

La gestión de intereses comunes: el trabajo universitario en redes de economía social y solidaria

RODRIGO RODRÍGUEZ GUERRERO

Resumen: *este trabajo discute sobre la figura del líder comunitario y la interacción de liderazgos en el trabajo en red, particularmente en la interacción universitaria que busca facilitar procesos de incidencia social. Para esto se toma como referencia la experiencia en los procesos de Redes Alimentarias Alternativas (Realt) y su antecedente la Red de Colaboración en Economía Solidaria (Redcoes), ambos procesos acompañados desde el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO) con la estrategia de nodos articuladores. En el texto se presentan formas en que se entienden los liderazgos en las organizaciones y su complejidad en un liderazgo compartido en red. Así se concluye con reflexiones orientadas a nuevos liderazgos, la colaboración entre organizaciones y algunas guías que han orientado el trabajo en estos procesos que buscan incidir con lógicas de soberanía alimentaria y economía social y solidaria.*

Palabras clave: *liderazgo, economía social y solidaria, incidencia social.*

Abstract: *this paper looks at the figure of the community leader and the interaction of leaderships in networking, particularly in university interaction that seeks to facilitate social impact processes. The specific reference is the experience of the processes of the Alternative Food Networks (Realt, in its acronym in Spanish) and its forerunner, the Solidarity Economy Collaboration Network (Redcoes). Both processes received support from the Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO) under the heading of articulation hubs. The text presents some of the ways leaderships are understood in organizations and their complexity within a shared, networked leadership. Conclusions are drawn in the form of reflections on new kinds of leadership, collaboration among organizations, and some guidelines that have served to orient the work in these processes that seek to have an impact through the logic of food sovereignty and the social and solidarity economy.*

Key words: *leadership, social and solidarity economy, social impact.*

Las ciencias sociales en general han guardado siempre un lugar particular para discutir sobre las posibilidades de incidencia para un cambio social positivo, y con ello, sobre las condiciones que lo hagan posible. Sin duda, entre las condiciones necesarias para que el cambio social suceda, se encuentra la existencia de fuerzas promotoras que irrumpen en las inercias que los grupos de poder tratan de instaurar; el cambio social necesita, por tanto, del encauzamiento de energías comunitarias tendientes a la transformación.

Se entiende que los procesos de cambio son tareas de largo aliento que a menudo tienen impulsos que son producto de la explosión causada por fuertes tensiones, por condiciones históricas específicas o por la aparición de fuerzas sociales que incluyen el surgimiento o identificación de liderazgos sociales.

La figura del líder emerge muchas veces como la encarnación de esas fuerzas sociales y se le atribuyen características que lo dotan con la representación de posibilidades de ese cambio esperado. Sin embargo, el líder no puede pensarse en el vacío, es necesario reflexionarlo en su contexto, su interacción con aquellos otros con los que comparte causa y con otras figuras y fuerzas aliadas, es ahí cuando la complejidad de relaciones se presenta y tratamos de entenderla, cuando el papel del liderazgo y las interacciones en torno a este llaman fuertemente la atención de quienes buscan comprenderlo.

Los agentes universitarios deben pensarse también en esta complejidad de relaciones, llama a repensarse constantemente en cuanto al rol que se toma o se propone desde la participación universitaria, que incluye reflexionar sobre las maneras de colaboración y la postura respecto a estos liderazgos.

Por si tal tarea no fuera de por sí un reto, se vuelve aún más complejo cuando se piensa en la interacción de distintas fuerzas sociales que enarbolan por sí mismas una manera particular de entender el rumbo del cambio social, pero que logran espacios de diálogo en la intersección de intereses comunes; ese es uno de los retos del trabajo en redes de colaboración, y lo es todavía más cuando no son procesos sociales que se detienen en el tiempo mientras se les observa, sino que son cambiantes y reconstruyen su manera de hacer mientras suceden sus propias acciones. Los procesos de economía social y solidaria, al partir de distintas concepciones de lo que esta implica, es un ejemplo de puesta en diálogo en tales encuentros. Vale la pena entonces preguntarse ¿cómo sucede la gestión de intereses comunes en las redes de economía social y solidaria?

PROBLEMATIZAR LA ORGANIZACIÓN SOCIAL Y EL LIDERAZGO

Anteponiendo una disculpa con el lector por la autorreferencia, partiré compartiendo una experiencia con la que trato de adelantar que lo que se escribe en este texto es parte tanto de la propia trayectoria en la inmersión de trabajo comunitario como de la revisión de literatura académica a la que obligadamente acudimos aquellos que nos interesamos por procesos de incidencia social.

Una de las primeras experiencias involucrándome en procesos de incidencia social, apenas terminando mi formación de pregrado, me llevaron a realizar trabajo comunitario en una pequeña localidad en la sierra norte de Jalisco. Como parte de las actividades marcadas en la agenda se encontraba el contactar con líderes y comités locales; mi sorpresa al respecto sucedió cuando al llegar con la organización que había contactado previamente les pedía la posibilidad de entrevistarme con el comité local de dicha organización, a lo cual accedieron con amabilidad, así se propuso una cita con el comité para darme cuenta que quien estaba frente a mí era precisamente “el comité”, que en realidad era una sola persona a la cual se le había asignado el nombre y cargo. De manera que el comité representaba una sola voz a la cual se le concedieron las atribuciones para la toma de decisiones grupales.

Para mi temprana experiencia representaba un primer reto el reinterpretar mi idea de comité comunitario con la práctica unitaria de un representante local, el reto de entender si efectivamente podía encontrar organización comunitaria o el impulso de un esfuerzo personal de un líder local.

Suele entenderse al líder como representante de la voz de aquellos con los que se agrupa y que se identifican con él, incluso se le viste de una serie de cualidades que se convierten en directrices a seguir, aunque en la realidad esto sea complejo o difícil de conseguir, de

manera que se espera que el líder sea capaz de incidir en la motivación del grupo, que no sea autoritario, que sea capaz de generar objetivos alcanzables, convencer, persuadir, motivar, que sea visionario, justo, participativo, con tolerancia a la frustración, respetuoso con la opinión del otro... y puede usted sumar un gran etcétera (Guerrero, Samper & Pérez, 2008), de manera que hay una gran carga simbólica que se espera encontrar en ese liderazgo.

Como resultado de esto se tiene una imagen dogmática del líder comunitario, y es que líder y comunidad son visto como uno solo, como si la comunidad fuera un bloque uniforme y unitario en la cual no existen conflictos o disputas al interior, cuando en realidad lo que tenemos son diversas formas de liderazgo y distintas fuerzas interactuando dentro de una organización.

Parte del reto consiste en separar esa imagen que comienza a percibir el liderazgo como la personificación de la organización y que, no en pocas ocasiones, atribuye las características personales del líder a las del grupo que representa (De Izarra, Peña & Sáenz, 2020).

Centrar las expectativas en una sola persona conlleva algunos riesgos, tanto para quien observa ese liderazgo como para quienes conforman el proceso social como parte del grupo o comunidad. En este sentido es necesario partir de lo obvio: “no hay liderazgo comunitario sin una real participación comunitaria” y, aunque esto parezca obvio, siempre es importante mirar ese liderazgo en relación con el grupo, de manera que podríamos estar precisamente ante la postura y criterios de una sola persona, sin poner en duda que esta pueda ser atinada, congruente o bienintencionada, pero no necesariamente con todas aquellas atribuciones idealizadas del liderazgo que nos enseña la teoría.

Por otro lado, cuando no encontramos una participación comunitaria real se corre el riesgo de que la responsabilidad de decisiones y acciones clave se descarguen en una sola figura, cuando en estos procesos sociales, y particularmente en los procesos de economía social y solidaria, se espera distribución equitativa y justa tanto de los beneficios como de los riesgos implicados.

Aunque podríamos estar ante un liderazgo fuerte y atinado, descargar en él expectativas, decisiones y acciones clave genera un sentido de dependencia no deseado, tanto por la sobrecarga que puede representar para él como por el riesgo de que cuando, por cualquier circunstancia, este líder no pueda atender esas tareas la acción y fuerza del mismo grupo se diluya, que los alcances pierdan fuerza o que incluso la propia organización desaparezca.

EL LIDERAZGO EN EL TRABAJO DE REDES DE COLABORACIÓN

Con frecuencia las organizaciones de la economía social y solidaria tienden a un trabajo de redes, es decir, un trabajo de colaboración con otras organizaciones con las que pueden compartir intereses comunes, territorios, formas de acción o circunstancias contextuales o coyunturales; por supuesto, la interacción entre organizaciones complejiza la manera en que el liderazgo se presenta y se ejerce.

Cada organización puede traer consigo su propia agenda, sus prácticas de trabajo, sus posturas políticas o ideológicas o incluso sus propias alianzas, las cuales no siempre coinciden con quienes conforman la red. De manera que no es siempre fácil identificar un liderazgo único, de hecho, no se busca que suceda así.

Ante una primera mirada podría pensarse que no identificar un líder único es un problema de la organización, sin embargo, esto puede ser precisamente lo que logra un equilibrio en la toma de decisiones y que mantiene el camino hacia los objetivos principales por los que se ha conformado la red.

Aquí encontramos entonces otro problema: ¿cómo se llega a consensuar o enfocar problemas comunes? Ante esto una posibilidad es no pensar en términos de trabajo monotemático en torno a un objeto, sino una mirada que pone al centro un problema complejo que convoca a la red.

Esta ha sido una forma de trabajo por la que hemos optado acompañando procesos de economía solidaria y alimentación, particularmente desde la integración a redes de colectivos, como lo han sido las experiencias de las Realt y la Redcoes, las cuales han puesto énfasis en la producción, distribución y consumo de alimentos producidos de manera agroecológica y congruentes con principios de economía social y solidaria.

En estos casos de trabajo en red, no hay un tratamiento monotemático en torno a un objeto, sino un problema central que identifica y convoca a los integrantes de la red. De esta manera, el problema central al que se atiende se describe de la siguiente forma:

La mercantilización de la alimentación, es decir, el alimento agroecológico es valorado y atendido desde su valor de cambio y no desde su valor de uso. A la vez que se reconocen tres causas principales: a) la dependencia del sistema agroalimentario industrial; b) una regulación que favorece esa mercantilización, es decir una regulación laxa y mínima, y; c) desvinculación de los consumidores con el propio alimento (Rodríguez-Guerrero, 2021, p.94).

Las organizaciones y redes a las que me refiero han tenido trabajo de incidencia en el Occidente de México, principalmente en el estado de Jalisco, lugar en que se encuentra nuestra casa de estudios ITESO, y en donde además la propia universidad ha tenido un trabajo histórico acompañando organizaciones rurales y urbanas enfocadas en la producción, distribución y comercialización de alimentos agroecológicos y en propuestas de organización social que atienden principios de economía social y solidaria; aunque particularmente estos procesos de red tienen una trayectoria de trabajo relativamente reciente, no desconocen la tarea y experiencia que desde diversos momentos y áreas universitarias se han emprendido.

Cada organización que se ha sumado a estas redes se ha focalizado en territorios particulares en los que tiene influencia, esto como resultado de la necesidad de atender sus problemáticas regionales o se han gestado como consecuencia de problematizar sus propios procesos con ayuda de otros actores sociales que los acompañan. Por tanto, es fácil comprender que cada organización ha configurado sus formas de atención, sus acuerdos internos, su postura política y una manera particular de mantener relaciones hacia el exterior de sus colectivos. Así que, insistimos, no todas tienen un mismo tema de atención, pero todas comparten una matriz de problemas interrelacionados que los llama a participar de la red.

El trabajo entre organizaciones conformadas como redes permite que quienes las integran puedan realizar acciones en lo particular que abonan al desarrollo de la propia red, o que, en su caso, sea la red la que respalde las acciones particulares de cada organización.

Resulta igualmente importante reconocer que, en efecto, no hay una sola figura de liderazgo representando al resto, sino que se participa en una organización suficientemente flexible para entrar o salir cuando así se decida, o tomar diversos grados de protagonismo en las acciones conforme a los procesos por los que cada organización está pasando o según los propios intereses y alcances (Mance, 2002).

Implica entender, por tanto, que la red es un ente vivo que existe en los hechos más que en las declaratorias, así la red en conjunto cobra fuerza o se activa respondiendo a determinadas circunstancias y reconociendo en ella a sus integrantes.

En buena medida el trabajo en red parte de un reconocimiento mutuo de los integrantes o de las trayectorias de cada organización, es una estructura que permite reconocerse y validarse. Los integrantes de una red de colaboración se reconocen, tienen apertura a colaborar, trabajan en términos de buscar la horizontalidad y, por lo general, no buscan una pertenencia exclusiva a determinada red, sino que suelen darle más importancia a colocar y usar recursos en congruencia con los motivos que convoca a la red.

LA UNIVERSIDAD COMO INTEGRANTE DE REDES DE COLABORACIÓN PARA LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

La colaboración universitaria con organizaciones sociales también tiene el reto de romper con sus propias inercias, entre ellas las miradas departamentalizadas y tematizadas. Las universidades son espacios en los que se busca profundizar en conocimientos específicos y muchas veces se procura una hiperespecialización, por lo que se corre el riesgo de que esa forma de conocer deje de escuchar o dialogar entre las distintas áreas de conocimiento y, de nuevo, nos encontremos ante objetos de estudio y no reflexionando sobre problemas complejos.

La estrategia de nodos articuladores (López, 2021) es una manera de poner los problemas complejos al centro para con ello generar análisis basados en redes de problemas que pueden comprenderse de manera sistémica y propiciar que la interacción provoque un efectivo trabajo interdisciplinar. Este enfoque implica que la integración a grupos de trabajo se haga tratando de actuar de manera horizontal entre pares, así es que, en las propias redes conformadas, los actores universitarios ocupan roles que comparten jerarquía con el resto de los integrantes, como se ha dicho antes, es el propio colectivo que valida la inclusión a la red, empuja, modera o demanda a la universidad de acuerdo con lo que se espera de su participación.

Estas experiencias de trabajo en redes nos enseñan que el liderazgo central no lo lleva la universidad, sino que suma a esa experiencia colectiva que conlleva la toma de decisiones y la representación de la propia red. La universidad es un actor más que se presenta con sus propios recursos, limitantes e intereses y es con este bagaje que interactúa con los demás.

Es cierto que la universidad tiene recursos que pone en juego en su interacción entre ellos una amplia red de actores y conocimientos que pueden ayudar a estructurar caminos para conseguir los objetivos propios de la red. Un ejemplo puede ser la posibilidad de sumar estudiantes que aportan ideas nuevas para los proyectos dentro de la red o que su involucramiento culmine en reportes estructurados de su observación que ayudan a la comprensión sistemática de un fenómeno social o a evaluar resultados de los esfuerzos realizados.

Por supuesto, la investigación aplicada es otra fortaleza que la universidad trae a las redes de colaboración, para ello siempre es necesario declarar los propios intereses de la investigación, buscar que los colaboradores o contrapartes participen en la formulación o validación de los objetivos y métodos de la investigación y que con toda claridad se expliciten los límites, alcances y beneficios de cada proceso investigativo. Finalmente, la investigación aplicada pretende que el conocimiento que se pueda generar responda a las propias necesidades de los grupos a los que se dirige y, por tanto, que sean estos los principales beneficiados de los resultados. Por ende, siempre es necesario que al igual que el resto de los participantes se declaren abiertamente los motivos de participación.

Por otro lado, aunque se suele ser consciente de la contextualización del trabajo con cada grupo y organización, se debe estar muy alerta en que el actuar sea en consecuencia.

Lo anterior incluye la manera en cómo nos dirigimos con nuestro interlocutor, ya que la manera de esta interacción también es una muestra de la propia disposición de escucha activa que permite mantener orientada la forma en que se acompañan los procesos de incidencia social.

Todo esfuerzo y aporte es significativo para la red, pero además todo conocimiento es valioso; en términos de práctica, nadie sabe mejor los problemas existentes y las alternativas de solución que se han intentado, por tanto, cada integrante conoce lo que ha sido valioso para atender sus propias emergencias y los resultados de ese esfuerzo. Un conocimiento o saber no puede ser evaluado comparativamente sobre otro en cuanto a grados de importancia, pero si podemos entender en qué sentido es valioso ese saber. Lo que en las aulas se discute puede enriquecer lo que en el campo sucede, pero difícilmente sustituirlo.

Las redes suelen tener brazos extendidos con otras organizaciones a través de sus participantes o de las búsquedas colectivas, y en ellas suelen integrarse personas con distinto tipo de conocimiento, lo cual incluye el académico, así que no es raro encontrar como parte de las organizaciones a personas con sólidas formaciones académicas. Cuando esto sucede es necesario reconocerlo y sumarlo como parte del valor del conjunto, particularmente en la emergencia de nuevos liderazgos se hace evidente que estas pueden ser fortalezas que ayudan a un mejor funcionamiento de la colectividad formada.

Para finalizar este apartado, quiero hacer evidente que la integración universitaria en redes debe servir para colocar nuevos temas o sumar visiones que no siempre aparecen como parte central de las organizaciones, pero que son parte sustantiva de su operación, y de los cuales sin duda destaca la mirada de género. También es cierto que el género es una variable cada vez más incluida y reconocida en estas redes de colaboración, de hecho, los aportes teóricos y prácticos con enfoques como los de la economía feminista, el ecofeminismo y las economías del cuidado son de vital importancia para la economía social y solidaria.

A MANERA DE CONCLUSIÓN Y APRENDIZAJES EN MARCHA

Es difícil cerrar conclusiones cuando se reportan procesos en marcha y este es el caso, pero intentaré realizar un ejercicio que nos permita nombrar algunos aprendizajes que nos han ayudado a generar directrices de trabajo. Al respecto podemos reportar:

- *La conformación de redes:* es una apuesta fuerte realizada desde la universidad para seguir en el trabajo de economía social y solidaria. Si bien los procesos particulares siempre pueden representar casos emblemáticos, el trabajo en redes permite un flujo constante de información, aprendizajes, puesta en práctica e incorporación de nuevas variables con suficiente amplitud territorial y de actores que se mueven de manera conjunta o cercana en territorios compartidos. Ahora bien, estas redes incluyen las académicas, por lo que se reconoce y busca diálogo con organizaciones de alcance nacional, como lo es Redes Alimentarias México (RAA México) y las universidades del Sistema Universitario Jesuita (SUJ).
- *Una apuesta regional:* la economía social y solidaria tiene manifestaciones de distinto alcance geográfico, pero de manera deliberada se enfatiza en nuestro caso la participación en el Occidente de México, lo cual obedece a la cercanía física y a la historia de trabajo en territorio, pero además a las posibilidades en que esta redes logren alcance en su entorno inmediato de vida, es decir, todas las organizaciones que forman las redes a las

que nos hemos referido tiene su principal trabajo precisamente en la región Occidente. Por tanto, las decisiones del trabajo en red deben considerar las condiciones del entorno socioambiental en las que se busca impactar.

- *El trabajo con una metodología de nodos:* con esto se hace referencia al trabajo de colaboración en torno a problemas complejos sobre el trabajo monotemático, de manera que se procura una atención sistémica que dialoga con frecuencia con su contexto y sus actores.
- *La importancia de declarar de manera explícita los intereses de colaboración:* sin duda la universidad cumple en ello con sus orientaciones fundamentales, y en esto logra además espacios vivos y actuales donde los saberes universitarios se ponen en juego por parte de los académicos y programas que se involucran y por parte de los estudiantes que realizan aportes como parte de su participación en Proyectos de Aplicación Profesional (PAP), materias especializadas o trabajos de investigación de pregrado y posgrado.
- *La investigación aplicada:* como se ha dicho, una fortaleza del trabajo universitario es la investigación, pero se trata de una investigación comprometida con el cambio social al cual se orienta. No se pueden privilegiar investigaciones que no conlleven aportes directos a la mejora de la calidad de vida de las personas que tiene como colaboradores o contraparte social de la investigación.
- *Condiciones para el encuentro social:* en este sentido la universidad puede favorecer condiciones para el encuentro con y entre actores sociales que son los principales protagonistas afectados por condiciones injustas, y quienes son los principales actores de propuestas y alternativas ante esas situaciones desfavorables. Esas condiciones pueden ser materiales en cuanto se abren las puertas universitarias a las organizaciones, pero también condiciones no tangibles, como puede ser impulsar acciones que amplifiquen en entendimiento de necesidades, intereses y propuestas surgidas a nivel comunitario.
- *La horizontalidad en los procesos:* para ello es necesaria la escucha y la participación en la red, con la intención de no replicar autoritarismos dentro de la organización y junto con el resto de participantes fungir como contrapeso a miradas unitarias de acción que no favorezcan el beneficio colectivo.
- *Promover la aparición de nuevos liderazgos:* la red reconoce nuevos actores y miradas de cómo deben conducirse ante los retos de la organización social y son precisamente estas nuevas miradas las que pueden traer propuestas novedosas para la organización social. En un momento de aceleradas transformaciones sería erróneo mantener formas de trabajo inamovibles, esto incluye la apertura y promoción de nuevos liderazgos que suman y hacen más ágiles las actividades por las que se busca acercarse a los propósitos de la red.
- *Promover la participación activa de los integrantes en la red:* si bien las organizaciones suelen asignar representantes para la colaboración en redes, es necesario promover que esta representación sea producto de un proceso de reflexión interna evitando caer en “liderazgos por decreto”, es decir, se debe procurar que existan mecanismos para que la participación sea resultado de grupos extensos y no acuerdos en grupos cerrados o camarillas, esto último no aporta al desarrollo de fines colectivos.
- *La incorporación de enfoques relevantes:* los agentes universitarios tienen por lo general una doble tarea: como observadores de procesos sociales que ayudan a comprender y explicar fenómenos sociales, pero además como participantes activos que buscan transformar sus propias prácticas e incidir en sus propias organizaciones, de manera que cuando se encuentran temas que no son atendidos con suficiente peso se debe propiciar su inclusión.

Sin duda el principal reto ahora se encuentra en tener miradas de género pertinentes a cada proceso social. Esto es resultado de una exigencia activa, pero debe serlo también como resultado de una reflexión y autocrítica constante, no se pueden entender y atender procesos de economía social y solidaria sin los aportes que los estudios de género y particularmente las propuestas que los feminismos han puesto sobre las mesas de discusión. Un cambio significativo se puede observar en el reconocimiento del liderazgo femenino y la exigencia de que así suceda, de manera que las organizaciones dirigidas por mujeres no solo incluyen la figura de una lideresa sino que incluye una agenda feminista y el reconocimiento de aquello que el género imprime en la dirección y la toma de decisiones.

Estas son reflexiones vigentes y representan retos que no se pueden dejar de lado, el trabajo en red es un camino por el que hemos optado y desde el cual se encuentran interlocutores que nos ayudan a no perder de vista los principios en los que se basa nuestra participación.

REFERENCIAS

- De Izarra, J., Peña, H. C. & Sáenz, C. (enero-junio 2020). Retos del liderazgo comunitario frente a los paradigmas de la gestión social. *Journal of business and entrepreneurial studies: JBES*.
- Guerrero, H. R., Samper, J. E. & Pérez, M. L. (2008). El líder comunitario del siglo XXI: un verdadero gestor social. *Económicas CUC*, 29(29), 193-202.
- López, M. E. (2021). Los nodos articuladores: Una propuesta organizacional para la generación de conocimiento pertinente y la búsqueda de solución a problemas complejos desde la universidad. En H. de la Torre (Ed.), *Experiencias de vinculación universitaria desde la formación, la intervención social y la Investigación* (pp. 167-181). ITESO.
- Mance, E. A. (2002). Redes de Colaboración Solidaria. *IFIL*, 1-10.
- Rodríguez-Guerrero, R. (2021). El rol de la universidad como nodo articulador de iniciativas de producción y consumo. La Red de Colaboración de Economía Solidaria. En *Memoorias del 13 Congreso AMER 2021 "Las sociedades rurales entre coyunturas y desigualdades: Múltiples realidades y futuros"* (pp. 89-102). <https://amerac.org/congreso-2021/>