivas, y compartir su responsabilidad. Como son trabajos que pueden ser menos valorados que otros, podemos hacernos estas preguntas: ¿a qué tareas o necesidades estamos dando valor y a cuáles no? ¿A cuáles nos gustaría darles más valor? ¿Qué tareas son necesarias para que, como colectivo, salgamos adelante y quién las asume, de forma formal o informal? (véase el anexo 2.4). [5.3]

Insistimos en esta reflexión y trabajo sobre la corresponsabilidad porque vivimos en un mundo en el que el patriarcado limita la forma en que hacemos visibles y valoramos las formas de estar, los roles,

las actitudes, las aportaciones. Es una manera hegemónica de ver y ordenar el mundo en binarismos, donde hay una serie de aspectos asociados a la masculinidad que se consideran superiores a aquellos asociados a la feminidad (productivo-reproductivo, cultura-naturaleza, racional-emocional, ciencia-intuición, rápido-lento, fuerza-vulnerabilidad, hombre-mujer, occidental-no occidental y un largo etcétera). Dentro de este paradigma, los trabajos de cuidado que hacen posible el bienestar de las personas, las relaciones y la identidad del grupo quedan fácilmente en la sombra y al margen de la formalidad. Hace falta voluntad y conciencia, pues, para deconstruir estas inercias que a menudo son dolorosas y limitan potenciales, y para estructurar colectivos de formas más creativas, libres y respetuosas.

Hay estrategias que pueden servir para mejorar la corresponsabilidad y la conciliación, como poder participar en reuniones o asambleas por internet, elegir horarios de encuentro compatibles con la conciliación, ofrecer canguros para las criaturas durante las reuniones o asambleas, adjudicar trabajos según las posibilidades y condiciones de cada una o tener presentes los ciclos vitales a la hora de fijar calendario (el ciclo menstrual, la necesidad de descanso, los ritmos de los niños, enfermedades propias o de personas a cargo...). Adoptar o no este tipo de medidas dependerá de lo acordado en la visión del grupo en relación a lo que entendemos por cuidarnos y qué cuidados asumimos como colectivo (véase el apartado 4).

Dinámicas

- Autodiagnóstico de funcionamiento interno
- Corresponsabilidad

Materiales:

- Modelo de acta (anexo 2)
- Modelo de documento de registro de decisiones del grupo (anexo 3)
- Plantilla de participación de la XES (anexo 4)

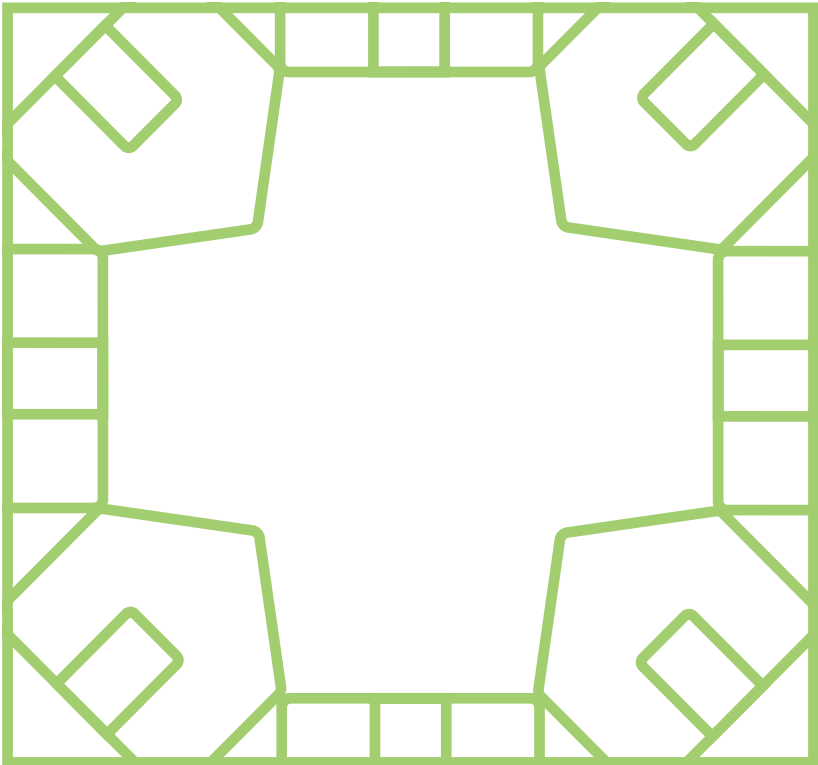
Casos:

1 En un grupo con muchas familias con criaturas buscaron la manera para que estas participaran en el diseño de los espacios arquitectónicos. Se trabajaron los espacios aproximándose a ellos desde una vertiente racional y también desde los sentidos y la manipulación de materiales. Este proceso generó preguntas como: ¿hasta qué punto las criaturas forman parte de la toma de decisiones?, ¿el voto de las criaturas vale tanto como el de las personas adultas?, si forman parte de la asamblea, ¿en qué espacios es necesario que participen?, ¿la gente que no tiene criaturas también financia a la profesional externa que las acompaña?, ¿cómo pueden seguir teniendo presencia las voluntades de las criaturas en la dinámica de las asambleas?

5.2 La tercera guía de esta colección, sobre el impacto en el entorno de la vivienda cooperativa, ofrece información más detallada para elaborar un proyecto de relación con la zona donde se ubica la covivienda.

5.3 En un proyecto se dieron cuenta de que los trabajos reproductivos —limpiar los espacios comunitarios, ir a realizar las compras colectivas, acoger las visitas o cuidar a alguien cuando está enfermo, entre otros— los asumían principalmente y de manera informal personas identificadas como mujeres. Decidieron realizar un proceso de transparencia y de toma de conciencia en los cuidados para hacer un reparto equitativo a fin de que todas las personas del grupo asumieran este tipo de tareas.

6. CÓMO TOMAMOS LAS DECISIONES



Uno de los retos de los grupos es dotarnos de un modelo de toma de decisiones que tenga en cuenta las diversidades del grupo, de ritmos, de implicación, de conocimientos, de necesidades por edad, clase, género, etc., y ponerlo por escrito. Esto comporta establecer quién decide qué y cómo, de una forma que el grupo perciba como justa y participativa, con una distribución del poder equitativa, y con controles y mecanismos contra los abusos de poder. Hay varias fórmulas para decidir; cada una de ellas tiene su utilidad.

El consenso es un proceso de grupo, una metodología y un paradigma para crear comunidad desde la democracia profunda, en la que todo el mundo puede expresarse y sentirse representado en el proceso y la decisión final. Está basado en la creencia de que todas las personas tenemos una parte de la verdad dentro del grupo, y comporta escuchar y reconocer todas las aportaciones, las que resultan cómodas y las que no.

Es útil en colectivos cohesionados y con una visión común trabajada, y sirve también para definir las líneas generales y estratégicas del proyecto cuando se dispone de tiempo para ello. Es un proceso que intenta modificar las propuestas para incorporar los matices y adaptarlas a los intereses de todas las integrantes del grupo; e incluso el desacuerdo puede utilizarse como oportunidad para llegar a decisiones últimas más sólidas. Por tanto, requiere tiempo y energía para elaborar las propuestas finales y aprobarlas, pero es ágil una vez tomada la decisión porque esta tiene el apoyo de todos, y porque el grupo se ha fortalecido durante el proceso.

Además de buscar acuerdos con la máxima satisfacción de los miembros del grupo, las decisiones por consenso quieren dar respuesta a una cuestión planteada, por lo que es importante establecer un plazo para concluir la decisión. En el momento de decidir, las personas pueden:

- consentir: apoyar la propuesta porque están de acuerdo,
- apartarse: no oponerse a la decisión ni impedir que el grupo la tire adelante, pero tampoco apoyarla a título personal,
- vetar: oponerse a aprobar a la propuesta porque llevarla a cabo

vulneraría algún elemento esencial del proyecto, la ética o la seguridad del grupo. Si alguien ejerce el derecho de veto, pues, es porque cree que pone en peligro la seguridad del grupo y sus principios, y no es en ningún caso por interés personal.

Existen unas condiciones que favorecen el consenso: de entrada, la voluntad de consensuar, la confianza en el proceso y en las personas del grupo y las ganas de conocer a fondo a las personas involucradas. Son importantes también los compromisos de repartir el poder y de abandonar intereses personales en pro de los valores del grupo y la visión colectiva. El consenso requiere participación activa y presencia de las personas del grupo, así como una buena preparación de la reunión, información transparente, tiempo suficiente, pocos temas y bien seleccionados y una facilitadora que vele por el proceso. Finalmente, es necesario que el grupo se haya formado en dinámicas de consenso, para que todo el mundo conozca su lenguaje y paradigma, y se pueda llevar a cabo con eficacia. [6.2]

La votación con mayoría cualificada: en este modelo, se necesitan muchos más votos a favor que en contra de la propuesta —el grupo debe definir dónde sitúa la mayoría amplia. Es útil cuando no existe una visión común muy trabajada, porque permite avanzar en la definición del proyecto. También sirve para sondear y tener información del grupo en relación con un tema, o bien para temas en los que no se ha llegado a un consenso o no hay tiempo suficiente para consensuar. Es más rápida que el consenso a la hora de tomar decisiones, pero menos efectiva para ponerlas en marcha porque pueden no tener el apoyo de todo el grupo. En este modelo, es importante decidir quién puede votar —cada unidad de convivencia o cada persona— y si se acepta el voto telemático o la delegación de voto.

Una condición para que este sistema funcione es dedicar tiempo a escuchar los argumentos a favor y en contra de las propuestas y, sobre todo, buscar estrategias para tener en cuenta las posiciones minoritarias, que salen desfavorecidas en las votaciones. En este sentido, una opción puede ser sacar adelante la propuesta votada, pero asumir el compromiso de revisar la decisión al cabo de un tiempo, y definir a unas personas responsables de preparar y proponer la revisión a la asamblea que corresponda.

El **consentimiento** es la forma de tomar decisiones del sistema de funcionamiento sociocrático. Se trata de una metodología que distribuye el poder y es útil para grupos con valores comunes fuertes y organizados por comisiones. Apuesta por delegar más responsabilidades y estrategia en las comisiones, que toman también decisiones estratégicas —y no sólo operativas— sobre su ámbito de competencia. Al mismo tiempo, los grupos de trabajo se comprometen cada cierto tiempo —decidido por asamblea— a escribir un informe de qué hacen y qué no, qué han logrado y qué se proponen, y llevarlo al espacio de seguimiento de comisiones en la asamblea. En este espacio, las personas opinan, aprecian y hacen críticas de la actividad y decisiones de las comisiones en relación con los valores y la visión comunes.

Este modelo permite tomar decisiones de forma ágil, con grupos numerosos y grandes volúmenes de trabajo. Las propuestas se aprueban y salen adelante mientras se consideran suficientemente buenas y seguras para ponerlas en práctica, y gozan entonces del apoyo de todas. A continuación, se revisan, se critican y se mejoran. Este modelo requiere confianza y la garantía de que los miembros del grupo comparten y se han comprometido con unos valores comunes de base y con la cultura organizativa del grupo. Es importante, por tanto, que el grupo se forme para implementar con solidez las metodologías del consentimiento.

TABLA RESUMEN:

Consenso	todas las voces se integran	grupos cohesionados valores comunes fuertes	derecho a bloquear	más tiempo para tomar decisiones
Consentimiento	todas las voces se integran	grupos cohesionados valores comunes fuertes	no hay bloqueo	más tiempo para tomar decisiones
Votación	mayoría cualificada	grupos no tan cohesionados	no hay bloqueo	más rápido

6.1. Quién decide qué

La organización por comisiones o grupos de trabajo es una forma de repartir el poder de un grupo: es lento de organizar, pero ágil para gestionar grandes volúmenes de trabajo. Es útil para decisiones que se derivan de directrices consensuadas o decididas por amplia mayoría. Dicho de otro modo, las decisiones que tienen que ver con los valores y la visión de la comunidad las toma la asamblea, mientras que las decisiones estratégicas y más operativas sobre temas específicos y dentro de un plan legitimado por la asamblea, las toma cada grupo de trabajo.

Permite diversidad en los ritmos, las aportaciones y las motivaciones de las personas del grupo. En este sentido, es interesante que cada grupo defina sobre qué base se forman los grupos de trabajo. En algunos casos, por experiencia: porque tienen conocimientos específicos en un determinado campo. En otros, por motivaciones: las personas forman parte de un grupo de trabajo porque les interesa. También se crean equipos de trabajo por alguna característica que desee destacarse, como pueden ser la antigüedad en el grupo, porque se define una comisión ejecutiva o grupo motor o por disponibilidad.

Requiere confianza, tanto para representar al grupo como para delegar, y una visión compartida o directrices bien definidas. También pide una buena gestión de la información: canales claros, traspasos de la información, formas de incluir al pelotón para recoger aportaciones y validar las decisiones. Para agilizar la toma de decisiones de la asamblea, la comisión o grupo de trabajo encargado del tema sobre el que haya que tomar alguna decisión puede elaborar una primera propuesta que sirva como punto de partida para la deliberación y los matices que la asamblea necesite.

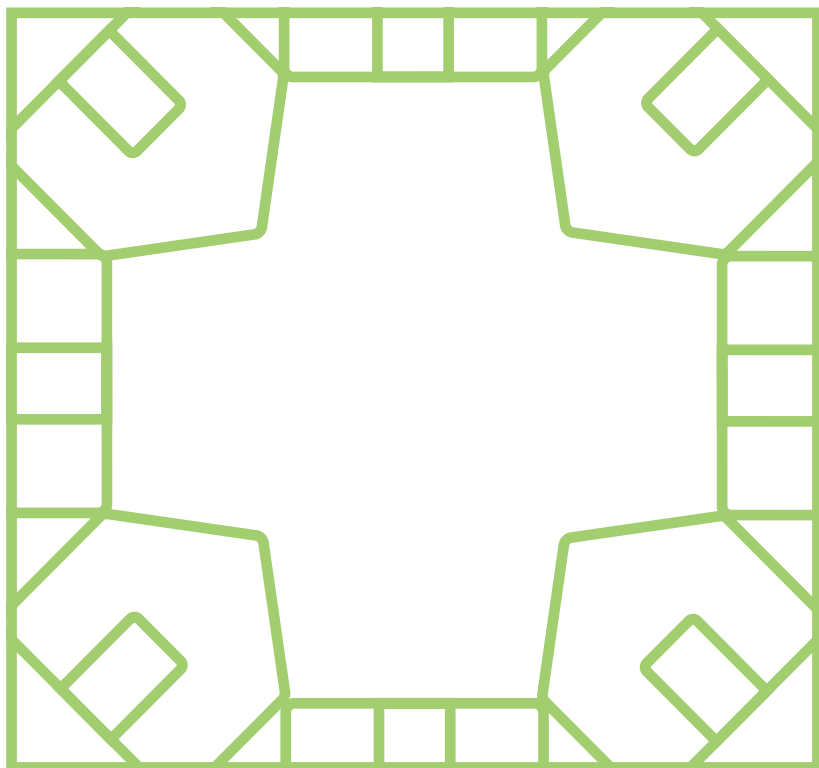
Sea cual sea el modelo de toma de decisiones escogido, el hecho de decidir implica una serie de pasos: garantizar que todas compartimos y manejamos la misma información y que los objetivos de las decisiones que se toman son visibles para todo el mundo, resolver dudas, ofrecer propuestas argumentadas, rondas de opinión sobre las propuestas y, por último, tomar una decisión. Podemos dividir

estos pasos en varios días, para cuidar la diversidad de tempos: un primer día para compartir información y resolver dudas; un segundo día para deliberar, realizar propuestas y contrapropuestas, y un tercer día para tomar la decisión. [6.1]

6.1 En ocasiones, no hay un ritmo fluido para todo el mundo En un grupo que estaba en proceso de definir el anteproyecto, en un determinado momento cuidar al grupo significó detenerse, dar espacio para madurar las opciones que algunas personas necesitaban y aplazar el momento pactado para la decisión. Al cabo de unas semanas, cuidar al grupo se convirtió en tomar la decisión y no retrasar el calendario del proyecto.

6.2. Un proyecto de vivienda cooperativa en fase de convivencia toma las decisiones por consenso. Las une como grupo porque dedican tiempo a escucharse, a conocer las posiciones de cada persona, a respetar las voces minoritarias. Sin embargo, para llegar aquí realizaron un proceso de aprendizaje para hacer eficientes las asambleas, saber cuándo opinar y cuándo no, ponerse en la situación de las demás y respetar las implicaciones diversas en el proyecto.

7. NO TODAS PARTICIPAMOS IGUAL



Las personas somos diversas y, por tanto, la participación que ejercemos en los grupos, también. Esta diversidad de implicaciones tiene una dimensión cuantitativa, en número de horas destinadas al proyecto, de dedicación y presencia en las reuniones y, según cómo, de aportaciones económicas. Y también es cualitativa, que significa que no todas aportamos lo mismo ni sabemos lo mismo. A pesar de estas diferencias, uno de los aspectos importantes de los grupos de vivienda cooperativa es definir qué comporta estar comprometidas con el proyecto y, si vamos un poco más allá, establecer si es necesario un mínimo de participación para que la autopromoción y el proyecto salgan adelante, con suficientes voces y diferentes talentos que representen al colectivo. Es importante definir también qué ocurre si estos acuerdos de participación no se cumplen, por ejemplo, explorando sus motivos y buscando algún mecanismo para apoyarnos para asumir responsabilidades y cambios (véase el apartado 9.3). [7.1]

La diversidad de las integrantes de los colectivos hace plantear dónde se sitúa cada grupo en la tensión entre la eficiencia y la participación. Por un lado, es importante respetar los **tempos** pactados, si el grupo así lo ha decidido, y/o avanzar trabajo teniendo en cuenta los recursos que se destinan a él. Por otro lado, es clave que el grupo se haga suyo el proyecto a través de democratizar ciertos conocimientos y espacios de decisión. Algunas preguntas que pueden ayudar a los grupos a posicionarse son: ¿qué peso damos a la experiencia interna del grupo y de los equipos externos?; ¿con qué criterio se constituyen las comisiones: en función de las experiencias, de las motivaciones, de la no especialización, de la disponibilidad...?; ¿con qué queremos apoderarnos como grupo?; ¿qué debemos saber todas y qué resuelven los equipos que disponen de un conocimiento especializado?

Por último, a pesar de los aspectos que podemos decidir y regular en torno a la participación y la asunción de compromisos, es necesario confiar en las personas y en el grupo para que la convivencia o la comunidad funcione. Por ejemplo, para algunas personas, es una dificultad importante el no poder controlar todas las fases del proceso y todos los campos de conocimiento, y aceptar y/o validar decisiones que no han podido madurar lo suficiente; a otras, quizá les cuesta definir qué pueden aportar y cómo pueden implicarse en algún trabajo. También es necesaria la confianza para reconocer la energía diversa a la hora de enriquecer y aportar en el grupo, y confiar en el relevo de

esta energía para que la “llama” del proyecto se sostenga y viva los ciclos pertinentes de motivación y desánimo.

7.1. El poder y el empoderamiento en los grupos

El poder es un gran tema en los grupos, que existe, que necesitamos y sobre el que es necesario tomar conciencia para hacer un buen uso. Lo entendemos como la capacidad de influir en el entorno, en las personas o en los grupos. En sí mismo no es bueno ni malo, es una energía, es la fuerza que tenemos las personas para participar de forma creativa, completa y apasionada en nuestras vidas y proyectos; y también la fortaleza de no hacer, de no adaptarnos y de no responder a las expectativas y proyecciones sociales o de las demás.

El poder es complejo, dinámico, relacionado con el contexto y está condicionado por muchos factores. Todas las personas tenemos algún tipo de poder, que es el resultado del conjunto de características —edad, género, conocimientos, habilidades sociales, etc.— en un lugar, momento y situación determinada. Desde el paradigma de la psicología orientada a procesos, distinguimos las dimensiones diversas del poder que están en interacción continuamente:

El poder posicional, que viene dado por un contexto en un momento concreto. Es un poder frágil porque al cambiar de circunstancia se deja atrás el estatus que aporta. En el caso de un grupo de vivienda cooperativa, pueden tener personas que destacan por su capacidad de expresarse en público, la rapidez, la convicción con la que exponen las opiniones; o bien porque dominan temas legales, arquitectónicos o económicos, porque son empáticas y tienen facilidad en establecer relaciones, o porque hace más tiempo que forman parte del proyecto. También puede que venga dado por la posición dentro del organigrama formal, y la distribución diferenciada de responsabilidades.

El poder personal es la suma de los rasgos de personalidad, habilidades, talentos y la historia propia con las experiencias vividas que nos hacen ser quienes somos. Está relacionado con la autoestima y la seguridad en una misma, con la capacidad de gestionar emociones y conflictos, y de elaborar duelos o transitar por situaciones difíciles. Comprende también las habilidades sociales y de comunicación, la capacidad de motivarse y comprometerse con la gente, y las habilidades para cuidar las relaciones con la familia, las amigas, la comunidad. El poder personal es una sensación interna accesible a todo el mundo, a la vez que es independiente de las demás personas. Tiene mucha relación con el poder espiritual, que es la fuerza interna vinculada a la conexión con algo mayor que nos trasciende y da sentido (la religión, la naturaleza, la vida...). En una autopromoción, puede darse por el carisma de alguna, por la capacidad de confiar en el grupo, de lidiar en los momentos complejos y delicados, de encontrar maneras efectivas de encarar los conflictos o de cuidar una red de apoyo.

El poder sociopolítico es asignado por la sociedad en un momento y en un lugar determinados, y tiene que ver con ciertas características, como el género, la clase social, el origen étnico, la orientación sexual o la diversidad funcional. Las opresiones que existen en la sociedad seguramente tienen impacto en el grupo y requieren respuestas creativas para equilibrar las desigualdades que conllevan. En una covivienda, el grupo puede hacerse preguntas como estas: ¿cómo afecta el género a nuestro funcionamiento?, ¿qué diversidad y qué privilegios derivan de nuestra capacidad económica, de nuestra lengua materna, de nuestra edad...?, ¿cómo compensamos estas diferencias?, ¿cómo podemos hacer uso de los privilegios que tenemos para crear funcionamientos y relaciones más justas?

Por un lado, ser conscientes del poder que tenemos es determinante para el uso que hacemos de él; así pues, tenemos el reto de saber qué impacto generamos para poder hacer un buen uso del poder. Por lo general, tendemos a percibirnos con menos poder del que disponemos, y a ver antes las habilidades y las influencias de las demás personas que las propias. También es habitual vivir como normales ciertos privilegios del que otras personas carecen, minimizarlos para no sentirnos mal o diferentes, y no reconocer que pueden hacer daño. Por otro lado, tener presente el poder que tenemos y estar conectadas con el poder personal es importante para cuidar las relacio-

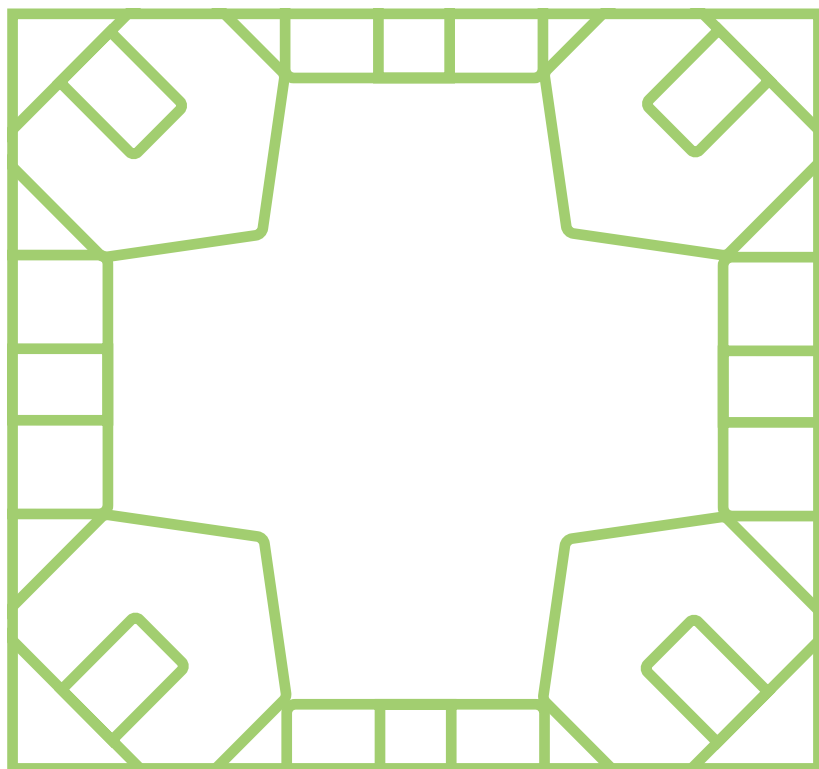
nes, prevenir conflictos e impedir que se agudicen una vez estamos inmersas en ellos.

Los feminismos han reivindicado y reivindican un uso emancipador del poder, que se da cuando se utiliza el potencial propio para el beneficio del colectivo, e incluso para un bien mayor, y ayuda a desarrollar la diversidad de aportaciones, dones y talentos de las personas y de los grupos. En este sentido, los contextos como las autopromociones son una oportunidad para cultivar el **empoderamiento** individual y colectivo, que entendemos como los procesos que conducen a la autonomía, a la conciencia crítica, a descubrir y a hacer uso de las bases de poder y de influencia propias para hacer crecer al grupo. Son ejemplos de este empoderamiento el hecho de generar confianza para la creación colectiva y la diversa implicación, compartir informaciones, construir estructuras de funcionamiento democrático o valorar la diversidad de aportaciones.

Sin embargo, el poder comporta responsabilidad y asumir riesgos. La sensación de tener poder a menudo altera, porque desinhibe, aumenta la ilusión de control y disminuye la empatía hacia las demás. Estas características pueden servir para favorecer y liderar relaciones y estructuras más justas, pero también generan las condiciones y oportunidades para abusar de esa capacidad de influir. Por eso el poder también da miedo, porque puede significar dominar o imponer la voluntad de una parte (persona o grupo) sobre otra parte, los procesos del grupo o el entorno. De hecho, el poder se ha definido en muchas ocasiones así, como dominación, en nuestra historia colectiva.

Por último, en el marco de los proyectos de vivienda cooperativa, en los que a menudo apostamos por una distribución horizontal del poder, suele ser difícil **reconocer y asumir el abanico de diferencias de poder existentes**. El rol de la facilitación, entre otros, tiene un poder importante, y recomendamos buscar formas de garantizar y revisar que se haga un uso responsable de él. Por ejemplo, si lo realiza una persona o comisión del propio grupo, que la mirada y los mecanismos que utilice estén alineados con la visión. Si se ejerce por alguien externo al grupo, que haga explícitos los valores que mueven el posicionamiento de la facilitación y las metodologías que utilizarán, así como la forma de acompañar en los valores y estrategias que el grupo quiera tener en cuenta en el proyecto o los procesos propios.

8. CÓMO NOS QUEREMOS RELACIONAR



Para construir un proyecto de vivienda cooperativa, los aspectos relacionales son tan importantes como los aspectos técnicos. Tienen que ver con cómo nos cuidamos mientras hacemos lo que estamos haciendo juntas, el objetivo común. Así pues, es clave construir y cuidar unas dinámicas grupales sostenibles y respetuosas de acuerdo con la idea de comunidad acordada. Las relaciones y el grupo pueden ser de muchas maneras: cómo queremos relacionarnos responde a la visión aplicada a la convivencia, y llevarlas a la práctica desde el minuto cero sirve de entrenamiento para la fase en la que la comunidad conviva.

Por tanto, en la etapa inicial de crear comunidad es necesario aclarar expectativas sobre las relaciones del grupo: cómo esperamos relacionarnos una vez conviviremos debe ser coherente con qué tipo de relación queremos o ya estamos llevando a la práctica en el proceso de autopromoción. Dicho de otro modo, lo que proyectamos debe corresponderse con los cuidados y la energía que destinamos a las relaciones desde el inicio de la autopromoción. Por ejemplo, los requisitos en el campo de las relaciones en una comunidad que aspira a compartir todas las comidas de la semana serán muy diferentes a los de un proyecto que imagine comer juntas una vez al mes. Y si la comunidad que quiere cocinar conjuntamente cada día no prioriza espacios de cohesión en el proceso de autopromoción, es posible que le sea difícil conseguir su meta. Y, por último, dado que las relaciones son vivas y cambiantes, el ejercicio de ajustar las expectativas y la realidad habrá que hacerlo a lo largo de toda la vida del proyecto.

Si tiramos de este hilo, cuanto más queramos compartir, más deberemos trabajar estas relaciones y aspectos de nosotros mismos. Nos referimos al hecho de que hemos aprendido a relacionarnos en el marco de la cultura dominante, individualista, patriarcal, liberal, depredadora de la naturaleza..., y poner en marcha proyectos de vivienda cooperativa nos brinda la oportunidad de romper con estas inercias y aprender fórmulas nuevas. De ahí se desprende que, si queremos vivir de otra manera, deberemos asumir unos compromisos como grupo, y deberemos dedicar energía e incluso quizás tendremos que formarnos para llevarlos a cabo.

Un requisito para adentrarnos en el crecimiento personal y de grupo es la apuesta, el compromiso de todas las personas. Trabajar esto re-

quiere enfrentarnos a las resistencias y vulnerabilidades de todas las personas, que es algo muy potente de hacer pero que pide la confianza de sabernos todas las personas en la misma aventura. Algunas estrategias que pueden servir son:

- Explicitar la visión de la comunidad en cuanto a las relaciones y lo que compartimos.
- Recibir formaciones sobre economía feminista y de los cuidados, relaciones de poder y privilegios.
- Definir intenciones y objetivos del grupo, focos temáticos para crecer juntas: como no nos podemos fijar en todo momento en todos los valores transformadores, es bueno tener la mirada en un tema durante un período, e ir abordando temas diversos repartidos en el tiempo.
- Establecer espacios que nos ayuden a responsabilizarnos de estos cambios: subgrupos de afinidad dentro de la comunidad para compartir los retos y las dificultades, o espacios cuidados para poder hacernos críticas, autocríticas y propuestas de mejora.

Una parte de este trabajo puede concretarse también en un documento de **acuerdos de comportamiento** del grupo. La suma entre la educación que hemos recibido, nuestra cultura de origen y la conciencia sobre los privilegios propios se traduce a menudo en diferentes maneras de entender qué es correcto y qué no en la relación entre personas. La diversidad de estilos y formas de hacer es muy enriquecedora en los colectivos, pero a la vez es sano conocer los mínimos comunes sobre las normas de conducta y las líneas rojas de las actitudes para que las dinámicas del grupo sean sostenibles. Algunos ejemplos son:

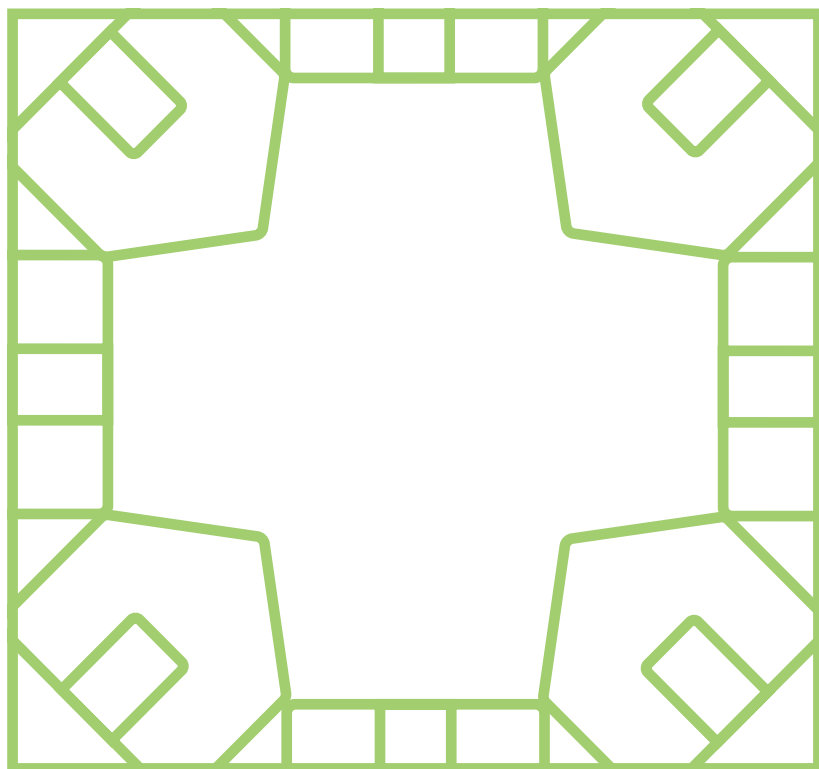
- Acuerdos sobre qué hacer ante comentarios de contenido sexista, racista, homófobo o clasista.
- Acuerdos sobre estilos comunicativos: tono de voz, posibilidad o no de interrupciones mientras hablamos, grado de intensidad emocional sostenible en las reuniones.

- Acuerdos sobre hasta qué punto podemos incidir, opinar, expresar cómo nos sentimos sobre aspectos del estilo de vida de las personas que normalmente forman parte de la esfera privativa, como las relaciones sexoafectivas, los hábitos de consumo o los estilos de crianza, entre otros.

Por último, una de las dimensiones profundas de los grupos, que para algunas personas tiene que ver con un sentimiento de espiritualidad o esencia, es la **gestión de sentimientos en colectivo**. Estos refuerzan la conexión emocional con el grupo, la intimidad y la pertenencia a la comunidad, y el sentido de lo que estamos haciendo, en forma de celebraciones y rituales en momentos señalados y cuando se alcanzan metas importantes, pero también en el hecho de poder vivir en grupo momentos de frustración, de cansancio profundo, de desánimo. Por otra parte, queremos mencionar la necesidad de reconocer el esfuerzo que representa emprender una autopromoción de vivienda cooperativa. Y, en este sentido, también queremos apelar a la responsabilidad de cada una de haber escogido hacer el trabajo y las renunciadas requeridas para poner en marcha y llevar adelante una iniciativa de esta envergadura. [8.1]

8.1 Un grupo, en el momento previo en el que debía concretarse la financiación para empezar las obras, vivió cambios repentinos porque muchas unidades de convivencia se dieron de baja y, a su vez, se incorporaron bastantes en muy poco tiempo y asumiendo muchos compromisos de repente. A pesar de esta compleja situación, fue un momento casi mágico en el que la percepción de confianza fue muy inspiradora y dio mucha fuerza y cohesión al grupo. Las personas miembros del grupo desde hacía tiempo estaban admiradas de la confianza de las nuevas al comprometerse con el proyecto con tan poco recorrido; las personas nuevas, estaban admiradas del compromiso y de la dedicación de las antiguas hasta el momento de empezar la obra.

9. QUÉ HACEMOS CON LOS CONFLICTOS



9.1. Qué son los conflictos

El **conflicto** es un proceso natural en todos los grupos y un fenómeno necesario para la vida humana, que puede ser un factor positivo en el cambio y en las relaciones, o destructivo, según la forma de regularlo. Tiene su origen en la percepción de que las necesidades, intereses u objetivos propios son incompatibles o interferidos por las metas de otra persona o grupo. También comporta cargas emocionales al menos por una de las partes del conflicto.

Lo que determina la existencia de un conflicto es que existan necesidades insatisfechas. Cuando esto ocurre, empieza a crecer un problema en el que es fácil que se entre en una escalada de reproches, mala comunicación, silencios. Esta creciente tensión en algunos casos puede dar lugar a la crisis, que es el punto álgido de tensión del conflicto.

Puede que tengamos una percepción negativa del conflicto porque lo asociamos a la violencia: consideramos que existe el conflicto solo cuando estalla una crisis (posiciones polarizadas, emociones a flor de piel, prejuicios y estereotipos, poco tiempo, clima muy tenso, mala comunicación, cansancio). Identificar el conflicto con la crisis comporta que no analicemos la raíz del conflicto, sino que nos fijemos y actuemos solo en sus consecuencias. Por otro lado, supone un esfuerzo y emociones intensas; no hemos sido educadas en una cultura positiva del conflicto que nos facilite reconocerlo y transformarlo constructivamente, y en general tenemos una gran resistencia a los cambios.

Si queremos vivir de forma diferente en las comunidades intencionales y los proyectos de vivienda cooperativa, una de las cosas que podemos hacer es entrenarnos en una cultura positiva del conflicto. Podemos vivir los conflictos como oportunidades para fortalecer a los grupos, poner las necesidades de todas sobre la mesa y buscar soluciones que respondan a esta diversidad. Cuando ante un conflicto las personas implicadas nos sentimos escuchadas y reconocidas, la confianza entre unas y otras y con el grupo aumenta.

9.2. Las condiciones para abordar conflictos

La condición primera e indispensable para abordar un conflicto es **estar abiertas al conflicto**, la voluntad real de acercarnos y empatizar con la otra persona o parte del conflicto. Hay muy buenas técnicas que ayudan a gestionar la comunicación y las emociones, como la comunicación no violenta, pero sin la voluntad de tejer puentes comunicativos profundos y solucionar el problema con la otra parte es difícil que den frutos. Para abordar un conflicto, es necesario también el permiso de todas las involucradas, y disponer de un tiempo y espacio de seguridad para ello. A veces, da miedo abordar el conflicto, por si nos hacemos daño o si nuestra relación se resiente, pero no atender los conflictos conlleva seguramente consecuencias en el bienestar de las personas y los grupos.

En segundo lugar, **una persona es algo más que un punto de vista o actitud** expresado en un momento determinado; y, a su vez, un mismo punto de vista puede estar representado por varias personas, con matices distintos. Entender los conflictos como una polarización entre roles (maneras de pensar, hacer, necesidades, deseos...) expresados por personas del grupo es diferente que entenderlos como una oposición entre personas con toda su diversidad y complejidad. Por tanto, implica comprender que la tensión la tenemos con una determinada posición que, incluso, en otros momentos quizás hemos llegado a oír o decir.

Por otro lado, en un conflicto existen **tantas percepciones o puntos de vista como personas implicadas**. Es importante, pues, que cada parte exprese sus necesidades y escuche las de las demás. En ocasiones, en momentos de polarización, nos aferramos a nuestra percepción, y desde aquí cuesta escuchar y empatizar con otras personas y perspectivas de los hechos. Recomendamos buscar el momento para encontrar la forma de estar dispuestas a entender al otro. Conseguir estar abiertas al otro, como hemos dicho anteriormente, e incluso aceptar un pequeño porcentaje de responsabilidad en la tensión, es lo que ayuda a empezar a relajar la situación para encontrar una solución negociada.

Por último, teniendo en cuenta que los grupos son sistemas o entramados de relaciones que se condicionan mutuamente, los conflictos que afectan directamente a algunas personas del grupo tienen un **impacto en el grupo entero**, aunque no afecten de la misma manera a todo el mundo. Esto no quita responsabilidad a las personas directamente inmersas en el conflicto, pero en muchas ocasiones estos conflictos contienen informaciones útiles para todas las personas; hablan de la diversidad del grupo y de aspectos difíciles que seguramente es necesario que el grupo entero aprenda. Esta perspectiva puede servir para tener presente el hecho de tratar el conflicto de forma colectiva en alguna fase del proceso de resolución, así como para interpelar a las personas "no implicadas" y animar a las que sí lo están a resolver el conflicto.

9.3. Algunas herramientas para prevenir los conflictos y abordarlos

1. Tener una visión clara, suficientemente concreta y puesta por escrito para evitar tensiones que deriven de interpretar de forma diversa los aspectos de la visión (véase el apartado 4).
2. Tener una estructura organizativa y un modelo de toma de decisiones claros para todas, y hacer visibles y establecer responsables para todas las tareas. En este terreno, a menudo existen tensiones vinculadas a entender de manera diferente las formas de funcionar (véase los apartados 5 y 6).
3. Conocer y cuidar las dinámicas de grupo. Es recomendable establecer espacios formales e informales para fortalecer los vínculos, crear comunidad y hacer un uso sano del poder (véase los apartados 7 y 8).
4. Trabajar la conciencia colectiva sobre la perspectiva positiva de los conflictos y abordar las emociones desde el primer día. Los conflictos afectan a todas, y es responsabilidad de cada persona del

colectivo resolverlos para que no deriven en problemas mayores para el proyecto. En este sentido, es recomendable llevar a cabo rondas emocionales o asambleas emocionales de manera periódica para compartir cómo nos encontramos desde el punto de vista personal y en relación con el grupo para realizar críticas, para pedir cambios y para explorar temas sensibles. De entrada, puede resultar un poco forzado, pero es un hábito que, una vez incorporado, puede facilitar estar actualizadas con el estado de cada persona en la comunidad, puede favorecer que el grupo aborde los malestares en cuanto aparecen, y sirve de entrenamiento para cuando haya conflictos de mayor envergadura. [9.2]

5. Recibir formación sobre habilidades comunicativas y gestión emocional y de conflictos. Más allá de las habilidades de personas concretas del grupo en relación a los conflictos, es bueno tener un lenguaje común sobre el mundo de las emociones y los conflictos, y buscar herramientas y recursos colectivos. Cabe preguntarse con qué habilidades queremos estar todas familiarizadas en el campo de los conflictos y que serán requisito para formar parte del grupo. En este caso, habrá que incluirlas en los requisitos mencionados en el documento de acogida (véase el apartado 10).

6. Asumir un compromiso de trabajo personal –al menos, que sea coherente con las expectativas de relación de la comunidad y la visión acordada– para revisar nuestras actitudes, creencias y el uso que hacemos de nuestro poder.

7. Poner en marcha un procedimiento para abordar los conflictos. Es bueno diseñar el protocolo en momentos en los que todavía no tenemos situaciones difíciles; puede liderarlo la comisión de convivencia y cuidados. Aunque en la gestión de los conflictos no existen recetas mágicas, podemos acordar algunos pasos:

- El primero es abordar el conflicto con la persona con la que se está viviendo el malestar.
- Si la situación está muy polarizada y es difícil resolver el conflicto solo entre las partes directamente implicadas, se pide mediación a una tercera persona acordada por ambas partes –o bien a dos personas, una elegida por cada parte.

- El siguiente paso puede ser pedir ayuda de forma formal a la comunidad: puede establecerse un grupo de trabajo o la misma comisión de convivencia y cuidados, validada en asamblea, que se encargue de mediar en caso de conflicto. Puede ser una tarea rotativa.
- Si el conflicto tiene impacto en muchas personas del grupo o bien se han agotado todas las vías anteriores de resolución del conflicto, se solicita una mediación externa.

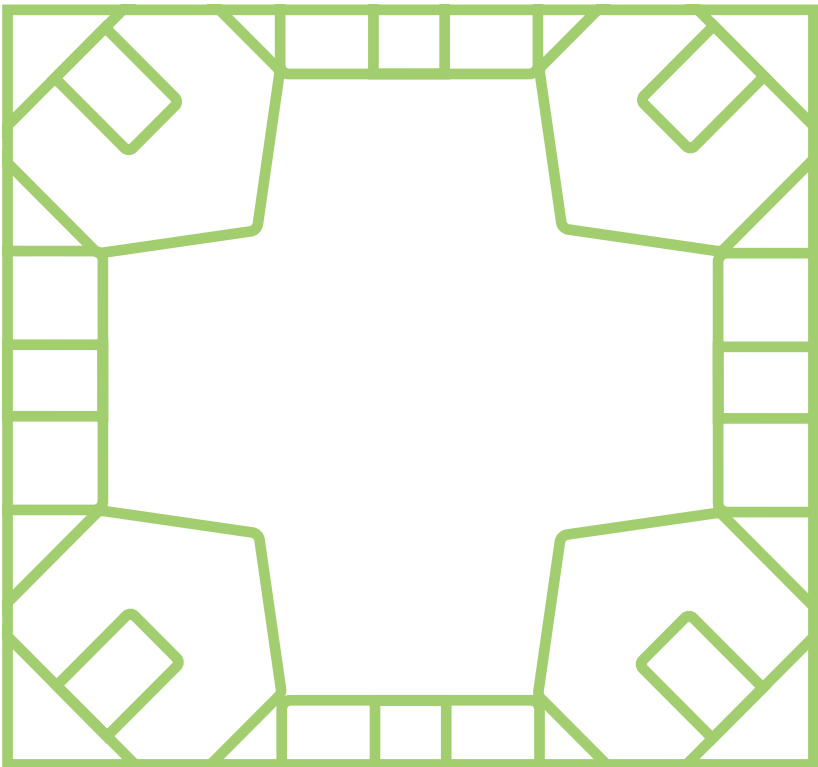
Por otra parte, podemos decidir mantener una serie de actitudes frente a los conflictos, por ejemplo, confidencialidad, compromiso de respeto mutuo y responsabilidad para hacer todo lo posible para resolver los problemas.

8. Definir qué pasa si no se cumplen los compromisos. Pese a querer ser flexibles, el hecho de no cumplir con unas responsabilidades asumidas tiene un impacto para el grupo, y hay conflictos importantes que derivan de no hacer nada cuando esto ocurre. Se pueden establecer mecanismos colectivamente que nos ayuden a realizar lo que nos proponemos hacer, como especificar claramente quién hace qué y cuándo lo hace, hacer seguimiento en las asambleas del punto en el que están las tareas asignadas, establecer sistemas de padrinazgo para realizar seguimiento de las tareas e indagar las razones profundas por las que no las estamos cumpliendo. [9.1]

9.1 Un grupo se planteó qué hacer con un compromiso que no respetaban, según el cual cada unidad de convivencia participaba al menos en una comisión y asistía a las asambleas. Elaboraron las siguientes propuestas: alternar las fechas de las reuniones para que pudieran asistir aquellas unidades de convivencia que normalmente no podían los días más votados; hacer que la participación en las comisiones fuese rotativa; crear una bolsa de horas para la participación en el proyecto; vincular el derecho a voto a un mínimo de participación; comprometerse personalmente a avisar cuando no estábamos participando por alguna razón, y establecer mecanismos de seguimiento de la participación.

9.2 Un grupo en convivencia ha consensuado espacios formales emocionales periódicos donde se crean espacios de seguridad para el grupo para hablar de temas relacionales y de conflictos. También se utilizan espacios informales por grupos de afinidad para trabajarlos, así como también encuentros facilitados por el propio grupo entre dos personas cuando surge un conflicto. Además, para generar cohesión, una vez al mes se convocan espacios colectivos lúdicos.

10. CAMBIOS, DESPEDIDAS Y BIENVENIDAS



Las personas y unidades de convivencia cambian con el tiempo. Nacimientos, muertes, viajes, cambios de trabajo, cambios de rumbo en la vida, cambios de prioridades, emparejamientos, separaciones, emancipaciones... son algunos ejemplos que pueden repercutir en el proyecto y en la configuración del grupo. De hecho, los cambios en la autopromoción son una previa, un entrenamiento de los que tendrán lugar en el proyecto comunitario a lo largo de los años. [10.2]

Es habitual, además, que el grupo de personas que comienza la aventura de la autopromoción no sea el mismo que irá a vivir una vez esté construido. Puede ser que haya personas que se vayan cada vez que se alcanza un hito en el proceso de concreción del proyecto. Y esto es sano, porque cada escalón en el que se detalla más el proyecto es una invitación a posicionarnos, a confirmar o no el compromiso con el grupo y los horizontes comunes. Por ejemplo, cuando se concreta la visión algunas personas pueden darse cuenta de que no es exactamente lo que quieren; cuando se concreta el proyecto arquitectónico puede que alguna no se imagine viviendo en él; cuando se concretan los criterios financieros, quizás no encajen con las expectativas económicas de algunas personas.

Aunque esto forma parte de un proceso sano, no quita que los cambios y las bajas a veces impacten en el grupo, hagan que cambie la atmósfera y la energía y que elaboremos un proceso de duelo. De acuerdo con la cultura dominante en la que estamos inmersas, los grupos tienden a valorar positivamente los momentos de expansión, y con incomodidad y necesidad de recogimiento en la esfera privativa los momentos de disminución de participantes del proyecto. Es importante poder nombrar estos momentos y atrevernos a expresar cómo estamos, qué necesitamos decir en grupo, qué necesitamos para cuidarnos. Si hay personas desgastadas, quizás hay que entender qué ha pasado, qué aprendizajes derivan de estos cambios y cómo nos situamos de nuevo con el grupo. En este sentido, resulta difícil establecer un protocolo de salidas rígido, pero pueden ser útiles las rondas emocionales (véase la dinámica del apartado 9); organizar una celebración cuando alguien se va; reconocer colectivamente la dedicación al proyecto por parte de las personas que se van y las que se quedan, y tener previsto un retorno o ayuda económica para facilitar la salida.

La entrada de nuevas personas es siempre un momento intenso para los grupos, tanto para las personas que pasan a formar parte del colectivo, como para el grupo que se reconfigura y nutre de estas incorporaciones. Es muy importante, por tanto, decidir cuándo el grupo está abierto a nuevos miembros y cuándo no. Por ejemplo, en el proceso de definir la visión recomendamos cerrar el grupo. En procesos de autopromoción, y de hecho a lo largo de la vida de la comunidad, tener claro en qué fase incorporamos a personas o unidades de convivencia nuevas, y en qué pueden incidir y en qué no.

La acogida engloba varias fases, por lo que es necesario definir un proceso para acoger e integrar a las personas nuevas. Pasos:

1. Establecer unos criterios de acogida claros y acordados por el grupo que detallen con claridad qué perfiles buscamos, y qué requisitos de tiempo, energía y dinero deben cumplir las nuevas incorporaciones. [10.1]]

2. Hacer una entrevista inicial para explicar el proyecto a las personas que solicitan entrar en él, por ejemplo, por parte de alguien de la comisión de convivencia y cuidados. Por un lado, es útil tener previsto qué información queremos de las personas que entran para garantizar que están alineadas con la visión del proyecto y pueden encajar con el talante del grupo. En este sentido, puede ser interesante realizar preguntas que hayan sido importantes para el proceso de creación de la visión del grupo. Por otra parte, la entrevista es un buen momento para explicar y dar por escrito informaciones actualizadas de la comunidad:

- El documento de acogida: pasos para formar parte de la comunidad, requisitos y explicación de cómo será el acompañamiento de este proceso.
- El documento de visión.
- El documento de registro de los acuerdos tomados.

3. Presentar el grupo en espacios formales e informales. Más allá de las informaciones intercambiadas y en caso de que todos salgan

contentos de la primera entrevista, un factor decisivo para las personas que quieren entrar en la comunidad es conocer el grupo y la energía que mueve. A su vez, las miembros del grupo también necesitan compartir ratos con los interesados para valorar si encajan con el proyecto.

4. Establecer un padrinazgo durante unos meses. Destinar a una persona, por ejemplo, durante seis meses, a acompañar, orientar a la persona o unidad de convivencia nueva, responderle preguntas y contarle con más tiempo y detalle la historia del grupo. La figura de la madrina puede ayudarla a identificar qué puede aportar al grupo y cómo y, en definitiva, a integrarse en la cultura de la comunidad.

5. Establecer un tiempo de prueba para que las nuevas incorporaciones puedan confirmar su compromiso, y las integrantes del grupo validen que están cómodas con las nuevas miembros. Durante este período, que por ejemplo pueden ser seis meses o un año, las personas interesadas tienen la posibilidad de familiarizarse con la comunidad, el proceso de toma de decisiones del grupo y la dinámica de comisiones. Cada grupo debe decidir cómo podrán participar durante este tiempo de prueba, de acuerdo con los criterios establecidos para formar parte de la asamblea. En este sentido, una posibilidad es que tengan voz en las reuniones, pero que no participen de la toma de decisiones hasta ser miembros de pleno derecho.

6. Celebrar la entrada de las nuevas miembros de pleno derecho, una vez pasado el período de prueba y en el caso de que las interesadas mantengan las ganas de formar parte del proyecto y la asamblea apruebe su entrada. Puede ser enriquecedor para el grupo que se reconfigura llevar a cabo un ritual o algún tipo de celebración con la entrada definitiva de nuevas personas.

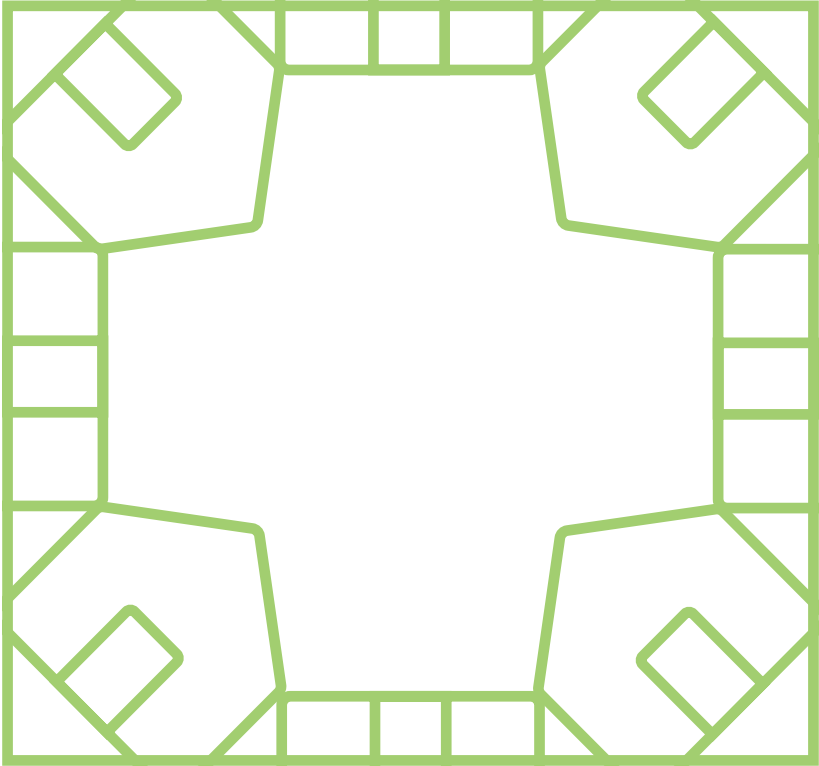
Las entradas de personas y unidades de convivencia ponen de manifiesto la necesidad por parte de todas de encajar el aire fresco que aportan las nuevas con el hecho de honrar lo construido desde el inicio. Dicho de otro modo, el privilegio de las personas que entran cuando el proyecto ya está bastante definido o totalmente definido, con el privilegio de las personas que viven la satisfacción de haber llevado a cabo esta aventura desde el inicio.

Casos:

10.1 El grupo motor de un proyecto de vivienda cooperativa, una vez definida la visión con bastante detalle, abrió el proyecto con cierta prisa por sacarlo adelante y ser viables económicamente. Lo abrió sin haber definido los perfiles que buscaban, aunque en realidad querían a gente con un compromiso profundo con la espiritualidad. Se generó un clima de confusión que finalmente los llevó a detener el proyecto. En este caso, tenían dos necesidades importantes que debían atender: tener personas suficientes para financiar el proyecto y tener personas realmente afines a la visión trabajada.

10.2 La flexibilidad en la arquitectura es un recurso potente para integrar y trasladar los cambios que tendrán lugar en la vida de las personas y las unidades de convivencia en la arquitectura; hacerla de forma que integre esta dimensión cambiante de la vida de las personas y el colectivo en la trayectoria del proyecto. Hay grupos que han diseñado el espacio de vida con módulos para ampliar o reducir sus viviendas. Otros han planteado la convivencia ya de entrada contando con redistribuir las viviendas en función de las necesidades concretas de las unidades de convivencia y del grupo en cada etapa.

ANEXOS



Anexo 1: dinámicas

4) Quiénes somos y qué nos une

1. ¿Qué comunidad queremos?

(Adaptada del libro *Crear una vida juntos*, de Diana Leafe)

Objetivo: facilitar la toma de conciencia de las expectativas en torno a la vida comunitaria en el proyecto de vivienda cooperativa.

En qué consiste. El ejercicio tiene varias fases:

1. Individualmente y preferentemente en silencio, cada persona conecta con una experiencia vivida en grupo (campamentos, viaje, vivienda compartida, proyecto...) en la que se sintiera feliz, realizada, vinculada a las demás personas y al sentido de lo que hacían juntas. Se pueden hacer las preguntas: ¿qué es lo que hacía la experiencia valiosa?, ¿cómo te sentiste?

2. En grupos de 3 o 4 explicad las experiencias de cada una, por turnos. Las personas que escuchan dan *feedback* de los valores, creencias, aspiraciones, aspectos importantes que les llegan de su explicación.

3. Después de explicar las experiencias y escuchar los *feedbacks*, cada persona escribe un máximo de tres ideas significativas de la experiencia vivida y que también aspire a vivir en el proyecto actual (cada idea en una nota adhesiva o tarjeta). A continuación, se pegan todas las notas adhesivas en un mural, una pizarra o una pared.

4. También, se pueden agrupar las notas adhesivas en torno a grandes temas, como pueden ser las relaciones, la gobernanza, la crianza, el trabajo compartido, la ecología... De esta manera, se logra un panorama general ordenado de los valores que mueven la vida comunitaria del grupo.

5. Se puede invitar a las personas del grupo a priorizar qué conceptos del mural consideran más identitarios o esenciales. Una posibilidad es haciendo que cada persona enganche 3 gomets al lado de las 3 ideas que crea más importantes.

Observaciones: esta actividad puede servir de base para elaborar el documento de visión y/o para identificar debates importantes que debe tener el grupo.

2. Nube de valores

Objetivo: recoger conceptos que definen quién es y cómo funciona el grupo.

En qué consiste: se coloca el nombre del proyecto en el centro de la sala o el espacio donde se realiza la reunión. Si el grupo todavía no tiene nombre, se utiliza un título más genérico, como proyecto de vivienda cooperativa. Del centro salen los temas del grupo: participación, autogestión y disponibilidades; cotidianidad; vida comunitaria; arraigo territorial; sostenibilidad.

1. Aspectos específicos de los conceptos clave (3 de cada por ejemplo). Escribir conceptos clave para representar las ideas. Se deben dejar fluir las ideas sin valoración, tal y como surjan; debe hacerse rápidamente.
2. Se mira el mapa y, si es necesario, se reordenan o se agrupan los conceptos que aparecen en ellos si tienen relación.
3. Se votan los 10 elementos más indispensables definitorios para explicar las características esenciales del proyecto.
4. Una comisión hace un escrito que lleva por título el nombre del proyecto o el que el grupo ha situado en el centro del espacio al inicio de la actividad, donde deben aparecer los 10 conceptos elegidos. A continuación se lee en el gran grupo y se comenta.

Observaciones: esta actividad puede servir de base para elaborar el documento de visión y/o para identificar debates importantes que debe tener el grupo.

3. La línea del tiempo

Objetivo: tomar conciencia de la visión que el grupo ha ido construyendo de forma implícita mientras ha ido avanzando el proyecto.

En qué consiste: se hacen grupos de 5 o 6 personas, y cada uno de estos se sitúa junto a una línea en el suelo, que representa el recorrido realizado con el proyecto.

1. Individualmente, cada persona identifica momentos significativos del proyecto, y los escribe en tarjetas (una tarjeta por cada momento, y con un máximo de 10 momentos). Cuando todas las personas del grupo reducido han terminado, se explican los momentos que se ha escrito en las tarjetas y se colocan ordenados cronológicamente en la línea del tiempo.

2. A continuación, dentro de cada grupo reducido, se intenta responder a qué le hemos dado valor/qué hemos priorizado en cada uno de estos momentos, y se anota al lado de cada tarjeta, de forma clara y sintética.

3. Cada grupo explica al resto de grupos los hitos colocados en la línea del tiempo y lo que han valorado en cada uno de ellos. Se da un tiempo para leer con atención todas las líneas del tiempo y poder contrastar entre grupos.

4. Si se quiere utilizar el ejercicio como base para un documento de visión, un equipo reducido o la comisión de cuidados se encarga extraer las informaciones de las líneas del tiempo de cada grupo para elaborar una primera propuesta de texto que condense lo esencial del proyecto. En una asamblea posterior, el grupo entero revisa, comenta, opina y sugiere lo que sea necesario sobre el trabajo de la comisión, y esta se lleva de nuevo el *feedback* para integrarlo y modificar la propuesta de texto. Se realizan todas las revisiones que hagan falta hasta llegar a un documento de consenso sobre la identidad del grupo.

Observaciones: la dinámica puede favorecer que las personas se posicionen con mayor conciencia sobre el cariz y las inercias que está tomando el proyecto.

4. El nombre del grupo

Objetivos: facilitar la toma de conciencia de lo que evoca o se proyecta en el nombre de la convivencia.

En qué consiste: en gran grupo o en grupos reducidos, se debate en torno al nombre del proyecto, con las siguientes preguntas:

- ¿Por qué se llama así?
- ¿De dónde sale el nombre?
- ¿Qué os inspira?
- ¿Encaja con lo que deseáis?

5) Cómo nos organizamos

5. Autodiagnóstico del funcionamiento interno

Objetivo: motivar la toma de conciencia colectiva del funcionamiento del grupo.

En qué consiste. En gran grupo o en grupos reducidos, reflexionad sobre estos temas y preguntas:

- La toma de decisiones: ¿el modelo es claro y compartido? ¿Quién y dónde se toman las decisiones? ¿Todas las personas tenemos que decidirlo todo?
- El organigrama: ¿cuál es el paper de la asamblea? ¿Y el de las comisiones o grupos de trabajo? ¿Tenemos una visión compartida y confianza suficiente para delegar tareas y ciertas responsabilidades en los grupos de trabajo?
- El reparto de tareas: ¿con qué criterios las repartimos? ¿Cómo afecta el género en la valoración y reparto de tareas? ¿Tenemos una previsión del trabajo que conllevan las tareas y responsabilidades?
- La gestión de la información: ¿qué canales de comunicación interna utilizamos y con qué usos? ¿Todas las personas comprendemos y tenemos acceso a la información compartida? ¿Cómo se difunden o traspasan informaciones técnicas difíciles de entender para las personas no especializadas en el campo correspondiente?
- El funcionamiento de reuniones y asambleas: ¿contamos con un orden del día claro, con tempos marcados para cada punto? ¿Se respeta el turno de palabra y todas las personas tienen espacio y tiempo para opinar?
- Los mecanismos de seguimiento de los acuerdos y responsabilidades: ¿qué hacemos cuando los acuerdos o responsabilidades no se cumplen?

6. Corresponsabilidad

(Extraída de la escuela de verano de la XES del año 2016. Comisión economías feministas)

Objetivo: facilitar la reflexión en colectivo sobre el nivel de visibilidad y corresponsabilidad en las tareas de cuidado en cooperativas de vivienda.

En qué consiste: se divide el grupo en dos, uno para reflexionar sobre la visibilidad de las tareas de cuidado, y el otro para debatir sobre la corresponsabilidad de estas en el grupo. Cada grupo tiene un mural con preguntas asociadas a cada tema y notas adhesivas para anotar las respuestas.

Preguntas sobre visibilidad de las tareas de cuidado:

- ¿Cómo se planifican las actividades en el colectivo?
- ¿Qué tareas se distribuyen y cuáles se dan por hechas?
- ¿Qué tareas llevan asociadas un calendario y un presupuesto y cuáles no?
- ¿Se distribuyen las tareas según "afinidad o gustos"?
- ¿Existe una relación en la atribución de las tareas según sexo-género ?

Preguntas sobre la corresponsabilidad de las tareas de cuidado:

- ¿Se tienen en cuenta las personas con dependencias a cargo en el proyecto de vivienda cooperativa y la distribución de las tareas?
- ¿Existen espacios de cuidado en las reuniones para aquellas personas que tienen niños?
- ¿Existe división sexual respecto a quien participa en las comisiones y las asambleas?
- ¿Se prevén parámetros para conciliar las distintas facetas de la vida de las socias de la cooperativa?

Una vez cada persona ha respondido a las preguntas de forma individual, se ponen en común en su propio grupo y se hacen propuestas para mejorar en la visibilidad y corresponsabilidad de las tareas de cuidado.

6) Cómo tomamos las decisiones

7. Tipo de decisiones: ¿qué hay que decidir y quién decide?
(Extraída de una formación con Jordi Garcia Jané, de la cooperativa L'Apòstrof)

Objetivo: establecer colectivamente diferentes tipos de decisiones (urgentes o importantes) y quién debe tomarlas en cada caso (una persona, una comisión, el grupo entero, las técnicas que colaboran en el proyecto, etc.).

En qué consiste: el grupo o algunas personas del grupo elaboran una lista de decisiones que se han tomado o que se toman normalmente.

1. En cada caso de la lista, individualmente se anota si se considera una decisión urgente y/o importante, y quién debería tomarla.
2. En plenario, se pone en común y se debate. Puede decidirse según lo que considere la mayoría del grupo.

Observaciones: esta dinámica tiene en cuenta la importancia de equilibrar la autonomía, la confianza y la eficiencia en cuanto a decidir quién decide:

- ¿qué decidimos entre todas las personas?
- ¿qué decidimos en un órgano o equipo?
- ¿qué debe decidir cada persona?

Esta dinámica tiene presente también el tipo de decisiones y el tiempo que debería dedicarse a cada una:

- urgente e importante (25%)
- urgente y no importante (15%)
- no urgente e importante (65% o 80%)
- no urgente y no importante (menos del 1%)

	Urgente	No urgente
Importante	¿La persona que está a primera línea? ¿Comisiones?	TODAS LAS PERSONAS
No importante	Cada persona	Cada persona o nadie

8. Pecera

Objetivo: deliberar de forma colectiva dentro de un proceso de toma de decisiones en grupos numerosos.

En qué consiste: se establece un tema o una polémica para debatir. Se hacen dos círculos concéntricos con sillas: en el círculo del medio se sientan las personas que quieren hablar, y en el círculo exterior se sientan las personas observadoras. En el círculo interior siempre queda una silla vacía. Cuando alguna persona del círculo exterior quiere participar en la conversación, se sienta en la silla vacía, y otra persona del círculo interior debe abandonar su sitio y pasar a ser observadora, de forma que siempre quede una silla vacía en el interior. Una de las personas observadoras toma nota de las distintas posiciones y argumentos que se dan en la conversación.

9. Bola de nieve

Objetivo: facilitar los procesos de consenso de forma dinámica y efectiva en grupos numerosos.

En qué consiste:

1. Individualmente cada persona tiene 5 minutos para definir el posicionamiento sobre un tema o aspecto a decidir.
2. Por parejas, ambas personas comparten sus análisis durante 10 minutos, apuntando los aspectos en los que están de acuerdo y en los que difieren.
3. En un grupo de 4 personas, se repite el proceso anterior durante 15 minutos.
4. Se puede repetir el proceso con grupos de 8 personas, o llevar directamente los acuerdos y desacuerdos en el plenario, donde se ven cuáles son los consensos y los puntos que requieren más reflexión y debate.

7) No todas participamos igual

10. Entre todas, todo

Objetivo: motivar la toma de conciencia y la responsabilidad individual y colectiva de las aportaciones de todas las personas, haciendo visibles todas las tareas, roles y actitudes.

En qué consiste:

1. ¿Qué apporto yo en este proceso?

En notas adhesivas, cada persona anota individualmente lo que puede aportar:

- Tareas productivas (escribir, dar ideas, experiencia en un tema, participar en las reuniones de xx, disponibilidad para releer, corregir, maquetar...).
- Tareas reproductivas (asumir estar con los niños para liberar a alguien para ir a una reunión, sostener emocionalmente algún proceso, pedir sala, llevar merienda, explicar el proceso a alguien que se ha perdido la reunión...).

Leemos en silencio.

2. ¿Qué necesito yo para sentirme cuidada en el proceso? (Puede servir pensar en qué me puedo quemar o cargar...).

Observaciones: esta dinámica pretende visibilizar todas las aportaciones (vivimos en un mundo que valora y visibiliza más unas tareas, unos roles y unas actitudes que otras, en general las relacionadas con lo productivo).

11. Test sobre poder y privilegios
(Basada en el ejercicio "Reflexión del propio rango", de Fil a l'agulla)

Objetivos: motivar la toma de conciencia sobre los privilegios y los poderes propios, cómo nos sentimos hacia las demás y cómo las demás se pueden sentir respecto a nosotros.

En qué consiste: responder el siguiente test indicando qué puntuación del 1 al 10 considera que tiene cada persona en relación con la característica planteada en la misma línea.

Poder sociopolítico

Grupo étnico y social	
Género	
Religión	
Nivel de estudios	
Clase económica	
Edad	
Condición física	
Orientación sexual	
"Belleza"	
Idiomas	
Red de contactos	

Poder personal

Inteligencia	
Confianza en una misma	
Fortaleza de carácter	
Capacidad de resolver con facilidad tus tensiones y problemas	
Capacidad para comunicarte / influir sobre las demás	
Madurez emocional	

Poder espiritual

Conexión con tus creencias en esta vida o en otra vida después de la muerte	
Facilidad para conectarte contigo misma	
Sentimiento de estar centrada	
Tienes relativamente claro tu sentido de vida	

Poder contextual

Tienes experiencia en este grupo	
Te sientes cómoda en este grupo	
Tienes facilidad para expresar cuando estás en desacuerdo con las opiniones de este grupo	
Tienes claro qué aportas al grupo	
Cuando no vienes sientes se te echa de menos	

A continuación, podéis reflexionar sobre estas preguntas:

- ¿Eres conscientes de los privilegios que tienes? ¿Te ha llamado la atención algo?
- ¿Cómo estás usando tus privilegios más poderosos? ¿Qué impacto tienen en el grupo?
- ¿Qué relación tienen las tensiones que surgen en el grupo con tus privilegios?

8) Cómo nos queremos relacionar

12. Círculo de apreciaciones y críticas (Dinámica empleada por el movimiento kurdo)

Objetivo: establecer mecanismos colectivos que ayuden a que las acciones y actitudes tengan coherencia con los valores compartidos.

En qué consiste: una persona toma notas. Solo habla quien quiere hacerlo. Cada persona solo habla una vez y no es necesario repetir las observaciones que se hayan hecho antes. Se puede hacer de pie para que sea más rápido.

Cada persona puede compartir apreciaciones y autoapreciaciones, autocrítica o crítica a dinámicas del grupo a otras compañeras, según los acuerdos comunes, si se han cumplido o no, y los valores que el grupo ha asumido como colectivos.

Al final, se vuelve a abrir el derecho de voz de todas para que puedan realizar propuestas.

Por último, la persona que toma notas hace un resumen de las críticas, autocríticas y propuestas.

Observaciones: cuando se realizan autocríticas, se entiende que la persona tiene la voluntad de cambiar. Y cuando se hacen críticas a compañeras, la persona que realiza la crítica se compromete a estar al lado de la persona que ha criticado para ayudarla a modificar sus actitudes.

Las críticas no comportan que se condene a la persona, sino que se refieren solo a ciertas actitudes, que a menudo provienen de haber sido educadas en sistemas de creencias basados en el individualismo o el consumismo, por ejemplo.

13. Herramientas para expresar críticas

Objetivos: trabajar habilidades para realizar críticas con precisión y cuidado.

En qué consiste: es un ejercicio que se hace en parejas, una vez cada persona. Tiene varios pasos:

1. Identifica a la persona crítica que tienes dentro a la hora de comunicarse. Con la ayuda de tu pareja, intenta especificar qué dice y cómo lo dice esta persona crítica: el tono de voz, la posición corporal, los movimientos, su energía... Compórtate como esa persona, enséñale a tu pareja cómo actuar como ella.
2. Tu pareja actúa como esa persona crítica que tienes dentro, y tú te defiendes y la paras. Puedes hacerlo hablando o respondiéndole con su actitud. Si la persona que hace de crítica siente algún pequeño cambio en su interior, lo comunica.
3. Ahora haces de persona crítica para buscar su esencia útil, la pequeña dosis homeopática que te puede ayudar. Quizás te resulta un poco difícil ser la persona crítica porque no nos gusta nada y nos ha hecho daño. Intenta por unos momentos jugar a ser crítica sin sentirte afectada por ella, y tratar de encontrar alguna cualidad que pueda serte útil; puede ser alguna parte de su discurso, su energía...
4. ¿Qué relación tienes con esa energía o cualidad? ¿La conoces en ti? ¿Estás en contra? ¿Crees que está mal ser así? ¿De dónde vienen estas creencias? Coméntalo con tu pareja.
5. ¿Cómo puede servirte esta energía o cualidad para comunicarte, para expresarte? ¿Crees que puede serte útil? Coméntalo con tu pareja.

9) Qué hacemos con los conflictos

14- Rondas emocionales

(Extraída de la guía *Traçant vides dignes*, de Matriu)

Objetivo: dar tiempo y espacio a la expresión de las emociones en el funcionamiento del grupo.

En qué consiste: antes de empezar cada reunión o asamblea, todas las personas explican al resto del grupo cómo se sienten tanto en su vida en general como en relación con la organización, mientras el resto del grupo le escucha. Cada grupo deberá consensuar unas normas de funcionamiento para decidir aspectos como:

- ¿Existe un límite de tiempo por intervención?
- ¿Se puede aludir a terceras personas, en forma de apreciaciones, críticas o demandas? ¿O solo es un espacio para hablar en primera persona sobre cómo nos sentimos?
- Acuerdos para cuidar de las personas del grupo, como evitar el contacto físico si hay personas que lo prefieren, no cortar, no dar consejos sin pedir permiso.

Observaciones: compartir cómo estamos nos ayuda a tener más empatía y poder entender mejor las actitudes de cada una en un día determinado. Además, las ruedas emocionales pueden servir para detectar malestares o puntos calientes que necesitan atención para evitar que escalen y generen tensiones dentro del grupo. Podemos decidir si abordarlos en el momento o buscar otros espacios para hacerlo.

Anexo 2: materiales

2.1. Modelo de documento de visión

Explicación resumida de la visión (un párrafo)
La visión
La misión
Los valores
Los objetivos
La estrategia
Otros...

2.2. Modelo de acta

<p>Lugar de la reunión: Fecha: Hora: Participantes: Excusan la asistencia:</p>
<p>Asignación de roles Controlar el orden del día y los tiempos asignados: Turnos de palabra: Observar el grupo: Preparar el espacio y el material: Dinamización / Facilitación:</p>
<p>Orden del día Título (xx minutos) Título (xx minutos) Título (xx minutos) Título (xx minutos)</p>
<p>Desarrollo de la asamblea Tema (xx minutos) Tema (xx minutos) Tema (xx minutos) Tema (xx minutos)</p>
<p>Próxima asamblea Hora: Lugar: Quién dinamiza:</p>
<p>Acuerdos tomados Qué </p>
<p>Tareas asignadas Qué, quién, cuándo </p>

2.3. Modelo de documento de registro de decisiones del grupo

Núm.	Acuerdos	Fecha	Observaciones
1			
2			
...			

2.4. Plantilla de observación de reuniones en clave de género

(Comisión de Economías Feministas de la XES)

OBSERVACIÓN DESDE EL GÉNERO			
Reunión que se observa:	Fecha:	Hora:	
	Mujeres	Hombres	Total
<p>1. Cuantitativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> Asistentes <ul style="list-style-type: none"> < 30 años > 30 años N.º intervenciones Reparto de tareas <ul style="list-style-type: none"> Propuesta orden día Tomar acta Facilitación Moderación Cuidado del espacio (agua, bolígrafos...) Asume ejecución de acuerdos Otros 			
<p>2. Tipo de intervenciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> Lenguaje utilizado (masculino, femenino genérico...) Tipo de intervenciones (podemos cuantificar y también anotar ejemplos): <ul style="list-style-type: none"> Informativa Propositiva Toma de decisión Mediadora Repetitiva/Insistente Autoritaria Énfasis en el acuerdo Énfasis en el desacuerdo Expresión de sentimientos Renuncia al turno de palabra 			
<p>3. Actitudes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Interrupciones Acaparar turno de palabra No venir a cuento Polemizar Reconocer al otro Escucha activa Salto de los turnos de palabra Renuncia al turno de palabra 			
<p>4. Contenidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Los diagnósticos sobre la realidad tratada tienen en cuenta específicamente la perspectiva de género Las iniciativas que se plantean fomentan la igualdad de género 			

xes.cat/comissions/economies-feministes/eina-observacio-genero/

Bibliografía y recursos

1) Vivienda cooperativa y comunidades

LACOL; LA CIUTAT INVISIBLE. *Habitar en comunidad. La vivienda cooperativa en cesión de uso*. Ed. Catarata i Fundació Arquia. Barcelona, 2018.

LEAFE CHRISTIAN, Diana. *Crear una vida juntos. Herramientas prácticas para formar Ecoaldeas y Comunidades Intencionales*, Cauac Editorial Nativa. Murcia, 2011.

SOSTRE CÍVIC (coord.). Col·lecció "Construint Habitatge Cooperatiu". Barcelona.

2) Gestión de conflictos

CASCÓN, Paco. *"Educar en y para el conflicto"*. Cátedra Unesco sobre Paz y Derechos Humanos. Bellaterra.

FIL A L'AGULLA. *La gestió de conflictes a les cooperatives*.
www.cooperativest treball.coop/sites/default/files/materials/guia_per_a_la_gestio_de_conflictes.pdf

MINDELL, Arnold. *Sentados en el fuego. Cómo transformar grandes grupos usando el conflicto y la diversidad*. Ed. Icaria. Barcelona, 2004.

ROSENBERG, Marshall. *La comunicación no violenta. Un lenguaje de vida*. Gran Aldea Editores. Argentina, 2006.

3) Poder, liderazgos y facilitación de grupos

DIAMOND, Julie, *Power: a user's guide*, Belly Song Press, Santa Fe, New Mexico, 2016.

Manual de facilitación de la PAH.
www.facilitacion.org/wp-content/uploads/2014/09/ManualPAH-Cat.pdf

FIL A L'AGULLA. *Eines per a la gestió col·lectiva. Manual de facilitació de grups*.
<http://filalagulla.org/wp-content/uploads/2018/02/manualFacilitacioGrups.pdf>

4) Economía feminista y ética del cuidado

MOGOLLÓN GARCÍA, Irati; FERNÁNDEZ CUBERO, Ana. *Arquitecturas del cuidado. Hacia un envejecimiento activista*. Icaria editorial. Barcelona, 2019.

PÉREZ OROZCO, Amaia. *Subversión feminista de la economía: aportes para un debate sobre el conflicto capital-vida*.

MATRIU. *Traçant vides dignes*.
http://matriu.org/sites/default/files/project/pdf/tracant_vides_dignes_cap_a_una_economia_feminista_1.pdf



Esta guía tiene una licencia:

Reconocimiento-NoComercial-Compartir Igual
CC BY-NC-SA

Esta licencia permite a cualquier persona mezclar, adaptar y construir a partir de su obra sin finalidad comercial, siempre que reconozca su autoría y mantenga esta licencia en sus nuevas creaciones.

Edición y coordinación: Sostre Cívic SCCL

Redacción de contenidos y asesoramiento: Associació Col·lectiva Matriu

Diseño, corrección, traducción y maquetación: L'Apòstrof SCCL

Impresión: El Foli Verd, SCCL

Título original: La construcció i la cura dels grups

La traducción de esta guía se ha realizado en el marco del proyecto estratégico para la recuperación y transformación económica "Red estatal de Polos Cooperativos y de ESS para el fomento de la intercooperación y el fortalecimiento de sectores estratégicos de la vivienda cooperativa en cesión de uso y de las comunidades energéticas".

El proyecto ha estado impulsado por



y financiado por la Unión Europea - NextGenerationEU



Financiado por
la Unión Europea
NextGenerationEU



GOBIERNO
DE ESPAÑA

VICEPRESIDENCIA
SEGUNDA DEL GOBIERNO
MINISTERIO
DE TRABAJO
Y ECONOMÍA SOCIAL



Plan de Recuperación,
Transformación
y Resiliencia

