

# GUÍA CLIPS

## PARA PROYECTOS GRUPALES

“Community Learning Incubator Program for Sustainability”



**CLIPS**  
COMMUNITY LEARNING INCUBATOR

### Writers

Mauge Cañada (RIE, Spain)  
Eva Stuetzel (GEN-Germany)  
Camilla Nielsen-Englyst (LOES, Denmark)  
Lucilla Borio (RIVE, Italy)  
Toomas Trapido (GEN-Estonia)

### Editors

Anna Kovasna (GEN-International,  
Schotland)  
Nara Petrovič (Sunny Hill, Slovenia)

### Translators

Adrian Areta, Spain  
Camilla Nielsen-Englyst, Denmark  
Elbe Kuldmäe, Estonia  
Eva Stuetzel, Germany  
Kyra Kuitert, Netherlands  
Manja Vrenko, Slovenia  
Monica Podsiadla, Poland  
Riccardo Clemente, Italy

### Design

Corporate Identity and Cover  
Johnny Azpilicueta (RIE, Spain)

### Framedoc design

Monique Wijn (GEN-Netherlands)

### International Partners

GEN-Estonia, Estonia  
Gen-Europe, Germany  
Gen-International, United Kingdom  
EcodorpenNetwerk, Netherlands  
Fundacja Animacji Lokalnej Fraktal, Poland  
LOES, Denmark  
RIE, Spain  
RIVE, Italy  
Sunny Hill, Slovenia

### Finance

This project is co-funded by the Erasmus+  
Program of the European Union

### Descargo. Disclaimer

"El apoyo de la Comisión Europea para la  
La producción de esta publicación no constituye  
una aprobación de los contenidos que  
reflejan los puntos de vista solo de los autores.  
La Comisión no puede ser considerada  
responsable  
por cualquier uso que se pueda hacer de la  
información contenido en el mismo.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

### Derechos de autor. Copyright

El uso de este material está permitido por el  
Derechos de autor de Creative Commons. Te  
invitamos  
descargar nuestro trabajo y compartirlo con otros  
siempre y cuando nos acredites. No puedes  
cambiarlo en



de cualquier manera o  
usarlo comercialmente

## **CONTENIDO**

Programa Incubadora para Comunidades Sostenibles (SCIPP)

El Modelo CLIPS

Nota para lectores

### **INDIVIDUAL**

Recorrido y experiencia personal

Actitudes y Habilidades

Propósito personal e implicación

Necesidades Personales

### **COMUNIDAD**

Identidad Grupal

Cultura de Comunicación

Conexión y Compartires

Rituales y Celebraciones

Trabajando juntos, compartiendo actividades en satisfacción, artes y creatividad

Relaciones

Gestionando el Conflicto

### **INTENCIÓN , PROPÓSITO**

Posición en la Sociedad,

Visión, Misión, Objetivos Compartidos

Adaptación y Resiliencia

Relaciones Exteriores, Redes.

### **ESTRUCTURA**

Gobernanza y Toma de Decisiones.

Propiedad y Organización Legal.

Organización Económica.

Estructura de Comunicación.

Constitución.

Rango y Privilegios.

Gestión de Proyectos, Delegación de los Trabajos reparto de Tareas.

### **PRÁCTICA: IMPLEMENTACIÓN**

Ejemplo 1: Comida Común

Ejemplo 2 :Momentos de Atención Plena

Ejemplo 3: Baños secos.

Ejemplo 4: Compartir coche.

### **QUE SIGUE...**

El fin es el principio.

CLIPS: entorno de recursos.

### **ANEXO: Incubar proyectos grupales.**

Notas para Facilitadores

Como facilitar grupos con CLIPS

El modelo Clips en acción

Recomendaciones para Formación de Facilitadores CLIPS

## **Programa de Incubadora para en Comunidades Sostenibles - CLIPS**

CLIPS es un programa desarrollado como guía para proyectos grupales de todo tipo: cooperativas, empresas verdes, comunidades, en sus etapas iniciales. También puede ser útil para las iniciativas existentes que pasan por momentos de dificultad o que simplemente necesitan revitalizarse. El propósito de CLIPS es sugerir y explicar un marco para abordar el desarrollo de proyectos colectivos, grupales. Comparte herramientas específicas encontradas útiles por proyectos comunitarios existentes, ya que nace de la intención de compartir la experiencia de proyectos Ecoaldeanos de largo recorrido.

La guía CLIPS, el documento que estás leyendo, explica un modelo de desarrollo comunitario creado por el equipo de CLIPS. La guía se acompaña de talleres, tutorías y formación, así como una plataforma online con recursos, enlaces, ejemplos y herramientas ya sea para proyectos y/o formadores comprometidos en el apoyo al crecimiento de las comunidades. Ver <http://clips.gen-europe.org/>

CLIPS se basa en aprendizajes y conocimientos de proyectos de Ecoaldeas establecidas. Estas ideas han sido destiladas en conceptos y métodos aplicables a cualquier grupo que reconoce el valor de la comunidad. En su desarrollo, el programa CLIPS fue probado y evaluado por iniciativas comunitarias de nueve países europeos.

¿Qué es "comunidad"? Cuando decimos "comunidad" o "proyecto liderado por la comunidad", nos referimos a un grupo de personas conectadas por su visión del mundo", misión y objetivos, compartiendo al menos algunas partes de su vida no-profesional. Esto puede incluir tanto eco-comunidades, viviendas compartidas, ONG's, iniciativas civiles, colectivos empresariales, escuelas comunitarias, bancos éticos, círculos de salud, cooperativas, proyectos agrícolas apoyados por la comunidad etc.

***Una ecoaldea es un tipo de comunidad, que utiliza procesos participativos locales para integrar las dimensiones ecológicas, económicas, sociales y culturales de sostenibilidad con el fin de regenerar entornos sociales y naturales.***

¡Fundar un proyecto grupal es una aventura muy emocionante! Los fundadores tienen que asumir la responsabilidad de:

- Obtener la idea.
- Creer en ella.
- Inspirar a un número de personas
- Definir el alcance de la acción y la visión a la que el proyecto permanecerá unido.
- Poner en acción la forma más apropiada de gobernanza.
- Indicar un modelo económico.
- Buscar y desarrollar la tierra, edificios y otros activos comunes.
- Elegir la correcta inspiración y guía durante el camino
- Resolución de conflictos de forma transparente cuando ocurren

La lista de tareas y procesos podría ser mucho más larga. La responsabilidad más importante es hacer crecer el proyecto de forma que construya comunidad y mantenga la inspiración y propósito.

Los buenos proyectos se mantienen vivos mientras que diferentes personas van y vienen. En los proyectos más de una década de vida, personas que pensaban que habían encontrado "el" lugar también en un momento dado se fueron. No todos los proyectos colectivos se adaptan a todas las personas interesadas en ellos. Más allá de esto, avanzar hacia formas más colaborativas y colectivas de vivir puede ser muy exigente de las formas más inesperadas. A veces requiere más adaptación, transformación y compromiso del que las personas están dispuestas a aportar. Aquí radica una importante cuestión: cuando "Incubas" una iniciativa grupal, el proyecto y el grupo son el foco y la prioridad.

¿Qué es Incubar? Para nosotros, es un proceso de apoyo a un grupo para identificar tensiones, soluciones, recursos y métodos, aplicando las medidas y la facilitación adecuadas en el momento oportuno. Este es el espacio de los facilitadores de CLIPS. Como comadronas, los facilitadores asisten a los grupos durante el desarrollo de su proyecto y lo verifican mientras este madura. La "incubación" requiere atención y cuidado, pero nunca debe ser "directiva".

¿Quiénes somos? Las autoras de CLIPS somos miembros de la Red Global de Ecoaldeas (GEN) pertenecientes a nueve países europeos. La mayoría de nosotras vive en ecoaldeas. Tenemos una experiencia rica en la aplicación de principios comunitarios en una amplia variedad de grupos, y hemos visto los grupos y comunidades prosperar y colapsar. Tal vez hemos visto demasiados colapsos, y demasiada energía constructiva que se ha desperdiciado. Hemos respondido con el diseño de CLIPS.

Podemos ver CLIPS en el contexto de una tendencia claramente perceptible hacia una mayor conectividad, cooperación y comunidades locales en las que están surgiendo todo tipo de proyectos de colaboración y emprendedurías en sostenibilidad – de pequeño a grande y de lo local a lo global. Creemos que esta aparición de maneras de co-crear un futuro más justo y sostenible es necesario para enfrentar los retos de nuestro tiempo. Nuestra esperanza es que CLIPS pueda ser un apoyo en esta importante labor.

**La Comisión Europea reconoció la necesidad de apoyo a las iniciativas comunitarias y apoyó el desarrollo de CLIPS a través de una subvención de asociación estratégica (K2) bajo el programa Erasmus + en un proyecto llamado Programa de Incubadora de Comunidades Sostenibles (SCIPP)**

Además de esta guía CLIPS incluye:

- A) Un proceso recomendado para proyectos de comunidades-guiadas incipientes (para facilitadores, mentores y consultores).
- B) Una colección de herramientas, métodos y guías, disponibles en una plataforma "on línea".

C) Una creciente colección de experiencias y buenas prácticas en Ecoaldeas

D) Un programa de formación .

## **El modelo CLIPS**

En el diseño de CLIPS, desarrollamos un marco conceptual de círculos concéntricos representando "capas", para mostrar las dinámicas que se dan en los proyectos colectivos. Las capas comienzan con la relación entre lo Individual y lo Colectivo y continúan con la Intención, la Estructura y la Práctica.

El modelo de CLIPS visualiza la interrelación entre las capas, a partir de la base dual del **Individuo** y la **Comunidad**. Estos dos conceptos están en el centro ya que son cruciales para el sano desarrollo de cualquier proyecto grupal. No existe una comunidad en crecimiento sin personas en crecimiento; Una comunidad viva es propicia para el crecimiento personal.

El siguiente paso en el desarrollo de un proyecto colectivo es establecer la **Intención o Propósito**. Después viene la creación de Estructuras organizativas. Las **Estructuras** deben estar alineadas con las intenciones y los valores. Gobernanza, toma de decisiones, propiedad y poder, comunicación, etc. cada función en su lugar. La capa de **Práctica** real, toma forma al final, surgiendo de la implementación de la intención y la estructura.

Idealmente; Individual, Comunidad, Intención, Estructura y Práctica están perfectamente interrelacionadas. Sin embargo, en nuestra experiencia la Práctica no está siempre bien conectada con las Intenciones. La Estructura puede faltar o ser insuficiente, creando confusión y perturbaciones. La Intención puede estancarse sino es revisada y mantenida viva; A veces porque sólo las mantienen algunos de los fundadores originales. La coherencia entre Intención, Estructura y Práctica y el equilibrio entre el Individuo y la Comunidad, están bajo constante presión. La razón de los conflictos y disfunciones pueden atribuirse generalmente al hecho de no prestar suficiente atención a la interconexión entre las capas o a dejar de lado alguna de ellas.

La guía de CLIPS se centra en las cuatro primeras capas: **Individuo, Comunidad, Intención y Estructura**. La quinta capa, **Práctica**, se expresa a través de ejemplos que pretenden ilustrar las conexiones entre las capas.

Antes de pasar a las descripciones detalladas de cada capa, aquí un párrafo corto sobre cada una de ellas, lo que debe ayudar al lector a crear una imagen mental aproximada del modelo:

### **Individual**

Cada comunidad está compuesta de personas. Una comunidad solo puede prosperar si las personas son honradas y respetadas. Las personas tienden a crecer en una comunidad si se acercan a la experiencia con "actitud de aprendiz", reconociendo que todo lo que encuentran es parte del proceso de aprendizaje, incluso si el resultado es

diferente de lo que esperaban.

El crecimiento individual y la construcción comunitaria funcionan mejor cuando se aplican conscientemente herramientas para el intercambio profundo y el "feedback (retroalimentación).

## **Comunidad**

La construcción de una comunidad o grupo no ocurre por si misma, se fomenta conscientemente. El requisito básico es compartir con alegría la vida cotidiana. Los conflictos y las dificultades son oportunidades para diseñar una organización apropiada que apoye el espíritu de la comunidad. La forma de organización y los medios de la resolución de conflictos deben ser complementarios.

## **Intención**

La intención compartida lleva a las personas más allá del supuesto de que "todos queremos ir en la misma dirección". Una intención clara favorece la orientación del proyecto, especialmente en los momentos en que el grupo pierde el rumbo y no está claro el camino a seguir. La intención poco clara puede convertirse en una fuente de conflicto, confusión e incomprensión, por lo tanto la claridad es un valor a concretar por todos los medios. Un signo de claridad es que los miembros encuentren las expresiones de la intención (visión, misión, objetivo y propósito) significativos y puedan identificarse con ellos. La Guía CLIPS esboza ejemplos de intenciones compartidas claramente formuladas que pueden ser útiles a un grupo.

## **Estructura**

Una cooperación eficiente requiere acuerdos compartidos, por ejemplo en la toma de decisiones, la organización económica, la representación legal...

Estos pertenecen a la capa de la estructura, y son tristemente a menudo descuidados. Las estructuras poco claras se encuentran entre las principales causas de los problemas a largo plazo en los proyectos grupales. Por otro lado las estructuras bien desarrolladas, cuando están desconectadas de otras capas, tienden a ser represivas y de corta duración.

## **Una nota para los lectores**

Tener en cuenta que esta guía es solo un elemento del CLIPS. Identifica ideas clave y puntos de atención que nos parecen elementales para iniciar y fomentar proyectos colectivos. Te recomendamos que leas todo el documento. Encontraras información adicional y ejemplos en CLIPS website [www.clips.gen-europe.org](http://www.clips.gen-europe.org).

Cuando veas nombres de métodos en **azul**, significa que puedes encontrar más información sobre ellos en el sitio web de CLIPS.

### **Una nota para Facilitadores**

Esta guía no es un manual . Si ya eres consultora, facilitadora, coach ...la guía podría influir en tu trabajo. Te animamos a que uses y apliques los conceptos expresados en esta guía cuando lo consideres apropiado.

Sin embargo, para ser un facilitador de CLIPS necesitaras haber vivido experiencias colectivas concretas y una formación específica en este modelo. El sitio web del CLIPS proporciona información sobre programas de Incubadora y Formaciones de Facilitadores que quieran adquirir herramientas para el acompañamiento de grupos en sus etapas iniciales.



## **INDIVIDUAL**

### **Puntos clave**

- . La creación de nuevas formas de trabajar y vivir juntos, pueden ser vividas como desafíos y requieren que las personas puedan adaptarse, generando así nuevas habilidades.
- . Una manera serena , hábil y responsable de manejar emociones, creencias, hábitos y actitudes es un ingrediente importante en los proyectos grupales exitosos.
- . Cultivar una "actitud del aprendiz" permite que las personas y los grupos confronten los retos que se les presentan, fomentando así el crecimiento individual y colectivo y la creatividad.
- . Los marcos compartidos para apoyar el crecimiento personal pueden convertir los conflictos en oportunidades de conexión, aumentando la capacidad del grupo para alcanzar sus metas.
- . Una comunicación transparente sobre las intenciones y el compromiso crea sinergias donde los objetivos personales y colectivos se combinan en beneficio de ambos.
- . Unirse a un proyecto grupal ofrece oportunidades para satisfacer las necesidades personales de manera colectiva.

## **VISIÓN DE CONJUNTO**

Iniciar un proyecto grupal significa, tanto abrir espacios de posibilidades, como confrontarse a diversos desafíos. El que un proyecto sea sostenible en el tiempo dependerá de cómo responde cada persona y del cuidado que se preste a los procesos personales y colectivos. A su vez; siendo parte de un grupo el buen funcionamiento dependerá de nuestras actitudes , de nuestro recorrido, de nuestras necesidades y de cómo las expresamos. También depende de nuestra apertura a aprender y mejorar, para responder con una mayor conciencia del yo, del nosotros y del grupo.

Una voluntad clara de trabajar o vivir en común ya indica que una persona tiene un cierto conjunto de actitudes y aspiraciones. Puede ser el interés de explorar nuevos espacios vitales, el deseo de vivir de una manera diferente , un anhelo de cambiar el mundo para mejor y vivir más en consonancia con ideales y valores personales y colectivos.

Iniciar un proyecto grupal con el propósito de generar alternativas en la vida real, si bien es un paso lleno de vida y creatividad; también puede desafiar costumbres, hábitos, creencias y patrones de comportamiento. Emergen situaciones nuevas, aspectos de la realidad y las personas de las que no se es consciente antes de dar el paso de participar en un proyecto grupal. Por esto, la experiencia colectiva requiere que los miembros colaboren; en este proceso se contrastan las creencias, necesidades y prioridades personales, con la intención, acuerdos y objetivos del grupo. Este es un

proceso vivo que requiere que las personas se observen y estén disponibles para “desaprender” patrones y comportamientos que obstaculizan la realización de sus proyectos grupales; en su lugar aprenden nuevas actitudes que apoyan al grupo y las personas en el camino de concretar la visión.

Debido a esto, iniciar o unirse a un proyecto grupal no es solo crear nuevas casas, estructuras o formas de vida, sino también un viaje de descubrimiento, transformación y crecimiento interior. La forma en que la gente aborda este viaje afecta en gran medida a la armonía de las relaciones y a la capacidad del proyecto para realizar su intención y alcanzar sus metas.

Apoyados por las nuevas habilidades como la “actitud de aprendiz” y por su creciente consciencia, los miembros del proyecto grupal pueden convertir los desafíos inevitables en oportunidades para realizarse ellos mismos y su proyecto. Para así hacer que el viaje del grupo sea una hermosa aventura llena de nuevos descubrimientos.

## **RECORRIDO Y EXPERIENCIA PERSONAL**

Cada persona llega al proyecto grupal, en su propio tiempo y desde el “camino recorrido” construido por las experiencias vividas en su caminar por la vida. Al iniciar un proyecto colectivo, este recorrido va a estar presente a través de la manera en que se observa e interpreta la realidad; a través de lo que se siente, de como se “reacciona” a las situaciones presentes. Cada uno, llega a lo colectivo, lo grupal, muchas veces sin ser conscientes de lo que trae.

Las personas actúan de acuerdo con sus creencias, incluso de las que no son conscientes, por esto el cambio externo que se busca, viene de la mano de la transformación interior, y al revés.

Participar de un proyecto grupal puede ser un buen apoyo en los caminos personales hacia la autorrealización y hacia una vida mas coherente con las creencias y visión conscientemente elegidas para el mundo. Por supuesto, también podría ser lo contrario; el resultado depende en gran medida de la intención, la estructura y la práctica que implementemos; así como de nuestras formas de acercarnos a nosotras mismas, al YO y al NOSOTROS: la comunidad.

Como se puede acoger los diferentes recorridos personales que se reúnen en un proyecto grupal?

Un primer paso es que cada miembro del grupo tome consciencia de que unirse a un proyecto colectivo, es “algo más” que elegir un nuevo lugar para vivir mas ecológico, o encontrar un nuevo trabajo. También es elegir iniciar un proceso individual de reconocimiento y aceptación de todo lo que ha construido la personalidad y estar disponible para la transformación interna necesaria. Reconocer y aceptar los patrones, creencias, dinámicas relacionales y emocionales que cada individuo ha ido construyendo en su vivir. La consciencia de su presencia e influencia en el grupo llega a través de lo

que le reflejan las demás personas en la interacción , viviendo o trabajando juntas. Un segundo paso es la conexión profunda con los principios y valores que son la esencia de cada uno; La aspiración interior, el sueño que quiere estar presente. Esta conexión interna aporta conocimiento y la comprensión del dolor experimentado en el pasado; el dolor de no haber podido poder ser lo que se quería ser. Y en algún momento del proceso, el pasado se puede revelar con gran fuerza.

Los juicios, la violencia, el rechazo o las decepciones, o simplemente la vida que no es como uno se imaginaba. Esto puede ser un proceso difícil, pero puede conducir a una mayor libertad y a una capacidad de actuar basada en la elección y las aspiraciones conscientes, en lugar de las heridas pasadas. En el centro está el crecimiento y la transformación positiva de la persona.

El desafío es pasar de las reacciones; basadas en hechos y situaciones pasadas, a las acciones basadas en lo que está sucediendo en el presente y en lo que la persona y el grupo quieren crear.

Diferentes comunidades y grupos se ocupan de estos procesos de diferentes maneras y les otorgan diferentes grados de importancia. En algunos, es una razón clave para estar en comunidad, ya que se le dedica muchos recursos. En otros, se considera un asunto privado tratado colectivamente solo cuando realmente interfiere con el funcionamiento del grupo.

Independientemente del enfoque, la comunidad, el grupo, es un apoyo para este proceso compartido. Cada persona en un momento u otro va a vivir estas tensiones y desafíos y puede observar y compartir los de las otras personas con sus diferentes maneras de hacer. Consciente de la importancia de acompañar los procesos personales, los grupos y las comunidades crean procesos dinámicos y de gestión compartida de estas situaciones. Esto puede convertir el conflicto potencial en puntos de conexión y profundizar en la interrelación..

Crear espacios seguros de confianza y apoyo donde la experiencia y los sentimientos pueden ser compartidos abiertamente, puede aliviar el dolor emocional y el aislamiento y crear una comprensión y aprecio mutuo más profundo.

Ejemplos de enfoques utilizados en las comunidades existentes son:

- . [Forum-Zegg](#)
- . [Trabajo de Procesos \( Process Work\)](#)
- . [Manejo de conflictos](#)
- . [Sociocracia interna](#)

En muchos sentidos los grupos necesitan apoyar procesos individuales de transformación. Sin embargo, igualmente importante es no permitir que tales procesos

consuman toda la energía del colectivo.

Si eso sucede, es difícil alcanzar los objetivos - más allá del desarrollo personal - que mantienen unido a un grupo. Una cultura grupal de cuidado donde es posible pedir apoyo puede ser de gran ayuda. Lo mismo ocurre con el fomento de la responsabilidad personal y la claridad de que algunos problemas personales se tratan mejor a nivel individual con ayuda externa. Cada grupo necesita encontrar su equilibrio entre el proceso individual, trabajando para crear la cohesión de grupo y un enfoque más orientado a la tarea para realizar las intenciones colectivas. También hay mucha energía, sostén y ligereza en nuestra capacidad para disfrutar del propio grupo, el sentido del humor, la alegría de vivir, explorando las muchas maneras en que en el día a día nos podemos hacer más divertida y feliz la vida a nosotras mismas y a nuestro grupo.

## **LA INTENCIÓN PERSONAL Y EL COMPROMISO**

Las personas que inician o se integran en proyectos grupales llegan al proyecto con diferentes sueños, aspiraciones y motivaciones. Estos pueden estar basados en argumentos racionales, ideas políticas, anhelos emocionales, intuiciones u otros motivos. Para la mayoría es una mezcla de varios. Lo que comparten las personas más orientadas hacia lo colectivo y sostenibilidad es el deseo de contribuir positivamente al mundo para crear alternativas sostenibles y resilientes. Vivir la vida junto con los otros de una manera nueva y diferente.

Esta intención o propósito personal influye en la intención colectiva de los proyectos y en como se concretan la visión, misión, valores y acciones. Es importante que todos los miembros sepan y se alineen con la Intención central del proyecto y que el grupo sepa que puede contar con cada miembro para la realización de la misma. Para que un proyecto grupal sea activo y sostenible a largo plazo, necesitara del compromiso de sus miembros.

Los intereses e intenciones personales de las personas necesitan encontrar un espacio dentro del proyecto común, siempre que apoye la visión colectiva.

Saber aprovechar las sinergias que emergen puede ser una de las llaves del éxito. Un ejemplo: un propósito compartido como la agricultura orgánica, puede llevar a muchos proyectos diferentes. Algunas personas están interesadas en desarrollar huertos orgánicos para generar alimentos, otros se enfocan en producir flores comestibles y plantas medicinales. Otros pueden estar interesados en la producción y conservación de semillas, mientras que otras están apasionados con el reciclaje de los desechos orgánicos y la producción del compost. Juntas, estas intenciones personales aumentan la capacidad del proyecto grupal de realizar el objetivo de comprometerse con la agricultura ecológica a la vez que apoya a cada persona a desarrollar su propio proyecto y llevarlo adelante logrando un mayor impacto. Esto es parte de la magia que ocurre cuando conscientemente la gente se une en una intención común.

Este tipo de interdependencia conscientemente vivida es una de las claves del éxito de un proyecto grupal. Requiere que cada persona sea transparente y comunique claramente su nivel de compromiso, lo que aporta al proyecto y las responsabilidades que están dispuestos a sostener para el grupo. El grupo también puede crear dinámicas y espacios para transmitir y debatir la intención colectiva, asegurándose de que todo el mundo la entienda de manera similar. Crear espacio también para la expresión de las intenciones individuales, buscar sinergias y encontrar un lenguaje común acordado para compartirlas.. Sin embargo, no todos los proyectos son para todos - es necesario que haya un cierto nivel de afinación entre las intenciones individuales y colectivas para que las personas y el grupo prosperen, y para encontrar la contribución correcta y el nivel de compromiso sostenible para todos.

## **ACTITUDES y HABILIDADES**

Crear comunidad o proyectos grupales, es un camino que atrae a mucha gente pero solo unos pocos convierten su sueño en una realidad concreta. Y son menos los que consiguen que esta realidad sea duradera. De los muchos factores involucrados en que un proyecto sea exitoso, algunos están directamente relacionados con la presencia del desarrollo personal y actitudes internas de los miembros.

La actitud de las personas, la forma en la que algunos se plantean la vida, son a veces parte de una serie de creencias aprendidas .El proceso de vivir o trabajar juntas, invita a las personas a ser conscientes de las actitudes que les llevan a una situación y el impacto que pueden tener en una misma o en otros. Esto ocurre de forma natural en los grupos y pueden ser un proceso consciente , facilitado por la elección de formas para dar y recibir feedback . Aceptar así que las otras personas nos pueden mostrar cosas sobre nosotros mismos que todavía no conocemos, y sobre las consecuencias que nuestros actos tienen en las personas y el entorno. Un método que se usa en algunas comunidades para poner en práctica el feedback es el marco de "La ventana de Yohari"

Vivir y trabajar juntos puede producir diversas oportunidades para ser más conscientes de las actitudes y sus consecuencias. Una de las actitudes más importantes para estar en un proyecto colectivo es la apertura a aprender cosas nuevas y "des-aprender" estrategias inútiles.

Desarrollar la "actitud de aprendiz" y la voluntad de innovar en la manera de hacer las cosas, es la puerta para experimentar nuevas habilidades, que poco a poco se convierten en actitudes:

Compartiendo con otras personas desarrollamos una nueva escucha, mas profunda; empatía. Tomando decisiones en común las personas desarrollamos nuestro propio poder, nos empoderamos a la vez que aceptamos el poder de las demas. Los conflictos que emergen en el grupo suponen la oportunidad de tomar consciencia de la diversidad aprendiendo a acogerla. Tambien a traves de los conflictos se desarrollan habilidades de

comunicación; la comprensión de la diversidad en la que vivimos y una escucha profunda del espacio emocional propio y de los otros. Trabajando en comun se desarrolla el liderazgo y aprendemos la colaboración. Las reuniones tanto para indagar, organizar, decidir son el espacio que invitan al desarrollo de una nueva habilidad central y fundamental: la de facilitar los procesos de grupo. En la gestión de recursos comunes, por otro lado, las personas aprenden simplicidad. Colaborando con la Tierra, la gente cultiva su amor por la naturaleza y el respeto por los ciclos de la vida. Todas estas habilidades y muchas más emergen a través de las nuevas situaciones que se van a vivir, y de las herramientas que los grupos han ido creando y adecuando en torno a los puntos centrales de Comunicación, Gestión de Conflictos, Gobernanza.

Para crear proyectos grupales sostenibles, la apertura a explorar nuevas habilidades y actitudes es central. Con esa "actitud de aprendiz" tanto las personas como los grupos adquieren la capacidad de ver cada desafío y cada situación como una invitación para crecer y aprender las habilidades y actitudes relevantes.

## **NECESIDADES PERSONALES**

Las necesidades son potentes motores que mueven a la persona hacia la acción y realización. Desde las más básicas y necesarias relacionadas con la supervivencia hasta las más sutiles relacionadas con la realización personal y transcendental, las necesidades forman una parte esencial de nuestro caminar por la vida. A su vez, dependen a menudo del entorno colectivo y social, ya que la mayoría de nuestras necesidades no pueden ser satisfechas aisladamente.

Hay diversas perspectivas psicosociales que tratan de enmarcar, clasificar y explicar las necesidades humanas. Por ejemplo **Maslow's Jerarquía de necesidades**, entre otras teorías, proporciona un marco práctico para comprender las diferentes necesidades así como la relación entre ellas.

Una forma de entender las necesidades personales más relevantes en los procesos grupales son las siguientes categorías:

- . Libertad y confianza - Creando espacios seguros en grupo.
- . Pertenencia y aceptación - Amor y relaciones
- . Reconocimiento e influencia - Participación, significado, y empoderamiento
- . Realización personal.

Las necesidades, conscientemente percibidas o no, están a menudo en el centro de conflictos y emociones. De hecho, las emociones a menudo indican si las necesidades

de una persona están satisfechas o no. Las necesidades insatisfechas pueden dar lugar, al enfado, la tristeza, la confusión y la soledad. A menudo, también conducen a un mayor énfasis en el "yo", el individuo, y pueden llevar a las personas a perder su confianza en el grupo. Encontrar la necesidad que se expresa detrás de una emoción es una buena manera de entender ciertos conflictos y generar un espacio común para avanzar juntos. Una forma serena, hábil y responsable de gestionar las emociones, individual y colectivamente, es un factor importante para vivir o trabajar en comunidad.

Para trabajar con las necesidades, es útil considerar estos diferentes niveles:

- **Interno:** La capacidad de reconocer las propias necesidades, sin ocultarse de sí misma o de los demás. Estar disponible a satisfacerlas tanto como sea posible, pero no a cualquier precio.
- **Inter-relacional:** Sensibilidad hacia las necesidades de otras personas, sin juzgarlas ni medirlas de acuerdo con sus estándares personales. Aceptar la diversidad de necesidades que pueden estar presentes en diferentes etapas de la vida o en circunstancias particulares. Dar la bienvenida a estas necesidades como una invitación, no como una demanda o exigencia.
- **Grupo:** Capacidad para integrar las necesidades y pasar de lo personal a lo colectivo para satisfacer tanto las necesidades personales como las de los demás y aquellas que son compartidas por todo el grupo.

La transición de lo personal a lo colectivo requiere que la persona desarrolle habilidades en cada nivel y aprenda a encontrar formas mutuamente beneficiosas de satisfacer sus propias necesidades, las necesidades de otros y del grupo.

Cuando alguien comienza a vivir y / o trabajar junto con otras personas, puede tender a delegar parte de la satisfacción de sus necesidades al colectivo. Por ejemplo, en lugar de tener una casa separada y una manera de asegurarse de que la comida está sobre la mesa, pueden compartir espacios y recursos para satisfacer las mismas necesidades. Vivir en comunidad también significa que muchas necesidades que de otra manera serían satisfechas sólo por la familia más cercana o amigos pueden ser satisfechas por un grupo más grande y diverso.

Este apoyo mutuo es también una de las tres éticas básicas de la Permacultura: el cuidado de la gente". Al dar atención a las necesidades desde una perspectiva amplia y colectiva, centrada en la abundancia de dar y recibir, los grupos pueden crear una realidad social donde todos puedan cuidarse a sí mismos, a los demás, al grupo y al proyecto de manera mutuamente solidaria y beneficiosa. Esto puede sonar deseable o incluso hermoso, pero no siempre es fácil. Satisfacer las necesidades de manera colectiva es lo opuesto a lo que mucha gente ha aprendido creciendo en las culturas individualistas, diciéndoles que compitan por lo que necesitan, luchando unos contra otros, liderados por la creencia en la escasez de recursos, seguridad, afecto y reconocimiento. Adoptar un enfoque más colaborativo para satisfacer las necesidades

de manera mutua requiere de un grado de confianza que no siempre está presente al comienzo de un proyecto y que puede ser desafiado por los conflictos a lo largo del camino.

Con el fin de crear o transición a una cultura de compartir, apoyo mutuo, atención y colaboración, cada persona en un proyecto es probable que a veces necesitan apoyo para comprender y experimentar que cuidar de sus necesidades propias y otras personas es a menudo la misma cosa. Este proceso requiere introspección, cuestionando creencias implícitas y explícitas, y abriendo la mente y el corazón a nuevas experiencias. Pasar por ello en comunidad lo hace más fácil y permite que la gente crezca a través del apoyo mutuo y las experiencias reales de una manera diferente de estar juntos.

Por supuesto, también requiere la voluntad individual de cambiar, asumir la responsabilidad y examinar las necesidades y emociones desde nuevos ángulos. Cómo una persona percibe sus necesidades, sus estrategias para satisfacerlas y sus reacciones a no tenerlas conocidas a menudo dependen de sus antecedentes, hábitos y actitudes. En grupos que funcionan bien, la gente no deja de asumir la responsabilidad por sí misma, sino que aprende a compartir y comunicarse hábilmente y a abrirse a la posibilidad de que las necesidades aparentemente contradictorias puedan ser complementarias y cumplirse al mismo tiempo.

## **COMUNIDAD**

### **Puntos clave**

- La comunidad es un elemento básico en la gran mayoría de los proyectos grupales. Grupos que fomentan el espíritu comunitario y el sentido de pertenencia tienen una identidad colectiva fuerte.
- Es importante que el grupo genere dinámicas para que las personas se relacionen en diversos espacios, tanto formales como informales, para crear así la necesaria cohesión (el "pegamento" de la comunidad)
- La comunicación necesita ser directa, honesta, sincera, amable. Una buena escucha es tan importante como la capacidad de hablar y comunicar.
- El compartir profundo, los rituales significativos, las celebraciones y las actividades divertidas son todos elementos para que una comunidad o grupo funcione bien.
- Las reuniones oficiales tratan asuntos administrativos, operativos y sociales; necesitan estar organizadas y facilitadas



- Todos los grupos se enfrentan a diversos retos una vez que se van desarrollando relaciones de mayor intimidad (ya sea en amistades cercanas o al aparecer sentimientos románticos)
- Los conflictos surgen; no importa cuánto se tome cuidado para evitarlos. Es inteligente disponer de métodos de gestión y resolución de conflictos, que esperar a que estos se presenten para buscarlos.

### **Visión de conjunto:**

Este capítulo cubre elementos relacionados con la comunidad, incluyendo aquellos que se centran en la vida en común, y que por lo tanto, no son relevantes para todos los grupos. Sin embargo, puesto que esta es la experiencia de los grupos que hemos desarrollado el CLIPS, compartimos lo aprendido para quienes quieran profundizar y comprender mejor estas opciones. Así entendemos que la guía CLIPS será completa, inspiradora y apropiada para una gran variedad de proyectos de grupales.

La comunidad es fundamental para el desarrollo de cualquier proyecto grupal. La experiencia lo va demostrando. Se trata de la consciencia compartida de formar parte de algo común, sea un proyecto, una forma de vida, un territorio. En algunos idiomas la palabra "comunidad" tiene fuertes connotaciones: arcaicas, religiosas, políticas, territoriales, anarquistas, etc. Comunidad no suena como las palabras modernas: equipo, tripulación, club, empresa o colectivo. Sin embargo, la dinámica de comunidad es algo que cualquier tipo de grupo necesita abordar, particularmente si pone las necesidades reales de la gente en el centro y diseña la organización en torno a estas necesidades; en lugar de invitar a que las personas sigan las reglas y acuerdos del grupo a veces expensas de alguna de sus necesidades humanas. Construir y sostener la comunidad requiere mucha energía en un principio, pero compensa a largo plazo.

Uno de los errores corriente en los proyectos grupales es tratar de resolver los problemas interpersonales que emergen mediante la introducción de más reglas y hacer la organización más rígida, escondiendo el verdadero problema bajo la alfombra. (Véase: **Community Building** por Scott Peck).

Quienes se han implicado en construir comunidad sabe que esto no ocurre solo. Que ocurra espontáneamente es posible, pero conduce generalmente a resultados impredecibles y puede implicar altos riesgos. Por lo tanto, el proceso consciente del espíritu comunitario debe estar presente en cada fase del desarrollo de un proyecto grupal.

La comunidad no puede ser fomentada a través de actividades estrictamente racionales (izquierda-cerebro) únicamente. Crear y mantener la identidad de un grupo requiere: una cultura de comunicación abierta, confiable y respetuosa, donde es posible abordar temas difíciles sin temor; Rituales y celebraciones; Divertirse mientras se hacen las cosas juntos.

Las relaciones íntimas, ya sea en parejas o entre cónyuges, influyen mucho en la dinámica de grupo. Una familia (o incluso una pareja) es la forma más pequeña de comunidad dentro de la comunidad más amplia y se debe prestar atención a cómo estos dos niveles de comunidad interactúan y se afectan mutuamente.

Las comunidades maduran con el tiempo. Se puede decir que son maduras cuando han dado vida a un fuerte espíritu comunitario e incorporan elementos estructurales clave; métodos comunes y efectivos de autogobierno y resolución de conflictos. Parte sustancial de la construcción de comunidad consiste en esforzarse por desarrollar soluciones "win-win", bien para todos..

Cuando el espíritu comunitario y las estructuras funcionales trabajan juntas en un grupo maduro el resultado probable es que el apoyo mutuo entre los miembros es dinámico, a todos les gusta asistir a eventos (comidas comunes, aniversarios, reuniones), los miembros con necesidades especiales tienen un lugar en la comunidad y obtienen apoyo cuando lo necesitan, los niños se sienten incluidos, etc.

En esta capa exploramos cada uno de los aspectos clave de la construcción de la comunidad, partiendo del corazón de la comunidad; su identidad, su espíritu.

---

## **Identidad de grupo y el "espíritu comunitario"**

El sentido de pertenencia es una necesidad humana fundamental y, por lo tanto, un fuerte motor para formar grupos. Uno de los primeros desafíos para cualquier grupo joven es comenzar a formar su propia identidad y compartir el espíritu comunitario. El proceso de integrarse en un grupo y la transición del Yo a Nosotras es algo que necesita tiempo; Pero también se necesita entender lo que está sucediendo en las personas y cómo el colectivo puede facilitar este proceso. Crear una identidad común es una tarea que requiere creatividad, claridad, visión y perseverancia.

Tradicionalmente, en la mayoría de las culturas, la identidad colectiva se construye por oposición a los "otros" (nosotros contra ellos). Esto sugiere que la cohesión social generada por una amenaza externa es un viejo y fuerte paradigma. Del mismo modo, las ecoaldeas han sido conocidas anteriormente por una especie de "contracultura", que en realidad no ha sido la intención, sino el resultado de representar un papel desconocido. Este paradigma necesita ser superado para crear las condiciones proactivas, abiertas e inclusivas donde la identidad colectiva se define por la familiaridad interior. Familiaridad no significa uniformidad; En las comunidades sanas las personas prosperan en su singularidad.

Utilizando una analogía biológica: la identidad de un grupo es similar a la identidad de una célula viva. Dentro de la célula hay muchos "orgánulos" que realizan funciones individuales específicas mientras que, colectivamente, realizan una función de

articulación mayor, dependiendo del órgano o tejido al que pertenezca la célula. La célula se define por su membrana, a través de la cual obtiene energía, nutrientes y se comunica con otras células.

Para un grupo, la identidad central está habitualmente enmarcada en visión, misión y objetivos, que expresan la esencia de sus funciones. Idealmente, la visión, la misión y los objetivos se definen al principio del proceso de creación del grupo y se revisan periódicamente para ver si todavía reflejan la identidad central del grupo. Una identidad clara atrae a nuevos miembros, ya que reconocen que el grupo es auténtico, digno de confianza; Y ellos fácilmente ven donde encajarían y cómo su función apoyaría la función del todo. Una identidad poco clara obliga al grupo a trazar una línea artificial y mecanicista entre los que están dentro y los que están fuera; Las funciones de los "órganos" siguen siendo indefinidas. Los grupos con identidad poco clara tienden a tener dificultades para atraer a nuevos y mantener a los miembros existentes, con fricciones, confusiones y conflictos que ocurren con frecuencia.

¿Cómo se unirán las nuevas personas? ¿Qué tipo de personas serán atraídas por un proyecto específico y por qué? ¿Cuántos nuevos miembros puede aceptar el grupo y a qué ritmo? Estas preguntas surgen en cada proyecto de grupo y encontrar buenas respuestas no es fácil. Una buena dosis de realismo ayuda. Los grupos con identidad clara serán conscientes de sus fortalezas y debilidades, posibilidades y limitaciones. No crearán una imagen idealizada e irreal, atrayendo así a los recién llegados que están en "las nubes": con expectativas excesivamente altas tanto en términos de necesidades materiales (alimentación, vivienda, trabajo, salud, etc.), como más sutiles; necesidades psicológicas y sociales. Estas necesidades sutiles suelen estar más ocultas y son difíciles de detectar en un principio. Los recién llegados pueden traer el estrés a un grupo, cuando sus viejos patrones de comportamiento, dependencias, peculiaridades mentales y emocionales se hacen evidentes. Sería ingenuidad asumir que cualquier problema personal puede ser tratado y resuelto, o que cualquier persona puede unirse al proyecto en cualquier momento.

Como se muestra en el capítulo anterior, cada individuo trae al grupo un "recorrido" personal: experiencias, emociones, talentos, hábitos, caprichos, problemas, etc. Esto no sólo influye en el grupo como un todo, sino que influye en la vida individual de otros miembros, especialmente si el grupo es pequeño (menos de 20 miembros).

Sin embargo, hay algo sanador en las comunidades. No es de extrañar que a menudo atraigan a personas que realmente necesitan curación. Si no se presta atención a esto, una persona psicológicamente exigente puede traer mucha perturbación a un grupo. No es la función de la comunidad tratar las heridas psicológicas de las personas. A no ser que esta sea la misión y objetivos de un grupo (grupo terapéutico); para lo cual necesitará una gran estabilidad e invertir tiempo y energía. Los grupos jóvenes pueden reconocer el dolor y el sufrimiento, pero aún así rehusar la pertenencia a la persona nueva, psicológicamente inestable, para evitar el riesgo de que este miembro agote la energía del grupo.

Por otro lado, ser excesivamente protector y conservador puede dañar al grupo y

privarle del necesario y sano relevo de personas y energía, hasta el punto de asfixiarlo. Conscientes de que las membranas de las células son de hecho permeables, pero también son selectivas!

En proyectos de grupo donde las personas principalmente trabajan juntas, el procedimiento para aceptar a nuevos miembros puede ser relativamente simple. Pero en comunidades donde se comparte más, es inteligente dedicar atención a la creación de un protocolo detallado de integración de nuevos miembros. Por ejemplo, el protocolo puede definir un *periodo de prueba* en el que el grupo puede conocer al nuevo miembro, y el miembro puede conocer al grupo (su cultura, sus acuerdos, etc.). Durante este periodo es fácil para el miembro salir y para el grupo romper el acuerdo de membresía si aparecen motivos en cualquiera de los dos lados. En un periodo de prueba al nuevo miembro se le puede pedir que observe, que haga preguntas, y que encuentre una manera para integrarse en el grupo. Después de cierto tiempo, el miembro obtiene el derecho de participar en los procesos de toma de decisiones expresando sus pensamientos, puntos de vista y opiniones. La participación en la toma de decisiones es el paso final del periodo de prueba, cuando el grupo y el nuevo miembro se han conocido el uno al otro y se han alineado más a fondo. La mentoría de un miembro senior (con experiencia) puede ser de ayuda en este proceso. Un proceso gradual, de entrada paso a paso da una sensación de seguridad tanto al nuevo miembro como a la comunidad. También protege a una comunidad íntima y cercana del riesgo de convertirse en demasiado cerrada. Idealmente, el mismo proceso debería aplicarse a todos los candidatos por igual, incluso a familiares de miembros existentes.

Esto nos lleva a explorar derechos y responsabilidades en un grupo. El nuevo miembro suele aceptar ambos, derechos y responsabilidades de buen gana y puede comprometerse con ellos si están, de nuevo, claramente formulados, equilibrando el dar y recibir. Los compromisos con el grupo necesitan ser válidos para un periodo de tiempo definido después del cual pueden reformularse. En cuanto a elementos más estructurales los proyectos grupales generalmente necesitan procesos de toma de decisiones inclusivos que valoren igualmente las responsabilidades y la libertad de todos los miembros.

En todas las situaciones claridad y transparencia fomentan una duradera y auténtica confianza. Esto se aplica tanto a las relaciones individuales (confiando el uno en el otro) como al grupo como unidad (confiando en la comunidad). Sistemas de feedback efectivos pueden hacer magia en el grupo, construyendo la confianza, autenticidad y responsabilidad necesarias para la consciencia de la identidad grupal.

En los grupos, la tentación de abusar del propio poder, puede surgir rápidamente. Por esto las cuestiones de rango, los roles, son otro aspecto más del que ser conscientes. No importa nuestra altura, siempre habrá alguien más alto o más bajo. De la misma manera siempre habrá el más extrovertido y el más tímido. Es difícil evitar esto, pero lo que sí ayuda es ser consciente de ello y utilizarlo para apoyar a ambos; personas y el grupo en su proceso de madurar. Madurar trae una característica muy útil a la vida de la comunidad: la habilidad de no tomar las cosas demasiado personal, ni demasiado en

serio.

## **Cultura de la Comunicación**

---

Comunidades sanas promueve una cultura de comunicación auténtica y respetuosa. Las palabras "comunidad" y "comunicación" tienen la misma raíz: "común" que quiere decir "perteneciente a todos" (Diccionario etimológico). Comunidad y comunicación están por lo tanto íntimamente relacionadas.

Una cultura de comunicación consciente y auténtica se extiende sobre todo el espectro de las relaciones; desde pequeñas conversaciones hasta conversaciones de trabajo, abarcando todos los temas que importan. Ser culto no quiere decir ser invariablemente pulido y cortés. Una "alta" cultura de la comunicación quiere decir buscar soluciones "win-win" en todas las situaciones. Ver "[Compartir profundo](#)" para directrices más concretas en comunicación efectiva y de apoyo.

Establecer una cultura de comunicación de este tipo en un grupo es uno de los elementos principales en la construcción de comunidad. Por tanto, los fundadores de un proyecto grupal deben prestar especial atención a crearla y promoverla. Poner atención porque la cultura del grupo inicial suele influir toda la cultura del proyecto en su devenir.

En muchos proyectos los fundadores cometen el error de pensar que su tarea principal es concretar los elementos organizacionales y que el proceso de comunidad se puede desarrollar más tarde; una vez comienzan de verdad a trabajar y vivir juntos. Pero si los patrones de la cultura de la comunicación y construcción de comunidad no se han aplicado ya en las fases iniciales del proyecto de forma consciente, probablemente no habrá "espíritu comunitario" para esto más tarde, ya que los patrones de comportamiento se crearan de forma no consciente, y no intencional, afinados con viejas creencias.

La cultura de comunicación se puede desarrollar y nutrir a través de:

- Eventos específicos para construir comunidad;
- Formaciones y talleres, utilizando métodos como **Comunicación No Violenta (CNV)** que es muy característica en el movimiento de ecoaldeas;
- Reuniones especialmente dedicadas a la cultura de comunicación, conscientemente hablar de ello, estableciendo acuerdos y directrices, y utilizándolos en las reuniones y en los diversos procesos grupales.

- Eventos informales, compartir historias, cultivar la conciencia del lenguaje corporal y no verbal.
- Aprender y practicar el arte de dar y recibir feedback;
- Cantar juntos (sincronizar las voces lleva a sincronizar los latidos del corazón),
- Cultivando el silencio en el grupo.

El *cómo* habla la gente (y de *qué* hablan) es solo una cara de la moneda de la cultura de comunicación, en la otra cara está el *como escuchan*. En comunidades la escucha activa y atenta es indispensable, ya que estar con dos o más personas quiere decir que todos están (o deberían estar) escuchando más que hablando.

[http://www.etymonline.com/index.php?term=common&allowed\\_in\\_frame=0](http://www.etymonline.com/index.php?term=common&allowed_in_frame=0)

## **Compartir Profundo**

Se acaba de mencionar que escuchar bien es esencial para una buena y profunda comunicación. Pero ¿cómo crear un escenario grupal donde las personas puedan realmente escucharse unas a otras, oírse unas a otras, promover la empatía mutua? Las comunidades exitosas eligen dedicar periódicamente tiempo para reunirse con la intención de compartir temas personales y significativos utilizando métodos para el compartir profundo en grupo .

Primero, el compartir profundo trae cosas positivas a la luz. Las personas conocen los sueños y visiones más íntimas del otro, sus pasiones e impulsos, atracciones y gustos, conocer los factores internos y externos que son la base de sus estados emocionales (como los logros de una hija o la enfermedad de un familiar) nos acerca a las otras personas.

Segundo, las personas llegan a conocer aquello sobre lo que otros se cierran; se inhiben, lo que temen, o juzgan. Esto significa expresar sentimientos internos o actitudes que pueden no ser agradables para otros. De este modo, las personas tienen la oportunidad de mostrar las partes menos brillantes de su personalidad que normalmente están ocultas, por ejemplo frustraciones e incomodidades relacionadas con otros o con una misma. A veces sólo hablando de estos estados internos en un entorno seguro es suficiente para resolverlos. El compartir profundo contribuye considerablemente a la cohesión comunitaria.

Mantener siempre una fachada agradable no es parte del camino de construcción de comunidad, permanecer cara a cara frente a lo frágil del otro abre el espacio al amor y la comprensión. Si las cosas desagradables no se comparten y no salen a la luz, las tensiones pueden acumularse, aumentando la tensión y posiblemente lleven a una

“explosión” en el grupo.

De manera natural, el compartir profundo ocurre cuando te encuentras casualmente con un amigo y mantienes una conversación. Dichos instantes de compartir profundo pueden ser incluso más valiosos que eventos organizados. Sin embargo, los eventos para el compartir profundo en grupos grandes pueden contribuir enormemente en la construcción de una cultura de comunicación común.

Proyectos grupales alrededor del mundo utilizan diversos métodos para el compartir profundo, como **ZEGG-Forum, Construir Comunidad (de Scott Peck)**, y **Camino del Circulo**. Estos métodos tienen aspectos comunes ya que buscan crear una atmósfera de confianza y respeto mutuo a través de la introducción de algunas reglas básicas:

- Habla de ti misma, de tu experiencia y sentimientos (incluso si fueron desencadenados por otra persona), y evita ser crítica con otras personas;
- habla desde tu corazón, y de las cosas que son relevantes para ti;
- habla de tus necesidades y deseos y no culpes a otros de tu situación;
- observa el compartir como un viaje de autoexploración, no lo utilices para hacer discursos;
- escucha con gratitud y respeto a aquellos que hablan, viendo sus palabras como un regalo para el grupo y un entendimiento de la diversidad de la experiencia humana;
- comprométe con la confidencialidad de todo lo que escuches, particularmente de las cuestiones más sensibles e íntimas.

Algunos de los métodos respaldan periodos de silencio y recomiendan feedback apreciativo a las personas que hablaron.

### **El Camino del Circulo ( Circle Way)**

Las personas se sientan en círculo. Un bastón de la palabra (comúnmente un bastón o una piedra) se pasa entre las personas y solo la persona sujetando el objeto puede hablar. Los demás escuchan. A las personas se las invita a hablar y escuchar desde sus corazones. Después de haber hablado, pasan el objeto a la persona siguiente. Si esa persona no quiere hablar, ella o él pasa el objeto a la siguiente persona. El círculo continúa hasta que nadie diga nada en una ronda completa, o hasta que el grupo decida parar.



## Rituales y celebración

La palabra "ritual" se utiliza aquí en el sentido de formas específicas de un grupo de hacer algunas cosas, no sólo hace referencia a ceremonias culturales. Los rituales pueden dar forma a la cultura del grupo, a una visión del mundo compartida, y por tanto fortalece el sentido de pertenencia. Algunos rituales se integran en la vida diaria, mientras otros se reservan para ocasiones especiales.

Simple rituales diarios sirven para apoyar una atmósfera de conciencia, por ejemplo:

- introducir un momento breve de silencio cuando se comienza un debate o cuando se vuelve demasiado intenso o emocional (utilizar la **campana de la conciencia**)
- **check in** (registro) y breve compartir personal al comienzo y **check out** (cierre) al final de la reunión;
- rondas apreciativas , en las que las personas expresan su gratitud unas a otras;
- comenzar las comidas compartidas reconociendo el valor de la comida para el grupo (esto puede hacerse de manera sencilla aclamando al equipo de cocina justo antes de la comida, o a través de un ritual espiritual u oración)
- cantar, tocar música y bailar (ya sea de manera deliberada en algún momento del día, o simplemente mientras se espera a todo el mundo para juntarse para una reunión)
- tener juegos breves como energizantes durante eventos mas largos.

Esos simples rituales cotidianos promueven el entendimiento mutuo y la cultura grupal apreciativa.

Entre las ocasiones especiales, los aniversarios son probablemente los más universales. Hacer una lista de todos los aniversarios (fechas importantes para la comunidad, cumpleaños, aniversarios matrimoniales o de pareja, fechas de integración de los miembros, etc.) hace que sea más fácil asumir el esfuerzo sincero para celebrarlos. Muy pocas cosas pueden hacer que la gente se sienta tan bien con sus compañeros en un grupo como una fiesta de cumpleaños! tal vez algunos regalos y alguna atención especial.

Las celebraciones son fundamentales para toda sociedad, e incluso en el mundo



agnóstico algunos días pueden ser considerados sagrados. Los humanos tienen una profunda, incluso ancestral necesidad de marcar las ocasiones especiales y celebrarlas. Si la vida comunitaria se caracteriza únicamente por el trabajo y no se comparte ningún juego, se correrá el riesgo de construir un grupo aburrido y esto tendrá un efecto negativo para todo el grupo a largo plazo.

Diferentes grupos tienen diferentes estilos de celebración. Los grupos orientados espiritualmente favorecen maneras meditativas y silenciosas, sumergiéndose en oración o algunas prácticas espirituales. Grupos seculares prefieren fiesta, música, risas y comida festiva. Por supuesto, la combinación de ambas es también una opción.

Celebrar no requiere necesariamente de mucho tiempo. A veces, tomarse dos minutos para felicitar a un compañero que acaba de compartir una historia de éxito puede significar mucho. Prestar atención a celebraciones tan pequeñas hace al grupo consciente del poder cohesionador de las grandes celebraciones, y las personas con mucho gusto dedicarán tiempo para preparar la celebración del 20 aniversario del proyecto!

Personas en sociedades agnósticas se han alejado de los rituales y especialmente de las celebraciones. No es de extrañar que el espíritu comunitario esté disminuyendo en la mayor parte de los países ricos. Por este motivo, los proyectos de grupo exitosos prestan especial atención a las celebraciones. En **Dragon Dreaming** incluso se menciona que un cuarto del tiempo y recursos de los proyectos deberían dedicarse a celebrar.

## **Cómo realizar reuniones**

No hay ningún grupo donde las reuniones no sean una necesidad para sostener el foco en asuntos relevantes, ya sean operativos, administrativos o sociales. El formato adecuado para cada tipo de reunión se garantiza mediante una buena facilitación. La facilitación garantiza que todos tengan la oportunidad de hablar y de ser escuchados, de que el tiempo dedicado a los diferentes temas esté en la proporción adecuada a su importancia y que se debata todo lo que se debe debatir.

En muchos proyectos de grupo las reuniones comienzan con un **check-in** corto, durante el cual los participantes comparten brevemente sus sentimientos, estados interiores y asuntos personales y "aterrian" en el momento presente. Esto lleva tiempo, pero generalmente hace que las siguientes cuestiones sean mucho más fáciles. En un proyecto grupal se trata realmente de la gente; Alentar la expresión personal hace que el grupo mantenga a las personas en el centro.

El **check-out** funciona de la misma manera, con una ronda al final de la reunión donde la gente expresa lo que siente al respecto de lo vivido, sobre el grupo, o sobre el futuro, en qué estado se van, si cambió algo, etc.

Dependiendo de la ocasión y la disponibilidad de tiempo, el comienzo o el final de la reunión puede incluir una comida o bebida común donde el intercambio informal con otros miembros pueda ocurrir. Las personas a menudo utilizan tales oportunidades para tener una charla con los miembros con los que no suelen tener la oportunidad de comunicarse.

Las reuniones no necesariamente tienen lugar sólo para tomar decisiones, también son espacios para compartir opiniones e ideas y participar en procesos co-creativos. Pueden ser utilizados como espacios de aprendizaje colectivo.

Los grupos que comienzan y terminan las reuniones con una canción tienden a tener una mayor sensación de cohesión. Una herramienta como la "campana de plena atención" recuerda a la gente el poder del silencio y cómo las pausas intencionales de silencio en el flujo de argumentos trabajan a favor del grupo.

Se han descrito algunos de los elementos menos comunes de las reuniones. Otros elementos buscan mejorar elementos generales tales como: una agenda bien estructurada, recogida de actas, registro de todas las decisiones y acuerdos clave, etc.

Si un debate se vuelve muy emocional, esto es a menudo una señal de que hay algo no nombrado bajo los argumentos que se expresan y es un signo de conflicto potencial. Es difícil tratar simultáneamente los aspectos emocionales de un tema y comunicarse al nivel de los hechos. Las emociones emergen en el proceso de un debate razonable pueden tratarse en reuniones específicas para un compartir profundo, donde se pueden expresar y explorar.

### **Campana de "mindfulness" ( plena atención)**

Alguien está asignado para ser el guardián de la campana de plena atención y hacerla sonar cuando parece apropiado tener un breve descanso. Cuando suena la campana, todo el mundo se queda en silencio hasta que la campana vuelve a sonar. Entonces el debate puede continuar. Esto puede mejorar enormemente el ambiente en una reunión.

## **Compartir actividades divertidas, creatividad y arte**

Diseñar y construir un proyecto grupal requiere una gran cantidad de labor conceptual. Tanto es así que las actividades sociales a menudo se descuidan, sobre todo en etapas iniciales. Por esto, es aconsejable organizar espacios y eventos que no tienen nada que ver con las decisiones, la coordinación o la gestión, sino simplemente con el trabajo práctico en el jardín, la limpieza, la renovación, la decoración.

Esto trae numerosos beneficios. En primer lugar es algo que se hace de forma generosa, sin compensación. En segundo lugar, las competencias prácticas y las habilidades manuales de los miembros salen a la luz. Algunas personas tienden a retraerse en situaciones más estructuradas, pero a menudo estas personas resultan ser hábiles en trabajos manuales. Cuando otros miembros del grupo ven y aprecian sus talentos, esto puede mejorar su autoestima.

El tercer beneficio es que el trabajo manual en común resulta ser una satisfacción rara vez alcanzada por el trabajo mental. Trabajar juntos es una encarnación de la energía del grupo, un tótem de territorio común ("este es NUESTRO jardín"). El cuarto beneficio es que el trabajo en grupo organizado crea una excelente oportunidad para invitar a vecinos, amigos o cualquier público interesado; Esto puede llevar a algunos de ellos a considerar unirse a la comunidad o convertirse en colaboradores.

La creatividad y el arte son lenguajes transversales y universales entendidos globalmente. La cultura dominante actual los hizo herméticos, competitivos y comercializados. En contextos no competitivos, por ejemplo en una comunidad intencional, el arte se revela como una herramienta fascinante para reducir las diferencias y profundizar el disfrute colectivo. Las personas conocen y aprecian los talentos desconocidos del otro y se abren a ser sorprendidas; Por ejemplo, cuando un cocinero descubre que es un excelente escultor. Los terapeutas de arte se basan en la creatividad y el arte para la terapia individual y colectiva. La creación de un grupo de coro, de música, teatro o danza es una excelente manera de fortalecer la identidad grupal a través del arte.

Es importante divertirse en un proyectos grupal. Así, los miembros existentes querrán quedarse, y los nuevos miembros querrán unirse. Dedicar tiempo y espacio para jugar y disfrutar juntos hace que los proyectos grupales duren, vivan y resulten atractivos para

los propios miembros y las personas afines.

## **Relaciones: Parejas, Amor, cuidado.**

El amor de pareja no sólo es emocional. Si quiere durar, necesita que los compañeros decidan juntos caminar un camino común. Si tienen hijos, el amor maternal y paternal añade la necesidad de un ambiente protector con amistades profundas y comunidad de apoyo.

En cualquier caso, el amor debe implicar el autocuidado, el cuidado de las relaciones, el trabajo significativo, la alegría y la salud. En la sociedad moderna, preocupada por muchos problemas ambientales y sociales, el amor debería incluir la ecología y la justicia como dos de los valores fundamentales.

La vida comunitaria puede compararse con un matrimonio extensivo. Una "comunidad de cercanía" significa lazos más fuertes, pero también más oportunidades para la fricción. Presionar un globo hará que las moléculas de gas en su interior se encuentren y choquen con mayor intensidad. De manera similar, las personas en comunidades de cercanía se encuentran y chocan con mayor intensidad. Esto puede crear fricciones y "calor". Para mantener el nivel de estrés (calor) debido a la fricción baja, es prudente diseñar espacios individuales y comunes apropiados, asegurándose de que haya una proporción correcta entre los dos.

En los proyectos de co-housing las personas viven en unidades privadas, tienen su fuente individual de ingresos y comparten espacios comunes, como un jardín común, una habitación donde pasan tiempo libre o cenar juntos, etc. En general, los encuentros en estos espacios no son tan intensos. Sin embargo, como sabemos, relaciones intensas pueden comenzar en cualquier parte en cualquier momento, e incluso en grupos ligeramente vinculados como asociaciones, iniciativas de ciudades en transición, cooperativas de consumidores o incluso lugares de trabajo.

No es raro experimentar y presenciar dramas emocionales que derivan de la atracción personal y de los inesperados sentimientos de amor y desamor.

En las comunidades, por otra parte, el espacio privado puede ser más limitado, la mayoría de las cosas se comparten. Las personas tienen una alta probabilidad de encontrarse muy a menudo (a veces incluso con demasiada frecuencia). Las tensiones, las fricciones y los conflictos están siempre a la vuelta de la esquina inevitablemente. Las comunidades abordan esto eligiendo un proceso de resolución de conflictos que se ajuste a su estructura.

Cuando las personas viven juntas en un grupo lo suficientemente grande, los

sentimientos emocionales son inevitables.

Algunas atracciones pueden llevar a los amantes más allá de las costumbres aceptables en la comunidad. Algunas comunidades se ocupan de esta cuestión "regulando" las relaciones aceptables. Las comunidades con una fuerte base religiosa, por ejemplo, establecen la relación monógama como la única opción. En la sociedad occidental, donde la "monogamia en serie" es generalmente aceptada, enamorarse de una nueva persona también significa romper con la pareja anterior. Algunas comunidades están eligiendo ir más allá de los patrones predominantes de la monogamia heterosexual, por lo que tienen que lidiar con complejidades intensas y confiar en nuevos métodos apropiados para resolverlas.

Independientemente de la percepción de las relaciones amorosas, las rupturas ocurren en la comunidad y surgen nuevas relaciones. En tales casos, la persona "abandonada" es la que a menudo se siente herida. Es entonces cuando los celos, la rabia, el resentimiento y muchas otras emociones poderosas brotan de la esfera psicológica más íntima y oculta, directamente vinculada con el inconsciente. Estas emociones son parte de la naturaleza humana, deben ser aceptadas como tales y no ser juzgadas, suprimidas o ignoradas. Sin embargo, la elección de vivir en comunidad requiere un compromiso con el principio general de que cada persona asume la responsabilidad de su comportamiento con el fin de mantener sanas las relaciones sociales .

En las comunidades, al igual que en la sociedad dominante, algunas parejas están comenzando sus relaciones mientras que otras están rompiendo. En las comunidades, sin embargo, las parejas anteriores y sus nuevos compañeros a menudo continúan encontrándose en espacios comunitarios y hay una oportunidad e incluso la necesidad de maquillar y curar heridas, si las hay. En el caso de que uno de los ex compañeros decida abandonar la comunidad, esa decisión significa no sólo salir de casa y separar a uno de los padres de los hijos, sino también, en muchos casos, separarse de varios amigos muy cercanos y compañeros de trabajo.

Algunas comunidades siguen un conjunto de acuerdos y usan herramientas sociales (como **ZEGG-Forum**) para arrojar luz sobre estos temas de una manera no violenta, para permitir que el sufrimiento y el dolor sean expresados, vistos y escuchados colectivamente. Esto da como resultado que las emociones son sacadas a la luz, compartidas y honradas; también como prevención para que estas emociones no floten sobre la comunidad como sombra amenazante, engullendo energía y creando más tensiones.

Cada vez más personas en las comunidades están llegando a la conclusión de que el elemento más importante en las relaciones amorosas no es la exclusividad de la relación, sino más bien la veracidad, la confianza, la apertura y el consentimiento

consciente de todos los involucrados. Hablar abiertamente sobre la atracción romántica que se extiende más allá de la relación existente puede traer alivio e incluso nutrir la relación existente con nueva energía. A veces la apertura de una relación a nuevos encuentros puede ser una forma de salvar la relación que de otro modo terminaría en el paradigma de la monogamia en serie.

Las relaciones hombre-mujer están habitadas por estereotipos y dinámicas de discriminación en prácticamente todas las sociedades del mundo. La gente se apega a su tradición, incluso cuando se han dado cuenta de que realmente no les sirve, que es perjudicial o incluso insano. Algunas comunidades han decidido tomar esto en serio, explorar los diversos estereotipos y ver cuáles podrían ser las alternativas. Estas comunidades han llegado a la conclusión de que la confianza y el cuidado mutuo, la paciencia sin fin y el apoyo de la escucha, actúan como un bálsamo calmante para un corazón dolido. La terapia individual es también un recurso apropiado para apoyar y ayudar a las personas en los momentos en que el dolor y la confusión son demasiado intensos, especialmente si los recursos internos no son suficientes para las necesidades emergentes.

## **Gestionando conflictos**

Roberto Tecchio, conocido facilitador y consejero italiano, acuñó una definición concisa de conflicto: "El conflicto es el resultado de dos factores: el desacuerdo y la incomodidad personal". En otras palabras: el conflicto no es proporcional a la intensidad del desacuerdo, es proporcional al grado de incomodidad personal que genera el desacuerdo. El tema de la discusión, las implicaciones, la magnitud de la decisión etc. no conducen a un conflicto en sí mismos. (**Ver los 9 pasos de la construcción de conflictos.**)

El verdadero catalizador es la incomodidad, el malestar. La incomodidad afecta profundamente las relaciones e impide la capacidad de las personas para participar de forma constructiva en la toma de decisiones, la implementación de decisiones e incluso en la vida cotidiana. Todo se vuelve difícil, confuso, sombrío.

El desacuerdo puede ser un regalo para el grupo. Refleja la diferencia en la opinión y la perspectiva, trae nuevas ideas y propuestas y amplía los horizontes. Es un antídoto contra el conformismo y la pasividad, y preserva la resiliencia del grupo al aprovechar constantemente la inteligencia colectiva y remover la energía.

El malestar, por otra parte, es elusivo y a veces misterioso. Desde tiempos inmemoriales la humanidad ha tratado de responder a la pregunta "¿Por qué sufrimos?" Multitud de respuestas en innumerables religiones y filosofías sólo tocan la superficie del asunto. En las últimas décadas, las teorías centradas en el sufrimiento han surgido en la psicología, investigando cómo el sufrimiento se correlaciona con diversas condiciones y eventos en

la madurez, la infancia, el nacimiento, (**Imprinting theory**), antes del nacimiento, e incluso en relación con nuestros antepasados hasta cuatro generaciones y más allá (**trabajo de constelaciones**). Mucho parece derivarse del miedo ancestral a la muerte y al abandono, que la gente percibe cada vez que se sienten cuestionadas, o en palabras más sencillas, ignoradas. La negación del otro es un arma sutil para borrar la disidencia y borrar el desacuerdo fuera de la vista (y a la persona en desacuerdo junto con ello).

Nos gustaría ilustrar cómo funcionan los conflictos en dos ejemplos.

1. María y Nadia están hablando acaloradamente junto a la máquina de café. El tema es acerca de si la asociación debe invertir una suma de dinero relevante para participar en el próximo festival de comercio justo en la ciudad. Los fondos son escasos y María plantea preocupaciones de que el grupo simplemente no puede permitirse el lujo. Nadia cree lo contrario, y hablan largamente sobre los pros y los contras de la elección. Ambas tienen fuertes creencias, y mantienen claramente sus posiciones respectivas. Después de un largo tiempo, Nadia invita a María a dejar la discusión para más tarde y unirse a ella para dar un paseo. Se agradecen mutuamente por la pasión y el compromiso y se van.

2. Beth y Judith están sentadas en una reunión. La agenda es de a "mas de lo mismo", cosas cotidianas normales, la mayoría de poca importancia. Beth está hablando de reorganizar el cuadro de turnos de fregado. Judith calla. Ella sacude la cabeza pero no dice palabras. Después de las asignación turnos , Judith se levanta y se va en lágrimas a una esquina. Beth se asusta y está perpleja por lo que está sucediendo. Ella "no tiene ni idea" de por qué Judith ha reaccionado de esta manera. Recuerda vagamente que Judith era a menudo crítica de sus propuestas, recientemente no ha acudido a varias reuniones, y rara vez dice lo que piensa. Judith sale de la habitación y le dice a su amiga Ana: "Me voy para siempre. Dejo el grupo".

Estos dos casos nos dicen dos historias diferentes. Nadia y María tuvieron una intensa discusión que no afectó su relación. Beth y Judith apenas discutieron en absoluto, pero la relación fue dañada en tal medida en que una tuvo que abandonar el territorio: es la historia del conflicto y el impacto que puede tener - y de hecho tiene - en la vida de las personas.

En un conflicto uno puede ganar o perder, y a largo plazo todos terminamos perdiendo a medida que vemos nuestros grupos y comunidades disminuir en número y energía, empantanarse en interminables discusiones y finalmente se debilitan, mueren o se separan en dos o más fracciones, sólo para empezar de nuevo en un nuevo escenario.

María y Nadia estaban muy en desacuerdo, pero ninguna de las dos se sintió incómoda en la discusión, y su relación no estaba en peligro. Encontraron el espacios de escucha

a diferentes niveles para acoger las tensiones emergentes. Una forma eficaz de honrar y gestionar el desacuerdo es mediante la **facilitación de reuniones** y la elección de procesos de toma de decisiones que respeten las diferentes posiciones en lugar de dividir al grupo en mayorías y minorías (consenso o consentimiento versus regla de la mayoría). La creación de estructuras grupales dinámicas que permitan la movilidad y la participación directa de los miembros, como la **sociocracia**, es también una buena estrategia para acoger los desacuerdos y diferencias y contextualizarlos en espacios de influencia donde los individuos pueden ser vistos, escuchados y apreciados por sus compañeros.

¿Ha escuchado Beth alguna vez la opinión de Judith sobre la rotura del friegaplatos, o ha hecho oídos sordos, simplemente ignorando su insatisfacción? ¿Está Judith rencorosa con Beth y con otros miembros del grupo, que no parecen valorar mucho su opinión? ¿Alguien se da cuenta si Judith está o no asistiendo a la reunión, o se preocupa por lo que piensa?

Cuando las emociones surgen y se manifiestan, no es el momento de tratar de ser racionales y trabajar sobre una propuesta o un plan de acción. Es hora de parar y escuchar, de respetar los sentimientos de una persona, sin juicio, críticas, sugerencias o consejos no solicitados. Sólo escucha.

Las herramientas sociales como el Círculo de Compartires , el Forum -Zegg y el Consejo Mediador son útiles para liberar la tensión y ayudar a las personas a construir puentes y mantenerse en sintonía con la visión y misión compartidas que brillan como un faro, mostrando el camino hacia el reconocimiento mutuo y posiblemente la aceptación.

Los métodos o teorías prácticas de resolución de conflictos pueden encontrarse en la página web de CLIPS.

Por último, vale la pena mencionar la teoría de Amy & Arnold Mindell sobre el rango y el privilegio, una herramienta básica e inteligente para observar y comprender la dinámica social no sólo en grupos, sino también en la sociedad en general. Todas las teorías tienen un valor y vale la pena explorar, pero el mensaje es: para manejar el conflicto, necesitamos abordar el desacuerdo y la incomodidad con los instrumentos apropiados, en el contexto apropiado. Es un camino largo y desafiante, pero vale la pena seguir en el camino hacia una sociedad menos conflictiva y más colaborativa.

[https://en.wikipedia.org/wiki/Arnold\\_Mindel](https://en.wikipedia.org/wiki/Arnold_Mindel)

Para concluir: se anima a cada grupo a crear algún mecanismo de resolución de conflictos que se adapte a su realidad. Algunos grupos operan con mediadores internos que p ayudan en conflictos interpersonales. Otros proponen espacios de regulación colectiva , otros proponen Talleres para educarse en la resolución de conflictos . Lo que es crucial es tomar las medidas necesarias a tiempo. Esto vale la pena, ya que lo único peor que un conflicto caliente es un conflicto caliente en curso.



### **Método: discusión apoyada por " Angeles"**

Dos personas (persona A y persona B) que están en conflicto se sientan en medio de un círculo para discutir este asunto. Ambos eligen un "ángel" para apoyarlos. La discusión no fluye de una manera "ping-pong" entre las dos personas. Después de que la persona A hable, su ángel repite la esencia de lo que acaba de decir en sus palabras. Después, el ángel de B de la persona contesta, indicando lo que ella oyó en el mensaje que venía de la persona A. Sólo entonces la persona B comenta y comparte su opinión. Su comentario es traducido de nuevo por los dos "ángeles", antes de que A responda.

## **Comunidad :un resumen**

El proceso de construir comunidad es como una suma de pequeñas inversiones: los efectos se hacen visibles y tangibles solamente después de mucho tiempo. Sin embargo, sin tales pequeñas inversiones , los grupos invariablemente pierden su lado suave y humano (su alma), y pueden convertirse en estructuras orientadas a los resultados. Los elementos del proceso de construir comunidad enumerados en esta guía pueden aplicarse en cualquier tipo de proyecto grupal centrado en las personas y considerado con la naturaleza. Un espíritu comunitario sano es como el suelo fértil que apoya el crecimiento de las intenciones individuales dentro de la intención más grande y compartida del grupo.

## **INTENCIÓN**

### **Puntos clave**

- La intención de un proyecto de grupo da dirección, ritmo en su desarrollo, genera el movimiento necesario para realizar y actuar en el campo que haya elegido.
- Así, la intención sitúa al proyecto en la sociedad.
- La visión describe el tipo de mundo que queremos dejar a las siguientes generaciones; La misión define la contribución del proyecto en esa dirección; los Objetivos son las formas concretas de lograrlo.
- Todos los proyectos grupales necesitan herramientas para la autorregulación , autoevaluación y adaptación al cambio.
- La intención se configura a través de las interacciones con el entorno y la buena conexión en red con la comunidad local.

## Posición en la sociedad

La intención consciente compartida (donde el grupo quiere ir) es uno de los pilares básicos en la mayoría de los proyectos grupales. Establecer, desarrollar y mantener tal intención requiere un esfuerzo inicial y una atención continua. Esto asegura un buen "viaje" y sirve como una medida de los objetivos que se alcanzan. La intención en los proyectos grupales pueden ser sutiles (espirituales) o prácticas (materiales).

Las intención define qué personas serán incluidas y quienes excluidas, basándose en las motivaciones personales. Esto es natural, ya que cada proyecto incorpora ciertas características básicas (por ejemplo, como de cercana está situada la comunidad, si los animales están permitidos, cuál es la política de comer carne, etc.), es decir, son el filtro que determina tipo de personas se siente atraída por el proyecto y cuánto se identifican con el proyecto.

Cuando se abordan los aspectos y procesos que tienen que ver con la intención, la primera capa es la intención personal de unirse (o iniciar) un proyecto. La intención personal influye en los procesos de un grupo. Por lo general, esta intención tiene que ver con satisfacer las necesidades y deseos personales, por ejemplo, para la amistad, el trabajo significativo, el cambio de las condiciones de vida, la curación de las heridas de las relaciones pasadas, etc. Las intenciones personales traen oportunidades para construir comunidad, pero a menudo no son suficientemente tenidas en cuenta.

La segunda capa tiene que ver con las intenciones compartidas en el proyecto. Esta capa se nombra como visión, misión y objetivos. Además de estos tres conceptos claves, muchos otros son utilizados por varios grupos tales como: objetivos, valores, aspiraciones. La intención clara trae un mensaje claro a posibles aliados, miembros, socios, donantes, etc., y ayuda a entender de qué trata realmente el proyecto.

La intención define además el posicionamiento del proyecto en la sociedad. ¿Cómo se ve el proyecto en el contexto social en el que esta inmersa? Los proyectos exitosos generalmente construyen alianzas y tejen red con diversos agentes sociales, tanto con proyectos de ideas afines como con diversos individuos, grupos e instituciones.

Volviendo a la metáfora del microcosmos de una célula viva, que necesita una membrana para mantener unidos todos sus elementos y permitirle preservarlo como una entidad única. La membrana da a cada célula su identidad "separándola" del medio ambiente y permitiéndole el intercambio permitiendo que la información, los nutrientes y las excretas se muevan hacia adentro y hacia fuera, gracias a su estructura osmótica. Del mismo modo, un proyecto grupal necesita una membrana que lo mantenga unido en las diferentes etapas de su existencia, particularmente en tiempos de dificultad y conflicto. En nuestra experiencia uno de los pasos más útiles que un grupo puede dar para asegurarse de que la luz brille incluso en tiempos oscuros, es crear un conjunto de documentos que describen y confirmen la identidad colectiva del grupo, orientando a las personas más allá de su identidad individual.

Este conjunto debe incluir documentos con diferentes niveles, desde la abstracción conceptual, hasta la agenda cotidiana. Lo más abstracto, global y a largo plazo es la visión. Se vuelve más concreto, definido y local en la misión. Y se hace más detallado, práctico y definido en el tiempo a través de los Objetivos. ,Para finalmente reflejarse en el acta de la reunión, describiendo cómo se implementará la acción decidida (plan de acción: qué, quién, cuándo y dónde). Los estatutos legales también pertenecen a este conjunto de documentos y deben ser coherentes con los otros documentos principales tanto como sea posible. Todos estos documentos están interconectados como escalones en una escalera o genes en la cadena de ADN. Esto se refleja en estructuras y prácticas y conduce de nuevo a la intención original.

Para asegurarse de que estas partes elementales de la membrana de grupo son realmente compartidas y percibidas como comunes, es importante crearlas en un proceso participativo, discutir las y revisarlas y dar espacio a las personas para incluir sus perspectivas individuales, intenciones personales y compromisos.

Por último, tenemos que reconocer que un proyecto grupal es como un organismo vivo con su propio metabolismo interno y ciclo de vida. Pasa por fases de nacimiento, infancia, adolescencia, madurez, vejez y, sí, muerte también.

## **Visión, misión, objetivos**

En los proyectos comunitarios la visión a menudo expresa la aspiración de implementar algunos valores que se descuidan en la sociedad dominante: equidad, solidaridad, sostenibilidad, economía del don etc. El intento de concretar estos valores a través de la misión elegida, es en sí mismo, un proceso creativo de construcción de una nueva cultura .

**La Visión (¿El Por qué?)** Es una visión a largo plazo del tipo de realidad que queremos crear para nuestro grupo, generaciones futuras y para el planeta en general. La visión se ancla en la creación de la cultura compartida de un grupo. Responde a la pregunta "¿Por qué el mundo es un lugar mejor si existe nuestro proyecto?", Y se refiere a ideales, valores e incluso los sueños que sean importantes e irrenunciables para los miembros. Se expresa de forma breve, fácil de recordar, y claro, comprensible y atractiva para los nuevos miembros potenciales. Un ejemplo de visión en un grupo: *"Queremos trabajar juntos para fomentar la paz, la comprensión entre las personas y el respeto por todos los seres vivos, y crear un ambiente de vida donde nuestro grupo pueda vivir en armonía, solidaridad y equilibrio con la naturaleza y el medio ambiente "*.

**La Misión (¿El Qué?)** Es una mirada más definida, localizada y enfocada a lo que el grupo hará para implementar la visión y concretarla en su contexto cultural, ambiental y social. Una vez más, debe ser bastante breve, claro y fácil de citar y recordar, y contiene la información sobre lo que el grupo realmente va a hacer. Responde a la pregunta: "¿Qué vamos a hacer para que nuestro sueño (visión) se haga

realidad?". Un ejemplo de una misión de grupo: *"Crearemos una comunidad residente de unas 50 personas, compartiendo espacios de vida para fomentar la participación, el compartir y la creatividad y cultivar la tierra de manera sostenible, basándonos en los principios de la permacultura. Cada persona, familia y grupo pequeño tendrá un espacio privado de acuerdo a sus necesidades y posibilidades. Estamos inspirados por la simplicidad voluntaria, la sostenibilidad y el respeto mutuo"*.

**Los Objetivos / Plan Estratégico (¿El Cómo?)** Son un conjunto de pasos claros y bien definidos que el grupo tomará para avanzar en la dirección señalada por la visión y la misión con eficiencia. Contienen un marco de tiempo claro y una lista de acciones prácticas que el grupo tomará en un futuro próximo. Pueden referirse a cuestiones de gobernanza, toma de decisiones, economía y propiedad.

El conocimiento de los procesos grupales es un elemento importante para el diseño de estrategias. Por lo tanto, centrarse en el "qué" (resultados) puede integrar el "cómo", al tiempo que asume que las cosas no siempre se desarrollan según lo previsto.

Los objetivos estratégicos no son sólo a corto plazo, pero sí tienen que ser definidas y colocadas en un plazo determinado para orientar las decisiones cotidianas que se van a tomar en las reuniones. Los objetivos responden a las preguntas: "¿Qué vamos hacer para implementar nuestra visión y misión, cuándo y por qué?"

Aquí está un ejemplo de metas estratégicas, siguiendo la guía para mantenerlas específicas, mensurables, alcanzables, realistas y oportunas (modelo SMART):

*"Crearemos una asociación sociocrática (2 meses), identificaremos la ubicación de nuestra comunidad (6 meses) y crearemos un plan de desarrollo basado en principios de permacultura (12 meses). Promoveremos nuestro proyecto de incorporar al menos 3 nuevos miembros (6 meses) a través de una serie de 10 eventos públicos que informarán e inspirarán al público en general ya las autoridades locales (12 meses)"*.

La formulación concisa de la visión, la misión y los objetivos, ya sea en el sitio web, en un folleto o en una presentación, crea claridad y ayuda a otros a obtener una imagen aproximada de qué trata el proyecto. Para los integrantes (miembros del proyecto), la intención sirve de criterio para las decisiones, particularmente en el caso de decisiones difíciles en las que los miembros están polarizados. En tales casos, el grupo debe plantear la pregunta: "¿Esto apoya el cumplimiento de nuestra misión y objetivos? ¿es coherente con la visión?"

**Las actas de las reuniones** permiten al grupo realizar un seguimiento de todos los cambios, declaraciones, decisiones, acuerdos (y desacuerdos). Las actas son una herramienta esencial para mantener al grupo alineado con la intención. Son un conjunto continuo y dinámico de documentos que describen

las acciones decididas y las sitúan en el tiempo y el espacio. También describen criterios de evaluación y los medios para la acción, recuerdan las responsabilidades asumidas y por quien (quién se encarga de qué, quién puede ofrecer apoyo), recuerdan a las personas los hitos, las fechas, etc. Además de las decisiones en sí, el modo de toma de decisiones también se pueden anotar en las actas. Es mejor mantener las actas breves, concentrándose en las decisiones y puntos principales, sin describir los diálogos reales palabra por palabra.

Un ejemplo de acta de una reunión:

### ***La fundación de la asociación***

*Fecha: 5 de mayo de 2017*

*Presente: Sarah, Susan, David, Marc, Jill, Rob, Anna, Tom, Sarah, Becky*  
*El anotador: Becky*

*La asociación se llamará " vivir pacíficamente en la tierra".  
Será una organización sin fines de lucro.*

*Marc y Jill prepararán un borrador de los Estatutos y lo enviarán por correo electrónico hasta el final del mes.*

*Sarah y David investigarán los costos legales y los reportarán al grupo en la próxima reunión. Susan está disponible para ayudar.*

*El grupo está de acuerdo por consenso / consentimiento / mayoría (8 a favor, 2 en contra, uno abstención).*

Todos los documentos pertenecen al grupo y pueden ser modificados con el tiempo a través de procesos participativos, tales como encuentros de planificación donde el grupo revisa la visión / misión / objetivos, para mantenerlos alineados con la realidad cambiante. La visión y la misión pueden cambiar, pero el sentido de pertenencia seguirá siendo fuerte si cada miembro tiene voz y una participa activamente en el grupo.

## **Adaptación y Resiliencia**

Además de la visión, la misión y las estrategias concretas, los proyectos de grupo necesitan contar con herramientas para la autorregulación, autoevaluación y adaptación. Como organismo vivo necesita recibir el feedback (retroalimentación) del

entorno a través de varios canales y poner atención en la información. Esta retroalimentación llega a través del impacto y las consecuencias de nuestras acciones en nuestras vidas , las vidas de otras personas y el entorno.

Esto se manifiesta en cada una de las cinco capas del modelo CLIPS:

- en las respuestas de otras personas (individual)
- en ambiente de grupo (comunidad)
- en la motivación para desarrollar visión, misión y objetivos estratégicos (intención)
- en eficiencia en la gestión de decisiones y en la organización de tareas (estructura)
- al anotar los resultados concretos de lo implementado (práctica)

Dado que el entorno y las circunstancias están vivos y en constante cambio, el proyecto se enfrentará a diversas presiones. Por ejemplo: si una parte de la misión es asegurar la autosuficiencia alimentaria pero las circunstancias ambientales crean factores de riesgo (sequía, suelo pobre, etc.), entonces el proyecto tendrá que adaptarse a la situación real, aunque no deseada.

Cuando el proyecto se desarrolla, puede haber momentos de acontecimientos inesperados que generan grandes desafíos e inquietud . Accidentes, incendios, grandes dificultades financieras, etc. requieren que el proyecto practique conscientemente capacidades de resiliencia. Esto es necesario en un mundo donde las cosas pueden cambiar rápidamente, y no estan bajo el control del grupo.

Una visión clara del proceso, no sólo de los objetivos, permite integrar la estrategia y la cultura grupal, permitiendo así la adaptación a nuevas situaciones o, en otras palabras, la resiliencia. Tanto los resultados como el proceso deben evaluarse periódicamente.

La creatividad colectiva es la principal fuente de adaptabilidad. La creatividad no sólo se refiere a la expresión artística sino también a la capacidad de generar innovaciones. Hay muchas dinámicas para aprender e impulsar la innovación: juegos, lluvia de ideas, mapas mentales, resolución de problemas creativos, etc. Los grupos pueden elegir métodos que resuenen con su propio carácter y preferencias. Es necesario comprender lo importante que es el cambio y permitir que el proceso de cambio continúe constantemente, siempre dispuesto el proyecto a adaptarse a la nueva realidad.

## **Relaciones Externas y Redes**

Según el pensamiento sistémico la vida es una red y la colaboración es su esencia. Esta fascinante disciplina nos habla de relaciones e intercambios entre elementos complejos, sobre relaciones de los sistemas entre sí.

Un proyecto grupal es, como cualquier grupo humano, un sistema vivo y tiene una necesidad constante de comunicarse y evolucionar para adaptarse a las condiciones cambiantes. No sólo busca sobrevivir, sino también prosperar y beneficiar a sus miembros y al entorno circundante.

En la guía CLIPS estamos sugiriendo que el conocimiento desarrollado en "comunidades de cercanía" puede beneficiar muchos tipos de proyectos de grupo. Existe un "mito" sobre la vida en comunidad que queremos abordar aquí; La idea errónea es que los proyectos comunitarios intentan crear un "paraíso" privado, un oasis solo para ellos mismos, una burbuja aislada de la realidad cerrada y separada del mundo "real".

Lo cierto es que es justo lo contrario: las "comunidades de cercanía" son normalmente parte activa de una sociedad más amplia, y suelen llevar la voz de los derechos humanos, la sostenibilidad y la aspiración de un futuro mejor. Puede ser que sólo algunos de ellos formalmente ofrecen programas de formación al público en general, pero todos ellos proporcionan un ejemplo vivo de que una vida diferente no sólo es posible, sino que es accesible y necesaria. Esto es evidente gracias al trabajo perseverante de redes como la Red Global de Ecoaldeas (GEN).

Cada vez que un recién llegado trata de introducir algunos cambios, la comunidad local responde con escepticismo. Todos los nuevos proyectos de grupo tropiezan con este tema cuando se presentan ideas innovadoras. Así pues, cómo crear relaciones positivas y mutuamente satisfactorias con el vecindario?: es una pregunta que muchos grupos se hacen. Cuando "el proyecto recién llegado al vecindario" da sus primeros pasos, sólo tiene que mirar a su alrededor. ¿Quién está ahí? ¿Quién ha estado allí mucho antes de que el grupo llegara o comenzó a ser activo? ¿De quién es el sentido de propiedad de la tierra, de las casas, de la cultura y las tradiciones locales? Comprar una propiedad y poner en marcha un proyecto no es suficiente para convertirse en el verdadero "propietario" desde la perspectiva de las costumbres locales y bio-regionales.

Los proyectos grupales, como los árboles y los bosques, necesitan echar raíces en el suelo e iniciar el ciclo de nutrición - crecimiento - intercambio - retorno, con el medio ambiente circundante. Necesitan reconocer, aceptar y honrar a la comunidad que ya ha vivido en esa tierra: seres humanos, animales o plantas. Salid y estrechad las manos, las patas acariciar las ramas. Es la nueva comunidad, como nuevo elemento, quien tiene la tarea de darse a conocer. Ser aceptado será el segundo paso.

Un lenguaje universal que todos entendemos y apreciamos es la celebración, así pues, crear ocasiones para socializar con actividades divertidas e invitar a los vecinos y vecinas, de la zona es sin duda un medio para conectar. Hacer esto incluso si el proyecto acaba de comenzar, asumiendo que habrá poca participación en un principio. Presentar la visión y misión del grupo, hablar de planes y proyectos, intercambiar ropas, semillas, alimentos, herramientas, etc. Esta es una manera efectiva de establecer relaciones con la comunidad local. Es la clave para crear una red de apoyo alrededor de un nuevo proyecto. Tiene una multitud de beneficios, muy pocas desventajas, y compensará.

Las relaciones más formales con los administradores locales, los políticos y las personas clave también son esenciales, por lo tanto, también es útil planificar eventos formales. Pero recuerda: la comunidad local, las personas cercanas al nuevo proyecto, se comunicarán con otros sobre el nuevo proyecto mucho antes de que el grupo se reúna y hable con el alcalde!

Cada persona llega con su recorrido y su experiencia, y trae las conexiones creadas a lo largo de su camino al proyecto grupal. La mayoría de las personas implicadas en este tipo de proyectos, pertenecen también a asociaciones, empresas, cooperativas de alimentos, redes de permacultura, etc. Estos contactos pueden ser un gran recurso para un proyecto recién iniciado. Mantener el flujo de información abierto, compartir el proceso que se está desarrollando atraerá la atención y la energía de compañeras y activistas que pueden convertirse en red de apoyo alrededor de la iniciativa, aportando nuevas ideas y energía e incluso creando una "cantera" de nuevos miembros.

Tener en cuenta que la transparencia, la apertura y la inclusión no significan que cada proceso de grupo debe estar abierto y visible para cualquier persona. Trabajar en un proyecto grupal implica muchos momentos privados. El equilibrio entre inclusión y exclusión es un arte que todos los grupos deben explorar, especialmente las comunidades donde las personas viven juntas, cuidando de la confidencialidad que pertenece al mundo de lo personal.

## **Intención - un resumen**

La intención es como la flecha que apunta hacia la dirección deseada y las plumas estabilizando el vuelo. Los proyectos grupales con su sentido de dirección, y desarrollando la creatividad, la adaptabilidad y la resiliencia suelen tener un progreso estable. Comunicarse con el "mundo exterior" es parte de un grupo verdaderamente sostenible, un elemento fundamental en la dinámica del sistema.

Con los capítulos Individual, Comunidad e Intención hemos explorado el agua y el caudal del río. El capítulo siguiente, la Estructura, es como el lecho del río: no sólo sostiene el fluir del río, sino que es formado él proceso, en el cual a su vez influye en un ciclo infinito.

## **ESTRUCTURA**

### **Puntos clave**

- El concepto estructura se refiere al nivel concreto de organización del proyecto grupal en términos de gobernanza, toma de decisiones (relacionada con el acceso a la información), propiedad, organización jurídica y económica.
- También se ocupa de estructuras informales interpersonales relacionadas con el rango



, los roles, el liderazgo, como potentes dinámicas en el grupo, así como posibles fuentes de conflicto y perturbación.

- El desafío es crear estructuras sólidas y coherentes que apoyen la intención del grupo sin restringir el proceso o limitar la visión.
- La estructura es una herramienta importante también para proteger al grupo de los problemas legales que puedan surgir con el mundo.
- La cuestión clave detrás de la estructura es el proceso de toma de decisiones, que debe capacitar a todos los miembros y permitir la distribución del poder de manera equilibrada.

## **Visión de conjunto**

Estructura se relaciona con "edificios", una metáfora que habla de paredes protectoras para disponer de espacios seguros; Techos, pasillos que distribuyen y puertas que se pueden abrir, cerrar, bloquear y desbloquear.

Las decisión de ocuparse realmente en diseñar estas estructuras no es fácil de tomar, y por esto a veces son omitidas a costa de mermar la eficiencia y capacidad de acción. El resultado es a menudo que el proyecto no tiene una "estructura" sólida cuando lo necesita, como en casos de conflicto.

Los proyectos grupos que quieren realizar algo duradero y estable necesitan tener acuerdos claros sobre temas como: cómo tomar decisiones, cómo organizar la gestión económica y la representación legal. Esto no siempre es fácil o evidente, y menos al principio. Persiste la creencia equivocada por completo de que las decisiones pueden ser "espontaneas" y que las buenas vibraciones resolverán cualquier problema, así como que crear estructuras volverá opresivo el proyecto. Un proyecto grupal que aspire a sostenerse necesitará despejar este tipo de creencias y clarificar la necesidad de una estructura adecuada.

También podría ocurrir lo contrario: querer crear las estructuras jurídicas apropiadas, abordar cuestiones cruciales sobre la propiedad y tratar de escribir colectivamente una Constitución viable, todo a la vez y al principio, puede dar lugar a un interminable proceso de opiniones, argumentos etc.. que puede - y suele hacerlo - socavar las bases del grupo y terminar en la "ley de la jungla". La creación y el desarrollo de la estructura es un proceso vivo y orgánico que debe encajar cada etapa del proyecto. Todo en la naturaleza tiene estructura y orden.

Es igualmente importante, prestar atención a la creación de regulaciones y dinámicas de feedback (retroalimentación) que proporcionen información de eficiencia a todos los niveles. Es la parte de la estructura que atiende al proceso.

La estructura del proyecto sostiene la intención común y crea un espacio seguro tanto para el grupo como para las personas. Los miembros necesitan aprender a crear y mantener acuerdos que expresen los valores grupales.

Las interacciones humanas forman un sistema complejo en el que se dan dinámicas de grupo relacionadas con las diferencias de Rango y juegos de roles como el de Liderazgo. No se trata de juzgarlas, negarlas u oponerse, sino más bien entenderlas y utilizarlas de forma consciente y eficiente, evitando así los abusos de poder y previniendo los conflictos. Estas dinámicas forman parte de estructuras informales que afectan profundamente el bienestar de las personas y al sentido de pertenencia. En este nivel, el enfoque se centra el ejercicio y distribución del poder y en la clara voluntad de compartirlo.

La estructura de gobernanza y toma de decisiones afecta a varios niveles: desde la organización interna (grupos de trabajo y responsabilidades claras), el modelo de gobernanza elegido (sociocracia, holocracia, asamblea, democracia) la necesidad de identificar el método de toma de decisiones que mejor se adapte a la naturaleza del grupo y contribuya a su integridad.

La Estructura de la Comunicación grupal y las Reuniones son elementos cruciales en cualquier proyectogrupal; Es muy útil tener una formación básica en Facilitación y Dinámicas de Grupo. Las reuniones no sólo están destinadas a la toma de decisiones, también son espacios de comunicación; compartiendo opiniones, ideas, debatiendo proyectos, participando en procesos co-creativos. Son espacios de aprendizaje colectivo y reconocimiento mutuo.

Organización Económica: El foco necesita estar en la estructura de los recursos necesarios, tanto para iniciar el proyecto como para mantenerlo en el tiempo. Prestar atención a la claridad y generar acuerdos en torno a la economía personal y economía común, y a la creación de estructuras transparentes de gestión y regulación.

Organización de la propiedad y cuestiones jurídicas: ¿Qué principios tiene el proyecto en torno a los temas relacionados con la gestión de la propiedad compartida? Uno de los mayores errores que un proyecto colectivo puede hacer es iniciarlo en una propiedad que pertenece a una o pocas personas. Esto siempre causará un desequilibrio y será fuente de conflictos innecesarios.

Constitución: Como se mencionó anteriormente, el proyecto grupal necesita crear sus propias reglas de juego, de acuerdo con la intención y los acuerdos que aseguran el futuro del proyecto. La estructura jurídica coloca la identidad de un grupo en el mundo y encarna su propósito.

Gestión de Proyectos, Delegación de Trabajo: El grupo debe definir su modo de funcionamiento, el reparto de tareas y responsabilidades. Las estructuras operacionales dependen de la definición de las tareas, el diseño del proyecto y la planificación del

programa. Todo esto sirve para la implementación de las decisiones tomadas en reuniones o asambleas.

Feed-back: Un sistema constante del feed-back retro-alimentación, asegura el control de calidad y proporciona una buena fuente de estímulos para la mejora y la celebración.

## **Gobernanza**

Tomar decisiones en común conlleva la aceptación de la diversidad. Hay espacio para todos, para cada parte de cada persona y para todas las voces y sentimientos. Una buena gobernanza permite ampliar la perspectiva de las relaciones en un grupo, colectivos e instituciones. El poder de la toma de decisiones no está destinado a estar en manos de una élite gobernante, sino en manos de todos en el grupo, en diferentes formas.

Las cuestiones relativas a la gobernanza incluyen:

- ¿Quién debe decidir, en qué situaciones, y por cuánto tiempo?
- ¿Dónde está la energía? ¿Hay claridad en qué grupos toman qué decisiones?
- ¿Qué métodos de toma de decisiones son apropiados en diferentes circunstancias?

Las respuestas a estas preguntas dependen de la frecuencia y por cuánto tiempo queremos reunirnos para tomar decisiones en común. Cada grupo necesita pensar en organizarse y gobernarse de la manera más apropiada.

Hay procesos en la búsqueda de estructuras adecuadas que se sitúan en algún lugar equidistante, entre el gobierno eficiente de una pequeña élite o líder, y el desafío de tratar de llegar al consenso en cada situación. Estos procesos generalmente consisten en dar poder de decisión a grupos de trabajo más pequeños (o incluso individuos) que tienen la confianza de todo el grupo para resolver problemas concretos de ese grupo; de esta forma se fomenta el desarrollo de diversos liderazgos.

La delegación de poder necesita regulación, para que pueda ser retirada si hay algún abuso de poder o faltan las competencias necesarias; y devuelta a quien mejor pueda habitar esa función en ese momento. En cualquier caso, todos los participantes son considerados para asumir un rol, con la la transparencia suficiente, el poder y la eficiencia necesitan ser distribuidos.

Una estructura estable asegura que cada persona sabe cómo y dónde participar, tiene la oportunidad de aportar sus talentos y conocimientos, y aprende a tomar decisiones de manera participativa. No todo el mundo necesita participar en cada decisión. Así, los miembros del grupo aprenden a confiar en otras personas, en el grupo y en el proceso.

La sociocracia, los círculos grupales y la democracia profunda forman parte de un nuevo movimiento de toma de decisiones participativas.

### **La sociocracia como modelo de gobernanza**

La sociocracia reparte responsabilidades dentro del grupo, distribuyendo de manera equivalente el poder en diferentes círculos.

. En cada círculo las decisiones se toman por Consentimiento. Los círculos están conectados dobles enlaces: Una persona representa el círculo más general en el círculo más pequeño, específico o grupo de trabajo, y una persona representa el círculo más específico (grupo de trabajo) en el círculo más general. En cada círculo las decisiones se toman por Consentimiento. (Ver la toma de decisiones). Se eligen diferentes roles a través de "elecciones sin candidatos", de modo que los roles son habitados por las personas más apropiadas en ese momento para ese propósito.

## **Toma de decisiones**

*"Una buena decisión tiene en cuenta los límites de todas las personas que tendrán que vivir con las consecuencias de la decisión."*

El proceso de toma de decisiones en un proyecto grupal debe ser claro, transparente y legitimado por todas las personas que forman el grupo. Una dificultad que a menudo surge en grupos es tomar "demasiadas" decisiones. No todo necesita ser regulado o decidido. Siempre es bueno preguntar: "¿Realmente necesitamos tener una posición común sobre esto o podemos aceptar funcionar a taves de la decisión personal de todos?"

Es posible elegir diferentes sistemas de toma de decisiones para diferentes tipos de decisiones, atendiendo al número de personas involucradas. Las decisiones se clasifican generalmente según el alcance de sus consecuencias y la necesidad en el proyecto grupal.

Se distinguen tres tipos de decisiones:

**Decisiones estratégicas:** Identificación de los objetivos generales del proyecto y los medios para alcanzarlos. Con el tiempo esto implica a todas. Tales decisiones necesitan de ser compartidas por todo el grupo, todas deberían haber participado de alguna manera en el proceso.

**Decisiones organizativas:** La forma de organizar diferentes aspectos y partes del grupo o proyecto con el objetivo de ser más eficientes. Estas decisiones deben ser

tomadas por cada grupo de personas implicadas.

**Decisiones operativas:** Para trabajar y gestionar las actividades diarias, la mejor solución suele formar grupos pequeños o estables que se encargan de las tareas cotidianas y deciden sobre ellas.

Algunas condiciones concretas pueden facilitar el proceso de una buena toma de decisiones:

- Las personas tienen suficiente conocimiento del tema a debatir y tienen tiempo suficiente para la reflexión.
- La buena facilitación de la toma de decisiones da a todos los participantes un espacio equivalente para participar.
- Las decisiones deben ser anotadas y ratificadas según el modelo de toma de decisiones que el grupo tenga.
- Las decisiones deben ser comunicadas y accesibles a todo el grupo.

La forma común de tomar decisiones colectivas está directamente relacionada con la estructura de gobierno:

- Democracia participativa y directa: las decisiones por mayorías, ya sea una mayoría simple del 50%, o una mayoría cualificada, por ejemplo el 70%.
- Toma de decisiones por Consenso: Decisiones aprobadas si nadie bloquea.
- Toma de decisiones por Consentimiento (Sociocracia): Decisiones aprobadas si no hay una objeción razonada - esto se llama consentimiento. "Es suficientemente bueno para ahora, Es suficientemente seguro para probar"; Esta frase expresa el espíritu de la sociocracia en términos de toma de decisiones.
- La inteligencia colectiva emerge cuando se invita a las personas y grupos de trabajo a sugerir propuestas concretas y compartirlas para tomar decisiones. Las propuestas son la base de la toma de decisiones, por lo tanto el proceso de desarrollarlas juntas es central en la toma de decisiones participativa.

Establecer una cultura de toma de decisiones donde las objeciones a una propuesta son vistas como regalos al grupo, conduce a un verdadero espíritu de grupo. Las objeciones ayudan a mejorar una propuesta , la capacidad de integrar diferentes posiciones alimenta a la comunidad.

La calidad de una propuesta depende de ciertos criterios: Tiene que estar dentro del perímetro en el cual el grupo tiene el poder de tomar decisiones. Debe abordar un

problema o situación que está realmente en manos del grupo. Necesita referirse al problema o a la situación con claridad y concreción. El problema es visto como una tensión, y esta tensión es la expresión de la distancia entre la situación actual y lo que el grupo aspira. La decisión debe abordar las causas de los problemas, no los síntomas. Las causas deben ser descritas claramente, junto con las necesidades que no se cuidan en la situación actual. Argumentos razonados respaldan la propuesta, explicando cómo aborda el problema. La propuesta no es rígida, está abierta. No es una reclamación. Puede estar acompañada por otras opciones posibles, puede ser mejorada y transformada en el proceso. Si es posible, la propuesta debe incluir un plan de acción y una agenda. Este plan de acción debe tener un punto de referencia, ser realista, factible, medible y verificable hasta que punto satisface las necesidades.

Cuidado de los acuerdos: Una de las posibles dificultades es el no mantenimiento o cumplimiento de las decisiones y / o acuerdos. Es aconsejable establecer un sistema de seguimiento de cómo se siguen las decisiones tomadas.

## **Acceso a la información**

En el segundo punto ( cultura de la comunicación) se trataron muchos de los elementos sutiles de la cultura de la comunicación, que tienen que ver con el espíritu, el flujo, la actitud de comunicación en la vida cotidiana y en las reuniones. Aquí se añaden algunos elementos clave de la estructura de comunicación, que ayudan a los grupos a mantenerse alineados y funcionales incluso frente a las dificultades.

Un reto de la comunicación en un grupo es un acceso a la información bien organizado. Las actas de las reuniones serán públicas y de fácil acceso. El grupo debe ser informado sobre los temas que se abordan en las diferentes reuniones.

Puede ser tanto una bendición como una trampa, el uso de herramientas digitales para la comunicación interna. Compartir información a través del correo electrónico y los servicios de almacenamiento de archivos en línea se ha convertido en una práctica frecuente en muchos grupos. Esto puede ser correcto siempre y cuando no excluya a los miembros que prefieren no usar o poseer ordenadores.

Cabe señalar que las confrontaciones personales a través de medios digitales pueden destruir el proyecto! por lo que los problemas emocionales y personales se tratan mejor cara a cara. Debe quedar claro que los medios digitales sólo deben utilizarse para intercambiar información. Las reglas claras sobre la e-comunicación pueden ayudar con esto.

Un viejo tablón de corcho o un sencillo cuaderno para compartir información son excelentes herramientas para garantizar el flujo de información. La regla de no tratar de resolver los problemas emocionales a través de la comunicación escrita se aplica aquí también! Todos los interesados deben poder acceder fácilmente a toda la información relevante.

## Organización Inmobiliaria y Jurídica

La cuestión de quién posee los edificios utilizados por el proyecto es extremadamente importante. Uno de los peores errores que pueden cometer los grupos es que un individuo compra la propiedad y luego asume que una comunidad de iguales, miembros de pleno derecho puede surgir en esa propiedad. Puede haber una sensación de comunidad durante años, pero eventualmente el hecho de que una persona sea el dueño y otros sean inquilinos influirá en la dinámica del grupo y casi inevitablemente causará problemas.

El propietario tiene más responsabilidad y por lo tanto debe tener más derechos que las personas que no son propietarios de la casa; Esto invariablemente causa un desequilibrio y tiene un impacto negativo en el grupo. Si, por otro lado, el propietario tiene menos derechos pero más responsabilidades y obligaciones, esto también causa un desequilibrio. Incluso si durante la vida del dueño ninguno de los problemas señalados surgen, el grupo puede tener grandes problemas a la muerte del dueño por temas de sucesión. El grupo podría verse obligado a pagar mucho en impuestos para ser dueño de la casa.

Los proyectos grupales con un fuerte espíritu de comunidad sólo pueden prosperar en lugares donde cada miembro tiene los mismos derechos que otros miembros. Para ello, son posibles varias opciones:

**1. Bienes de propiedad común:** -Muchas comunidades poseen sus edificios como una cooperativa. Esta forma legal ha sido diseñada para grupos donde las personas se reúnen para hacer algo relacionado con la actividad económica. Es posible ser propietarios del lugar en otras formas legales, como una asociación o fundación. Depende de las leyes de cada país. Lo mejor es buscar asesoramiento para explorar la mejor forma legal para una propiedad común.

**2. Comunidad de propietarios:** Las casas pueden ser propiedad de una comunidad de propietarios - donde todos poseen un condominio mientras que el perímetro exterior y los espacios compartidos son propiedad de la comunidad de propietarios. Existen leyes estatales específicas que definen lo que es necesario para este tipo de propiedad compartida, donde las personas tienen una cierta libertad en su propio apartamento, pero las cuestiones colectivas están gestionadas en común.

**3. Ser inquilinos en la casa de otra persona:** Para la dinámica de grupo es mucho más fácil ser inquilino en la casa de otra persona que ser inquilino en la casa de uno de los miembros del grupo. Esto es especialmente cierto si la casa es propiedad de una organización con valores similares, por ejemplo, cooperativas de vivienda o fundaciones que buscan inversiones éticas. Tal solución es apropiada si la iniciativa no tiene la intención de construir sus propias casas.

Aquellos que quieran profundizar en detalles de tipos de propiedad, pueden

familiarizarse con los concepto de "Emphyteusis" o "Leasing in Perpetuity", que es una opción interesante entre comprar y alquilar. Proporciona casi los mismos derechos de "propiedad" real, pero permite establecer algunos estándares que deben ser respetados por todos los propietarios. Esta solución se elige a menudo en cooperación con una fundación que posee la tierra y establece algunos estándares para el proyecto.

### ***Cooperativa como propiedad común***

Una cooperativa es una entidad jurídica que existe en todos los países europeos y constituye una de las formas jurídicas más adecuadas para los proyectos grupales. Uno de los principios de las cooperativas es que cada persona tiene un voto, independientemente de la cantidad de dinero que trajo a la cooperativa. Aunque los detalles se regulan de manera diferente en los diferentes países, una cooperativa es una forma legal destinada a las personas que quieren unir fuerzas para alcanzar sus objetivos. Los interesados deben comprobar la normativa en su país.

## **Constitución**

La creación de un conjunto de acuerdos internos, que conforman la visión, la misión y los objetivos estratégicos de la organización, suele ser una tarea temprana y difícil para una comunidad recién nacida. Por lo general, toma mucho tiempo y esfuerzo, ya que requiere opiniones individuales y motivaciones para encontrarse en algún lugar del "yo" colectivo, fundirse y, finalmente, crear una identidad compartida y apoyada mutuamente. Sin embargo, el desafío no ha termina ahí; ya que hay que tener en cuenta otro factor muy importante, que puede requiere un nivel completamente diferente de pensamiento y escritura: las leyes estatales. Estas leyes pueden obligar a el grupo a desarrollar una constitución formal, también conocido como "Los Estatutos" de una organización. En algunos proyectos coexisten las dos formas: una constitución que compromete a nivel interno, una organización legal que es la cara pública.

Cada estado tiene un conjunto de leyes, que pueden ser complejas, enredadas y contradictorias (a veces hasta el punto de locura), pero sin embargo regulan el estatus legal de casi todas los proyectos grupales el tipo que sea: comunidades intencionales, cooperativas, empresas, asociaciones.... Por lo tanto, es una buena idea examinar sus códigos legales nacionales, preferiblemente con la ayuda de un experto, y disponer así de una idea clara de los límites impuestos por las leyes. Especialmente importantes son las sanciones que se aplican a las diversas infracciones que podemos cometer, y las posibles responsabilidades de las distintas partes .



### ***Legalidad de los préstamos privados***

En Alemania es un acto delictivo solicitar préstamos privados que superen los 12.000 euros. Las personas que hacen eso están en conflicto con las leyes bancarias, las leyes que están ahí para proteger a los ciudadanos contra las organizaciones que pueden estar jugando con el dinero de otras personas. Los representantes legales de las comunidades que solicitan préstamos privados pueden estar cometiendo un acto criminal sin saberlo.

No todos los grupos necesitarán tener estatutos legales, ya que también es posible permanecer "informal" y evitar los problemas y complicaciones causados por el registro legal de su entidad. Pero tener en cuenta que esto no significa en modo alguno que el grupo (y sus miembros) no serán responsables de sus acciones, ya sea colectiva o individualmente. Esto puede colocar a los líderes de grupo en una posición vulnerable, sin ser plenamente conscientes de las posibles consecuencias.

Un grupo informal tiene derecho a existir, y varias comunidades intencionales han decidido permanecer informales durante años. Pero esta condición coloca al grupo en una especie de limbo legal, le limita su poder, carece de una interfaz que la sociedad pueda reconocer y descodificar, y de alguna manera priva al grupo de la capacidad de hablar e interactuar oficialmente con las autoridades e instituciones. Puede conducir a una situación en la que, si sólo unas pocas personas abandonan el proyecto, se disolverá y no tendrá existencia por sí sola. Los proyectos que tienen una entidad jurídica son mucho más propensos a sobrevivir durante más tiempo que los proyectos sin esa entidad legal.

Aparte de dar al proyecto grupal un marco formal, los estatutos legales también pueden ser necesarios si se van a comprar propiedades comunes, firmar contratos con proveedores, consultores, o solicitar financiación de patrocinadores públicos o privados. Si están bien diseñados y escritos, los estatutos también pueden agregar elementos importantes a la identidad del grupo, fortaleciendo el sentido de pertenencia. La opción de fundar una cooperativa en lugar de una empresa comercial, por ejemplo, significa asignar un voto a cada miembro (énfasis en la persona) y no un voto a cada acción (énfasis en el capital). Por lo tanto, refleja los valores y la visión de la organización.

La Constitución debe respetar la legislación nacional y, en cierta medida, también las prescripciones de la Unión Europea. También debe incluir una versión corta de la visión y misión del grupo en la primera parte del documento (generalmente en la sección "Objetivos de la organización"). Debe abordar en detalle los aspectos formales que tendrán una gran influencia en lo que sucede en el caso de conflicto, tales como las regulaciones sobre cómo votar y tomar decisiones, las reglas para la solución formal e informal de las disputas y las reglas de cómo la gente entra y se va del proyecto.

Crear esta constitución puede ser un verdadero desafío para algunos grupos, ya que obliga a las personas a pensar de forma diferente a la realidad cotidiana. Alfabetizarse

en lo legal, puede ser un momento significativo de crecimiento y evolución en el colectivo. Varias preguntas que son importantes serían:

- ¿Cómo preservamos nuestra identidad y la traducimos en términos legales?
- ¿Qué ajustes debemos hacer en nuestra organización para que no entren en conflicto con las leyes actuales?
- ¿Cómo podemos protegernos a nosotros mismos y nuestro proyecto de demandas legales, pérdidas financieras, deudas y quiebras?
- ¿Cómo afectará esto nuestro equilibrio interno?

Observar una organización desde una perspectiva formal o legal puede ser una experiencia muy interesante y saludable. Puede proporcionar elementos de reflexión que invitan al proyecto grupal a implementar los cambios necesarios para evitar problemas futuros y potencialmente graves.

La capacidad de hablar varios idiomas, incluyendo el lenguaje legal del gobierno local y nacional, puede hacer que la comunidad sea más fuerte y más resistente.

## **Organización Económica**

Cada proyecto necesita encontrar acuerdos sobre los derechos y deberes que cada cual tiene en el proyecto. Un aspecto importante de esto es la cuestión de organizar el aspecto económico del proyecto.

¿Todos tienen que poner o pagar la misma cantidad? ¿La cantidad difiere dependiendo del espacio que se utiliza? ¿Difiere cuando las personas tienen diferentes medios económicos? ¿Qué pasa con los ancianos con baja pensión? ¿Qué pasa con los niños? Estas son preguntas muy importantes que deben ser decididas en la fase de planificación del proyecto.

La mayoría de las personas que participan en proyectos comunitarios sostenibles comparten el valor de la solidaridad y la inclusión para las personas con menos recursos económicos. Cuando se trata de diseñar la organización económica, es el momento de ponerlos en práctica. Este es un momento crucial en el diseño del proyecto. Es importante tomarse el tiempo de explorar los valores y sistemas de creencias relacionados con el dinero. Este es un tema extremadamente emocional y tiene mucho impacto en la identidad del grupo. Los métodos de compartir profundo pueden

utilizarse para explorar y expresar actitudes vinculadas a las cuestiones económicas, en lugar de simplemente debatirlas a nivel organizativo.

Los proyectos grupales sostenibles han encontrado una variedad de soluciones a la cuestión de la organización económica. Algunas comunidades están superando la desigualdad económica compartiendo sus ingresos y dirigiendo todo su capital hacia el desarrollo del proyecto. Esto suena demasiado exigente para muchas personas, pero la experiencia de estas comunidades es que funciona bastante bien y a menudo incluso es percibido como más fácil que cualquier otra solución. La experiencia demuestra que los proyectos que tomaron este acuerdo desde el principio, muy a menudo tienen éxito con esta forma de organizar a su comunidad y están contentas de haber elegido esta forma. Otros están de acuerdo en comenzar de manera diferente. Intentan avanzar hacia una "economía mixta", creando espacios para la economía común, compartida en diversos grados, manteniendo también economías personales o familiares.

Las comunidades que no comparten sus ingresos por completo han encontrado diferentes formas de organizar la solidaridad económica dentro de la comunidad. Ejemplos de esto incluyen:

- Se aporta un porcentaje del ingreso mensual como "pago" por alquiler y gastos comunes, comida, etc.
- Todos los gastos de los niños están cubiertos por toda la comunidad.
- Crear un Fondo de Solidaridad dentro de la comunidad (ver cuadro de ejemplo, a continuación)
- Proporcionar préstamos o donaciones libres de intereses como una forma informal de equilibrar las diferencias en los medios económicos entre los miembros.

#### *"ZEGG-Grund" Solidarity-Fund*

En ZEGG, muchas personas están trabajando como autónomos. Si enferman, no tienen ingresos. La comunidad decidió establecer un "seguro" común para este caso, el "ZEGG-Grund". En caso de que alguien enferme durante más de una semana y no pueda ganar dinero, los otros miembros de la comunidad tienen el acuerdo de poner 15 euros al mes cada uno. Esto suma 900 euros al mes que son ofrecidos a los autónomos de la comunidad que no pueden trabajar debido a enfermedad o un accidente.

## **Rango y Liderazgo**

En nuestra vida diaria, estamos totalmente sumergidos en un contexto social que responde a una variedad de estímulos y relaciones. Vivir o trabajar en un proyecto grupal puede actuar como un multiplicador de estas fuerzas, e impactar nuestro comportamiento y emociones en el nivel más profundo. ¿Por qué se espera una

reunión hasta que llegue el Sr. Green, aunque llegue tarde? ¿Y por qué el comentario de la Sra. White pasa desapercibido y no escrito en la pizarra o en el acta? ¿Por qué nos sentimos nerviosas y ansiosas al decir lo que pensamos o sentimos cuando ciertas personas están presentes?

Una dinámica social poderosa y siempre presente ha sido identificada por [Arnold Mindell](#), terapeuta y profesor estadounidense, fundador de la [psicología orientada al proceso](#), también llamado "Trabajo de Procesos". Se trata de las dinámicas de rango y privilegio, términos que podemos percibir como poco atractivos e incluso repelentes, ya que rechazamos la idea de una sociedad jerárquica y nos esforzamos por la igualdad y la equidad. Pero ser ingenuas con respecto a las cuestiones de rango puede costarnos una gran frustración y llevarnos a conflictos destructivos.

Mindell define los privilegios como una opción que está disponible para nosotros, es decir, la posibilidad de elegir basándonos en nuestro libre albedrío. Cada vez que elegimos algo, ejercitamos la opción que tenemos y aprovechamos nuestro privilegio para hacerlo (el supuesto es que esto no está disponible para todos). En consecuencia, el rango se define como la suma de privilegios que tenemos en un contexto dado. Cuantas más opciones tengamos, más alto es nuestro rango. Tener (o ganar) un alto rango es a menudo emocionante o tentador, mientras que caer a un rango más bajo puede resultar frustrante y deprimente.

Según Mindell, el rango es la suma de muchos factores que se derivan de nuestro nacimiento, estatus social, nacionalidad, talento personal, estabilidad psicológica, conexión espiritual, y más. Algunos aspectos son más evidentes que otros, pero no obstante, todos se relacionan con hacernos lo que somos hoy. Algunos son evolutivos y pueden ser modificados con el tiempo. Otros parecen inmutables y sólo pueden ser aceptados como un hecho dado, en el sentido de que no tenemos control sobre ellos.

Siendo completamente contextual, nuestro rango varía (a veces dramáticamente) según las condiciones sociales que nos rodean, el momento y el lugar. Puesto que estamos diseñados como criaturas sociales, estamos completamente integrados en un sistema cambiante (o rango) cuando las condiciones cambian, puede cambiar nuestro rango. Normalmente no somos conscientes de esta poderosa dinámica social.

En nuestros esfuerzos por crear comunidades duraderas, sanas y nutritivas, debemos de saber y ser conscientes de las dinámicas de rango, para que ayudarnos a nosotros mismos ya nuestros compañeros a interpretar correctamente las tensiones y señales y a prevenir posibles conflictos.

Los proyectos grupales por lo general se esfuerzan por ser igualitarios, un alto valor para muchas personas. Sin embargo, si este valor nos lleva a ignorar que el rango desempeña un papel en todas las relaciones humanas, puede empeorar las cosas y no mejorarlas. Hacer un buen uso del rango personal es un gran regalo para el grupo, y en última instancia a una misma. Las tensiones acumuladas y no expresadas se alimentan la ira, el resentimiento y la amargura, y pueden, e históricamente lo han

hecho, provocar ataques e incluso revoluciones. Tristemente, no aprendemos de la historia y el drama se repite.

Entender el rango y sus efectos es como usar un nuevo par de gafas que de repente definen el contorno de las fricciones ambiguas, poco claras e incómodas. Ciertamente no se juega únicamente en los entornos sociales, sino que esta presente en cualquier interacción entre los seres humanos. La importancia de las dinámicas de rango no puede ser ignorada o subestimada.

Si el rango no es un tabú, sino algo de lo que el grupo acuerda hablar, entonces puede ser tratado conscientemente. Por supuesto, una persona que vive durante muchos años en una comunidad y esta en una posición de responsabilidad será más influyente que una persona que acaba de unirse. Observar esto y ofrecer oportunidades para cambiar el rango (es decir, asumiendo responsabilidades), en lugar de cerrar los ojos sobre estas cuestiones, contribuirá a construir una sociedad más igualitaria.

El liderazgo es un rol que a menudo se niega en las comunidades igualitarias. Incluso si no está definido, se presentará. Hay personas que afirman, "Sí, podemos!" Y actúan, y otros no asumen este papel, sino que asumen otro rol diferente. Hacer explícitos estos roles, relaja al grupo. Las personas a las que explícitamente se les asignan roles pueden recibir un feedback claro sobre su trabajo. Un rol puede ser retirado si las personas que lo habitan no están trabajando para el grupo o la comunidad. Los roles de liderazgo implícitos son mucho más difíciles de manejar que aquellos legitimados por el grupo.

En algunos casos, tiene sentido pedir a la persona más competente y con experiencia en un tema concreto, que asuma el liderazgo y tome aquellas decisiones que no necesitan ser discutidas en un grupo. Imagina construir una casa sin un arquitecto o supervisor de construcción; Probablemente no resultará en una estructura muy estable o incluso visualmente atractiva.

Asumir un rol de liderazgo puede ser visto como un servicio al grupo. Un buen líder es siempre un servidor de los valores del grupo. Tendrá en cuenta las capacidades de los miembros del grupo y asignará las tareas de acuerdo con sus talentos, competencias y potencial. Un líder así vivirá como su responsabilidad el crear el espacio para que se elijan los roles donde cada cual pueda vivir plenamente su potencial.

Es importante ofrecer a los miembros nuevos y menos experimentados la posibilidad de desarrollar sus habilidades de liderazgo y sumar rango a través de asumir responsabilidades. La formación de equipos con personas más y menos experimentadas, o equipos con profesionales y personas que conocen bien los problemas de la comunidad, es una buena manera de introducir a la gente y distribuir el poder.

El objetivo de muchas comunidades es crear un grupo de personas empoderadas donde todas sean líderes. Entonces el proyecto grupal es un organismo vivo, donde cada

quien está en el lugar correcto y asume la responsabilidad y el liderazgo en los asuntos que son relevantes para ellos y para los que son competentes. Asumir una posición de liderazgo en un tema hace que sea mucho más fácil aceptar que otros la habiten el liderazgo en otras áreas.

## **Gestión de proyectos, delegación y asignación de tareas.**

Se recomiendan que los procesos de gestión de proyectos sean transparentes y participativos, para organizar el trabajo interno de una manera fructífera. Esto es especialmente útil en las primeras etapas, cuando un gran número de decisiones y acciones deben ocurrir para materializar el proyecto desde sueño a la realidad y lograr que las cosas se muevan. Esto se puede dar en una serie de pasos interconectados, pueden repetirse si es necesario. Los pasos podrían ser:

1. Evaluación de recursos: La realización de una recojida interna de competencias, profesiones y deseos personales crea la base para una evaluación del potencial del grupo. Es importante que cada persona diga honestamente al grupo lo que él o ella es capaz de hacer, pero también lo que él o ella realmente quiere desarrollar en el proyecto en el futuro, aunque esto pueda requerir aprendizaje y práctica. Este proceso debe incluir a todos los miembros del grupo, y se puede repetir de vez en cuando para contrastar si las listas de deseos e intereses se han cumplido o no.

2. Evaluación de lo urgente : Se puede nombrar un grupo de trabajo para trazar una ruta de los objetivos que es necesario alcanzar en un período de tiempo dado (típicamente a corto o mediano plazo) basado en la visión, la misión y los objetivos estratégicos que el grupo tiene previamente elaborados. Una lista de tareas relacionadas con los objetivos lleva el debate a un nivel concreto y práctico y abre el camino para la siguiente fase.

3. Afinando habilidades, deseos y necesidades: El grupo ahora puede comparar las dos listas y ver si los miembros se sienten naturalmente atraídos por una o más tareas, individualmente o en pequeños grupos . Esta elaboración puede tomar la forma de un debate abierto, un juego o una constelación, y puede tender un puente entre los dos niveles (lo que puedo hacer - lo que quiero hacer) de una manera que sea satisfactoria tanto para la persona como para el colectivo. La formación de grupos de trabajo con expertos y aprendices es una herramienta clásica de aprendizaje a través de la experiencia y crea vínculos comunitarios mientras responde a las necesidades del proyecto.

4. Considerando y equilibrando el trabajo : Otra fase delicada se abre con la pregunta: ¿a quién se debe/puede pagar por qué? Realizar una gran parte del trabajo con voluntariado es normal al principio, pero no puede durar para siempre. Algunos grupos deciden que todo el trabajo realizado por los miembros del grupo se paga de la misma manera, no importa lo que sea, agricultura, construcción, cocina o contabilidad. Otros grupos deciden diferenciar tareas y acuerdan límites, mientras que otros se guían por

los precios de mercado y pagan en función de competencias. No hay mejor o peor. Emergen debates muy interesantes desde el centro de las creencias grupales y se expresa la posición socio-política que el grupo quiere sostener.

5. Recursos externos: Después de pasar por las fases anteriores, los miembros pueden descubrir que algunas de las competencias básicas necesarias no están cubiertas por los recursos internos y hacer uso de recursos externos.

Pueden ser necesario contratar según criterios mutuamente acordados para evitar el nepotismo y los favores personales. El hecho de contar con un círculo de simpatizantes del proyecto aumentarán los recursos disponibles y el número de candidatos potenciales, a menudo disponibles de forma voluntaria. Muchas personas que no tienen la posibilidad de unirse a un proyecto grupal a tiempo completo pueden encontrar ahí su forma de participar y contribuir de forma concreta. Invitarlos, honrarlos, agradecerles, construyendo tantos puentes como sea posible con todos los posibles colaboradores. Esto no sólo responderá a la necesidad del momento, sino que también ampliará la cultura de la solidaridad y el compartir en torno al grupo.

De vez en cuando, el grupo de trabajo puede convocar una reunión para revisar los avances, el nivel de satisfacción de los miembros y la eficiencia del proceso. Un cierto nivel de cambio dentro de los grupos de trabajo no sólo es normal, sino también deseable y saludable, siempre y cuando los roles sean claros y las tareas estén cubiertas. La [sociocracia](#) ofrece un modelo muy inteligente para establecer una estructura eficiente y dinámica que optimiza las competencias, los resultados y la comunicación.

Encontrar el lugar correcto en el grupo es central para la satisfacción y el bienestar personal. La felicidad personal abre el camino para proyectos duraderos, laboratorios vivos para la evolución personal.

## **Feedback: retro-alimentación**

Un aspecto importante para los organismos vivos es integrar el feedback, la retro-alimentación. La retro-alimentación nos brinda la oportunidad de observar el impacto de lo que hemos hecho, de adaptarnos así mejor a nuestro entorno, de aprender.

En sociocracia, el establecimiento de ciclos de retro-alimentación es una parte integral de cualquier diseño organizacional sociocrático. Cada propuesta incluye un compromiso de retro-alimentación: "¿Cuándo vamos a comprobar si las consecuencias previstas por la decisión fueron alcanzadas, y cuándo modificaremos el proceso si es necesario?" Sin embargo, no necesitamos aplicar la sociocracia para integrar la retro-alimentación. Este proceso se expresa en diversos niveles diferentes:

- A nivel personal: Crear conscientemente espacios en los que nos demos y recibamos retro-alimentación, observar cómo somos percibidos por las demás.

- A nivel de rol: Es una muy buena idea darse retro-alimentación mutua sobre cómo se desarrollan los roles asumidos en el proyecto grupal. Esto por lo general ocurre si algo está funcionando muy mal o muy bien. Sin embargo, el potencial de un mayor aprendizaje está también donde normalmente no nos tomamos el tiempo de dar y recibir retro-alimentación.
- En las decisiones: Una forma segura de mejorar la gobernanza del proyecto es verificar, después de un cierto período de tiempo, si las decisiones tuvieron las consecuencias deseadas.
- En los servicios: la retro-alimentación que los clientes ofrecen da la oportunidad de mejorar los servicios.

## **Estructura - un resumen**

La estructura es en muchos aspectos la capa más compleja para el funcionamiento de un proyecto grupal. Configurarla y mantenerla exige un alto nivel de diseño estratégico y paciencia. Cuanto más grande es el grupo, más necesita una buena gobernanza, la toma de decisiones clara, los estatutos legales, la gestión de proyectos, la organización económica, etc. Estos aspectos de la dinámica grupal tienen una función poderosa: salvaguardan a las personas del estrés innecesario e incluso destructivo que supone una deficiente organización.

## **PRÁCTICA**

### **Puntos clave**

- La práctica es la capa en la que el proyecto cobra vida y donde las aspiraciones, perspectivas y objetivos por las que el grupo ha estado trabajando se hacen visibles.
- La implementación del proyecto implica una relación fructífera entre las otras cuatro capas: individuo, comunidad, intención y estructura; una práctica que funcione incorrectamente puede conducir de nuevo a la confusión o a la aparición de patrones disfuncionales en las otras capas.
- Cuando el grupo es consciente del impacto de las acciones planificadas, puede asegurar la coherencia entre todas las capas
- La cohesión de un grupo se asienta particularmente en prácticas compartidas, como el comer juntos, trabajar juntos, o compartir las prácticas cotidianas, creando así los "ritmos" o "patrones" propios de las actividades comunitarias.



## Visión de conjunto

Al diseñar un proyecto grupal debemos prestar atención a los detalles de la vida cotidiana. Las prácticas diarias, por ejemplo las comidas, el trabajo y el uso de los recursos, son también y sobretodo expresiones de la visión del mundo, intención y visiones del grupo. Si manejamos estas prácticas diarias conscientemente, podemos apoyar y fortalecer el proyecto, manteniendo siempre la claridad de la intención.

A veces el valor expresado a través de una cierta práctica comunitaria no se corresponde plenamente con los valores de uno o varios miembros –o incluso de todo el grupo: los miembros del grupo pueden haber decidido acometer una visión e intención común, pero el proceso necesario para afinar ése acuerdo con las actitudes y habilidades necesarias para implementarlo no ha sido aún totalmente consolidado. La preocupación surge entonces emergiendo a través de distintas voces en el grupo: "¿Por qué no estamos haciendo tanto como queremos?" Esta demora puede convertirse en una posible fuente de conflictos y luchas personales o en una oportunidad de desarrollar una fuente de apoyo mutuo y cohesión del grupo si se gestiona bien.

Los proyectos que aspiran o pretenden cambiar o mejorar algo en el mundo suelen desarrollar puntos ciegos que sólo se vuelven visibles cuando surge algo perturbador o desafiante en el aquí y ahora, en el terreno de las dinámicas y prácticas diarias: problemas con la puntualidad, con las mascotas personales en áreas comunes, en las diferencias en la dieta, el uso público del alcohol (u otras...) o sencillamente en las diferencias de opinión ante cualquier hecho diario. Es muy difícil cambiar o re-diseñar la vida cotidiana si las intenciones y los supuestos básicos no son examinados de cerca.

Cuando los individuos se reúnen y forman un grupo, algunas de las actividades y prácticas diarias que solían ser individuales y "domésticas" ahora se comparten en colectivo. Los ejemplos de esta sección se han seleccionado para ilustrar cómo la coherencia entre las diferentes capas (Individuo, Comunidad, Intención y Estructura) puede lograrse a través de prácticas cotidianas, ejemplificando así su interrelación.

Para acoger el estudio de la Rueda o Mandala de la sostenibilidad desarrollada por GAIA Education, se han elegido cuatro ejemplos, cada uno de ellos centrado principalmente en una de sus 4 dimensiones:

- Social – La comida común.
- Cultural: EL trabajo en conciencia
- Ecológico – Las letrinas o baños secos.

- Económico – Compartiendo el coche.

Las ecoaldeas tienen una multitud de experiencias en estos temas. Hemos incluido una parte de ellas en la plataforma CLIPS ICT #. En ésta sección exploraremos simplemente cómo la práctica está influenciada e influyendo en las 4 capas (Individuo, Comunidad, Intención y Estructura).

## **Ejemplo 1: Comida común**

Una característica común en muchos grupos (por ejemplo, en las ecoaldeas y el movimiento de co-housing, en los huertos comunitarios, grupos de transición...) es la práctica de comer o cenar juntos. Hay mucha variedad de formatos, desde compartir cada comida a tener cenas compartidas de vez en cuando. Los sistemas de comedor compartido están a menudo sujetos a experimentos y cambios, ya que la forma u oferta gastronómica definitiva que satisfaga las necesidades de diferentes individuos es generalmente difícil de alcanzar. Por lo tanto, la práctica de las comidas compartidas ofrece un excelente proceso de co-creación para encontrar una solución a la que los miembros del grupo puedan consentir. Además, es un campo de exploración mutua para muchos y diferentes proyectos. Nos referimos principalmente a grupos que viven juntos, pero reconocemos que muchos grupos organizan comidas compartidas en reuniones o ocasiones especiales, por lo que muchos de estos conceptos y dinámicas también son replicables.

### **-Impacto en el individuo**

Comer juntos tradicionalmente tiene lugar en la rutina diaria de una familia. En una ecoaldea, por ejemplo, todas las personas de la comunidad están incluidas y forman parte del espacio íntimo, que antes estaba reservado a la familia. Para las personas que antes no tenían o disfrutaban de familia ni de compartir la hora de la comida, el comedor diario podría ser una de las principales razones por qué las deciden unirse. Las familias aprecian comidas compartidas en la comunidad, ya que enriquecen las relaciones tanto entre las personas adultas como para las más pequeñas. Por otro lado, es importante y necesario preservar la intimidad de las familias (o de pequeños grupos que cumplen funciones *similares*) cuando la comunidad se hace cargo de espacios que antes estaban destinados al tiempo privado.

Con respeto a la necesidades propias y singulares de las personas y las familias, en ocasiones se podría necesitar lo contrario, días sin comidas compartidas para brindar la oportunidad de traer comida preparada de casa, u otras formas que permitan que las necesidades individuales y los deseos sean incorporados conscientemente a la práctica comunitaria compartida. Han de respetarse las alergias y las preferencias personales - comer en silencio, bendecir la comida, favorecer los alimentos crudos, carne lo justo,

en el estilo de vida sostenible, evitar el gluten o azúcar, etc; la cultura de comer en grupo requiere equilibrio individual y compromiso con el colectivo.

### **-Impacto en la comunidad**

La necesidad de alimentos es universal. Comer juntos es inherente a la construcción de comunidad, ya que incluye a todo el mundo. Las comidas comunes son un espacio de diálogo informal en el que incluso los miembros del grupo que ordinariamente no suelen comunicarse se reúnen y hablan; de ese modo las comidas comunes construyen y mantienen las relaciones. Las tareas prácticas en la preparación y el servicio de alimentos entre sí es de gran valor para la formación de una comunidad ya que estas tareas fomentan vías de cooperación y diálogo.

Las comidas compartidas son un excelente punto de entrada para las personas recién llegadas o invitadas o que se acercan a hacer voluntariado en una comunidad; es donde se establecen nuevos contactos, relaciones y planes. La cohesión de la comunidad se encuentran a menudo en sencillas prácticas diarias y naturales, y el acto de comer juntos es esencial.

### **-Intención que influye en la práctica**

La decisión de compartir comidas responde a una necesidad tanto de construcción de la comunidad como para satisfacer los parámetros prácticos y ecológicos. Compartir la preparación de alimentos es una práctica de construcción comunitaria y una oportunidad para que los miembros crezcan juntos.

Los beneficios ecológicos de no tener cocinas funcionando en todos los hogares y así poder reducir los gastos y desperdicios de alimentos pueden ser parte de la decisión de establecer un sistema de comidas compartidas. También puede responder a un deseo de generar tiempo libre para las personas gracias a la colectivización de tareas básicas diarias.

Un momento de gratitud compartido antes de comer es una manera de valorar los sistemas que producen la comida, así como valorar el privilegio de tener alimentos y compartirlos con el grupo. Es también expresión del deseo de crear una nueva relación con las personas y el planeta. Todo esto es bastante común en las eco-comunidades; sin embargo, algunas personas pueden sentirse incómodas al mezclar su alimentación con lo que perciben como una *práctica espiritual* ( la bendición de la comida). Para evitar esta incomodidad, algunos grupos expresan su gratitud de manera más relajada y no ceremonial.

## **-La importancia de la estructura:**

El sistema de compartir las comidas necesita del diseño de las estructuras que subyacen a esta práctica. Esto es particularmente común en las ecoaldeas: casi todos los proyectos de vida comunitarios tienen una estructura establecida para las comidas compartidas. La estructura se ocupa de la organización de los equipos de cocina, la gestión de los aspectos económicos en relación con el reembolso de los gastos y pagos, la forma de suscribirse y darse de baja para las comidas, si se pagan mensualmente o por separado por cada comida, etc... Se trata también de incluir cuestiones como la equidad, como eximir a los enfermos o ancianos de participar en tareas prácticas, etc...

La estructura tiende a cambiar con el tiempo dependiendo de las necesidades – siempre cambiantes – del grupo: el número de días por mes en que las personas comparten comidas puede variar dependiendo de la temporada, si las comidas sólo estarán disponibles para grupos fijos o también para visitantes, etc.

En resumen, la práctica del comedor compartido incluye todas las dimensiones GAIA de la sostenibilidad, contribuyendo a la cohesión comunitaria (social), disminuyendo el desperdicio de alimentos y promoviendo la utilización compartida de los recursos (ecológicos), mostrando intenciones claras (cultura / visión del mundo) Dinero (económico).

## **-Ejemplo 2: check-ins y momentos de conciencia**

*(Este es un ejemplo aplicado por la Fundación Findhorn y su Comunidad en Escocia).*

En la comunidad de la Fundación Findhorn, cada jornada o reunión comienza con una breve meditación y “check-in”. Antes de comenzar con sus tareas, los miembros del equipo se reúnen en círculo y comparten unos momentos en silencio, escuchando y chequeando en su interior, dándose cuenta de cómo están, conectando con el propósito más amplio de su trabajo juntos y concentrando su intención y conciencia en el momento presente, el grupo y las tareas a realizar. Todos los miembros del equipo comparten algunas palabras sobre cómo están en ese momento, y a veces sobre el trabajo que planean hacer y con quién lo harán. Cuando todos los miembros del equipo ya están presentes, el trabajo comienza. La duración de la meditación y el check-in depende del grupo y sus necesidades, teniendo una duración de tres a treinta minutos.

Esta práctica se divide en dos partes que se pueden utilizar por separado:

1. Primero se comparte un minuto de silencio antes de iniciar la actividad: concentra tu atención en el momento presente y toma conciencia de tu estado interior, física, emocional y mental. Cerrar los ojos suele ayudar. Usa tus sentidos

para tomar conciencia del grupo y afinarse con la intención de hacer lo que se está haciendo, individualmente y juntos. Utiliza alguna forma de señal para acordar cuando los miembros del grupo deben detener la actividad. Esto puede ser una campana, un sonido, un apretón de manos, etc. El tiempo ha de ser ajustado a lo que crees que es adecuado para tu grupo.

2. Tras el silencio se suele compartir con el grupo cómo se está en el momento actual; esto se hace generalmente verbalmente, pero algunas personas también eligen un movimiento, una expresión facial, un sonido, etc. Presta atención o escucha atenta a los miembros de tu equipo mientras que hacen check-in. Deja que a través del check-in todas conozcan el estado del equipo ese día.

### **-Impacto en el individuo**

La incorporación de momentos de atención a la conciencia y check-ins en la vida cotidiana alienta a los miembros del grupo a hacer pausas, reflexionar, conectarse con la intención y el propósito de lo que están haciendo, y compartir abiertamente su estado interior con los demás. Esto puede apoyar a la comprensión de las necesidades y emociones propias pero también colectivas. Para muchos, también fomenta la confianza, la empatía y la comprensión de las necesidades de los demás y la diversidad de experiencias presentes en el grupo. El aumento de la conciencia personal y grupal, a su vez, ayuda al colectivo a trabajar juntos de manera que se cuide a cada individuo, al grupo y al proyecto.

Sin embargo, participar en momentos de atención consciente y en los *check-in* también puede suponer un reto: un miembro puede tener el hábito de suprimir sus emociones para ser más eficiente en el trabajo. Otro podría estar internamente convencido de que revelar su vida emocional interna lo convertirá en un blanco de ataque o ridículo. Un tercero podría tener dificultades para escuchar los registros de otras personas sin tomarse sus palabras de manera personal. El cuarto podría pensar que es una pérdida de tiempo y que el grupo debería simplemente seguir adelante con el trabajo.

¿Hay que priorizar la eficiencia al precio de las relaciones personales o la crianza? ¿Somos más o menos capaces de trabajar juntos si pasamos tiempo reflexionando y compartiendo? ¿Somos valorados como individuos solamente cuando presentamos una cara agradable, o aumentamos nuestro sentido del sí mismo y el valor abriéndonos a otros? Todas estas preguntas influyen en cómo las personas experimentan y participan con los momentos de conciencia y check-ins. También se aplican directamente a creencias colectivas o suposiciones del grupo.

## **-Influencia en la comunidad**

Momentos de conciencia y check-ins son formas posibles de practicar habilidades de comunicación y aumentar la cohesión de la comunidad. Practicar la conciencia y la comunicación abierta a menudo ha demostrado ser un buen sistema de detección temprana del descontento o conflicto dentro del grupo.

El check-in también puede ser una oportunidad para celebrar buenas noticias juntos. Al hacer algo juntos regularmente, el grupo aumenta las posibilidades de desarrollar una fuerte identidad y cultura grupal, contribuyendo así a un sentido de pertenencia y continuidad.

## **-la Intención influye en la práctica**

Los momentos de conciencia y check-ins puede ser vistos como un pequeño ritual todos los días. Como todos los rituales, funcionan como un recordatorio de la visión del mundo y la misión que guían al grupo en su conjunto. Por ejemplo, los momentos de conciencia y de check-ins reflejan la intención de crear una cultura de grupo en la que el yo auténtico de cada persona se considera valioso y bienvenido, donde la comunicación transparente es vista como clave para una colaboración eficiente, construcción de comunidad y crecimiento personal. Reflexionando regularmente sobre las intenciones personales y colectivas.

## **-La importancia de la estructura**

Algunos grupos prefieren que se produzcan espontáneamente momentos de toma de conciencia y check-ins, sin embargo muchos grupos tienen la experiencia de que los check-ins tienen el mayor impacto cuando son regulares, como un aspecto más de cómo las personas se reúnen, trabajan juntas o participan en actividades comunes. Hacerlos una parte regular de las reuniones proporciona un marco claro para la reflexión personal, la comunicación abierta, la conexión emocional, la celebración y el fortalecimiento de la cohesión de grupo. Todo esto proporciona el terreno para organizar el trabajo o tomar decisiones de manera eficiente ya la vez cuidadosa.

## **-Ejemplo 3: baños secos o letrinas.**

El inodoro compostador es un fenómeno sorprendentemente simbólico, complejo, emocional y educativo. Los inodoros convencionales interrumpen ciclos naturales, contaminan el agua, consumen energía. Si el agua no se limpia, contamina los suelos,

las vías fluviales y las aguas subterráneas. Los grupos sostenibles, en particular las comunidades o ecoaldeas, usan letrinas de compost para transformar su práctica cotidiana de liberar desechos humanos. Algunos son básicos y funcionales, otros son estéticos y es un verdadero placer de usarlos.

En un baño seco, materiales orgánicos se mezclan con desechos humanos para ayudar a compostar más rápido. Algunos baños de compost separan la orina y las heces. En estos baños, el proceso de compostaje es aún más fácil y limpio. Orina recogida separadamente se puede utilizar como fertilizante en el jardín, siendo una gran fuente de nitrógeno y fosfatos. Las heces compostadas pueden nutrir las plantas y aumentar la fertilidad del suelo. Los retretes de compost son, por lo tanto, una práctica ecológica que también afecta a las dimensiones social y cultural.

### **-Impacto en el individuo**

La cultura del aseo, es una de las prácticas diarias más individuales y normalmente "no se comparte". Los inodoros comunes (ya sean de compost o convencionales) son un signo de la voluntad de compartir algo que normalmente está reservado para la esfera privada. La idea de construir y usar baños de compost puede provocar emociones y tensiones relacionadas con el estatus y la riqueza. Algunas personas pueden desaprobarnos debido a experiencias negativas (mal olor, incomodidad, etc.), miedo a gérmenes y contaminación, o falta de experiencia. En la mayoría de los casos, los retretes de compost abren un amplio campo de oportunidades para el crecimiento individual y grupal. Los individuos tienen que reevaluar sus propios principios e investigar hasta dónde están dispuestos a cambiar sus patrones de comportamiento.

### **-Influencia en la comunidad**

Compartir una cultura del aseo innovadora es una gran oportunidad para la construcción de comunidad. El grupo necesita encontrar respuestas a muchas preguntas: ¿Quién creará el sistema? ¿Dónde colocarlo? ¿Cómo se cuidará el sistema? ¿Cómo estético y cómodo la gente quiere que sea? ¿Cuánto puede costar? Etc. Esta es una oportunidad para practicar la negociación y la toma de decisiones. Cuando un grupo está comenzando en el campo o las afueras, los baños de compost pueden actuar como un indicador de si el grupo está listo para abordar cuestiones ecológicas colectivamente. En cierto modo demuestra la disposición de las personas, para decirlo sin rodeos, "a ocuparse de su propia mierda y trabajar con ella". Los inodoros de compost ejemplifican el cambio de ser consumidores a encontrar soluciones más sostenibles en cada parte de nuestras vidas.

## **-La Intención influye en la práctica**

Construir un retrete de compost es un reto de diseño en la sociedad donde el WC es la norma.

Al mismo tiempo, es un espacio relativamente pequeño donde se puede expresar una creatividad ilimitada.

Un retrete de compost bien diseñado y funcional es una de las soluciones más ecológicas y elegantes para evitar el desperdicio de agua, reducir los gastos, producir fertilizantes excelentes, etc. Crear estilos de vida más saludables con soluciones sencillas como los sanitarios de compost demuestra una intención de establecer alternativas eficientes Y soluciones sostenibles, valorando los residuos como un recurso y contrastando las prácticas cotidianas con su huella ecológica; Actuando sobre ella. Además, las instalaciones sanitarias dan una impresión de primera mano del grupo a los visitantes. ¿Las instalaciones sanitarias son colectivas o individuales? ¿La comunidad tiene retretes de compost? ¿Se les da atención y cuidado a las instalaciones sanitarias? ¿Se han pensado estos aspectos generalmente en el diseño general del lugar?

## **-Importancia de la estructura**

Si el retrete de compost es auto-construido, este es un ejemplo de como materializar el sueño y el diseño. Se trata de hacer algo real y tangible juntos; Obtener y preparar materiales, sentar las bases, construir el armazón, los tronos, el techo, las paredes, y hacerla hermosa, desatando la creatividad en un esfuerzo comunitario. Una vez finalizado el espacio, es hora de celebrar, retro-alimentar y cosechar los aprendizajes. Si se mira desde este ángulo, un retrete de compost es un buen ejercicio en el ciclo del proyecto Dragon Dreaming - soñar, planificar, hacer y celebrar. Así que para crecer como un grupo mientras se hace algo tangible diseño y construir un compost WC juntos! Una vez construido, crear todas las estructuras necesarias para mantenerlo, procesar la orina y compostar las heces adecuadamente, utilizarlas en la agricultura y disfrutar de la cosecha.

Para resumir, la práctica de tener baños de compost en una comunidad toca muchas capas:

La dimensión social, al compartir la cultura del aseo como comunidad

La dimensión ecológica, con la ventaja de ahorrar agua y producir fertilizantes



La dimensión económica cerrando el círculo del flujo de materia orgánica, utilizando "residuos", ahorrando por compartir

La dimensión cultural agregando valor al final del ciclo alimentario, aportando rasgos estéticos, transformando los "rituales" convencionales de la cultura del aseo, etc.

#### **-Ejemplo 4: compartir coche**

Hoy en día la mayoría de la gente utiliza coches con mucha frecuencia, por lo que no es de extrañar que incluso en los grupos fuertemente dedicados a la sostenibilidad los coches son inevitables, sobre todo en ecoaldeas que tienden a estar en lugares apartados. Los coches simbolizan un estilo de vida cada vez más individualista que depende de recursos que pesan severamente en el medio ambiente, ya sea a través de congestiones puntuales o las emisiones.

El transporte y los automóviles representan un dilema y una ambivalencia. No es de extrañar que muchos grupos sostenibles, que desean minimizar su impacto ecológico, están tratando de confiar en alternativas ecológicamente y económicamente viables, como varias formas de transporte público o, mejor aún, bicicletas! Sin embargo, la disponibilidad de infraestructura de transporte público varía mucho de un lugar a otro. Muchos proyectos sostenibles eligieron ubicarse en lugares remotos, alejados de las ciudades, tiendas y oficinas, y también lejos de otros grupos con valores similares. Para tales grupos los coches siguen siendo una necesidad. La cuestión sigue siendo: ¿cómo utilizar los automóviles de una manera menos perjudicial para el medio ambiente - mientras se sigue utilizando para mantener la vida cotidiana con las obligaciones de trabajo, las relaciones de amigos / familiares, etc.

Algunos grupos establecen planes para compartir automóviles, para lo que utilizan coches comunes y practican una movilidad más eficiente: tienen un de promedio más pasajeros por viaje, la distribución de los costes de propiedad y mantenimiento, la reducción del número de coches en la carretera. Otra posibilidad es unirse a alguna agencia oficial de compartir automóviles que ofrece compartir coche en diferentes ciudades. Por lo general, no hay oportunidades de compartir automóviles en las zonas rurales, pero si hay suficiente gente en la comunidad que quieren utilizarlo, las agencias de compartir coche se pueden acercar a instalar incluso en las aldeas. Otra posibilidad es auto-organizar un sistema de auto-compartición para la comunidad. Esto generalmente funciona bastante bien, incluso con los coches de propiedad privada.

#### **-Impacto en el individuo**

Las causas más comunes de las tensiones en torno al coche compartido son: limpiar el coche "correctamente" después de usarlo, devolver el coche a tiempo, asegurarse de que hay combustible en el tanque, aceptando que puede haber momentos en que necesita el coche, pero ya está en uso. Tanto la confianza como la planificación son necesarias. Ser dueño de su propio coche puede parecer más fácil, más eficiente y autónomo para hacer viajes cotidianos (desplazarse al trabajo, ir de compras, etc.) sin tener que coordinar esto con otros. Sin embargo, los beneficios de compartir coche son numerosos si usted se está uniendo a un esquema formal existente o la aplicación de su propio sistema de compartir los coches de propiedad privada. La propiedad común da una oportunidad de una conexión más cercana con otros en la comunidad. Los recados mundanos tienen el potencial de convertirse en momentos de diversión y aventura. Además, los costos de mantenimiento del automóvil son sustanciales; Compartir coche significa compartir los costos, por lo que las personas que de otro modo no podrían permitirse un automóvil pueden usarlo cuando lo necesitan.

### **-Influencia en la comunidad**

Compartir coche puede reunir a las comunidades, no sólo en eventos de celebración o de negocios, sino para las funciones cotidianas. En una comunidad con unos pocos coches totalmente utilizados es mucho menos común ver a alguien conduciendo un coche solo, con todos los demás asientos vacíos. Esto reduce la huella de carbono de la comunidad en su conjunto. Compartir coche es uno de los posibles elementos de la economía compartida y es fácilmente alineado con otros elementos. Algunos esquemas de compartir coche permiten a los usuarios ver los viajes de otros usuarios para que puedan ponerse en contacto unos con otros y compartir los costos. Compartir coche es sobre hacer las prácticas individuales más colectivas, utilizando los efectos de tales prácticas, y beneficiarse de la construcción de la comunidad.

### **-Intenciones que influyen en la práctica**

Las preguntas clave son: ¿Cuál es la intención de la comunidad? ¿Cuánto se concentra la comunidad en reducir su huella de carbono? ¿Desea utilizar los recursos más eficazmente? ¿Le gustaría cultivar las actividades comunales cotidianas? Las respuestas a estas preguntas deben ser positivas, si el esquema de compartir automóviles es funcionar bien. Las comunidades que se presentan como sostenibles pero no tienen un esquema de compartición de automóviles pueden utilizar estas preguntas para reevaluar su visión y ver cómo el uso compartido del coche les ayudará a funcionar de manera más sostenible. Los visitantes curiosos de las ecoaldeas suelen preguntarse:

¿vives en una ecoaldea, pero cada uno conduce tu propio coche? ¿Cómo se corresponde esto con sus valores e intenciones fundamentales?

### **-La importancia de la estructura**

Muchas estructuras de compartir coche son posibles, pero los fundamentos de todos los esquemas suelen incluir lo siguiente:

Propiedad: todos los coches son de propiedad común y / o automóviles de propiedad personal son una parte del esquema

Organización: contratos de membresía, pagos y responsabilidad por posibles daños, reglas para reservas, etc.

Un lugar (físico o virtual) donde se pueden hacer reservas, compartir paseos organizados, vigilar el uso, etc.

Un lugar donde se almacenan todas las llaves del coche (y otros equipos) y, por supuesto, lugares de estacionamiento para autos compartidos

Registro del conductor para todos los autos que forman parte de la parte de coche

Equipo de apoyo, responsable de automóviles (mantenimiento), pagos (administración), etc.

Estas estructuras suelen funcionar mejor si los automóviles son de propiedad común . Es más fácil establecer un esquema de compartir automóviles con coches privados, pero tiende a ser más complicado funcionar en el otro, ya que los propietarios desean imponer reglas y derechos especiales para usar sus propios automóviles. La negociación es una habilidad aprendida mejor en comunidad!

#### La regla de 24 horas del coche compartido de Sieben Linden

En Sieben Linden hay 10 coches en el coche compartidos, 8 de los cuales son de propiedad privada. Quien quiera reservar un coche por más de 24 horas, necesita obtener el consentimiento del propietario. Dentro del marco de 24 horas todos los coches libres pueden ser reservados y utilizados por cualquier persona. Si el propietario descubre que su coche ya está ocupado, debe buscar otro coche del garaje. Con bastantes coches en el garaje esto funciona generalmente bien.

## **-Práctica - un resumen**

Capítulos sobre el individuo, la comunidad, la intención y la estructura nos han llevado a través de puntos de atención esenciales. El resultado es la práctica, vivida, experimentada y presenciada en comunidades concretas. Las cenas compartidas, los momentos de concienciación, los baños de compostaje y los esquemas de compartir coche fueron elegidos para ilustrar la Práctica porque tocan las cuatro capas del modelo CLIPS. Ejemplifican tanto la sencillez como la complejidad del modelo y la necesidad de coherencia entre todos los elementos de los que se compone.

## **¿QUE MÁS?**

### **EL FIN ES EL PRINCIPIO...**

¡Enhorabuena por la determinación de leer esta guía hasta el final! Esperamos que este viaje a través de los potenciales "altibajos" en los inicios un proyecto grupal sostenible te haya animado en tu camino. Si eres es una de las muchas personas que quieren hacer de este planeta un lugar mejor para todas, esperamos que te sientas acompañado y comprometido a continuar con esa misión.

Como ya hemos señalado, no se trata de un manual , para participantes de proyectos o facilitadores. Cada grupo es diferente, enfrentando sus propios retos y potenciales, necesitando diferentes métodos, procesos y estrategias para encontrar su dirección y su energía. Hemos añadido consejos para los facilitadores como un anexo a esta guía. En el anexo nos centramos en como diagnosticar y evaluar el proceso grupal.

Las creadoras de CLIPS están convencidas de que, las personas juntas, tenemos la oportunidad de crear ese mundo más hermoso que soñamos. Miramos a nuestro alrededor y vemos a muchas personas buscando unirse, trabajando juntas de forma tranquila, compartiendo los mismos objetivos e intenciones. Esperamos que la Guía CLIPS demuestre que la colaboración es necesaria, posible, emocionante y productiva; Sí estamos preparadas para enfrentar desafíos y transformarlos en oportunidades de aprendizaje.

### **-CLIPS: su entorno de recursos**

CLIPS forma parte de un ecosistema rico y dinámico de recursos y oportunidades de formación y acompañamiento para apoyar las nuevas iniciativas. La experiencia de

comunidades pioneras en todo el mundo demuestra que un sueño, si está bien “incubado”, se convierte en realidad. El modelo CLIPS y su colección de recursos están diseñados para este propósito: apoyar las nuevas iniciativas que se lanzan en sus viajes únicos de creación e implementación. De esta manera CLIPS es único.

CLIPS integra décadas de experiencia y muchas herramientas ya existentes para acompañar a los grupos en el desarrollo de sus proyectos y la materialización de sus sueños. Las organizaciones, proyectos y programas que figuran en la siguiente lista forman parte integrante de la inspiración de CLIPS. Ofrecen la oportunidad de seguir aprendiendo y desarrollándose en muchos campos diferentes.

Los sitios web de la [Red Global de Ecoaldeas](#) y muchas de las redes nacionales de [GEN Europe](#) listan prácticas, formación y talleres en la red de ecoaldeas de todo el mundo.

[GEN Education](#) ofrece presentaciones de ecoaldeas y talleres de Iniciación, así como Formación online en las 4 dimensiones de la sostenibilidad - social, cultural, ecología, economía - y la vía hacia diseño de sistemas completos.

GEN ha desarrollado también las [Tarjetas Ecovillage](#), 36 principios que ilustran los años de experimentación e investigación en Ecoaldeas. Es una herramienta flexible para el juego, la reflexión, el diálogo, la investigación y el diseño en las 5 dimensiones de la sostenibilidad; para individuos, grupos, proyectos, organizaciones y Comunidades.

El socio de GEN, [Gaia Education](#), ofrece una [educación de diseño de ecoaldeas](#) (EDE) respaldada por la ONU en muchos lugares del mundo, así como cursos acreditados en línea en las 5 dimensiones de la sostenibilidad.

Innovación Social para Comunidades Resilientes, [SIRClE](#), provee un currículo de patrones de lenguaje para el emprendimiento social, apoyando a la gente a integrar las habilidades personales con la motivación hacia el fortalecimiento activo de la comunidad.

[Bridgedale360](#) ofrece una caja de herramientas en línea gratuita hacia la sostenibilidad para jóvenes. Potenciando las redes de trabajadores juveniles en todas partes.

Además de todo lo anterior (y mucho más) hay, por supuesto, CLIPS, con la plataforma web de facilitadores, recursos, herramientas y métodos diseñados para apoyar a los grupos. En el sitio [web de CLIPS](#), puede encontrar:

-La guía CLIPS (este documento)

-Una caja de herramientas de métodos

-Una sección de recursos (con herramienta de auto-evaluación, foro y servicio de asesoramiento)

-Perfiles de formadores

-Un mapa con proyectos.

Definitivamente hay más por venir ya que esta guía, el sitio web, la lista de Formadores y los materiales educativos están en constante transformación a medida que seguimos desarrollando y mejorando el programa: es el trabajo una vida y la vida nunca dice "fin".

Esperamos que disfrutaras y pondrás este trabajo maravillosamente en acción.

¡Bienvenido a CLIPS!

## **ANEXO:**

### **PROCESO DE INCUBACIÓN O ACOMPAÑAMIENTO DE PROYECTOS GRUPALES**

#### **- NOTAS PARA FACILITADORES**

Observando CLIPS desde el punto de vista de la facilitación, hay puntos particularmente relevantes que vale la pena señalar. Facilitar la incubación de un proyecto grupal es muy gratificante, pero debemos recalcar que requiere la experiencia real en la persona facilitadora: haber participado en un proyecto de este tipo.

Los facilitadores suelen disponer de sus propios métodos y estilos. Así que, de manera realista, no esperamos que CLIPS sea acogida un como la única caja de herramientas para facilitar la "incubación" de proyectos. Lo que estamos ofreciendo a los

facilitadores es inspiración, orientación y referencia. CLIPS ofrece recomendaciones sobre herramientas y procesos relevantes y deseables.

¡Por otra parte CLIPS proporciona una base sólida para facilitación también! Los facilitadores de CLIPS se han formado para aplicar métodos apropiados para una gran variedad de procesos de grupo. En función de sus necesidades, los grupos pueden confiar en facilitadores acreditados para métodos como: "trabajo de Procesos", Dragon Dreaming" Sociocracia, Comunicación no Violenta, etc.

El programa CLIPS aún es joven. Hasta el momento no se han desarrollado procesos de acreditación y estructuras formales de Formación de formadores y facilitadores. Por lo tanto, la Formación en CLIPS están actualmente realizadas sólo por el equipo central de CLIPS que lo desarrolló. Esto no es para desalentar a los facilitadores de utilizar CLIPS en su trabajo con los grupos! Sólo les pedimos que se sumen a las formaciones ofrecidas, antes de formar a otros sobre la "incubación" de proyectos grupales, basada en el modelo CLIPS. Para tener más información, consulta al equipo CLIPS.

## **¿Cómo facilitar grupos con CLIPS?**

La tarea del Facilitador es a menudo ser un figura externa (sin intereses particulares), ofrecer herramientas para detectar las necesidades del grupo (en cada fase particular) y luego facilitar los procesos que el grupo necesita y decide abordar. Esta es la esencia de la facilitación en CLIPS.

### **Primer paso: conocer dónde está el grupo**

Antes de aplicar cualquiera de los métodos enumerados en CLIPS, invitamos a "diagnosticar" o "mapear" la situación actual en el proyecto para tener una idea de las necesidades del grupo. Las herramientas propuestas para esta tarea (que se encuentran en el sitio web de CLIPS) son:

### **Herramienta de auto-evaluación.**

Varios cuestionarios dan una idea de la situación del grupo en cualquier momento en particular.

Una buena forma de rellenar el cuestionario es que todos los miembros lo hagan individualmente y luego lo pongan en común en un proceso grupal de comparación, encontrar coincidencias, diferencias, hacer compromisos, etc.

<http://clips.gen-europe.org/selfassessment-tool/>

<https://ecovillage.org/resources/sustainability-assessment/>

### **-Análisis de campo de fuerza**

Esta herramienta explora la tensión en un grupo, desarrollando el auto-análisis de potenciales "motores y frenos", que obstaculizan o promueven los cambios deseados en el grupo. El análisis de campo de fuerza tiene como objetivo desbloquear frenos innecesarios y alimentar los motores para seguir adelante.

[https://en.wikipedia.org/wiki/Force-field\\_analysis](https://en.wikipedia.org/wiki/Force-field_analysis)

### **SWOT**

Esta conocida matriz arroja luz sobre elementos internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas), dando así una visión general de la situación. El modelo SOAR es como SWOT, sólo con una orientación más apreciativa (fortalezas, oportunidades, aspiraciones, resultados).

Hay muchos métodos de (auto-) evaluación que los facilitadores usan en su trabajo y pueden usarse dependiendo del proyecto. Los tres métodos enumerados anteriormente son adecuados para la mayoría de los grupos.

### **EL MODELO DE CLIPS EN ACCIÓN**

Los facilitadores pueden utilizar el modelo CLIPS como una herramienta de diagnóstico para ayudar a los grupos a comprender qué problemas se sitúan en qué capa del modelo, reconociendo así el significado de las "señales": indicadores. Por lo tanto, pueden apoyar a los grupos en el desarrollo adecuado de sus proyectos.

#### **-Individual**

Aquí el grupo necesita prestar atención al equilibrio entre la dinámica personal y colectiva. La tarea del facilitador es ayudar al grupo a clarificar cómo quiere manejar esas dinámicas. Es bueno identificar qué tipo de trabajo personal y dinámicas grupales son necesarias para evitar impactos negativos en el grupo.

#### **Comunidad**



No hay comunidad sin individuos (y viceversa), y no es de extrañar que los enfoques de facilitación y los métodos que se ocupan de estas dos capas van de la mano. Algunos procesos deben ser estimulados en las primeras etapas del desarrollo grupal: comunicarse, celebrar, trabajar juntos, jugar, manejar las tensiones y las emociones, aceptar la diversidad. Muchos de los métodos para los dos primeros niveles ya han sido listados en el capítulo comunidad de CLIPS.

## **Intención**

La facilitación aquí centra su mirada en el movimiento del grupo hacia su visión, misión y objetivos, la presencia y el impacto en el entorno del proyecto. La facilitación puede apoyar al grupo en la utilidad de los procesos de retro-alimentación. Los procesos más relevantes en esta fase tienen que ver con la capacidad de realizar sus aspiraciones, coherencia con sus valores, sostener compromisos, evaluar los resultados, actualizar y adaptar la visión, la misión y los objetivos cuando sea necesario. Es bueno establecer una línea de tiempo: finalizada la fase inicial de establecer la visión, la misión y los objetivos. Cuando es el momento de revisarlos, inventariarlos. Momento de abrir consultas sobre los niveles de apropiación e integración de la visión y la misión existentes en el grupo, etc

## **-Estructura**

En esta capa, los grupos pueden utilizar la ayuda para clarificar el tejido organizativo. La facilitación atenta a cuán clara, participativa y apropiada es la estructura. Cuáles son las dinámicas de poder entre los diferentes roles Si hay transparencia en el liderazgo, privilegios y distribución de responsabilidades. Cuáles son las cuestiones económicas, jurídicas y de organización. La facilitación es una herramienta importante en esta capa, apoya la eficacia de las reuniones, la asignación de funciones y funciones claras, la claridad de los flujos de información y el sistema de toma de decisiones.

CLIPS ofrece una colección de métodos para cada capa. Se van a agregar y desarrollar otros métodos. Nuestro [foro web](#) es el lugar donde los capacitadores y facilitadores comparten métodos con sus compañeros.

## **Recomendaciones para la formación de formadores (ToT)**

Las sugerencias anteriores son relevantes para el grupo que solicita el apoyo de facilitadores CLIPS capacitados.

Cuando se capacita a facilitadores de CLIPS, se debe prestar atención adicional al meta-nivel del proceso. Debemos asumir que el participante en la formación llega con un alto nivel de competencia en los contenidos básicos del programa. Una trayectoria en

facilitación , habilidades de comunicación, el conocimiento de la dinámica de grupo y otras herramientas sociales fundamentales son necesarias para acompañar grupos en CLIPS.

El enfoque del ToT es permitir que el participante maneje dos niveles simultáneamente:

## **Contenido**

El Facilitador debe ser capaz de diagnosticar y comprender los principales desafíos a los que se enfrenta el grupo, donde necesita apoyo, donde formación, cuál es el resultado deseado del proceso de acompañamiento .

### **-Proceso**

El Facilitador debe ser capaz de determinar los enfoques posibles y apropiados para diversos contextos y situaciones (cultura de grupo, número de participantes, tiempo, etc.); Supervisar el enfoque elegido a medida que se aplica, observar las resistencias y los motores , adaptarse y movilizar.

El papel de los formadores de ToT es alentar a los alumnos a ampliar sus horizontes y abrirse a nuevas posibilidades. Las herramientas seleccionadas y la información adecuada pueden provocar cambios en los hábitos de grupo con un impacto significativo a largo plazo, modificando tanto el comportamiento individual como colectivo. Se invita a los facilitadores CLIPS ya capacitados, a hacer un seguimiento del impacto de su facilitación a través de la evaluación por pares después de tres, seis y doce meses. Sólo los formadores que desarrollan constantemente sus conocimientos y aptitudes se mantendrán al tanto del rápido cambio del mundo y mantendrán la capacidad de apoyar los procesos grupales en diversas iniciativas.