Conocer y transformar la realidad

Redes y gestión del conocimiento en torno a alternativas económico-productivas

Deusto Business School
Universidad de Deusto

ALBOAN
ONGD promovida por los jesuitas
Jesuitek sortu eta bultzatutako Fundazioa

Comunidad de aprendizaje
Comparte

IBERO
PUEBLA ®

Financia:

GARAPENERAKO LANKIDETZAREN EUSKAL AGENTZIA
AGENCIA VASCA DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO

EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

Edita: ALBOAN
Padre Lojendio, 2 – 2º • 48008 Bilbao
Tel.: 944 151 135 • Fax: 944 161 938

Avenida Barañain, 2 • 31011 Pamplona
Tel.: 948 231 302 • Fax: 948 264 308

C/ Andía, 3 • 20004 San Sebastián
Tel.: 943 275 173 • Fax: 943 320 267

Monseñor Estenaga, 1 • 01002 Vitoria-Gasteiz
Tel.: 945 202 676 • Fax: 945 202 676

alboan@alboan.org
www.alboan.org

Autoría: Josune Sáenz y Nekane Aramburu (Deusto Business School, San Sebastián, País Vasco); Rocío García Bustamante, Benjamín Ajuria Muñoz, Gregorio Leal Martínez, Lluvia Marisol Medina Fernández (LAINES, Universidad Iberoamericana de Puebla, México)

Coordinación: Josune Sáenz y Amaia Unzueta

ISBN: 978-84-947153-8-9
Año 2018
Diseño y maquetación: Marra, S.L.

ÍNDICE

Introducción 7

Capítulo 1. Gestión del Conocimiento: marco conceptual 9

1. Concepto y tipos de conocimiento 10

2. El conocimiento: para quién y para qué 13

3. Gestión del conocimiento y procesos de conocimiento 14

3.1. Creación de conocimiento 14

3.2. Captura del conocimiento existente en la organización 16

3.3. Captura de conocimiento externo: capacidad de absorción 17

3.4. Intercambio de conocimiento 20

3.5. Transferencia de conocimiento 21

3.6. Aplicación del conocimiento 21

4. Prácticas de gestión del conocimiento 22

5. Procesos de conocimiento en el marco de la vida comunitaria en el entorno campesino 23

Bibliografía 26

Figuras

Figura 1. Datos, información y conocimiento 10

Figura 2. Los modos de conversión del conocimiento 15

Cuadros

Cuadro 1. Las dimensiones del conocimiento 11

Cuadro 2. Tipos de conocimiento 11

Cuadro 3. La perspectiva occidental y oriental del conocimiento 12

Cuadro 4. Mecanismos de captura del conocimiento organizativo 17

Cuadro 5. Mecanismos que favorecen la captura de conocimiento externo 20

Capítulo 2. Estudio de caso: EHNE Bizkaia 31

1. Antecedentes 32

1.1. Breve descripción de la organización 32

1.2. Posicionamiento estratégico 33

1.3. Modelo de financiación 38

1.4. Organización 39

2. El trabajo en red como elemento clave 40
2.1. Miembro de redes y alianzas 40
2.2. Generador de redes 42
2.3. Factores clave de éxito y retos del trabajo en red 46
3. Los procesos de gestión del conocimiento 48
3.1. Procesos relacionados con la creación de nuevo conocimiento 48
3.2. Procesos relacionados con la difusión, transferencia y aplicación del conocimiento 52
3.3. Factores clave de éxito y retos de la gestión del conocimiento 56
4. Participación de las mujeres 58
4.1. Situación y problemática específica 58
4.2. Contribución 59
4.3. Mecanismos de participación 61
4.4. Principales logros y retos 62
Bibliografía 63

Figuras

Figura 3. Posicionamiento estratégico de EHNE Bizkaia 38

Cuadros

Cuadro 6. Factores clave de éxito del trabajo en red para EHNE Bizkaia 47
Cuadro 7. Factores clave de éxito de la gestión del conocimiento en EHNE Bizkaia 57
Cuadro 8. Problemática de las mujeres en el mundo rural vasco 59
Cuadro 9. Contribución de las mujeres en el mundo rural 60

Capítulo 3. **Estudio de caso: Proyecto de Desarrollo Rural Vicente Guerrero A.C.** 65
1. Antecedentes 66
1.1. Breve descripción de la organización 66
1.2. Posicionamiento estratégico 67
1.3. Organización 69
1.4. Financiamiento 69
2. El trabajo en red como elemento clave 70
2.1. Miembro de redes 70
2.2. Generador de redes 72
2.3. Factores clave de éxito y retos del trabajo en red 73
3. Los procesos de gestión del conocimiento 75
3.1. Recuperación, construcción y creación de conocimiento 75

3.2. Procesos relacionados con el intercambio, transferencia y aplicación del conocimiento 79
3.3. Factores clave de éxito y retos de la gestión del conocimiento 84
4. Participación de las mujeres 85
4.1. Situación y problemática específica 85
4.2. Contribución 87
4.3. Mecanismos de participación 88
4.4. Principales logros y retos 89
Bibliografía 91
Figuras
Figura 4. Estructura organizativa de GVG 69
Figura 5. Construcción de conocimiento 77

Capítulo 4. **Conclusiones y recomendaciones del estudio** 93
1. Aspectos generales 94
2. Trabajo en red 96
3. Gestión del conocimiento 100
4. Participación de las mujeres 110
Figuras
Figura 6. Prácticas de gestión del conocimiento basadas en la personalización frente a prácticas basadas en la codificación 108
Cuadros
Cuadro 10. Caracterización general de EHNE Bizkaia y Grupo Vicente Guerrero 95
Cuadro 11. Pertenencia y creación de redes 97
Cuadro 12. Recomendaciones para un trabajo en red exitoso 99
Cuadro 13. Principales ámbitos de conocimiento abordados en EHNE Bizkaia y en el Grupo Vicente Guerrero 100
Cuadro 14. Gestión del conocimiento vinculado a la práctica y promoción de la agricultura agroecológica (1 de 2) 103
Cuadro 15. Gestión del conocimiento vinculado a la práctica y promoción de la agricultura agroecológica (2 de 2) 104
Cuadro 16. Gestión del conocimiento vinculado a la definición de políticas públicas en el ámbito agrícola (1 de 2) 106
Cuadro 17. Gestión del conocimiento vinculado a la definición de políticas públicas en el ámbito agrícola (2 de 2) 107

Cuadro 18. Aspectos clave en la gestión del conocimiento 109
Cuadro 19. Problemática de las mujeres campesinas en el País Vasco y Tlaxcala 110
Cuadro 20. Contribución de las mujeres vascas y tlaxcaltecas al mundo rural 111
Cuadro 21. Estrategias de participación 113

INTRODUCCIÓN

La generación y gestión del conocimiento es clave para búsqueda y la construcción de alternativas. Muchas de las iniciativas sociales que buscan transformar la realidad y construir otras formas de alimentarse, trabajar, habitar, educar, sembrar, vivir, etc. tienen en la creación, gestión y transmisión del conocimiento uno de los principales retos. Este estudio pretende dar cuenta de algunas experiencias de organizaciones y redes en la producción y gestión del conocimiento a fin de retroalimentar el modo de actuar de otras que buscan en la economía solidaria y la producción ecológica una opción para el desarrollo sostenible de sus propias comunidades.

La investigación, realizada entre abril de 2016 y mayo de 2017, se ha basado en las experiencias del sindicato y movimiento social agrario **EHNE Bizkaia** en el País Vasco, y del **Grupo Vicente Guerrero** en Tlaxcala (México), a quienes agradecemos enormemente su participación y lo compartido en este estudio. Las dos promueven la soberanía alimentaria en sus territorios, sobre la base del modelo de producción agroecológica, y persiguen la mejora y sostenibilidad de las condiciones de vida en el medio rural. Para ambas, el trabajo en red y la creación de alianzas con múltiples actores constituye un aspecto clave para avanzar en pos de la soberanía alimentaria y transformar sus territorios en el horizonte de la sostenibilidad.

Desde ALBOAN decidimos mirar y aprender de tales experiencias porque sus apuestas políticas y su enfoque de trabajo multiactor coinciden con la visión de la **Comunidad de Aprendizaje y Acción para el Desarrollo Alternativo - COMPARTE**[1], a quien esperamos que los aprendizajes rescatados en este estudio ayuden a seguir avanzando en la generación y gestión colectiva de conocimiento. COMPARTE es un espacio de reflexión y trabajo en red que, desde 2011, persigue la construcción de alternativas socio-económicas, a través de la generación de conocimiento desde la práctica de los procesos económico-productivos que desarrollan sus organizaciones miembro. Está formada por ALBOAN y quince (15) organizaciones sociales de América Latina que en su mayoría desarrollan emprendimientos productivos en zonas rurales de 9 países (México, Nicaragua, Colombia, Ecuador, Perú, Bolivia, Paraguay, El Salvador, Guatemala). Algunas también promueven emprendimientos no agropecuarios. Buscan fortalecer procesos que ayuden a la gente a ganarse la vida de mejor manera en contextos adversos de pobreza y exclusión, y que contribuyan a la transformación sostenible de los territorios. La red COMPARTE surge precisamente por la necesidad que tenían las organizaciones de contar con un espacio en el que reflexionar e intercambiar aprendizajes sobre sus emprendimientos productivos para mejorarlos, consolidarlos y hacerlos sostenibles.

1 www.desarrollo-alternativo.org

Reconocemos que el conocimiento situado es importante para transformar la realidad y permanecer en la búsqueda de crear alternativas de vida, trabajo, alimentación, producción, comercialización, etc.; que es importante construir conocimientos que proporcionen una visión conjunta del ser humano como parte de la naturaleza, de un mundo comunitario y no individualizado; que los conocimientos generados deben enfocarse hacia el bienestar de las personas y el cuidado de la naturaleza; y que deben construirse colectivamente de manera horizontal y compartirse para mejorar la calidad de vida humana y natural.

La creación y gestión del conocimiento no puede limitarse a la academia, porque puede ser construido por parte de diferentes actores sociales, en múltiples y diversas formas; y lugares tan variados como formas existen de ver, ser y estar en el mundo. Es importante reconocer los aportes que unos y otros actores pueden hacer a este tipo de procesos e impulsar también alianzas entre universidades y organizaciones sociales que apuestan por procesos de investigación social aplicada.

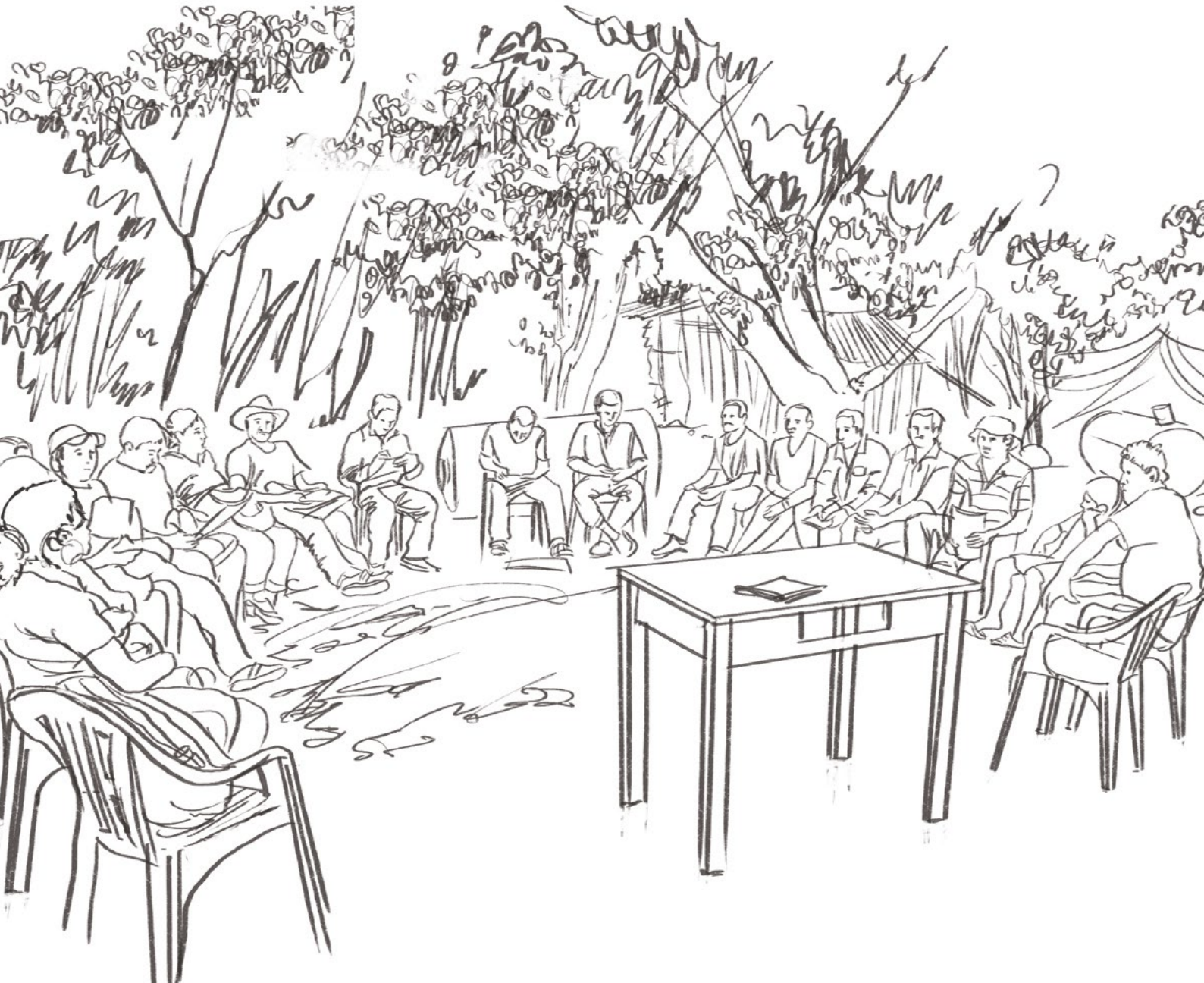
Esta investigación ha sido posible gracias a las alianzas con dos universidades colaboradoras de la red COMPARTE que son la Universidad de Deusto en el País Vasco y la Universidad Iberoamericana de Puebla en México, quienes han estudiado los casos correspondientes a sus respectivos contextos. A ambas universidades y, en concreto, a sus equipos participantes queremos agradecer su profesionalidad, la dedicación y el compromiso puesto en este proceso. Asimismo, agradecemos el apoyo económico que la Agencia Vasca de Cooperación al Desarrollo ha dado para la realización de este estudio, en el marco del proyecto "Ikaszabaltzen, Construyendo Alternativas Económicas en Euskadi y Latinoamérica".

Lo expuesto a lo largo del estudio pone de manifiesto que, para quienes aspiramos a transformar la sociedad, los procesos colaborativos de generación de conocimiento con múltiples agentes constituyen una cuestión clave para avanzar en nuestros propósitos. La creación de alternativas requiere del esfuerzo articulado de muchos colectivos y actores que ocupamos distintos espacios y funciones en la sociedad.

Para terminar, queremos señalar que las reflexiones y aprendizajes recogidos en este estudio son limitadas, y requieren a su vez de la retroalimentación y enriquecimiento de otras organizaciones que buscan en la economía social y solidaria un camino para la creación de alternativas de vida sostenibles.

Capítulo 1.

Gestión del conocimiento: marco conceptual

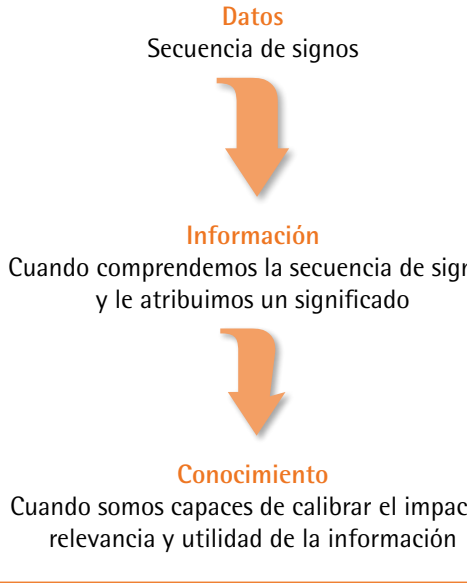


1 CONCEPTO Y TIPOS DE CONOCIMIENTO

No existe una definición universalmente aceptada de "conocimiento", si bien una aproximación frecuente a este concepto consiste en tomar como punto de partida la distinción jerárquica entre "datos", "información" y "conocimiento" (Davenport y Prusak, 1998).

Con el término "datos" hacemos alusión a una secuencia de signos. Cuando somos capaces de comprender dicha secuencia de signos y atribuirle un significado, entonces, hablamos de "información", mientras que cuando somos capaces de calibrar el impacto, relevancia y utilidad de dicha información, entonces, hablamos de "conocimiento".

Figura 1. Datos, información y conocimiento



El conocimiento conduce a la acción sobre la base de una creencia respecto al resultado de la misma (Nonaka y Takeuchi, 1995). Por lo tanto, el conocimiento implica capacidad de actuar (Allee, 2003) y el hecho de "conocer" constituye un proceso humano de carácter dinámico que trata de justificar las creencias personales respecto a lo que es verdadero (Nonaka y Takeuchi, 1995).

El conocimiento es de naturaleza multidimensional. En particular, son dos las dimensiones a tener en cuenta: aquello que conocemos y el sujeto que conoce. Desde el punto de vista de aquello que conocemos (Kogut y Zander, 1992), cabe distinguir entre: conocimiento referente a "cosas" (*know what*), conocimiento referente a cómo hacer algo (*know how*), conocimiento sobre el porqué de las cosas (*know why*) y conocimiento sobre quién conoce qué o a quién (*know who*). Desde el punto de vista del sujeto que conoce, en cambio, podemos hablar de conocimiento individual, conocimiento grupal, conocimiento organizativo, conocimiento inter-organizativo y conocimiento de todo un territorio (Nonaka y Takeuchi, 1995).

Por otra parte, en la literatura se distinguen dos grandes tipos de conocimiento: conocimiento tácito y explícito. Según Nonaka y Takeuchi (1995), conocimiento tácito es aquel que reviste un carácter

personal y dependiente del contexto (lo que dificulta su formalización y comunicación), mientras que conocimiento explícito o "codificado" es aquel que puede ser transmitido mediante un lenguaje formal y sistematizado.

El conocimiento tácito es de carácter subjetivo, está vinculado a la práctica y a la experiencia, y posee una dimensión tanto cognitiva como técnica, que hace más eficaz su transmisión en el marco de una interacción personal cara a cara entre individuos en el contexto específico de aplicación del conocimiento (esto es, "en terreno"). En cambio, el conocimiento explícito reviste un carácter objetivo, está más relacionado con la teoría, puede ser des-contextualizado más fácilmente y, por lo tanto, almacenado y transferido, por ejemplo, mediante documentos escritos.

Es decir, cuando el conocimiento es tácito, resulta más complicado separar el conocimiento de la persona que lo posee, lo que acentúa su carácter social (esto es, la interacción social entre individuos como elemento clave para la construcción del conocimiento). Por el contrario, cuando el conocimiento es explícito, es más fácil separar el conocimiento de quien lo posee y manipularlo como un objeto, fragmentándolo en unidades discretas que el individuo puede poseer o no.

Cuadro 1. Las dimensiones del conocimiento

Qué conocemos	Quién conoce
Know what – Conocimiento referente a cosas	El individuo
Know how – Conocimiento sobre cómo hacer algo	El grupo
Know why – Conocimiento sobre el porqué de las cosas	La organización
Know who – Conocimiento sobre quién conoce qué o a quién	La red (conocimiento inter-organizativo)
	El territorio

Cuadro 2. Tipos de conocimiento

Conocimiento tácito	Conocimiento explícito
• Reviste un carácter personal y dependiente del contexto. Resulta difícil de formalizar y comunicar.	• Es aquel que puede transmitirse mediante un lenguaje formal y sistematizado.
• Es de carácter subjetivo, está vinculado a la práctica y a la experiencia. Posee una dimensión tanto cognitiva como técnica.	• Es de carácter objetivo y está más vinculado a la teoría. Puede ser des-contextualizado con mayor facilidad.
• Se transmite mejor en el marco de una interacción personal entre individuos "en terreno".	• Puede transmitirse mediante documentos escritos.
Ejemplos: cómo conducir un automóvil, cómo tocar un instrumento musical, cómo bailar un tango, cómo ordeñar el ganado, cómo identificar los aromas y sabores del café o del cacao, cómo preparar una buena taza de café o una buena taza de chocolate, cómo tallar la madera, etc.	Ejemplos: definiciones de conceptos ("materia", "energía"...), principios, teoremas, leyes, procesos de cálculo (cómo calcular una superficie, cómo calcular la anualidad de un préstamo), procedimientos (cómo contabilizar una compra, cómo registrar un cliente), etc.

Ligado en cierto modo a lo que acabamos de explicar, la visión occidental del conocimiento tiende a ser "materialista", mientras que la visión oriental del mismo tiene un carácter mucho más "espiritual" o "trascendente" (Andriessen, 2008).

Desde la perspectiva occidental, el conocimiento tiende a ser visualizado como un "recurso", "activo" o "propiedad" (en definitiva, como un "objeto"). Lo anterior tiene sus ventajas, ya que los objetos pueden contarse (inventariarse), controlarse y gestionarse con mayor facilidad. Además, la visión del conocimiento como "recurso" o "activo" pone de relieve su carácter "útil", si bien oculta un aspecto fundamental de éste: su imbricación en las personas, con todo lo que ello implica en términos de sentimientos y valores morales. Se trata, pues, de una visión mecánica, deshumanizada y fría del conocimiento. Se centra en "recopilar", "almacenar" y "distribuir" conocimiento, apoyándose sobre todo en el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC).

Desde la perspectiva oriental, en cambio, se hace hincapié en el conocimiento como "espíritu" y "sabiduría", como verdad que se despliega, como iluminación o ilustración de una realidad subyacente más profunda. Asimismo, conocimiento y acción se consideran indisociables y la creación de conocimiento se visualiza como un proceso continuo de auto-trascendencia. En lugar de "recopilar", "almacenar" y "distribuir" el conocimiento, éste se "articula", "comunica", "expresa" y "verbaliza", tal y como sucede con los sentimientos. Se incide en la naturaleza colectiva del conocimiento y en el vínculo entre el individuo y los demás.

Cuadro 3. La perspectiva occidental y oriental del conocimiento

Perspectiva occidental	Perspectiva oriental
Visión materialista.	Visión espiritual o trascendente.
El conocimiento como "objeto": recurso, activo o propiedad.	El conocimiento como "espíritu" y sabiduría, como verdad que se despliega, como iluminación o ilustración de una realidad subyacente más profunda.
Por lo tanto, se puede contar (inventariar), controlar y gestionar con cierta facilidad.	Se articula, comunica, expresa y verbaliza, al igual que los sentimientos.
Se trata de una visión "mecánica", deshumanizada y fría.	Se incide en la naturaleza colectiva del conocimiento y en el vínculo entre el individuo y los demás.
Se centra en recopilar, almacenar y distribuir conocimiento apoyándose sobre todo en el uso de las tecnologías de información y comunicación.	La creación de conocimiento se visualiza como un proceso continuo de auto-trascendencia.

2 EL CONOCIMIENTO: PARA QUIÉN Y PARA QUÉ

Más allá de las definiciones y tipologías del conocimiento propuestas desde el ámbito académico, cabe plantearse, desde una perspectiva práctica, para qué sirve el conocimiento y para quién es útil.

La generación y gestión del conocimiento es uno de los elementos más importantes para la construcción y búsqueda de alternativas. Muchas de las iniciativas sociales que buscan transformar la realidad y construir otras formas de alimentarse, trabajar, habitar, educar, sembrar, vivir, etc. tienen en la creación, gestión y transmisión del conocimiento uno de los principales retos. Esta investigación pretende dar cuenta de diversas experiencias de redes en la producción y gestión del conocimiento a fin de retroalimentar el modo de actuar de algunas organizaciones sociales que buscan en la economía solidaria y la producción ecológica una opción para el desarrollo de sus propias comunidades.

Por ello, es pertinente cuestionarse: ¿conocimiento, para qué y para quién? Resulta fundamental traspasar la construcción de conocimiento positivista que promueve una visión dual del mundo, que separa el sujeto del objeto, y que da a la realidad una razón fragmentada: sociedad-naturaleza, razón-cuerpo, cuerpo–corazón, individuo-comunidad, etc. Por el contrario, es importante construir conocimiento desde una perspectiva integral que proporcione una visión conjunta del ser humano como parte de la naturaleza, de un mundo comunitario y no individualizado.

ES IMPORTANTE CONSTRUIR CONOCIMIENTO DESDE UNA PERSPECTIVA INTEGRAL QUE PROPORCIONE UNA VISIÓN CONJUNTA DEL SER HUMANO COMO PARTE DE LA NATURALEZA, DE UN MUNDO COMUNITARIO Y NO INDIVIDUALIZADO.

El conocimiento es importante para transformar la realidad (y no solo conocerla), para buscar crear alternativas de vida, trabajo, alimentación, producción, intercambios y convivencia. Así, el conocimiento debe estar enfocado hacia los individuos y su bienestar; debe construirse en conjunto, de manera horizontal; y debe compartirse para mejorar la calidad de vida de quienes conocen y comparten.

Asimismo, es importante reconocer que no se puede limitar la creación y gestión del conocimiento a la academia, a las aulas o a los libros, porque el conocimiento puede ser construido por parte de diferentes actores sociales, en múltiples y diversas formas; y lugares tan variados como formas existen de ver, ser y estar en el mundo. Por ello, es importante reconocer que el conocimiento puede ser construido a partir de espacios comunes: la casa, el trabajo, la milpa, las asambleas, etc. Esto es lo que De Sousa denomina **"ecología de los saberes"**, la cual "se presupone sobre la idea de una diversidad epistemológica del mundo, el reconocimiento de la existencia de una pluralidad de conocimientos más allá del conocimiento científico" (De Sousa, 2010; p. 50).

Esos otros conocimientos se construyen a partir de la memoria y en la práctica, y es ahí, en la práctica, donde cobran sentido. Es importante identificar esto y reconocer las distintas epistemología (s) del Sur[2] como "el reclamo de nuevos procesos de producción y valoración de conocimientos válidos, científicos y no científicos, y de nuevas relaciones entre diferentes tipos de conocimientos" (De Sousa, 2009). Es ahí donde las experiencias que dan cabida a este trabajo toman sentido, pues son conocimientos

2 Boaventura no se refiere al Sur global, como un concepto geográfico, sino a lugares tocados por las consecuencias del capitalismo y el colonialismo.

creados y practicados en las mismas comunidades que les dan vida y que pueden ser compartidos con otros para nutrir su actuar.

Siguiendo a De Sousa, encontramos dos premisas de la epistemología del Sur: la primera, saber que "la comprensión del mundo es mucho más amplia que la comprensión occidental del mundo" (De Sousa, 2015) y, la segunda, la diversidad infinita, con los modos distintos de ser, pensar y sentir, el tiempo, la relación entre los seres humanos y entre humanos y no humanos. De mirar el pasado, el futuro, de organizar colectivamente la vida, la producción de bienes y servicios, y el ocio" (De Sousa, 2015). Es decir, el mundo occidental, industrial, mercantil, no es la única manera de vivir la vida, el trabajo, la alimentación, el conocimiento, los saberes, etc., existen otras formas de ser y estar, de conocer. Un ejemplo claro de ello son los campesinos y las campesinas que integran organizaciones como la de Vicente Guerrero (experiencia compartida en este estudio), quienes retoman (de la memoria de sus ancestros y ancestras, de la práctica y del intercambio), gestionan y transmiten conocimientos, para generar otras formas de trabajo, alimentación, salud y comunidad, buscando construir mejoras en su calidad de vida.

Es así también importante y pertinente reconocer que el conocimiento debe ser compartido, tener un carácter colectivo, en su construcción y en su práctica. Es importante que los grupos acompañen su actuar con una reflexión sobre el sentido de su existir, a fin de saber hacia dónde van, los pasos a seguir, fortalecer el trabajo y la construcción de lo colectivo.

3 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y PROCESOS DE CONOCIMIENTO

Andreeva y Kianto (2012) definen la gestión del conocimiento como aquel conjunto de prácticas directivas que hacen posible que la organización proporcione valor a partir de sus activos de conocimiento. A través de las citadas prácticas, lo que se pretende es reforzar o estimular los llamados "procesos de conocimiento", a saber: creación, captura, intercambio, transferencia y aplicación.

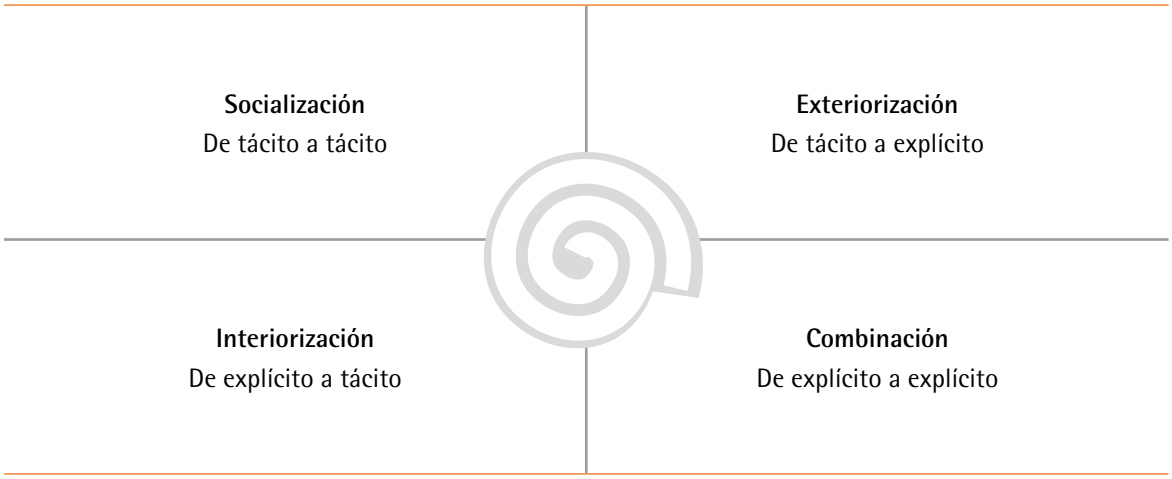
A continuación procedemos a describir cada uno de estos procesos.

3.1. Creación de conocimiento

La creación de nuevo conocimiento alimenta la innovación (Nonaka y Takeuchi, 1995; p. 235) o, dicho de otro modo, constituye la piedra angular sobre la que se asienta la misma. Dicha creación de conocimiento debe analizarse desde una dimensión epistemológica y desde una dimensión ontológica.

Desde un punto de vista epistemológico, la creación de nuevo conocimiento implica la interacción entre conocimiento tácito y explícito. Dicha interacción recibe la denominación de **"conversión del conocimiento"** (Nonaka y Takeuchi, 1995; p. 61). Según los citados autores, la interacción entre conocimiento tácito y explícito es continua y dinámica, y está determinada por los cambios que se producen entre los distintos modos de conversión del conocimiento (socialización, exteriorización, combinación e interiorización), lo que da lugar a una **"espiral de creación de conocimiento".**

Figura 2. Los modos de conversión del conocimiento



Dicha espiral comienza con la **socialización.** Ésta implica la conversión de conocimiento tácito en tácito. Esto último tan solo puede lograrse mediante un proceso de intercambio de experiencias. Como resultado de ello, se genera un conjunto de modelos mentales compartidos y se logra la adquisición de habilidades técnicas. Por ejemplo, el/la aprendiz/a de tostador/a aprende de su maestro/a a distinguir el punto óptimo de tueste de los granos de café. Dicha habilidad de carácter tácito pasa del/a maestro/a tostador/a a su aprendiz/a fruto del trabajo y de la interacción conjunta entre ambos (socialización). Después tendría lugar la **exteriorización**. Mediante ésta, el conocimiento tácito se articula en una serie de conceptos explícitos mediante el uso de metáforas, analogías, hipótesis o modelos. Ello se logra mediante un proceso de reflexión colectiva. Continuando con el tueste del café, éste sería el caso cuando maestro/a y aprendiz/a llegaran a identificar ciertas pautas de actuación y recomendaciones relativas al proceso de tueste (en función de las características de los granos de café) y las plasmaran por escrito para tenerlas en cuenta en sucesivas ocasiones y transmitirlas más fácilmente a futuros aprendices/zas. A continuación vendría la **combinación**. Ésta implica la sistematización de conceptos en un "sistema de conocimiento", partiendo de distintos cuerpos de conocimiento explícito. Para ello, el uso de documentos, la celebración de reuniones, el mantenimiento de conversaciones o las redes de comunicación computerizadas pueden ser muy útiles. En nuestro contexto cafetero, ello tendría lugar, por ejemplo, cuando maestros/as tostadores/as de distintas organizaciones pusieran en común sus prácticas de trabajo y, como resultado de ello, surgiera un método mejorado a partir de la combinación de los saberes de unos y de otras. Finalmente, estaría la **interiorización**. Ésta se encuentra estrechamente relacionada con la noción de "aprender haciendo" e implica incorporar conocimiento explícito en conocimiento tácito (sería el caso del/a maestro/a tostador/a que trata de poner en práctica el nuevo método mejorado surgido en el encuentro de maestro/as tostadore/as). Con este fin, verbalizar el conocimiento explícito o expresarlo en documentos, manuales o historias orales puede ser de gran ayuda.

Desde un punto de vista ontológico, la creación de conocimiento implica un movimiento progresivo desde un conocimiento creado en el ámbito individual hacia un conocimiento ampliado y cristalizado en el ámbito grupal, organizativo e inter-organizativo. Desde esta perspectiva, la creación de conocimiento implica un proceso continuo a través del cual la persona supera las fronteras y limitaciones individuales impuestas por la información y aprendizaje pasados, mediante la adquisición de un nuevo contexto, de una nueva visión del mundo y de nuevo conocimiento. Al interactuar y compartir conocimiento tácito y explícito con otras personas, el individuo refuerza su capacidad para definir una situación o problema y aplicar su conocimiento para actuar y resolverlo. La creación

de conocimiento organizativo implica poner a disposición y ampliar el conocimiento creado por los individuos, así como cristalizar y conectar éste con el sistema de conocimiento de la organización (Nonaka y Takeuchi, 1995; Nonaka et al., 2006).

3.2. Captura del conocimiento existente en la organización

La captura del conocimiento existente en la organización tiene que ver con la generación de una **"memoria organizativa"** (Walsh y Rivera Ungson, 1991; Casey, 1997; Argote, 2006) que permita reutilizar el conocimiento generado en el pasado y evitar así "reinventar la rueda" en cada ocasión. Sin duda, ello contribuirá a mejorar los niveles de productividad y eficiencia, a la vez que hará a la organización menos vulnerable ante la marcha de personal relevante.

En el caso del conocimiento explícito, la captura de éste implica un proceso sistemático de recopilación, organización y mejora de la información que facilite el acceso a la misma para favorecer el aprendizaje y la resolución de problemas (Dalkir, 2011).

Las bases de datos, bibliotecas de proyectos y repositorios de conocimiento en general proporcionan un medio para recopilar e integrar de forma metódica componentes de conocimiento organizativo clave, ofreciendo múltiples opciones de búsqueda. Constituyen un medio para prevenir el "olvido organizativo" (Smunt, 1987; Argote, 2006). Actúan como nexo de unión entre las personas usuarias y el conocimiento, ayudándolas a localizar información relevante procedente de múltiples fuentes organizativas (Debowski, 2006). Gracias a ellos, las personas pueden descubrir a otro/as colegas que están trabajando en proyectos similares y pueden identificar nuevas oportunidades de colaboración (Sáenz, Aramburu y Blanco, 2012). Por lo tanto, los repositorios de conocimiento pueden promover también nuevas conexiones y, con ello, la generación de nuevas ideas.

Las rutinas y procedimientos (reglas escritas) constituyen otro medio para capturar conocimiento explícito relevante. Éstos describen la manera más adecuada de ejecutar un conjunto de actividades con el fin de alcanzar un determinado propósito, o bien la manera de actuar y tomar decisiones ante determinadas situaciones de carácter habitual o repetitivo (Jones, 2013). Implican la sistematización de aquellas formas de proceder que han demostrado ser exitosas en el pasado y permiten transmitir el conocimiento embebido en ellas de manera ágil y rápida (Argote, 2006). Sin embargo, debe tenerse cuidado y evitar su aplicación de manera "inconsciente" o "irreflexiva". Con ello nos referimos al hecho de que rutinas y procedimientos reflejan la forma de proceder adecuada en un contexto y situación determinados. Si éstos cambian, su aplicación puede ser perjudicial.

En el caso del conocimiento tácito, la captura de éste implica poner a disposición de quien lo necesite la experiencia y saber hacer de otras personas (Dalkir, 2011). Para ello, el primer paso consistiría en averiguar quién sabe qué en la organización (Cross et al., 2006). La elaboración de unas **"páginas amarillas del conocimiento"**, en las que para cada persona se especifique su función, áreas de *expertise* y datos de contacto, puede ser especialmente útil para este fin.

Apoyándonos en Dalkir (2011), son varios los mecanismos que podemos emplear para tratar de capturar conocimiento tácito. Por ejemplo:

> Entrevistas a personas expertas orientadas a averiguar de qué manera desempeñan éstas su trabajo, qué aspectos tienen en cuenta a la hora de tomar decisiones, las razones que han llevado a determinadas opciones, etc.

> Observación directa de las personas expertas durante el desarrollo de su actividad.

> Narración de historias sobre hechos relevantes e inspiradores ocurridos en el pasado, que a su vez contribuyan a trasladar los valores organizativos que se desean promover.

> Recopilación de mejores prácticas y lecciones aprendidas.

Cuadro 4. Mecanismos de captura del conocimiento organizativo

Captura de conocimiento tácito	Captura de conocimiento explícito
Propósito: poner a disposición de quien lo necesita la experiencia y saber hacer de otras personas **Paso previo:** averiguar quién sabe qué ("páginas amarillas de conocimiento")	**Propósito:** generar una "memoria organizativa"
Mecanismos	**Mecanismos**
Entrevistas a personas expertas Observación de personas expertas durante el desarrollo de su actividad Narraciones de historias sobre hechos relevantes e inspiradores ocurridos en el pasado Recopilación de mejores prácticas y lecciones aprendidas	Bases de datos Bibliotecas de proyectos Repositorios de conocimiento Rutinas y procedimientos (reglas escritas)

3.3. Captura de conocimiento externo: capacidad de absorción

Además del conocimiento valioso disponible en el seno de la organización y que debemos tratar de capturar, no debemos olvidar las fuentes externas de conocimiento. En la actualidad, la producción de nuevo conocimiento en la sociedad se produce a un ritmo vertiginoso, y una organización por sí sola no puede abarcar todas las áreas de conocimiento que necesita para desarrollar su misión y alcanzar sus metas. Por este motivo, la captura de conocimiento externo valioso constituye un factor crítico de supervivencia en el contexto actual. Este proceso de captura de conocimiento externo se conoce en la literatura como **"capacidad de absorción"** (Cohen y Levinthal, 1989, 1990; Zahra y George, 2002; Lane, Koka y Pathak, 2006; Todorova y Durisin, 2007; Volberda, Foss y Lyles, 2010).

Del estudio de las diferentes contribuciones realizadas en la literatura al respecto, cabe concluir que la capacidad de absorción constituye aquel conjunto de rutinas organizativas y procesos de aprendizaje que permiten a la organización reconocer el valor del conocimiento externo, adquirirlo, comprenderlo, integrarlo y explotarlo (Sáenz, Aramburu y Ageitos, 2014).

En consecuencia, la capacidad de absorción está constituida por los siguientes **sub-procesos**:

> *Reconocimiento del valor* – Se refiere a la capacidad de la organización para identificar conocimiento externo valioso.

> *Adquisición* – Se refiere a la capacidad de la organización para hacerse con el conocimiento externo valioso previamente identificado (mediante la compra del mismo, el establecimiento de alianzas, o mediante la participación en acciones formativas, a modo de ejemplo).

> *Comprensión* – Se refiere a las rutinas y procesos que permiten a la organización analizar, procesar, interpretar y entender el nuevo conocimiento externo adquirido.

> *Integración* – Se refiere a las rutinas y procesos que permiten a la organización combinar el nuevo conocimiento adquirido y comprendido con el conocimiento previamente existente. Dicha integración puede tener lugar de dos formas diferentes:

- Por asimilación – Esto sucede cuando el nuevo conocimiento resulta compatible con las estructuras cognitivas o modelos mentales previamente existentes, lo que permite integrarlo sin necesidad de modificar dichas estructuras.

- Por transformación – Esto sucede cuando el nuevo conocimiento entra en contradicción con las estructuras cognitivas previas, lo que acarrea la necesidad de modificar tales estructuras.

> *Explotación* – Se refiere a las rutinas que permiten a la organización obtener provecho del nuevo conocimiento integrado.

El reconocimiento de conocimiento externo valioso, la adquisición y comprensión del mismo dependerán en gran medida del interfaz directo de la empresa con su entorno, mientras que la integración del conocimiento adquirido y su explotación dependerán sobre todo de los flujos de conocimiento entre las distintas unidades de la organización, algunas de las cuales pueden encontrarse bastante distantes del punto original de entrada del nuevo conocimiento (Cohen y Levinthal, 1990).

En particular, Cohen y Levintal (1990) plantean la relevancia de los llamados **"guardiane/as del conocimiento"** (*knowledge gatekeepers*) u "ojeadore/as de fronteras" (*boundary spanners*) (Allen, 1977; Tushman, 1977). Esta figura es especialmente importante cuando se trata de estar al tanto de conocimiento técnico complejo. Lo/as guardiane/as del conocimiento se encargan de supervisar el entorno y de "traducir" la información técnica de modo que sea comprensible para sus usuario/as dentro de la organización (Cohen y Levinthal, 1990). Por lo tanto, el reconocer de forma explícita esta función y contar con un grupo cualificado de personas expresamente dedicado a la realización de tareas de vigilancia, que dispongan de los medios necesarios y dediquen el tiempo suficiente a ello, puede contribuir en gran medida a reforzar la capacidad de absorción.

Por otro lado, al margen del reconocimiento de la anterior función, la absorción de conocimiento externo requiere también el fomento de la interacción de los miembros de la organización con los potenciales proveedores del conocimiento externo. Por una parte, la interacción frecuente entre organizaciones permite desarrollar un mayor conocimiento mutuo que redunde en la generación de confianza (Parise y Prusak, 2006; Schilling, 2011). Dicha confianza posibilita que los socios colaboren y compartan conocimiento crítico sin temor a comportamientos oportunistas o a una apropiación indebida del mismo (Parise y Prusak, 2006). Además, un conocimiento de naturaleza compleja o tácita puede requerir una interacción frecuente y cercana de cara a posibilitar su intercambio posterior de modo que resulte significativo (Bourdieu, 1986; Granovetter, 1992; Almeida y Kogut, 1999; Hansen, 1999; Schilling, 2011). Dicha frecuencia de interacción puede contribuir al desarrollo de formas comunes a la hora de comprender y articular el conocimiento antes de que los socios sean capaces de proceder a su transferencia (Zander y Kogut, 1995; Szulanski, 1996; Schilling, 2011).

Por otra parte, Zahra y George (2002) señalan la relevancia de una amplia y profunda exposición de la empresa a fuentes externas de conocimiento a efectos de promover la exploración de nuevas posibilidades, siempre y cuando exista un equilibrio entre diversidad (entendida como el hecho de ser "distinto a") y complementariedad (entendida como "estar relacionado con") del conocimiento externo respecto al conocimiento poseído por la organización.

Sin embargo, el fomento de la interacción de los miembros de la organización con agentes externos no es suficiente. Para que la organización tenga posibilidad de absorber conocimiento externo, se necesita que el nuevo conocimiento captado por los individuos que la componen se convierta en conocimiento o **"capital organizativo"** (Subramaniam y Youndt, 2005). Éste se refiere al conocimiento institucionalizado y a la experiencia codificada residentes en bases de datos, manuales, procesos, etc. y utilizados a través de los mismos (Youndt et al., 2004). Concretamente, el establecimiento de procedimientos formales para recoger, guardar y acceder a los inputs de información obtenidos en el exterior por parte de quienes tienen explícitamente asignada esta función (guardiane/as del conocimiento) o por parte de quienes en términos generales participan en distintos eventos de interacción social con agentes externos puede ser de gran ayuda en esta cuestión.

No obstante, la integración del conocimiento adquirido y su explotación dependerán sobre todo de los flujos de conocimiento entre las distintas unidades de la organización (Cohen y Levinthal, 1990). Para facilitar tales flujos, la organización puede activar distintos mecanismos formales que fomenten la coordinación y/o socialización entre sus distintas unidades organizativas: personal de enlace, equipos de trabajo inter-funcionales, comités interdepartamentales para la toma de decisiones, equipos multidisciplinares de trabajo de carácter temporal para proyectos específicos y rotación funcional de personas, a modo de ejemplo. Tales mecanismos (a los que vamos a agrupar bajo la denominación de "interfaces transfuncionales"; Jansen et al., 2009) forman parte de lo que en la literatura sobre capacidad de absorción se conocen como **"mecanismos de integración social"** (Zahra y George, 2002; Todorova y Durisin, 2007). A ellos hay que unir las redes sociales informales que operan en el seno de la organización.

Los mecanismos formales de integración social facilitan la distribución de información entre los miembros de la organización, a la vez que también permiten recopilar distintas interpretaciones e identificar tendencias (Zahra y George, 2002). Aunque tanto los mecanismos formales como los de tipo informal permiten satisfacer este fin, los mecanismos formales presentan la ventaja de ser más sistemáticos. En líneas generales, tales mecanismos (formales e informales) contribuyen a generar familiaridad interpersonal, afinidad y convergencia de mapas cognitivos entre personas de diferentes unidades (Edstrom y Gabraith, 1977; Van Maanen y Schein, 1979; Gupta y Govindarajan, 2000). A mayor familiaridad y afinidad personal, es de esperar una mayor apertura en la comunicación, lo que contribuirá a su vez a un mayor enriquecimiento de los canales (Daft y Lengel, 1986; Gupta y Govindarajan, 2000). Los interfaces transfuncionales (o mecanismos formales de integración social) permiten a los miembros de la organización combinar el conocimiento previamente existente con el conocimiento recién adquirido, a la vez que también proporcionan un modo efectivo de generar compromiso e implantar decisiones (Jansen et al., 2005). Por otra parte, las redes sociales informales (o conectividad interna) contribuyen a la generación de confianza y promueven la comunalidad del conocimiento (Rowley et al., 2000; Jansen et al., 2005). Además, reducen la probabilidad de conflictos, tanto a la hora de establecer objetivos, como en los procesos de implantación (Rindfleisch y Moorman, 2001; Jansen et al., 2005).

Por otra parte, para que los flujos de intercambio de conocimiento puedan tener lugar, se necesitan canales de comunicación (Ghoshal y Bartlett, 1988) ágiles y fluidos, que permitan la transmisión de

información y conocimiento relevante de arriba abajo, de abajo arriba y de forma transversal. Más allá de la mera existencia de tales canales, se necesita que los mismos se caractericen por aspectos tales como la franqueza y la densidad de las comunicaciones que posibilitan (Daft y Lengel, 1986; Gupta y Govindarajan, 1991, 2000; Jablin, 1979; Tushman, 1977).

Cuadro 5. Mecanismos que favorecen la captura de conocimiento externo

- Disponer de un grupo de personas que asuma la función explícita de actuar como "guardianas del conocimiento" u "ojeadoras de fronteras" (vigilancia sistemática del entorno para identificar la existencia de conocimiento externo relevante).
- Fomentar la interacción de los miembros de la organización con los proveedores potenciales de conocimiento externo.
- Exposición amplia y profunda de la empresa a fuentes externas de conocimiento.
- Disponibilidad de procedimientos formales para recoger, guardar y acceder a los inputs de información obtenidos en el exterior.
- Puesta en marcha de distintos mecanismos de integración social en el seno de la organización que faciliten la integración y explotación del conocimiento adquirido, ya sean formales (personal de enlace, equipos de trabajo inter-funcionales, etc.) o informales.
- Canales de comunicación multidireccionales ágiles y fluidos.

3.4. Intercambio de conocimiento

El intercambio de conocimiento implica compartir los conocimientos que unos y otras poseen en aras de contribuir al aprendizaje colectivo y, eventualmente, a la generación de nuevo conocimiento. Se trata de un proceso a través del cual las personas comparten, reciben y se ven influenciadas por el conocimiento y la experiencia de otras (Van Wijk, Jansen y Lyles, 2008).

Algunos de los mecanismos que pueden emplearse para fomentar el intercambio de conocimiento entre individuos se apoyan en el uso de las TIC. Tal es el caso de los blogs y foros de discusión online, o de las herramientas de *groupware,* a modo de ejemplo. Sin embargo, aunque tales mecanismos pueden ser muy útiles para el intercambio y la asimilación de conocimiento explícito, no ofrecen la interacción personal cara a cara entre individuos que requiere el conocimiento tácito para ser transmitido de manera eficaz. En este caso, iniciativas tales como las comunidades de práctica, el *coaching,* el *mentoring* y la rotación funcional pueden ser más apropiadas.

Las comunidades de práctica constituyen un grupo o red de individuos que comparten una preocupación, un conjunto de problemas o una pasión en torno a un determinado tema, y que aumentan su conocimiento y *expertise* en torno a éste interactuando de manera regular entre sí (Wenger, McDermott y Snyder, 2002). Tal y como señala Dalkir (2011), la clave de una comunidad de práctica radica en el hecho de que sus miembros compartan una problemática de trabajo común y perciban el beneficio de compartir conocimiento entre sí sobre la base de unos principios de confianza, reciprocidad y cooperación. Bajo estas premisas, las comunidades de práctica permiten acelerar los procesos de intercambio de conocimiento y extender el alcance de dicho intercambio (Saint Onge y Wallace, 2003), a la vez que también promueven los procesos de aprendizaje organizativo (Brown y

Duguid, 1991). Las comunidades de práctica requieren una gestión activa de las mismas y, además de promover el intercambio personal entre individuos como elemento clave, también pueden valerse de herramientas *online* como las mencionadas más arriba.

En cuanto a iniciativas tales como el *coaching, mentoring* y rotación funcional, éstas son particularmente útiles para favorecer la transmisión de conocimiento tácito basado en la experiencia. De acuerdo con la teoría del aprendizaje en acción (*action learning:* Revans, 1983), la transmisión de este tipo de conocimiento requiere un contexto de naturaleza social y el entorno de trabajo constituye el contexto social inmediato en el que las personas adquieren experiencia y la comparten con otras (Raelin, 2000).

3.5. Transferencia de conocimiento

Por transferencia de conocimiento entendemos la reutilización del conocimiento generado en un lugar a otro lugar. En definitiva, se trata de replicar la "receta del éxito" en un lugar diferente.

Como describen Szulanski y Winter (2006), se trata de un proceso no exento de dificultades. Para tratar de minimizar las mismas, los citados autores sugieren tomar en cuenta las siguientes directrices:

> Asegurarse de que aquello que queremos copiar merece realmente la pena de ser copiado. Para ello, responder a las siguientes preguntas nos puede servir de ayuda: ¿Lo que pretendemos replicar tiene una trayectoria suficiente? ¿Es lo suficientemente importante como para realizar el esfuerzo? ¿Constituye un claro ejemplo de lo que queremos lograr? ¿El contexto en el que queremos replicarlo es semejante al contexto original o, por el contrario, presenta características diferenciales que pueden invalidar la réplica?

> Copiar un modelo "activo" o "vivo" – A la hora de realizar la réplica, es importante que el modelo que pretendamos copiar esté en funcionamiento. Si no, no tendremos a quién recurrir ante posibles dificultades o dudas que puedan surgir a la hora de llevarla a la práctica. Además, si lo que pretendemos copiar es el resultado de una mezcla de varias experiencias y no existen referentes claros a los que acudir, ello puede suponer un grave problema en el proceso de implantación.

> Copiar de la manera más exacta posible e introducir adaptaciones o mejoras únicamente después de haber alcanzado resultados aceptables con la copia original – Aunque se prevea de antemano la necesidad de realizar adaptaciones, es preferible no llevarlas a cabo hasta que la copia realizada no haya mostrado unos resultados razonables. Cuando lo que pretendemos copiar es complejo, es muy probable que la razón de ser de ciertos aspectos se nos escape, induciéndonos a introducir cambios de manera precipitada y errónea.

> Mantener una comunicación fluida con el modelo original.

3.6. Aplicación del conocimiento

La aplicación del conocimiento implica, sencillamente, la puesta en práctica del conocimiento creado, captado, intercambiado o transferido, fruto de un proceso de aprendizaje a partir del acceso al conocimiento disponible.

4 PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Aunque a la hora de hablar de los distintos procesos de conocimiento hemos hecho alusión a las distintas prácticas que los favorecen, en el presente apartado ofrecemos una visión sintética de las mismas.

En términos generales, las prácticas de gestión del conocimiento pueden clasificarse atendiendo a dos grandes criterios: el tipo de conocimiento en el que las prácticas en cuestión focalizan su atención (tácito o explícito) y el origen del mismo (interno o externo) (Choi et al., 2008).

Atendiendo al primer criterio, cabe distinguir dos grandes tipos de prácticas de gestión del conocimiento (Hansen et al., 1999): las orientadas a la "codificación" (y, por lo tanto, focalizadas en el conocimiento explícito) y las orientadas a la "personalización" (y, por lo tanto, focalizadas en el conocimiento tácito).

Las **prácticas orientadas a la codificación** ponen su acento en la reutilización del conocimiento previamente existente. Para ello, se promueve la recopilación, análisis y almacenamiento del conocimiento en bases de datos, de forma que luego sea posible acceder a él mediante el uso de instrucciones y palabras clave específicas (Jones, 2013). Lo anterior solo es posible si el conocimiento del que estamos hablando es un conocimiento de carácter explícito. En este enfoque, se trata de "extraer" el conocimiento de la persona que lo ha desarrollado, convertirlo en algo independiente respecto a ella y reutilizarlo para múltiples fines (*people-to-documents approach*: Hansen et al., 1999, p. 2). Gracias a ello, numerosas personas pueden buscar y recuperar el conocimiento codificado sin tener que recurrir a la persona que lo generó. La capacidad de reutilizar el conocimiento disponible permite ahorrar trabajo, reducir costes de comunicación y abordar más proyectos (Hansen et al., 1999).

Por el contrario, cuando de lo que se trata es de gestionar conocimiento tácito (con lo cual su volcado en documentos o base de datos resulta más complicado y, quizás, totalmente imposible), una **estrategia basada en la personalización** resulta más adecuada. En este caso, las prácticas de gestión del conocimiento están orientadas a promover la interacción y el contacto personal entre individuos. Es decir, su foco radica en la promoción del diálogo, en lugar de en facilitar la captura y recuperación de "objetos de conocimiento" en una base de datos (Hansen et al., 1999; Zack, 1999).

Efectivamente, cuando las personas se enfrentan a proyectos complejos y novedosos (no solamente para ellas, sino también para la propia organización), necesitan el consejo de sus compañero/as más experimentado/as, con el fin de lograr una mejor comprensión de la problemática a abordar y sus posibles vías de solución. Además, la novedad y el carácter único de la situación a afrontar limitan la utilidad del conocimiento codificado. Por lo tanto, se trata de un enfoque "de persona a persona", en lugar de un enfoque "de persona a documentos", tal y como sucede en la gestión del conocimiento basada en la codificación.

Esta distinción entre prácticas de gestión del conocimiento orientadas a la "codificación" y prácticas de gestión del conocimiento orientadas a la "personalización" guarda gran paralelismo con la distinción que algunos autores realizan entre **prácticas de gestión del conocimiento centradas en el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC)** y **prácticas de gestión del conocimiento basadas en las personas** (Gloet, 2000; Gloet y Terziovski, 2004; Wiig, 2004). Si bien inicialmente las primeras constituían el núcleo central de la literatura en el ámbito de la gestión del conocimiento (Swan et al., 2001), con el tiempo, las segundas han ido ganando terreno.

Frente a las prácticas de gestión del conocimiento apoyadas en el uso de las TIC (cuyo énfasis radica en la recopilación, almacenamiento y manipulación de datos objetivos), el enfoque humanista de la gestión del conocimiento pone el acento en las relaciones sociales y en el papel de los individuos y grupos en los procesos de intercambio y manipulación del conocimiento (Gloet y Terziovski, 2004). Incluso en aquellos casos en los que la tecnología desempeña un papel muy importante, las personas necesitan conversar, experimentar y compartir experiencias con otras personas que realizan trabajos semejantes (Allee, 2003).

Por otra parte, tal y como hemos anticipado, una segunda forma de clasificar las prácticas de gestión del conocimiento toma en cuenta el origen del mismo. Se distingue así entre **prácticas orientadas a la gestión del conocimiento organizativo o interno** y **aquellas otras centradas en la gestión del conocimiento inter-organizativo o externo** (Bierly y Chakrabarty, 1996; Zack, 1999). En el primer caso, el énfasis radica en generar y compartir conocimiento dentro de los límites de la organización (Choi et al., 2008), mientras que, en el segundo, la clave radica en la adquisición de conocimiento procedente de fuentes externas y en su transferencia a lo largo y ancho de ésta (Lee et al., 1999). Tal y como señalan Simard y West (2006) y Bessant y Tidd (2007), cada vez más, los flujos de conocimiento entre empresas constituyen un factor clave para el desarrollo de múltiples innovaciones.

5 PROCESOS DE CONOCIMIENTO EN EL MARCO DE LA VIDA COMUNITARIA EN EL ENTORNO CAMPESINO

Tras haber clarificado cuáles son los procesos y las prácticas de conocimiento que diferenciamos desde una perspectiva académica, es fundamental plantearse cómo transcurren tales procesos en el marco comunitario en un entorno campesino, que es el ámbito objeto de esta investigación.

En este ámbito, y entre los diferentes procesos de conocimiento, especialmente relevantes son los procesos de **transmisión y recuperación del conocimiento**.

A este respecto cabe formularse la siguiente cuestión: ¿por qué hablar de una recuperación del conocimiento? Sabemos que el proceso civilizatorio ha puesto en un lugar central a los procesos económicos: "El proceso civilizatorio de la modernidad se ha fundado en los principios de la racionalidad económica instrumental que han moldeado diversas esferas del cuerpo social: los patrones tecnológicos, las prácticas productivas, la organización burocrática y los aparatos ideológicos del Estado" (Leff, 2004; p. 115). Esto a lo que Leff llama "racionalidad económica" también ha permeado en las formas de producir, intercambiar y consumir nuestros alimentos. A partir de la década de 1960 se configuró la revolución verde como uno de los hilos fundamentales de la transformación de la vida rural y de producción de alimentos, ya que fue a partir de ella que se generalizó en la práctica y en el discurso el uso de productos de síntesis química (pesticidas, fertilizantes, fungicidas químicos) bajo el argumento de una mejora productiva y, por ende, de ingresos para lo/as productore/as. Los paquetes tecnológicos eran promovidos por instituciones públicas en México, bajo el discurso de la mejora de la productividad, y se daba prioridad a cultivos que pudieran resultar rentables. Esta generalización del uso de tecnologías modernas fue dejando de lado las prácticas y conocimientos tradicionales, transformando los procesos productivos y económicos, cambiando las formas agrícolas de procesamiento de productos, y hasta las formas de intercambio y de vida comunitaria (García, 2015; p. 121).

Es por eso que se habla de recuperar los conocimientos tradicionales, regresar a la memoria, a la tierra, pero no se trata de un proceso romántico, de decir que todo tiempo pasado fue mejor, sino más bien de buscar recobrar los elementos "identitarios, culturales, sociales, económicos y hasta políticos" de las formas de producir, lo que es un proceso integral y complejo que va más allá de la pura "racionalidad económica". Es así que Leff (2004) propone "la necesidad de buscar otros paradigmas de producción fundados en la articulación de niveles de productividad ecológica, cultural y tecnológica, dentro de un proceso prospectivo y dinámico que oriente las prácticas científicas, tecnológicas y culturales" (Leff, 2004; p. 116). A esto se podría agregar la necesidad de construir y crear conocimientos para que estas otras formas puedan ser posibles. Es así que esta lucha por recuperar, crear, gestionar y transmitir conocimientos se convierte también en una lucha política: **"una lucha epistemológica es una lucha política"** (De Sousa, 2015;p. 12) que nos lleva a cuestionarnos sobre la necesidad de "transformar las relaciones del saber" (ibídem).

Al mismo tiempo, hay que reconocer que los conocimientos tienen un componente histórico, no nacen de la nada. Hay procesos previos en la memoria que es fundamental recuperar y es importante repensar que los sistemas industriales no son la verdad absoluta. Debe reconocerse la importancia de recuperar lo que Barrera-Bassols y Toledo (2008) llaman "conciencias históricas comunitarias", como las sabidurías locales que contienen recuerdos clave que se hallan en la memoria colectiva, operando desde los recuerdos de la especie, que se quedan en ella, y que son el cerebro de la humanidad.

En esta recuperación de conocimiento es importante entonces el reconocimiento de la "memoria biocultural" (Barrera-Bassols y Toledo,2008), la cual se refleja en la consciencia genética (de especie(s)), lingüística (lenguas) y cognitiva (sabidurías), que es fundamental, pues permite al ser humano "adquirir una perspectiva histórica de largo trazo, de velar los límites y sesgos epistemológicos, técnicos y económicos de la modernidad, y visualizar soluciones de escala civilizatoria a los problemas actuales" (Barrera-Bassols y Toledo, 2008; p. 76). La memoria biocultural, como "la articulación de la vida humana, la especie y la memoria" (Barrera-Bassols yToledo, 2008; p. 26), busca una continuidad, la cual se da de generación en generación por la transmisión de conocimientos.

Por lo tanto, es importante recobrar y transmitir los conocimientos en el sentido no sólo de los procesos productivos en sí, sino como parte de la vida comunitaria, de conocimientos que integran a la sociedad con la naturaleza, considerando a una sociedad con procesos culturales, lingüísticos y biológicos que son históricos. Es entonces cuando los procesos de conocimiento cobran un sentido comunitario, que no solamente está en la producción (como actividad puramente económica), sino como una forma de trabajo y vida que se enmarca en una cultura y en la identidad desplegadas en un entorno determinado.

Así pues, debemos reconocer que el conocimiento es diverso, pues se refiere a una integralidad de la vida, social, ambiental, cultural, e incluso relacionada con el cosmos y lo espiritual. En México es muy común que en las comunidades existan expresiones de la cosmogonía en la agricultura como parte de la relación con la madre tierra, pues hay ceremonias, mitos y ritos que son fundamentales para los procesos agrícolas y de la vida comunitaria en general. Es así que los conocimientos van teniendo un sentido integral. Pueden contener información sobre: plantas, constelaciones, animales, hongos, aguas, suelos, vegetación, cultura, cocina, semillas, medicina, etc., y esto le va dando una particularidad de conocimientos a cada región.

La transmisión del conocimiento se lleva a cabo en distintos lugares y tiempos de la vida comunitaria teniendo particularidades por género, edad y lugar. Por ejemplo, en el caso de la transmisión por género,

en la vida campesina se relaciona el rol de las mujeres[3] con la casa, con los alimentos, la salud, el cuidado, la crianza, etc. Debido a ello, ellas han desarrollado conocimientos sobre medicina tradicional, plantas, semillas, preparación, conservación de alimentos, crianza, etc. Las actividades de los hombres campesinos se relacionan con la siembra y el manejo de las unidades productivas, el conocimiento de ciclos, aguas, suelos, etc.

3 Es importante tomar en cuenta que existen feminismos (en plural) que piden reconocer la postura e importancia de las mujeres en la transmisión, gestión del conocimiento, pero sobretodo en su uso. Al mismo tiempo resaltan los aportes epistemológicos de las mujeres campesinas en la oralidad y en la práctica. Por ejemplo, muchas de las semillas que sobreviven aún pese a la reducción de la biodiversidad, han sido conservadas por mujeres.

Asimismo, el conocimiento se va transmitiendo entre generaciones, por lo que el papel de los niños, las niñas y la juventud es fundamental. Su participación en la transmisión de los conocimientos se da a través de la observación, la oralidad y la práctica adecuada a su edad, y se da en la interacción en el grupo familiar y en el acompañamiento a las actividades productivas y en sus actividades cotidianas. Todas estas acciones de transmisión de conocimiento son acompañadas siempre por el componente cultural e identitario, y adaptadas al lugar geográfico y medioambiental en el que se encuentran.

Es así que estos conocimientos tradicionales se transmiten a través de la oralidad, el lenguaje, la práctica y el diálogo con otros saberes (Barrera-Bassols y Toledo, 2008), entendiendo a los saberes como los conocimientos más empíricos, que se basan en la experiencia, creencias compartidas, testimonios, los cuales se adquieren en lo cotidiano, por lo que coinciden con las formas de vida (Ibídem). Este conocimiento se da en los grupos familiares, de comunidad y región, y se transmite a través de la familia, pero también a través del parentesco y vecindad; este conocimiento va adquiriendo particularidades del grupo étnico y cultural, y está relacionado con la identidad y sentido de pertenencia (Ibídem).

Asimismo, hay otras formas de transmisión de conocimiento más formales, es decir aquéllas que se llevan a cabo en espacios (institucionales o no) especiales para la formación. En estas formas, se transmiten conocimientos objetivados, sistematizados, que no necesariamente compartieron una región o comunidad. En estos encontramos las capacitaciones, los intercambios de experiencias, cursos, prácticas, etc., las cuales son realizadas por formadore/as experto/as en temas particulares. Este tipo de conocimientos se dan generalmente en temas de ámbitos productivos o de trabajo.

ES IMPORTANTE RECOBRAR Y TRANSMITIR LOS CONOCIMIENTOS EN EL SENTIDO NO SÓLO DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS EN SÍ, SINO COMO PARTE DE LA VIDA COMUNITARIA, DE CONOCIMIENTOS QUE INTEGRAN A LA SOCIEDAD CON LA NATURALEZA, CONSIDERANDO A UNA SOCIEDAD CON PROCESOS CULTURALES, LINGÜÍSTICOS Y BIOLÓGICOS QUE SON HISTÓRICOS.

Sin embargo, es importante señalar que esta transmisión de conocimientos formalizada debe darse en procesos de diálogo con los conocimientos tradicionales y comunitarios, a fin de retroalimentarlos y nutrirlos, respetándolos, para no caer en un tipo de colonización del conocimiento. Es entonces importante que se creen procesos que De Sousa llama de "traducción", como procedimiento que permite crear inteligibilidad recíproca entre las experiencias del mundo, tanto las disponibles como las posibles (De Sousa, 2010). Es decir, compartir el conocimiento y prácticas sin perder su riqueza conceptual, a fin de poder vincularse y fortalecerse y favorecer la construcción de otras formas de trabajo, alimentación, vida, comunidad, que vayan acordes a los procesos culturales, sociales y ambientales de cada región en particular.

BIBLIOGRAFÍA

Allee, V. (2003) *The Future of Knowledge: Increasing Prosperity through Value Networks*, Elsevier, Burlington, MA.

Allen, T.J. (1977) *Managing the Flow of Technology: Technology Transfer and the Dissemination of Technological Information within the R&D Organization*, MIT Press, Cambridge, MA.

Almeida, P. and Kogut, B. (1999) "Localization of Knowledge and the Mobility of Engineers in Regional Networks", *Management Science*, Vol. 45, No. 7, pp. 905-917.

Andreeva, T. and Kianto, A. (2012) "Does Knowledge Management Really Matter? Linking Knowledge Management Practices, Competitiveness and Economic Performance", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 16, No. 4, pp. 617-636.

Andriessen, D.G. (2008) "Stuff or Love: How Metaphors Direct our Efforts to Manage Knowledge in Organisations", *Knowledge Management Research & Practice,* Vol. 6, pp. 5-12.

Argote, L. (2006) "Organizational Memory", in Prusak, L. and Matson, E. (Eds.),*Knowledge Management and Organizational Learning*, Oxford University Press, Oxford, NY, pp. 148-172.

Argote, L. and Miron-Spektor, E. (2011) "Organizational Learning: From Experience to Knowledge", *Organization Science*, Vol. 22, No. 5, pp. 1123-1137.

Barrera-Bassols, N. y Toledo, V.M. (2008) *La Memoria Biocultural: La importancia Ecológica de las Sabidurías Tradicionales* (Volumen 3), Icaria editorial, Barcelona, España.

Bessant, J. and Tidd, J. (2007) *Innovation and Entrepreneurship*, John Wiley & Sons, Chichester, West Sussex, UK.

Bierly, P. and Chakrabarty, A. (1996) "Generic Knowledge Strategies in the US Pharmaceutical Industry", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Winter Special Issue, pp. 123-135.

Bourdieu, P. (1986) "The Forms of Capital" in Richardson, J.G. (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, Greenwood Press, Westport, CT, pp. 241-258.

Brown, J.S. and Duguid, P. (1991) "Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation", *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, pp. 40-57.

Casey, A. (1997) "Collective Memory in Organizations" in Walsh, J.P. and Huff A.S. (Eds.),*Advances in Strategic Management – Organizational Learning and Strategic Management*, Volume 14, Emerald Group Publishing, Bingley, UK, pp. 111-146.

Choi, B., Poon, S.K. and Davis, J.G. (2008) "Effects of Knowledge Management Strategy on Organizational Performance: A Complementarity Theory-Based Approach", *Omega, The International Journal of Management Science*, Vol. 36, pp. 235-251.

Cohen, W.M. and Levinthal, D.A. (1989) "Innovation and Learning: The Two Faces of R&D", *Economic Journal*, Vol. 99, No. 397, pp. 569-596.

Cohen, W.M. and Levinthal, D.A. (1990) "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, pp. 128-152.

Cross, R., Parker, A. and Prusak, L. (2006) "Knowing What We Know: Supporting Knowledge Creation and Sharing in Social Networks", in Prusak, L. and Matson, E. (Eds.),*Knowledge Management and Organizational Learning*, Oxford University Press, Oxford, NY, pp. 270-294.

Daft, R.L. and Lengel, R.H. (1986) "Organizational Information Requirements, Media Richness, and Structural Design", *Management Scienc*e, Vol. 32, No. 5, pp. 554-571.

Dalkir, K. (2011) *Knowledge Management in Theory and Practic*e, Second edition, Elsevier Inc., Oxford, UK.

Davenport, T. and Prusak, L. (1998) *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

De Sousa, B. (2009) *Una Epistemología del Sur: La Reinvención del Conocimiento y la Emancipación Social*, Siglo XXI, México D.F.

De Sousa, B. (2010) *Descolonizar el Saber, Reinventar el Poder*. Ediciones Trilce, Montevideo, Uruguay.

De Sousa, B. (2012) *De las Dualidades a las Ecologías*, Red Boliviana de Mujeres Transformando la Economía REMTE, La Paz, Bolivia.

De Sousa, B. (2015) Prólogo de *Prácticas Otras de Conocimiento(s) – Entre Crisis entre Guerras*, Tomo I, Cooperativa Editorial Retos, San Cristóbal de las Casas, Chiapas, México.

Debowski, S. (2006) *Knowledge Management,* John Wiley & Sons Australia, Milton, Qld, Australia.

Edstrom, A. and Galbraith, J.R. (1977) "Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, No. 2, pp. 248-263.

García, R. (2015) *Tianguis Alternativos Locales en México como Puntos de Encuentro Micropolítico: En la Búsqueda de Posibilidades de Vida desde el Presente,* Tesis doctoral, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Centro de Estudios para el Desarrollo Económico y Social (CEDES).

Ghoshal, S. and Bartlett, C.A. (1988) "Creation, Adoption and Diffusion of Innovation by Subsidiaries of Multinational Corporations", *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, No. 3, pp. 365-388.

Gloet, M. (2000) "Knowledge Management Implications for TQM" in Ho, S. and Leong, C. (Eds.), *Proceedings of the fifth International Conference on ISO9000 and TQM*, Hong Kong Baptist University, Hong Kong.

Gloet, M. and Terziovski, M. (2004) "Exploring the Relationship between Knowledge Management Practices and Innovation Performance", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 15, No. 5, pp. 402-409.

Granovetter, M.S. (1992) "Problems of Explanation in Economics Sociology", in Nohria, N., and Eccles, R. (Eds.), *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, Harvard Business School Press, Boston, MA, pp. 25-56.

Gupta, A.K. and Govindarajan, V. (1991) "Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations", *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 4, pp. 768-792.

Gupta, A.K. and Govindarajan, V. (2000) "Knowledge Flows within Multinational Corporations", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 4, pp. 473-496.

Hansen, M.T. (1999) "The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organizational Subunits", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 1, pp. 82-112.

Hansen, M.T., Nohria, N. and Tierney, T. (1999) "What's Your Strategy for Managing Knowledge?", *Harvard Business Review*, March-April, pp. 1-11.

Ixki, A., Duarte B. y Berrío, L.R. "Saberes y Diálogo, Mujeres Indígenas y Académicas en la Construcción del Conocimiento", en: *Prácticas Otras de Conocimiento(s) – EntreCrisis entre Guerras,* Tomo II, Cooperativa Editorial Retos, San Cristóbal de las Casas, Chiapas, México.

Jablin, F.M. (1979) "Superior-Subordinate Communication: The State of the Art", *Psychological Bulletin*, Vol. 86, No. 6, pp. 1201-1222.

Jansen, J.P.P., Tempelaar, M.P., Van den Bosch, F.A.J. and Volberda, H.W. (2009), "Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms", *Organization Science*, Vol. 20, No. 4, pp. 797-811.

Jansen, J.J.P., Van den Bosch, F.A.J. and Volberda, H.W. (2005) "Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How Do Organizational Antecedents Matter?", *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 6, pp. 999-1015.

Jones, G. (2013) *Organizational Theory, Design, and Change,* Seventh edition, Pearson, Harlow, Essex, England.

Kogut, B. and Zander, U. (1992) "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology, *Organization Science*, Vol. 3, No. 3, pp. 383-397.

Lane, P.J., Koka, B.R. and Pathak, S. (2006) "The Reification of Absorptive Capacity: A Critical Review and Rejuvenation of the Construct", *Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 4, pp. 833-863.

Lee, H., Chang, Y. and Choi B. (1999) "Analysis of Effects of Knowledge Management Strategies on Corporate Performance", *Korea Intelligent Information Journal*, Vol. 5, No. 2, pp. 99-120.

Leff, E. (2004) *Racionalidad Ambiental: La Reapropiación Social de la Naturaleza,* Siglo XXI, México D.F.

Nonaka I. and Takeuchi H. (1995) *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, New York, NY.

Nonaka I., Von Krogh G. and Voelpel S. (2006) "Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances", *Organization Studies*, Vol. 27, No. 8, pp. 1179-1208.

Parise, S. and Prusak, L. (2006) "Partnerships for Knowledge Creation", in Prusak, L. and Matson, E. (Eds.), *Knowledge Management and Organizational Learning*, Oxford University Press, Oxford, NY, pp. 125-135.

Raelin, J. (2000) *Work-Based Learning: The New Frontier of Management Development,* Addison-Wesley, Reading, MA.

Revans, R. (1983) *ABC of Action Learning,* Chartwell-Bratt, Bromley, UK.

Rindfleisch, A. and Moorman, C. (2001) "The Acquisition and Utilization of Information in New Product Alliances: A Strength-of-Ties Perspective", *Journal of Marketing*, Vol. 65, No. 2, pp. 1-18.

Rowley, T., Behrens, D. and Krackhardt, D. (2000) "Redundant Governance Structures: An Analysis of Structural and Relational Embeddedness in the Steel and Semiconductor Industries", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 3, pp. 369-386.

Sáenz, J., Aramburu, N. y Ageitos, N. (2014) "La Interrelación entre la Innovación Abierta y la Capacidad de Absorción: Un Estudio en Empresas Españolas de Alta Tecnología", *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. LXIX, No. 213, pp. 443-459.

Sáenz, J., Aramburu, N. and Blanco, C.E. (2012) "Knowledge sharing and Innovation in Spanish and Colombian High-Tech Firms", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 16, No. 6, pp. 919-933.

Saint-Onge, H. and Wallace, D. (2003) *Leveraging Communities of Practice for Strategic Advantage,* Elsevier, Burlington, MA.

Schilling, M.A. (2011) *Strategic Management of Technological Innovation,* Third edition, McGraw-Hill International Edition, Singapore.

Simard, C. and West, J. (2006) "Knowledge Networks and the Geographical Locus of Innovation", in Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. and West, J. (Eds.), *Open Innovation – Researching a New Paradigm*, Oxford University Press, New York, pp. 220-240.

Smunt, T.L. (1987) "The Impact of Worker Forgetting on Production Scheduling", *International Journal of Production Research,* Vol. 25, No. 5, pp. 689-701.

Subramaniam, M. and Youndt, M.A. (2005) "The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities", *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 3, pp. 450-463.

Swan, J., Robertson, M. and Newell, S. (2001) "Knowledge Management: The next Fad to Forget People?", in Barnes, S. (Ed.), *Knowledge Management Systems: Theory and Practice*, International Thompson Business Press, London, UK, pp. 179-194.

Szulanski, G. (1996) "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm", *Strategic Management Journal*, Winter special issue, pp. 27-43.

Szulanski, G. and Winter, S. (2006) "Getting It Right the Second Time", in Prusak, L. and Matson, E. (Eds.), *Knowledge Management and Organizational Learning*, Oxford University Press, Oxford, NY, pp. 192-203.

Todorova, G. and Durisin, B. (2007) "Absorptive Capacity: Valuing a Reconceptualization", *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 3, pp. 774-786.

Tushman, M.L. (1977) "Communications across Organizational Boundaries: Special Boundary Roles in the Innovation Process", *Administration Science Quarterly*, Vol. 22, No. 4, pp. 587-605.

Van Maanen, J. and Schein, E.H. (1979) "Toward a Theory of Organizational Socialization", in Staw, B.M. (Ed.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1, Jay Press, Greenwich, CT, pp. 209-264.

Van Wijk, R., Jansen, J.J. and Lyles, M.A. (2008) "Inter- and Intra-Organizational Knowledge Transfer: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Consequences", *Journal of Management Studies*, Vol. 45, No. 4, pp. 830-853.

Volberda, H.W., Foss, N.J.and Lyles, M.A. (2010) "Absorbing the Concept of Absorptive Capacity: How to Realize its Potential in the Organization Field", *Organization Science*, Vol. 21, No. 4, pp. 931-951.

Walsh, J.P. and Rivera Ungson, G. (1991) "Organizational Memory", *Academy of Management Review,* Vol. 16, No. 1, pp. 57-91.

Wenger, E., McDermott, R. and Snyder, W.M. (2002) *Cultivating Communities of Practice: AGuide to Managing Knowledge,* Harvard Business School Press, Cambridge, MA.

Wiig K.M. (2004) *People-Focused Knowledge Management*, Elsevier, Oxford, UK.

Youndt, M.A., Subramaniam, M. and Snell, S.A. (2004) "Intellectual Capital Profiles: An Examination of Investments and Returns", *Journal of Management Studies*, Vol. 41, No. 2, pp. 335-362.

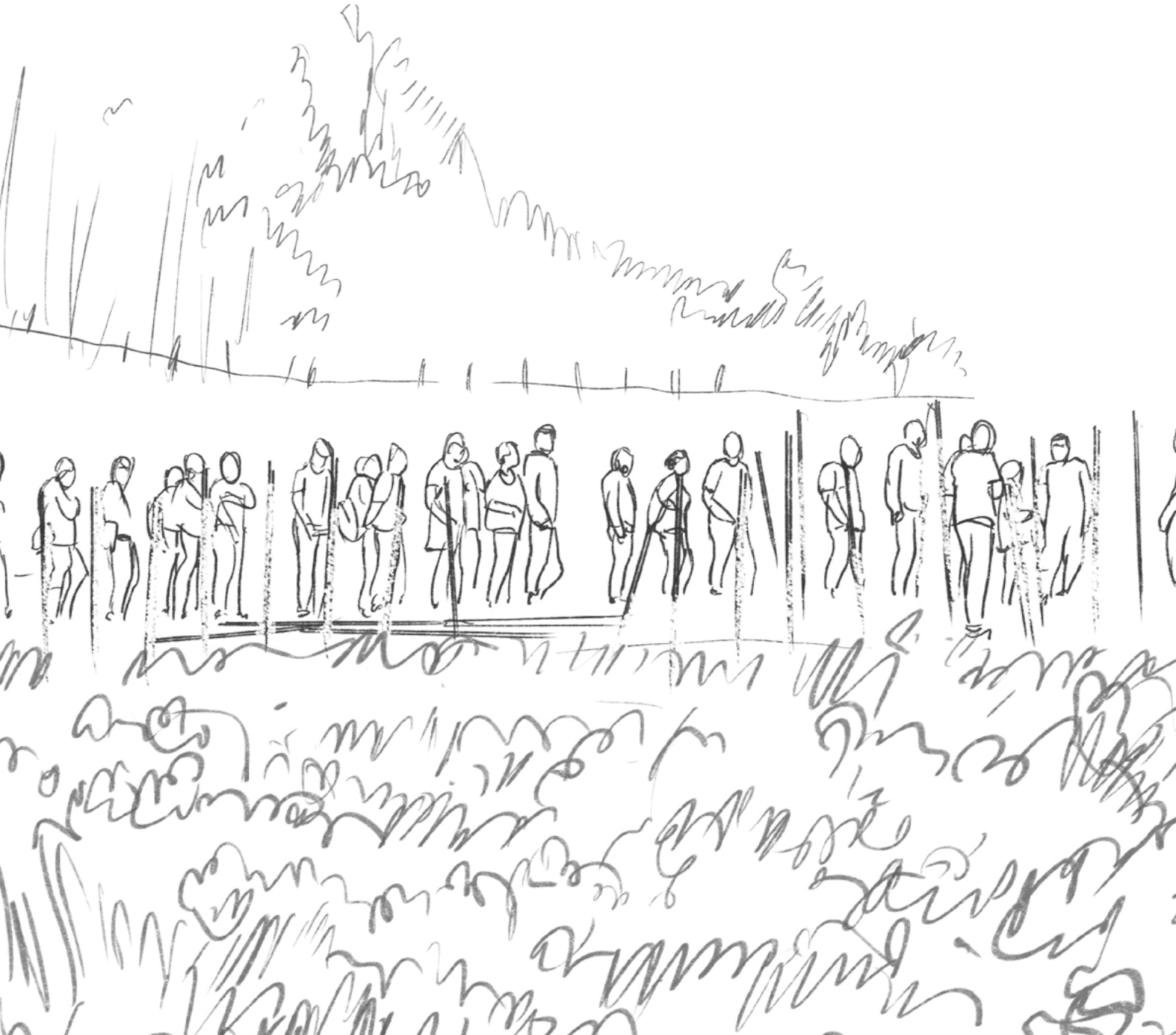
Zack, MH (1999) "Developing a Knowledge Strategy", *California Management Review*, Vol. 41, No. 3, pp. 125-145.

Zahra, S.A. and George, G. (2002) "Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension", *Academy of Management Review*, Vol. 37, No. 2, pp. 185-203.

Zander, U. and Kogut, B. (1995) "Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test", *Organization Science*, Vol. 6, No. 1, pp. 76-92.

Capítulo 2.

Estudio de caso:
EHNE Bizkaia



1 ANTECEDENTES

1.1. Breve descripción de la organización

EHNE Bizkaia es un sindicato y movimiento social agrario de Euskal Herria. Inicialmente, fue la federación territorial correspondiente a la provincia del mismo nombre dentro de EHNE (*Euskal Herriko Nekazarien Elkartasuna*: Asociación de Agricultore/as de Euskal Herria), sindicato y organización profesional agraria nacida en el año 1976. En el año 2010, EHNE Bizkaia se independizó de la confederación sindical e inició una andadura en solitario, manteniendo, no obstante, una relación de colaboración con el resto de federaciones territoriales de EHNE.

Su principal objetivo consiste en impulsar la soberanía alimentaria, sobre la base de una producción agroecológica cercana, que garantice salubridad, calidad alimentaria, y respeto al medio ambiente y al clima, además de empleo y vitalidad para el medio rural. EHNE Bizkaia defiende un modelo de producción agraria ligado a la tierra, en armonía con el medio ambiente, que dé prioridad a la calidad sobre la cantidad y que utilice el menor volumen de inputs externos que sea posible, evitando el uso de productos químicos y buscando la máxima autonomía a la hora de tomar decisiones en la explotación agro-ganadera. Se trata de que la soberanía alimentaria beneficie tanto a la población productora (es decir, al colectivo de agricultore/as) como a la población consumidora de proximidad.

En esta línea, EHNE Bizkaia trata de:

- Promover una venta lo más directa posible y apostar firmemente por el producto local y de temporada.
- Utilizar y potenciar los recursos y puntos de venta históricos de cada comarca: mercados, ferias, etc.
- Potenciar alianzas entre diferentes sectores, particularmente, entre el pequeño comercio, lo/as agricultore/as y las personas consumidoras.
- Implicar a las personas consumidoras en la defensa de un modelo local y agroecológico, recuperando la confianza en lo/as agricultore/as.

Además, ante la progresiva disminución del suelo agrícola, EHNE Bizkaia trabaja para lograr que las nuevas directrices de ordenación territorial (DOT) introduzcan los mecanismos pertinentes para garantizar una reserva de suelo agrario, capaz de abastecer las necesidades alimentarias de la población local y hacer a su vez inviables las conversiones de tierras con vocación agraria en suelo no agrario. Asimismo, trabaja para que los planes territoriales de índole sectorial (PTS) y los planes territoriales parciales (PTP) contemplen en su desarrollo la actividad agraria y preserven las tierras aptas para ello, pretendiendo que los ayuntamientos hagan también lo mismo.

EHNE Bizkaia presta a sus personas asociadas distintos tipos de servicios: asesoría jurídica; asesoría laboral; asesoría fiscal; seguros; ingeniería y proyectos; instalación, mantenimiento y reparación de sistemas de ordeño; información y gestión de ayudas diversas (por ejemplo, para la modernización de explotaciones, para la primera instalación de jóvenes, para paliar catástrofes, etc.); y abastecimiento de gasóleo.

Por otra parte, la formación unida al fomento de la incorporación de la juventud al mundo rural constituye otro de los ejes centrales de la actividad de EHNE Bizkaia. Desde el sindicato se apuesta por una formación totalmente agroecológica, con la finalidad de promover la defensa y la difusión de una

agricultura campesina, local y de temporada. Sin embargo, la formación no solo tiene por objeto la difusión de aspectos puramente técnicos, sino que también pretende dinamizar diferentes colectivos sociales, culturales y grupos de mujeres rurales en pro de la soberanía alimentaria.

1.2. Posicionamiento estratégico

1.2.1. Promoción de la soberanía alimentaria sobre la base de un modelo de agricultura agroecológica

Tal y como hemos señalado, EHNE Bizkaia tiene como objetivo principal ("misión") la promoción de la soberanía alimentaria en Euskal Herria, sobre la base de un modelo de agricultura agroecológica.

Los orígenes de esta apuesta se sitúan en el año 1996 (es decir, cuando EHNE Bizkaia aún formaba parte de la Confederación EHNE), momento en el que, coincidiendo con la Cumbre mundial sobre alimentación organizada por la FAO en Roma, La Vía Campesina (movimiento internacional que agrupa a campesinos y campesinas, pequeño/as y mediano/as productore/as, pueblos sin tierra, indígenas, migrantes y trabajadore/as agrícolas de todo el mundo, y del que EHNE Bizkaia es uno de sus miembros promotores) planteó la soberanía alimentaria como alternativa política al sistema alimentario y agrícola profundamente injusto y "depredador" imperante. A partir de aquí, la noción política de soberanía alimentaria comenzó a impregnar la estructura del sindicato vizcaíno quien, poco a poco, se fue convirtiendo en un referente local y estatal en la materia.

Durante los años 1997-1998, las cuatro organizaciones que configuraban la Confederación EHNE compartían la necesidad de debatir en el sector en torno al tipo de modelo productivo a promover. Sin embargo, en la práctica, dicho debate únicamente se produjo en el seno de EHNE Bizkaia. Según explican miembros de la ejecutiva de dicho sindicato, ello se debió al elevado número de personas afiliadas que en los otros territorios se encontraban inmersos en un modelo de agricultura intensiva (es decir, en el polo opuesto del nuevo modelo a promover), frente al caso de Bizkaia, donde la presencia de dicho modelo era menor. Evitando el debate se pretendían evitar tensiones entre personas, si bien el hecho de que los modelos sean contrapuestos no tendría por qué implicar tensión o enfrentamiento entre individuos.

Sin embargo, lo cierto es que la nueva apuesta generó un rechazo inicial importante en el sector más tradicional y en sus estructuras (particularmente, en las asociaciones sectoriales y en la propia Administración). Rechazo y grandes tensiones. Parecía que con el cambio propuesto (esto es, con el modelo de producción agroecológica) se estaba volviendo hacia atrás, apostando por un enfoque poco moderno que rechaza la tecnología, aunque se estuviera hablando de temas como eficiencia energética, eficiencia económica o producción de calidad. Cuando se ha estado muy enfocado en una determinada dirección y se han propiciado determinados tipos de inversión, resulta muy difícil visualizar otro camino.

Además, el hecho de que EHNE Bizkaia involucrara en el debate a otros agentes ajenos al sector propiamente dicho, promoviendo un mayor acercamiento entre los ámbitos rural y urbano (hasta entonces totalmente separados), y entre productore/as y consumidore/as, tampoco fue visto con buenos ojos. Se leían con mucho escepticismo las noticias publicadas en la revista de EHNE sobre La Vía Campesina y América Latina. Entre las personas afiliadas al sindicato, existía la percepción de que se prestaba mucha atención a lo de fuera y poca al entorno local. Por otra parte, en determinados

sectores muy especializados, se había promovido de manera muy acentuada el profesionalismo, junto con una producción muy tecnificada, siendo Israel y Holanda los países que se solían visitar en busca de referencias.

A pesar de esta acogida inicial negativa, de un tiempo a esta parte se observa un cambio de actitud: el rechazo inicial ha dejado paso a una actitud de "dejar hacer". Los miembros del sector más tradicional reconocen que el modelo en el que se encuentran inmersos no tiene salida. Se dan cuenta de que ninguno de sus hijos e hijas (ni nadie de su entorno) desea incorporarse a él y todos coinciden en que si tuvieran que decir a una persona joven que se instalara en el campo, le recomendarían hacer todo lo contrario de lo que ello/as hicieron. En resumen, se avanza de manera paulatina hacia una postura en la que se admite que EHNE Bizkaia camine desde su espíritu crítico.

ESTA VOCACIÓN DE TRANSFORMACIÓN SOCIAL IMPLICA ASIMISMO AMPLIAR EL FOCO E INCLUIR A OTROS SECTORES DE LA SOCIEDAD (CONSUMIDORE/AS DISTRIBUIDORE/AS, INSTITUCIONES) MÁS ALLÁ DE QUIENES PRODUCEN ALIMENTOS.

Alguno/as afiliado/as, aun reconociendo las bondades del nuevo modelo, han permanecido en un esquema de agricultura intensiva porque no han visto la manera de poder llevar adelante ese cambio. En cualquier caso, han entendido que al sindicato le corresponde plantearse el futuro y ver la mejor manera de ayudar a sus personas afiliadas a adaptarse a él, promoviendo un modelo que puede ser diferente al practicado actualmente, aunque no todo el mundo se sume a él desde un principio.

No hay que olvidar que este sector más tradicional constituye una generación doblemente rechazada: por un lado, por los que en un principio preconizaban la revolución verde y la tecnificación de la agricultura, tachándolos de ignorantes y, por otro, por los nuevos enfoques que critican el hecho de haber caído en esa tecnificación, que ahora se considera errónea. Todo esto hace que el sentimiento de frustración sea muy grande, ya que se trata de personas que saben hacer y que sabían hacer, a las que, una vez más, desde fuera se les dice cómo actuar. Ante esta situación, desde EHNE Bizkaia se procura trabajar en una visión integradora. Se busca que la persona que ha estado trabajando durante muchos años sobre la base de un modelo que no le ha traído más que disgustos sienta ahora que el proyecto político y de sector en el que está trabajando EHNE Bizkaia también le representa. Se trata de evitar que esta generación de personas tenga la percepción de que un grupo externo de ecologistas viene ahora a decirle cómo actuar, cuando ellos nunca han trabajado ni vivido del sector. Ello requiere cultivar y trabajar la inteligencia emocional, algo que, en numerosas ocasiones, no se tiene en cuenta. Para lograrlo, se necesita reconocer primero lo que el otro o la otra pueden aportar. En este sentido, una de las formas de actuar de EHNE Bizkaia consiste en incorporar en los procesos a personas de distintas generaciones. Ello obliga a tener en cuenta diferentes formas de hablar y de relacionarse, y a adaptar los lenguajes en consonancia.

1.2.2. Con vocación transformadora

La apuesta por la soberanía alimentaria lleva implícita una vocación de transformación social. No solo se trata de dedicarse a la reflexión o a la generación de conocimiento "teórico", sino que se trata también de generar herramientas prácticas y transformar la realidad, con una visión de largo plazo. La agroecología constituye un proceso que implica una "transición", a lo largo de la cual se debe dar cabida a diferentes formas que permitan llegar a la meta final. Esto último implica también un espíritu de inclusión: cuantos más agentes se puedan incorporar o cuantas más alianzas se puedan desarrollar, mejor.

En resumidas cuentas, EHNE Bizkaia decide dar un salto cualitativo para tratar de llevar la teoría a la práctica. Ello implica una contraposición entre un sindicalismo reactivo (basado en ofrecer a la persona afiliada lo que ésta solicite) y otro proactivo, que tiene muy clara su apuesta política y el modelo que desea promover, y que trata de trasladarlo a la sociedad. Esta vocación transformadora trasciende el ámbito habitual de actuación de un sindicato (prestación de servicios a sus afiliado/as y defensa de sus puestos de trabajo), confiriendo a EHNE Bizkaia el carácter de "movimiento social". Ello ha sido fuente de importantes fricciones en el pasado, siendo una de las razones que finalmente llevó a EHNE Bizkaia a abandonar la Confederación. Por parte de otras federaciones, se consideraba que había que defender a lo/as afilado/as con independencia de que lo que ésto/as pudieran plantear fuera justo o no, favorable o no a los intereses de la sociedad, punto de vista que EHNE Bizkaia no compartía.

Esta vocación de transformación social implica asimismo ampliar el foco e incluir a otros sectores de la sociedad (consumidore/as, distribuidore/as, instituciones) más allá de quienes producen alimentos. Por ejemplo, esto lleva a EHNE Bizkaia a impulsar la creación de la **red de grupos de consumo responsable Nekasarea** (que actualmente cuenta con 27 grupos en los que están involucrados 700 familias consumidoras y 80 productore/as) y a promover la formación de Etxalde como sujeto dinamizador de la soberanía alimentaria, movimiento que aglutina a distintos sectores sociales de Euskal Herria (más allá de las personas productoras agrarias), en cooperación también con otros sindicatos obreros. Sin embargo, estos pasos no están exentos de controversia. Por ejemplo, las personas productoras propietarias de tierras (que se ven a sí mismas como empresarias) cuestionan la alianza con los sindicatos obreros, de la misma manera que otras personas cuestionan la involucración de lo/as consumidore/as y el rol que se les concede.

1.2.3. Apostando por la formación y la incorporación de la juventud al mundo rural

EHNE Bizkaia considera que, para que la soberanía alimentaria en Euskal Herria sea una realidad, es fundamental promover la incorporación de jóvenes al mundo rural, lo cual requiere a su vez el diseño de procesos formativos basados en el nuevo modelo de agricultura agroecológica y ganadería extensiva que se desea aplicar, que incluyan a su vez aspectos de naturaleza estratégica (retos del sector) y política. Dicha apuesta (iniciada hace más de 12 años) tiene su origen en la constatación de la inexistencia de un relevo generacional en el campo vasco y constituye una apuesta de largo plazo: la instalación en el ámbito agrario no puede realizarse de la noche a la mañana. Se necesita por término medio un período de 5 años.

EHNE BIZKAIA CONSIDERA QUE, PARA QUE LA SOBERANÍA ALIMENTARIA EN EUSKAL HERRIA SEA UNA REALIDAD, ES FUNDAMENTAL PROMOVER LA INCORPORACIÓN DE JÓVENES AL MUNDO RURAL.

Lo deseable sería que este proceso de incorporación fuese acompañado de un compromiso político por parte de lo/as jóvenes, pero no es algo que ocurra con frecuencia. En el fondo, esto es lógico, ya que la instalación constituye un proceso muy exigente, y pensar que se puede ampliar el foco es quizás pedir demasiado. Defender los intereses de lo/as campesino/as jóvenes y ser a la vez uno/a de ello/as resulta muy complicado. La situación económica de lo/as jóvenes que se han instalado recientemente es bastante precaria. Por lo tanto, cuando se está en una situación de tener que garantizar la propia supervivencia, pensar que se puede liberar tiempo para un mayor activismo político (con lo que ello implica de asistencia a reuniones, movilizaciones y actos diversos) es casi una quimera.

En el momento en el que EHNE Bizkaia decide realizar esta apuesta estratégica por la formación (estando aún en el seno de la Confederación EHNE), la Fundación Hobetuz comienza a asumir funciones en el ámbito de la formación profesional continua en el País Vasco. Esto lleva a que algunos sindicatos consideren que no se deben ocupar de la formación, al existir suficiente oferta formativa por otras vías (Hobetuz). Otros, por el contrario, consideran que la formación puede ser una interesante fuente de ingresos complementarios para los sindicatos, postura que EHNE Bizkaia no comparte (su formación procura ser gratuita). Para el sindicato vizcaíno, la formación debe tener un enfoque estratégico y una vocación transformadora. Por lo tanto, los cursos orientados a satisfacer necesidades puntuales (como por ejemplo, cursos sobre aspectos fitosanitarios o cursos para la obtención del carnet de manipulador, que suelen ser los más frecuentes) pueden tener cabida, pero no pueden ser los únicos ni aquellos en torno a los que se articule la oferta formativa. La base fundamental de la formación debe radicar en la faceta estratégica y, además, el asesoramiento debe desempeñar un papel muy importante.

En esta línea, se produce un hecho determinante cuando, en el seno de la Confederación EHNE, se encontraba muy avanzado el proceso de creación de un centro de gestión y asesoramiento propio que permitiera avanzar en las claves formativas deseadas y, de la noche a la mañana, la Dirección decidió su paralización definitiva. Este hecho fue el detonante concreto que provocó la salida de EHNE Bizkaia de la Confederación en el año 2010, si bien se continúa manteniendo la colaboración con la misma.

1.2.4. Con la alimentación como puente de conexión entre el ámbito agrario y la sociedad

Puesto que la alimentación es un tema que cada vez preocupa más a las personas, se ha elegido éste como puente para conectar la soberanía alimentaria con la sociedad. En el fondo, se trata de incidir en el consumo como elemento clave de transformación social. En esta línea, la última ponencia

estratégica aprobada por EHNE Bizkaia en su Congreso de noviembre de 2016 hace énfasis en los siguientes aspectos:

> La soberanía alimentaria y la agricultura sostenible como garantía del derecho a la alimentación.

> El reconocimiento de las personas dedicadas al sector primario como personas productoras de alimentos y no de materia prima barata para la agroindustria.

> La alimentación como eje vertebrador de derecho y de desarrollo humano, entendiendo que el derecho a la misma comienza por el derecho a su producción (menoscabado en numerosas ocasiones por fenómenos de concentración de tierras y el fomento de monocultivos que provocan el desplazamiento de millones de personas).

> El derecho a una alimentación sana a partir de relaciones económicas basadas en la complementariedad, el comercio justo y la solidaridad, que potencien la economía y el consumo locales. En definitiva, asentar la producción alimentaria en una economía social y solidaria, incluidas las finanzas (finanzas éticas).

> La política alimentaria como eje central de las políticas agrarias, lo que requiere generar una opinión social mayoritaria a favor del nuevo modelo, capaz de ejercer presión sobre los estamentos políticos.

> La necesidad de favorecer la incorporación de nuevas personas al sector primario con el fin de producir la alimentación sana y saludable que la población necesita (ello requiere poner a su disposición tierras productivas y transmitir los conocimientos necesarios). Dado que la sociedad valora cada vez más la producción local, ésta debe incrementarse.

> La promoción de medidas que faciliten la incorporación real de las mujeres a la actividad productiva y sindical, habida cuenta de su contribución al mantenimiento de una agricultura sostenible y una alimentación sana.

> La combinación de la actividad agraria con otras actividades como medio para hacer viable la incorporación paulatina al sector o, sencillamente, la continuidad en el mismo.

> La adaptación de las estructuras del sector con el fin de garantizar la provisión de alimentos sanos a todas las personas. No es admisible una agricultura a dos velocidades: una pequeña parte de carácter ecológico, saludable y de gran calidad, comercializada a precios elevados (que solo puede permitirse una parte reducida de la población) y una agricultura intensiva mayoritaria de precios bajos subsidiados (que son los que la mayor parte de la población puede permitirse). Los alimentos ecológicos y saludables deben ser accesibles para todas las personas (y no solo para unas pocas) y la formación de los precios debe ser absolutamente transparente. Según se constata en la ponencia, en el caso del vacuno de leche, la industria impone unilateralmente precios por debajo de los costes. Además, se observa una marcada tendencia hacia la concentración, lo que pone en peligro la supervivencia de miles de granjas lecheras en toda Europa. En Euskal Herria, gracias a los acuerdos existentes entre Kaiku y Mercadona, más el acuerdo recientemente firmado entre SAT Karrantza y Eroski, y la apuesta realizada en su día por GUVAC Leche para envasar y comercializar Bizkaiaesnea y Euskal Herria esnea, ha sido posible amortiguar en parte los efectos de estas tendencias. No obstante, resulta imprescindible acometer cambios en el modelo productivo que permitan aumentar el grado de autonomía de la producción y ofrecer a la población consumidora un producto ecológico. En el caso del vacuno de carne, EHNE Bizkaia ha logrado que el Gobierno Vasco ponga en marcha una mesa de debate en torno al tipo de

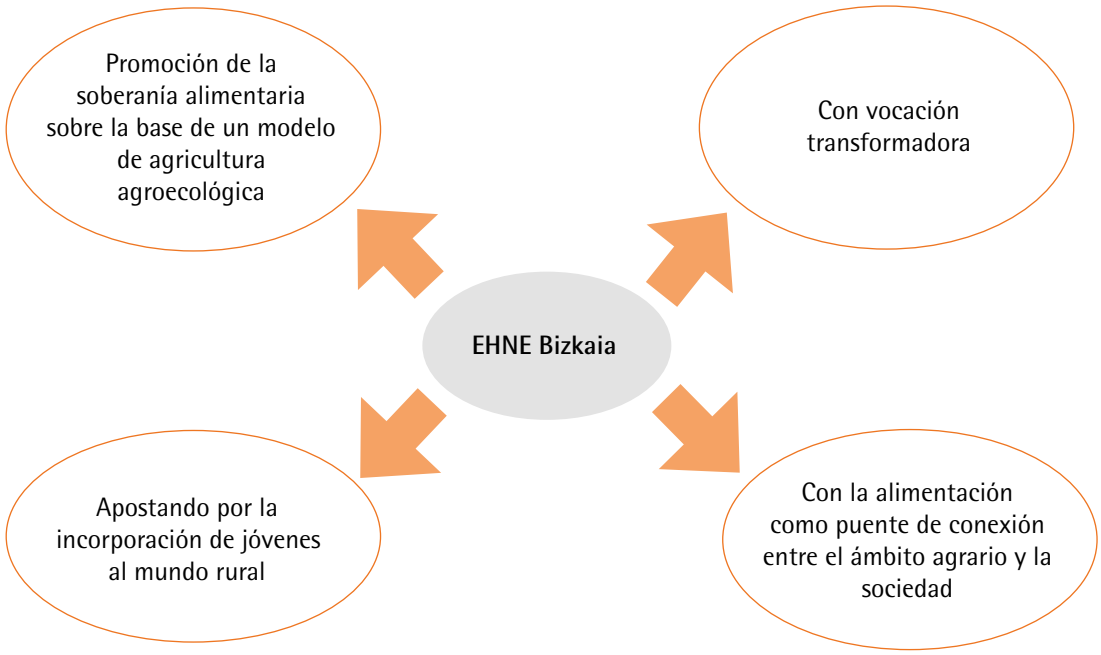
mataderos que se necesitan. El objetivo radica en impulsar la producción propia y el consumo local y, para ello, los mataderos cercanos, identificados con el territorio, constituyen un elemento clave. Por otra parte, es preciso prestar atención al crecimiento que experimenta la masa forestal (pino y eucalipto) en detrimento de las áreas destinadas a la producción de alimentos. Si dicho crecimiento estuviera ligado a proyectos locales de biomasa que contribuyeran a reforzar el carácter complementario de la actividad forestal respecto a la actividad agraria aún podría tener sentido, pero, en caso contrario, no.

> La orientación de la producción hacia el consumo local, combinando para ello diferentes opciones: grupos de consumo, lazos con el pequeño comercio y los mercados locales, y acuerdos con las grandes superficies, que cada vez más ofrecen en sus estanterías producto local.

> La insistencia en una fiscalidad que tenga en cuenta a la actividad agraria en su globalidad (incluyendo la transformación, envasado y comercialización) y que sea más justa en claves sociales.

> La investigación, desarrollo, innovación y formación en cooperación con la Universidad.

Figura 3. Posicionamiento estratégico de EHNE Bizkaia



1.3. Modelo de financiación

EHNE Bizkaia cuenta con un presupuesto anual de 900.000 euros, aproximadamente, financiado de la siguiente manera:

> Ayudas obtenidas en distintas convocatorias para el desarrollo de proyectos: 40%. Además de proyectos locales/regionales, se desarrollan igualmente proyectos internacionales (por ejemplo, con La Vía Campesina). En cualquier caso, el principal agente financiador en este apartado es el Gobierno Vasco.

> Cuotas de afiliado/as: 20%.

> Ingresos por prestaciones de servicios diversos: 20%.

> Otros (incluidas las ayudas públicas recibidas por el hecho de ser sindicato): 20%.

1.4. Organización

EHNE Bizkaia cuenta con los siguientes órganos estatutarios:

Congreso bienal. Se trata del órgano soberano del sindicato. En él pueden participar todo/as lo/as delegado/as comarcales (habitualmente asisten entre 120-145 personas, incluyendo invitadas). Durante el mismo se presentan ponencias vinculadas a las líneas estratégicas que se desean desarrollar durante los próximos años.

Consejo provincial. Está integrado por los representantes comarcales. Existen 8 comarcas y 10 representantes por cada una de ellas. Las reuniones suelen ser mensuales y, normalmente, participan unas 20-30 personas. El Consejo es el órgano decisorio que marca las estrategias de fondo y articula los debates. Por ejemplo, en el Consejo se debate y se consensua el contenido de las ponencias que luego serán llevadas al Congreso. El proceso suele ser el siguiente: en primer lugar, se acuerdan los ejes sobre los que girará la ponencia y el guión de la misma; a continuación, se redacta un borrador y se deja un plazo de dos meses para realizar aportaciones; finalmente, se debate el conjunto y se redacta el texto final. Asimismo, al Consejo se trasladan los temas que se van trabajando en la Ejecutiva.

Ejecutiva. Está formada por 8 productore/as y se reúne con carácter semanal/quincenal. Las personas del Equipo técnico cuya labor tiene un contenido más político también participan en las reuniones, aunque sin voto. No obstante, es preciso señalar que rara vez se necesita votar (en realidad, no se recuerda ni una sola ocasión en la que esto haya sido necesario): las decisiones tienden a tomarse por unanimidad/consenso, especialmente, cuanto mayor sea el calado de las mismas. La Ejecutiva se encarga de dinamizar el día a día del sindicato y asume una función resolutiva respecto a las decisiones adoptadas en el Consejo. La participación del Equipo técnico en la Ejecutiva permite que las divergencias entre ambos colectivos sean menores y que el proyecto sea entendido por toda la organización. Los integrantes de la Ejecutiva son ratificados en el Congreso, previa aprobación en el Consejo provincial. Se busca mantener un equilibrio entre miembros con experiencia y savia nueva. Asimismo, también se procura la integración de mujeres para respetar la equidad de género. Desde 2012 se suprimieron las figuras de Presidente y Secretario General (sobre las que descansaba la comunicación hacia el exterior) y se creó un sistema de Portavocías. La concentración de las labores de comunicación en dos personas suponía una carga de trabajo muy elevada para éstas e implicaba que tuvieran que tener un buen dominio de todos los temas. Ahora, en función del tema de que se trate, se designa a la persona con mayor conocimiento del mismo para relacionarse con los medios de comunicación.

Como novedad, en el Congreso de 2016 se ha propuesto la creación de un nuevo órgano: la **Coordinación** del sindicato. Dicho órgano estaría constituido por cuatro personas: uno de los miembros de EHNE Bizkaia participantes en La Vía Campesina, otro de los participantes en la COAG (Coordinadora de Organizaciones de Agricultores y Ganaderos de España) y dos personas más del Equipo técnico.

EHNE Bizkaia cuenta con un total de 25 personas asalariadas, de las que solamente 6 tienen un perfil técnico. La misión de estas últimas consiste en innovar y realizar propuestas en sus respectivas áreas de responsabilidad.

Por otro lado, están las **Asambleas comarcales.** Anteriormente, éstas desempeñaban fundamentalmente una función informativa, con el fin de acercar los temas tratados en el Consejo a lo/as afiliado/as de las distintas comarcas. Hoy en día, las tecnologías de la información y comunicación permiten acercar esa información de otra forma. Además, las oficinas de EHNE están permanentemente abiertas para atender cualquier tipo de consulta.

En las comarcas existe también la figura informal del **"Dinamizador/a" comarcal.** Se trata de personas que actúan a modo de referentes, colaborando en el desarrollo de distintos proyectos de EHNE Bizkaia. En particular, realizan una importante labor de acompañamiento de aquello/as jóvenes que han decidido instalarse en el campo. Normalmente, se trata de personas que han participado en los procesos formativos de EHNE Bizkaia y que se han distinguido por su talante proactivo y su sintonía con la filosofía del sindicato. Debido a ello, se les ha invitado a ejercer ese rol. Sin duda, aportan nuevas formas de hacer a la organización.

Por otra parte, alguno/as de lo/as jóvenes que han pasado por los procesos formativos de EHNE han constituido **Agro-asambleas** en sus comarcas, las cuales no forman parte de la estructura formal del sindicato (no obstante, algunos de sus miembros sí que están afiliados a éste). Esta realidad no supone ningún problema para EHNE Bizkaia. Desde el sindicato se ve con buenos ojos que en las diferentes comarcas surjan formas autónomas de organización de lo/as productore/as. Estas agro-asambleas sustituyen en muchos casos a las asambleas comarcales. Desde EHNE Bizkaia se considera necesario aprender a convivir con estos modelos organizativos mixtos y ver la manera de que los debates que tienen lugar en las agro-asambleas se tengan en cuenta en el seno del sindicato, sin que esto sea percibido como una injerencia.

2 EL TRABAJO EN RED COMO ELEMENTO CLAVE

2.1. Miembro de redes y alianzas

El trabajo en red y el establecimiento de alianzas con múltiples agentes constituye un aspecto clave para avanzar en pos de la soberanía alimentaria y transformar la sociedad. Debido a ello, EHNE Bizkaia ha tejido una amplia red de colaboraciones.

En el ámbito internacional, destaca su participación en **La Vía Campesina**, así como en la Coordinadora europea de ésta. Bajo el lema "Globalizando la esperanza, globalizando la lucha", La Vía Campesina (nacida en 1993) constituye uno de los principales actores en los debates alimentarios y agrícolas en el mundo. Comprende en torno a 164 organizaciones locales y nacionales en 73 países de África, Asia, Europa y América, y representa a 200 millones de campesinos y campesinas, aproximadamente. Se define a sí misma como un movimiento autónomo, pluralista y multicultural, sin ninguna afiliación política, económica o de cualquier otro tipo.

EHNE Bizkaia forma parte de este movimiento desde sus inicios y, de hecho, fue miembro promotor. Podría afirmarse que EHNE Bizkaia es una de las organizaciones que mejor representa el espíritu y la naturaleza de La Vía Campesina. Existe una coherencia plena entre la red que se ha contribuido a crear y la propia evolución del sindicato: en el ámbito global se es La Vía Campesina, mientras que en el ámbito local se es EHNE Bizkaia.

La participación de EHNE Bizkaia en La Vía Campesina es una participación de "calidad". En una plataforma como ésta se puede participar de muchas maneras. Principalmente, destaca la opción entre una participación "testimonial" y una participación "estratégica". EHNE Bizkaia ha elegido esta última. Los grupos de trabajo temáticos de La Vía Campesina constituyen un foro ideal para tomar ideas y contrastar enfoques, y EHNE Bizkaia los aprovecha plenamente. Además, el sindicato ha puesto muchos recursos al servicio de La Vía Campesina. En resumidas cuentas, la colaboración con este movimiento no se concibe como algo secundario, sino como algo fundamental. Se dedican muchos esfuerzos, pero también se recogen muchos frutos. De hecho, La Vía Campesina es una red tan grande, que en ella se pueden encontrar numerosa s experiencias formativas y procesos de creación de conocimiento de los que aprender. Por ejemplo, el sistema de escuelas campesinas de agroecología auspiciado desde La Vía Campesina inspira toda la formación que EHNE realiza en el ámbito de la agroecología como pilar fundamental de la soberanía alimentaria. Además, el hecho de formar parte de un espacio de reflexión en el que no se está solo, sino con otras muchas personas de todo el mundo, compartiendo ideas sobre causas y efectos (o impactos) y cambios habidos en el sector hace que el análisis de la realidad sea mucho más completo y crítico.

LA PARTICIPACIÓN DE EHNE BIZKAIA EN LA VÍA CAMPESINA ES UNA PARTICIPACIÓN DE "CALIDAD". EN UNA PLATAFORMA COMO ÉSTA SE PUEDE PARTICIPAR DE MUCHAS MANERAS. PRINCIPALMENTE, DESTACA LA OPCIÓN ENTRE UNA PARTICIPACIÓN "TESTIMONIAL" Y UNA PARTICIPACIÓN "ESTRATÉGICA". EHNE BIZKAIA HA ELEGIDO ESTA ÚLTIMA.

Por otra parte, cabe subrayar la participación de EHNE Bizkaia en la denominada **Plataforma rural** (movimiento social que aglutina a numerosos grupos, experiencias locales y personas militantes del mundo rural en España) y en **COAG** (Coordinadora de Organizaciones de Agricultores y Ganaderos de España). En ambos espacios, se toman decisiones y se adoptan directrices estratégicas, y EHNE Bizkaia procura tener también una participación de calidad.

Además de colaborar con otras redes adicionales como REAS (Red de Redes de Economía Alternativa y Solidaria) o FIARE Banca Ética, entre otras muchas, la **Universidad** constituye otro de los agentes estratégicos de colaboración más relevantes para EHNE Bizkaia. Por un lado, se aspira a introducir la realidad del mundo agrario en la Universidad y, por otra, a articular conjuntamente nuevas iniciativas relacionadas con la actividad rural y la alimentación.

En una primera fase, se articuló un posgrado en Agroecología con *Udako Euskal Unibertsitatea* (Universidad de Verano del País Vasco) y un curso especializado sobre la misma materia en cooperación con Etxalde y el Instituto Hegoa de la Universidad del País Vasco, titulado *Baserritik Mundura* (Del Caserío al Mundo).

Posteriormente, en 2016 se ha completado una nueva fase con la firma de un convenio con la Universidad del País Vasco, el cual comprende los siguientes ámbitos de actuación:

> El fomento y la realización de programas conjuntos de investigación multidisciplinar en materia de Economía agraria, Agroecología, Soberanía alimentaria, Sociología rural y estudios críticos agrarios.

> La realización de acciones que fomenten la introducción de las temáticas anteriores en el currículum universitario.

- El apoyo de ofertas formativas ya iniciadas sobre las citadas temáticas, explorando oportunidades de colaboración en las mismas.

- La realización de prácticas del alumnado de la Universidad del País Vasco en el seno de EHNE Bizkaia mediante la firma de los correspondientes convenios de cooperación educativa.

- La realización de acciones que fomenten la incorporación de criterios agroecológicos, de sostenibilidad, circuitos de proximidad y de compra pública responsable en las distintas áreas de gestión de la Universidad, fundamentalmente en lo relacionado con la alimentación.

- El desarrollo de acciones de formación y sensibilización dirigidas a la comunidad universitaria en materia de consumo alimentario responsable y sostenible, y de fomento de la cultura *baserritarra* (campesina) y sus saberes.

- El impulso de la participación de los grupos de la Universidad del País Vasco que trabajen en los ámbitos descritos en redes universitarias estatales e internacionales.

- La organización conjunta de seminarios, jornadas, congresos y cursos que fomenten el estudio de la Economía y del modo de vida de las personas baserritarras, la Agroecología y la Soberanía alimentaria.

- El asesoramiento mutuo en la planificación, organización y ejecución de estudios en temas de interés común.

2.2. Generador de redes

EHNE Bizkaia no solamente participa en redes, sino que también contribuye a la creación de éstas. Además de haber sido una de las organizaciones promotoras de La Vía Campesina, en el contexto local/regional ha promovido la creación de la red de grupos de consumo responsable Nekasarea, así como la puesta en marcha de Etxalde, movimiento social en pro de la soberanía alimentaria en Euskal Herria.

2.2.1. Red de grupos de consumo responsable Nekasarea

La red Nekasarea fue creada en el año 2005 y, como ya se ha señalado, actualmente cuenta con 27 grupos de consumo responsable en los que están involucrados 700 familias consumidoras y 80 productore/as. Según describe EHNE Bizkaia, la iniciativa surgió ante la situación crítica observada en el sector a raíz de la instalación de las grandes superficies y del apoyo dado desde las instituciones a un mercado cada vez más globalizado.

Para poner en marcha la iniciativa, en primer lugar, se entró en contacto con experiencias de otros países y se realizó un encuentro internacional en Durango (Bizkaia) en el año 2006. A dicho encuentro acudieron personas de iniciativas semejantes en todo el mundo, entre ellas las AMAP (*Associations pour le Maintiend' une Agriculture Paysanne* / Asociaciones para el Mantenimiento de una Agricultura Campesina). Allí se pudieron ver diferentes realidades y cómo se había adaptado la situación agrícola y agroecológica a cada una de ellas.

A partir de ahí, se inició un trabajo de debate con las personas productoras locales sobre cómo iniciar el camino y bajo qué principios actuar. De ese debate surgió un reglamento propio de producción.

Dicho reglamento está inspirado en el elaborado previamente por IDOKI (*Euskal Herriko Etxe Ekoizleen Elkartea*/Asociación de Productores Campesinos de Euskal Herria) en Iparralde (País Vasco francés). En primer lugar, se tradujo el reglamento de IDOKI y, a continuación, se procedió a analizar punto por punto su contenido, consensuando e introduciendo las modificaciones que se consideraron oportunas. Para ello, se contó con un grupo de trabajo formado por 6 o 7 personas voluntarias y, a medida que se iban produciendo avances, se convocaban reuniones más amplias al objeto de realizar los contrastes oportunos.

Al mismo tiempo que se elaboraba el reglamento, se fue trabajando también en la generación de alianzas y en la socialización de Nekasarea entre diferentes colectivos, y entre la sociedad en general. Para ello, se llevó a cabo un trabajo de sensibilización y comunicación en clave de agroecología y soberanía alimentaria. Destaca de manera especial un reportaje publicado en el periódico El Correo, a raíz del cual se recibieron 200 llamadas de personas interesadas en la iniciativa. También hubo difusión radiofónica y en los cursos formativos ofrecidos por EHNE Bizkaia se incluyó igualmente un módulo sobre consumo responsable.

Cada grupo de consumo funciona bajo un esquema de planificación previa de éste. Es decir, las personas consumidoras planifican qué productos de los que se ofrecen necesitan (verdura, huevos, leche, pollo, carne de ternera, carne de cerdo, queso, etc.) y en qué cantidad. De esta forma, las personas productoras pueden planificar su producción. Después, las familias recogen su canasta semanal en un local acordado al efecto. Los productos llegan de diferentes lugares (lo más cercanos que sea posible), y existe un/a coordinador/a de grupo que se encarga de realizar la recogida en los diferentes puntos

de producción y hacer llegar las canastas al punto de reparto. Al comenzar, las familias cuentan con tres meses de prueba para organizar la planificación, probar los diferentes productos, etc. Si transcurridos estos tres meses se desea continuar, entonces, el compromiso adquirido es anual y se renueva cada año.

Por otra parte, los productos adquiridos no han de tener obligatoriamente el sello oficial de agricultura ecológica, ya que Nekasarea posee un reglamento interno de producción que regula tanto aspectos más técnicos como de índole social (salario, condiciones laborales, terreno máximo por campesino, etc.). A día de hoy, se está poniendo en marcha un sistema de garantía participativa en el que, ya sean lo/as propio/as productore/as o las personas consumidoras, certifiquen el producto, afianzando así los valores de transparencia, confianza y compromiso que se trabajan en la red.

Nekasarea constituye una iniciativa promovida exclusivamente por EHNE Bizkaia. Se trata de organizar la producción y el consumo sobre la base de los principios propios de la soberanía alimentaria, poniendo en contacto directo a personas productoras y consumidoras. Inicialmente, la iniciativa tuvo mucho éxito y constituyó una dinámica realmente potente. Sin embargo, con el paso del tiempo, ha ido decayendo un tanto, en parte, debido al hecho de no poder asignar una persona facilitadora permanente por parte del sindicato. En cualquier caso, la iniciativa constituye un pilar básico en los procesos de instalación progresiva en el ámbito agrario: la seguridad de comercialización de una parte importante de la producción permite afianzar la viabilidad económica de las instalaciones incipientes. Desde este punto de vista, ha sido y continúa siendo muy positivo.

NEKASAREA CONSTITUYE UNA INICIATIVA PROMOVIDA EXCLUSIVAMENTE POR EHNE BIZKAIA. SE TRATA DE ORGANIZAR LA PRODUCCIÓN Y EL CONSUMO SOBRE LA BASE DE LOS PRINCIPIOS PROPIOS DE LA SOBERANÍA ALIMENTARIA, PONIENDO EN CONTACTO DIRECTO A PERSONAS PRODUCTORAS Y CONSUMIDORAS.

Sin embargo, en la práctica, la lectura a la que ha dado lugar esta nueva manera de articular el consumo de productos agrícolas y las relaciones entre personas consumidoras y productoras en el seno de Nekasarea ha resultado ser muy restrictiva. La red no se ha mostrado permeable respecto a otras dinámicas semejantes surgidas en la provincia o fuera de ella. Casi, podría afirmarse (según percepción de EHNE Bizkaia) que Nekasarea ha puesto más el foco en preservar su "pureza", que en buscar una integración con otros movimientos análogos que permitiera aprovechar los aspectos positivos que éstos podrían aportar. Por ejemplo, la red Basherri Sareak de Gipuzkoa no está tan articulada en la parte productiva como lo está Nekasarea, pero en el apartado referente a la población consumidora ha sabido generar dinámicas muy interesantes que en el caso de Nekasarea no se han logrado. Asimismo, otras redes han sabido establecer vínculos con el pequeño comercio que Nekasarea no ha explorado. En definitiva, desde Nekasarea no se ha sido capaz de tejer otras redes, aunque ahora se está tratando de dar la vuelta a esa situación. Por otra parte, hay que tener en cuenta que Nekasarea nació antes de que estallara la crisis económica. Posteriormente a que esta haya tenido lugar, no se ha hecho un análisis de sus consecuencias ni se han generado nuevos debates.

Desde el punto de vista de EHNE Bizkaia, es fundamental que se produzca una mayor conexión entre las distintas iniciativas de grupos de consumo responsable que han ido surgiendo. Deberían promoverse dinámicas de contraste, colaboración y búsqueda de soluciones colectivas basadas, por ejemplo, en complementar la fórmula de las cestas con nuevas relaciones con los mercados locales y

el pequeño comercio, facilitar el co-liderazgo de la parte consumidora en la gestión de los grupos de consumo (esto es, equiparar las demandas de compromiso en ambas direcciones) y avanzar en fórmulas efectivas en la comunicación sobre la construcción del precio final como elemento diferenciador y generador de confianza.

2.2.2. Etxalde, movimiento social en pro de la soberanía alimentaria en Euskal Herria

En el caso de Etxalde (cuya andadura se inicia en el año 2011), nos encontramos ante un tipo de red diferente. Su vocación radica en ir construyendo un proceso e ir generando la organización necesaria a medida que el proceso lo requiera. Es decir, no se crea en primer lugar una estructura y luego se decide qué hacer, sino que se comienza por lo segundo y a partir de ahí se van generando los mecanismos necesarios. Por lo tanto, la organización no es un fin, sino un medio para alcanzar el objetivo. Sin embargo, en ocasiones preservar la organización se convierte en un fin en sí mismo y esto no puede ser.

En esta línea, Etxalde carece de personal propio. Son las organizaciones que forman parte de la red las que van haciendo las cosas. La prioridad se ha situado en la formación y en la información. En particular, se han impulsado procesos formativos basados en la realización de visitas internacionales, así como visitas mutuas entre las propias organizaciones pertenecientes a la red. En cuanto a la información hace referencia, la revista Etxalde constituye el principal medio para difundir la misma. Ésta se distribuye en toda Euskal Herria y recoge informaciones de todas las provincias. Para EHNE Bizkaia su lanzamiento supuso un importante salto cualitativo, ya que implicó renunciar a la publicación de su propia revista. Desde entonces, únicamente se emite un boletín dos veces al año.

En estos momentos, Etxalde tiene mayor presencia y visibilidad que Nekasarea. La estrategia consiste en ser conocidos por lo que se hace y no tanto por lo que la propia red pueda afirmar sobre sí misma. Por este motivo, Etxalde carece de página web propia. Posee una página compartida con Mundubat, www.elikaherria.eus, que contiene noticias y temas de interés en materia de soberanía alimentaria, así como sobre la propia Etxalde.

En definitiva, Etxalde puede catalogarse más como un movimiento que como una organización, aunque para materializar las cosas esta última termina siendo necesaria. Por ejemplo, para presentar un proyecto a una convocatoria del Gobierno Vasco para conseguir financiación es necesario tener personalidad jurídica. En el caso de Etxalde, la figura jurídica elegida es la de asociación. Como tal, realiza una asamblea anual y organiza diversos encuentros y debates. Además, cada mes y medio se realiza una reunión en la que participan unas 15 o 20 personas de todos los territorios. Algunas de esas personas representan a organizaciones, mientras que otras participan a título individual. En general, se trata de una red muy abierta.

Los ritmos de avance son lentos ya que las distintas organizaciones caminan a diferentes velocidades. Sin embargo, el hecho de que, por ejemplo, se haya llegado a un posicionamiento consensuado entre todos los miembros de la red sobre el TTIP y se haya emitido un documento conjunto al respecto es algo que debe ponerse en valor.

Frente a Nekasarea (que se trata de una red íntegramente promovida por EHNE Bizkaia), Etxalde está promovida por distintas organizaciones (sindicatos, colectivos, y asambleas), además de por personas individuales. Esto es lo que hace que Etxalde se defina como un movimiento.

2.3. Factores clave de éxito y retos del trabajo en red

En los apartados anteriores hemos visto cómo EHNE Bizkaia participa en diferentes redes y alianzas y cómo incluso promueve la creación de otras nuevas. A la luz de esta dilatada experiencia, ¿cuáles son los elementos que, según EHNE Bizkaia, constituyen factores clave de éxito del trabajo en red?

> Un primer elemento radica en ser conscientes de que una red no constituye una organización al uso. Por lo tanto, no tiene sentido formular preguntas tales como: ¿quién controla la red?

> Un segundo elemento se refiere a la necesidad de cuestionarse si, efectivamente, la creación de una nueva red es pertinente. Muchas veces se habla de crear redes cuando, en realidad, lo que se debe hacer es sumarse a movimientos que ya están en marcha. Es decir, las cosas no comienzan a existir necesariamente en el momento en el que alguien comienza a trabajar en ellas. En ocasiones, de lo que se trata es de saber integrarse en movimientos que ya están funcionando, sin necesidad de crear algo nuevo.

> En tercer lugar, cabe subrayar el hecho de tener muy claro el horizonte político de fondo (misión-visión) de la propia organización. Eso ayuda muchísimo a la hora de tomar decisiones sobre los aliados estratégicos y tácticos más adecuados. Sin duda, se trata de una base primordial. En el caso de EHNE Bizkaia, el proyecto político está bien definido, cosa que, sin embargo, no sucede en otras organizaciones. Establecer alianzas con terceros que no tienen un horizonte político de fondo establecido o que, sencillamente, no tienen en cuenta la dimensión político-colectiva y se centran únicamente en el cuidado de la tierra y del bienestar personal resulta más complicado. En ocasiones, los grupos de esta naturaleza no desean saber nada de temas tales como la lucha por la tierra o la reforma agraria. De todas formas, EHNE Bizkaia trata de conocer dichos grupos y acercarse a ellos, identificando aquellas cuestiones para las que sí sería posible establecer una colaboración y aquellas otras para las que no lo sería. A algunos grupos (como los que promueven la creación de huertos urbanos para el autoconsumo, por ejemplo), les falta adquirir la visión de quienes tienen que vivir de la tierra. Habría que ver la manera en la que los huertos urbanos podrían convertirse en un espacio de formación en torno a la agricultura, en lugar de ser meros centros de ocio y de promoción de la vida comunitaria.

> Compartir, construir junto/as. Hasta el año 2010, para ENHE Bizkaia la formación de alianzas tenía que ver más con sumar siglas y sumar lo que se hacía, pero no tanto con "compartir". Sin embargo, a partir de aquí se toma conciencia de que no puede ser que en las distintas organizaciones haya personas trabajando sobre los mismos temas sin conexión entre sí. Para ganar en eficacia, se hace absolutamente necesario compartir trabajo y objetivos entre las distintas entidades. En definitiva, se trata de compartir los procesos de construcción, y no solamente de sumar lo que cada parte hace.

> Definir lo que se quiere hacer, teniendo en cuenta que la manera en la que uno se organice para ello constituye un aspecto secundario. Normalmente, llegar a esta definición consensuada de objetivos requiere mucha discusión y debate, y es un proceso lento.

> Poner la carne en el asador: si nos involucramos en una red, debemos hacerlo con todas las consecuencias, poniendo sobre la mesa todo el trabajo necesario para que las cosas salgan adelante.

> Apoyarse en valores tales como el respeto, la empatía, la honestidad y la transparencia.

Por otra parte, el trabajo en red funciona mejor (o al menos es más fácil) si cada una de las organizaciones que colabora en ella mantiene su proyecto soberano y se busca un ámbito concreto de trabajo compartido (por ejemplo, la búsqueda conjunta de nuevos canales de comercialización). Por

el contrario, cuando se pretende que las organizaciones abandonen su propio proyecto para generar uno nuevo entre todos los miembros de la red, las cosas suelen funcionar peor. Ello obedece a que la generación de un nuevo proyecto colectivo implica priorizar dicha dimensión grupal frente a la dimensión individual de cada organización, lo cual es muy difícil de llevar a la práctica. Debido a ello, en las redes en las que participa EHNE Bizkaia, cada organización es soberana y conserva sus propios objetivos individuales y modo de funcionamiento. De lo que se trata es de buscar aquellos ámbitos en los que existe un interés común para, a partir de ahí, desarrollar un trabajo colaborativo. Lo anterior no quiere decir que se renuncie por completo a la construcción de un proyecto colectivo. Lo que sucede es que, dada la dificultad que ello implica, se ve más práctico comenzar a caminar por la vía expuesta.

Además, hay que tener en cuenta que los procesos de construcción colectiva constituyen procesos abiertos y flexibles: en un momento dado, nuevas organizaciones se suman al proyecto, mientras que otras lo abandonan. Asimismo, hay que tener presente que no se trata de procesos perfectos, sino que suelen estar repletos de contradicciones: es necesario aceptarlas y saber gestionarlas. Pretender visualizar desde el comienzo el final del camino es muy complicado y si esperamos lograr esto probablemente nunca echemos a andar. Lo importante es compartir el rumbo, hacia dónde se va.

Asimismo, el trabajo conjunto entre distintas entidades implica acompasar ritmos y maneras de trabajar diferentes. Por ejemplo, cuando se trabaja con un movimiento social o con una ONG, en numerosas ocasiones, frente a la visión a más largo plazo que pueda tener EHNE Bizkaia, el movimiento social o la ONG presentan un enfoque más cortoplacista. La única manera de afrontar estas disonancias es a través de la práctica (esto es, "haciendo"). Con los ayuntamientos sucede algo parecido: su mirada está puesta en el plazo de una legislatura (cuatro años) y lograr que a la hora de pensar en iniciativas se adquiera una visión estratégica, a más largo plazo, cuesta.

En general, los procesos colectivos son más largos y costosos, pero también son más enriquecedores. Se trata de conseguir un mismo objetivo teniendo en cuenta diferentes ópticas. Sin duda, es más lento, pero permite llegar más lejos y con un resultado más sólido.

Cuadro 6. Factores clave de éxito del trabajo en red para EHNE Bizkaia

1. Ser conscientes de que una red no es una organización al uso.
2. Antes de comenzar: cuestionarnos si la creación de una nueva red es necesaria o si, por el contrario, debemos sumarnos a un movimiento ya en marcha.
3. Tener muy claras la misión y visión propias (proyecto político).
4. Mantener el proyecto soberano de cada organización y buscar un ámbito concreto de colaboración.
5. Llevar a cabo una definición consensuada de objetivos entre los miembros de la red.
6. Compartir y construir junto/as (en lugar de sumar lo que unos y otras hacen).
7. Poner la carne en el asador (es decir, involucrarse realmente en la red).
8. Respeto, empatía, honestidad y transparencia como valores básicos.
9. Ser capaz de acompasar ritmos y maneras de trabajar diferentes.
10. Aceptar y gestionar las contradicciones.

3 LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Para EHNE Bizkaia, la gestión del conocimiento constituye un elemento esencial de su labor. En el presente apartado, vamos a analizar la manera en la que la organización articula los distintos procesos asociados, agrupándolos en dos grandes categorías: procesos orientados a la creación de nuevo conocimiento y procesos orientados a la difusión, transferencia y aplicación del mismo.

3.1. Procesos relacionados con la creación de nuevo conocimiento

3.1.1. Captación de conocimiento externo e intercambio de conocimiento con otros agentes

La captación de conocimiento externo (y, para ello, la generación de espacios de intercambio de conocimiento con otros agentes) constituye un elemento clave de cara a promover la creación de nuevos saberes y contribuir así a un mejor desarrollo de la misión organizativa. En el caso de EHNE Bizkaia, no existe un grupo de personas específicamente encargado de esta función: se considera que es tarea de todas. Por lo tanto, cuantas más personas participen en redes externas, mejor. En particular, son varios los mecanismos que EHNE Bizkaia utiliza con el fin de captar conocimiento procedente del exterior:

En primer lugar, cabe destacar la participación presencial en las asambleas regionales anuales y en la conferencia internacional cuatrienal de **La Vía Campesina**. Éste es un foro básico para adquirir conocimiento relevante sobre la realidad y el devenir del sector y para identificar agentes que puedan proporcionar conocimiento específico de interés sobre distintos métodos de trabajo o de enseñanza. Por ejemplo, el contacto con el Movimiento de los Sin Tierra (MST) de Brasil y el conocimiento adquirido sobre su método de formación para cuadros directivos y campesinos ha servido de base para el diseño del curso *Baserritik Mundura* (Del Caserío al Mundo) ofrecido en cooperación con Hegoa, Instituto de Estudios de Desarrollo y Cooperación de la Universidad del País Vasco.

Un segundo mecanismo fundamental para la captación de conocimiento externo es la realización de **intercambios internacionales** (aunque también los hay de proximidad) sobre la base de la metodología "campesino/a a campesino/a". El nombre de esta metodología no significa que los intercambios tengan que estar protagonizados forzosamente por campesino/as, al contrario: se trata de que participen todas aquellas personas o agentes que tienen un papel que jugar en la construcción del sistema alimentario alternativo que se persigue: personas consumidoras, académicas, miembros de instituciones públicas, agentes volcados en la defensa de derechos (como por ejemplo, representantes sindicales), movimientos sociales diversos (tales como los relacionados con la soberanía alimentaria, la economía social y solidaria, las ciudades en transición...), etc. Todos ellos constituyen enfoques relacionados y todos deben sumar (y se debe sumar a ellos).

Los intercambios tienen una parte de convivencia muy destacada, que incluye la realización de diferentes visitas y reuniones. Se trata de un espacio en el que la atención a lo emocional, lo cultural y lo vivencial es muy importante. Es preciso entender que la agricultura constituye un modo de vida que implica una cosmovisión y que, por lo tanto, va mucho más allá de lo que puede ser cualquier otro ámbito de trabajo.

Inicialmente, los intercambios no tenían la consideración de tales, sino de "viajes". En ellos participaban lo/as afiliado/as que por sus circunstancias de producción podían dedicar unos días de "vacaciones" (habitualmente, una semana o quince días). Sin embargo, de un tiempo a esta parte, se ha producido un cambio en la selección de las personas que participan en estos intercambios. Lo que interesa es que viajen personas que luego sean capaces de trasladar y difundir lo que han aprendido en su zona o comarca correspondiente. En definitiva, se opta por aquellas personas que se ve que actúan como "dinamizadoras" en sus respectivas zonas, ya que se cree que son las que posteriormente podrán adoptar mejor el rol de formadoras en su comarca.

En virtud de lo expuesto, los intercambios constituyen uno de los mecanismos de captación de conocimiento externo más enriquecedores. A través de ellos, lo/as afiliado/as de EHNE Bizkaia han podido comprobar que la reflexión que está realizando el sindicato respecto a lo que está sucediendo en el sector, lo que está ocurriendo con la industria alimentaria, el poder de las multinacionales, etc. no es única, sino compartida por muchas personas en otros lugares del mundo. La experiencia forma parte asimismo del proceso de formación de la juventud. Ésta la aprecia sobremanera, pues, a través de ella, comprueba que vivir de la agricultura siguiendo un modelo agroecológico es posible.

Un tercer mecanismo de captación de conocimiento externo es la realización de **estancias internacionales de formación**. En este apartado, destacan especialmente los encuentros sobre Agroecología organizados por ANAP (Asociación Nacional de Agricultores Pequeños de Cuba), institución que constituye todo un referente internacional en la materia.

LOS MECANISMOS DE CAPTACIÓN E INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO SOBRE LA BASE DE UNA PARTICIPACIÓN PRESENCIAL SON LOS MÁS RELEVANTES.

Para terminar, mencionaremos la **celebración de jornadas y seminarios internacionales** organizados frecuentemente por parte de la propia EHNE Bizkaia. El propio proceso de organización de tales eventos genera una relación entre los distintos agentes participantes que resulta especialmente enriquecedora.

Como queda claramente de manifiesto, los mecanismos de captación e intercambio de conocimiento sobre la base de una participación presencial son los más relevantes. No obstante, las tecnologías de la información y comunicación (como SKYPE u otras análogas) contribuyen a mantener una relación continuada entre los distintos agentes.

3.1.2. Captación e intercambio de conocimiento en el seno de la organización

El principal mecanismo para el intercambio de conocimiento en el seno de EHNE Bizkaia se inserta dentro de su propio modelo organizativo. Las reuniones semanales de la Ejecutiva y las reuniones mensuales del Consejo provincial constituyen el principal foro para el intercambio de ideas en el día a día del sindicato, así como las asambleas comarcales y, cada dos años, los Congresos generales. Tales congresos implican una fuerte carga de trabajo a la hora de presentar y propiciar los debates y fomentar la participación entre lo/as asistentes. Al margen de ello, cuando se desea adoptar un posicionamiento en torno a un tema nuevo, se convocan jornadas o reuniones específicas para abrir el foco y recabar opiniones.

Por lo demás, aunque existe abundante material documentado en distintos formatos digitalizados, se echa en falta una mejor organización y sistematización de los contenidos, que facilite su búsqueda y acceso.

3.1.3. Un ejemplo de creación de conocimiento: propuestas para la construcción de políticas públicas locales desde la soberanía alimentaria

En esta sección exponemos el proceso colectivo de creación de conocimiento ligado al documento que lleva por título: "Sembrando soberanías para otros modelos de vida en EuskalHerria – Algunas propuestas para la construcción de políticas públicas locales desde la soberanía alimentaria". El citado documento fue elaborado en colaboración entre Bizilur (asociación para la cooperación y el desarrollo de los pueblos), Etxalde y EHNE Bizkaia, y está dirigido a todos los actores públicos y sociales con capacidad de incidencia y decisión sobre políticas públicas en el ámbito local. De modo especial, se dirige al personal político y técnico de los ayuntamientos, pero también a los movimientos campesinos y en favor de la soberanía alimentaria, a otros niveles de la administración pública y al conjunto de organizaciones y colectivos sociales. Consta de dos partes:

> En la primera de ellas, se presenta el marco teórico de referencia (la soberanía alimentaria), junto con otros ámbitos de soberanía relacionados (soberanía sobre los bienes naturales, soberanía energética, soberanía sobre los sistemas alimentarios locales, soberanía y autonomía de las mujeres, y soberanía sobre la organización de lo común y el conocimiento libre); la mirada a la realidad; y el punto de partida para la definición de políticas públicas alternativas. Además, se insiste en la importancia del territorio como ámbito estratégico para la soberanía alimentaria.

> En la segunda, se presentan algunas propuestas concretas para cada uno de los cinco ámbitos de soberanía identificados. Concretamente, se incluye un manual de cultivo que comprende los principios y herramientas que un municipio debe tener en cuenta a la hora de implementar políticas con un enfoque de soberanía alimentaria. Asimismo, se describe la experiencia de cuatro municipios y dos comarcas que están desarrollando diversas iniciativas en este ámbito y que se pueden considerar referentes en la materia.

Este documento no surge de la nada. Dos años antes, EHNE Bizkaia (junto con Bizilur y Emaús) había elaborado otro texto en el que se recopilaba todo lo existente en los ámbitos local, provincial y autonómico en materia de legislación agraria y reparto de competencias. Asimismo, se habían elaborado varios documentos previos sobre políticas públicas vinculadas a la soberanía alimentaria en otros lugares del mundo (como Venezuela y Bolivia) y, en ese caminar, se tomó conciencia de que la soberanía alimentaria guarda relación con otras soberanías, viéndose la necesidad de hacer explícita dicha relación. Con todos estos mimbres, surgió la idea de elaborar un documento propio sobre políticas públicas locales para la soberanía alimentaria.

Lo que se buscaba fundamentalmente era elaborar una guía de corte práctico. Cuando, por ejemplo, los ayuntamientos realizan consultas a EHNE Bizkaia ligadas a la realización de una modificación urbanística o sobre otros temas, además de la atención verbal, reclaman el acceso a documentos que puedan leer y en los que se puedan basar. Por este motivo, se pretendía generar una guía de apoyo que fuese de utilidad para los agentes clave. El resultado final no constituye un documento definitivo o completamente cerrado, sino un punto de partida para continuar avanzando: más adelante, pueden surgir nuevos documentos que lo complementen. Lo que cabe subrayar es que el documento elaborado ha permitido sistematizar la información disponible en los distintos departamentos de EHNE Bizkaia sobre políticas públicas.

De forma sintética, los pasos dados para la elaboración del documento fueron:

> Revisión y análisis documental en sentido amplio (libros, guías/manuales, páginas web, vídeos, etc.).

- Reuniones entre los miembros del grupo promotor del proyecto (Bizilur, Etxalde y EHNE Bizkaia), así como con otros agentes clave (ayuntamientos y otras organizaciones y personas pertenecientes al movimiento por la soberanía alimentaria en Euskal Herria).

- Recogida de información en algunos de los ayuntamientos mediante una ficha, con el doble propósito de conocer las iniciativas desarrolladas y las demandas y necesidades percibidas.

- Sesiones de trabajo con personas y organizaciones de referencia (administración pública, movimientos campesinos, ONGD, universidades y otras entidades) que están reflexionando y trabajando en la puesta en marcha de iniciativas en el ámbito local y/o en el ámbito de las políticas públicas.

El guión y la estructura del documento fueron definidos entre todas las organizaciones participantes en el proyecto, si bien la redacción final fue llevada a cabo por una única persona de Bizilur y la maquetación por EHNE Bizkaia. A lo largo del proceso, un equipo conjunto formado por personas de todas las organizaciones estaba encargado de establecer las directrices y de realizar el seguimiento.

En cuanto a la dinámica de trabajo, siempre que se trataba de adoptar decisiones de calado se llevaban a cabo reuniones presenciales, reservándose las reuniones de carácter virtual únicamente para cuestiones de tipo informativo. En particular, la definición de lo que se quería conseguir con el proyecto y el enfoque que éste debía tener (desde el punto de vista de políticas agrarias e intersección de soberanías) requirió muchas reuniones. A partir de aquí, el equipo motor definió un primer guion que se fue perfeccionando progresivamente y se redactó un primer borrador de documento que también se fue matizando y puliendo. Una vez que se tuvo una versión casi definitiva, el trabajo de revisión y corrección se llevó a cabo de manera virtual entre unas 5 o 6 personas.

En el caso de EHNE Bizkaia, hubo 2-3 personas de la Ejecutiva que participaron en el equipo motor, así como otras 2-3 personas del Equipo técnico. Durante el proceso de definición del guión, éste fue objeto de debate en el seno de la Ejecutiva, de manera que quienes participaban en el equipo motor representando al sindicato podían trasladar lo que se había debatido en el seno del mismo. Asimismo, durante la fase de elaboración del documento propiamente dicho, los representantes de EHNE Bizkaia en el equipo motor trasladaban a la Ejecutiva y al Consejo provincial los avances que se iban produciendo. Posteriormente, una vez obtenido el texto definitivo, éste fue refrendado por la Ejecutiva, al igual que por los órganos de dirección de las restantes organizaciones.

Finalizado el proceso, se procedió a la distribución y difusión del documento. Para ello, se llevó a cabo una presentación pública de éste en la localidad guipuzcoana de Usurbil. Dicha presentación (que reunió a más de cien personas) no solamente estaba dirigida al sector, sino también a ayuntamientos, movimientos sociales y sindicatos. Igualmente, se realizó una difusión internacional a través de las redes en las que EHNE Bizkaia participa.

El documento fue publicado en julio de 2015 y tuvo un impacto realmente importante. Casi podría decirse que su repercusión ha sido mayor en el extranjero que en Euskal Herria. Concretamente, la *Red de Políticas públicas para la Defensa de la Tierra* en el ámbito europeo ha realizado una valoración muy positiva de él, e incluso se ha elaborado una edición en inglés y en francés.

Adicionalmente, y a modo de complemento, durante los días 16 y 17 de noviembre de 2016 se celebró un seminario internacional sobre políticas públicas con un enfoque eminentemente práctico, en colaboración con Bizilur y la Carta de Derechos Sociales de Euskal Herria. El seminario ha servido para dar continuidad

al documento, pero también a la iniciativa Alternatiben Herria (El pueblo de las alternativas: Vida soberana con todo derecho). Este último se trata de un evento promovido por la asamblea de la Carta de Derechos Sociales de Euskal Herria y celebrado en Bilbao el 24 de octubre de 2015, siguiendo la llamada del movimiento Bizi para organizar "pueblos de las alternativas" con ocasión de la cumbre sobre el cambio climático de París del mismo año. Lo que se pretendía con ello era mostrar la existencia de alternativas al actual modelo social, que traten de promover una Euskal Herria más justa, solidaria y deseable.

3.2. Procesos relacionados con la difusión, transferencia y aplicación del conocimiento

3.2.1. Mecanismos para la difusión del conocimiento

De cara a difundir en la organización el conocimiento adquirido a raíz de la participación en los distintos foros en los que se está presente, los informes constituyen el mecanismo más empleado. Siempre se realiza un informe para la Ejecutiva, aunque sea de carácter verbal. En el seno de la misma, se comparte lo referente a los distintos foros en los que se ha estado, dentro de las reuniones semanales que ésta celebra. Además, todos los materiales que se difunden en los foros externos son puestos a disposición de los miembros de la organización.

Adicionalmente, se celebran reuniones monográficas de evaluación en aquellos casos en los que el nuevo conocimiento reviste un carácter experimental o particularmente novedoso para EHNE Bizkaia (es decir, cuando se están explorando nuevos ámbitos). Por ejemplo, así sucedió cuando se fue de intercambio a Barcelona para conocer experiencias de constitución de cooperativas desde una perspectiva de economía social y solidaria. En este caso, sí que se realizó un informe más concienzudo sobre las experiencias que se habían visitado y las reflexiones previas que habían motivado el viaje, que después se compartió con todo el Equipo técnico y con toda la Ejecutiva. Asimismo, cuando se envió una delegación a Brasil para estudiar cómo se formulaban políticas públicas, a la vuelta se hizo una sesión de evaluación abierta porque había muchas más personas al margen de EHNE Bizkaia (como, por ejemplo, personas pertenecientes a sindicatos urbanos u otros movimientos sociales) que estaban interesadas en ello y con las que se quería fortalecer la relación generada previamente al compartir una visión común sobre dicho tema.

WWW.ELIKAHERRIA.EUS

En cualquier caso, el principal instrumento de divulgación a las bases (esto es, al mundo rural, a las personas que están en los caseríos y que son a las que más interesa trasladar el debate) lo constituye la revista mensual Etxalde. Aquí se recoge el balance de todos los foros y actividades en los que se ha participado, así como la referencia al conocimiento organizativo generado que es relevante. La revista se difunde tanto físicamente como a través de internet. Además, existe un boletín que se puede encontrar en la página web **www.elikaherria.eus**.

En este sentido, se debe ser consciente de que aquellas fórmulas de socialización/difusión que pueden tener más sentido en el ámbito urbano (donde existe más tiempo para reunirse y para reflexionar) quizás no sean igual de apropiadas para el mundo rural (donde el cuidado del campo ya consume de por sí mucho tiempo y, por lo tanto, existen menos posibilidades de reunión). Anteriormente, cuando no existía la revista, el medio de comunicación principal eran las asambleas y reuniones comarcales que, por las circunstancias aludidas, no podían ser demasiado frecuentes. Por lo tanto, la información que se trasladaba era menos que la que se puede trasladar hoy en día gracias a la revista. Mediante ella, las bases están suficientemente al corriente del día a día del sindicato y de la trayectoria del mismo (hacia dónde va). Solo se celebran reuniones con las bases para temas muy puntuales.

Por otra parte, EHNE Bizkaia organiza a lo largo del año distintas jornadas y seminarios temáticos como medio de difusión/socialización del conocimiento organizativo que se va generando. Por ejemplo, jornadas y seminarios sobre acceso a bienes naturales (agua, tierra), procesos de generación de políticas públicas, el consumo como herramienta de transformación, relaciones entre personas productoras y consumidoras, tipos de consumo, etc. Sobre cada jornada/seminario celebrado se elabora después una memoria y, normalmente, se generan publicaciones adicionales, tanto en formato de texto como de vídeo.

3.2.2. La formación como aspecto clave para la transferencia y aplicación del conocimiento

Tal y como hemos explicado anteriormente, la formación constituye uno de los ejes estratégicos en torno a los que se desarrolla la actividad de EHNE Bizkaia. La oferta formativa se articula en torno a tres tipos de cursos: a) cursos temáticos orientados a satisfacer necesidades concretas de formación que plantea el sector agrario; b) cursos de sensibilización orientados a impregnar el sector y la sociedad del tipo de valores y comportamientos inherentes a la implantación de la soberanía alimentaria; y c) formación integral en materia de Agroecología de cara a fomentar la instalación de la juventud en el mundo agrario. A todo ello hay que añadir la oferta formativa comenzada a desarrollar recientemente en cooperación con la Universidad.

Los **cursos temáticos** abarcan aspectos tan variados como: la puesta en marcha de huertos agroecológicos; plantación, formación y poda de árboles frutales; huertos en terrazas y balcones; arte floral; jardinería ecológica; plantas y preparados medicinales; ganadería agroecológica; adiestramiento de perros pastor; producciones ganaderas alternativas (huevos, pollos y capones); apicultura ecológica; elaboración artesanal de productos diversos (como por ejemplo, conservas y mermeladas, pan, productos cárnicos y jabones artesanales a base de plantas medicinales); temáticas administrativas y de gestión; y formación relacionada con las personas mayores y el mundo rural (talleres de memoria, risoterapia, formación de personas cuidadoras de personas dependientes y acercamiento a los servicios que ofrece internet). Cada curso tiene una duración que oscila entre 5 y 8 días, a razón de una tarde o mañana a la semana, y la mayoría de ellos comprende una parte teórica y otra práctica.

En cuanto a los **cursos de sensibilización** hace referencia, éstos han tocado temas tales como: el consumo responsable, las consecuencias de la globalización y de los tratados de libre comercio, los transgénicos, o el papel de las mujeres en el medio rural.

No obstante, la apuesta formativa más destacada de EHNE Bizkaia es la concerniente a la **formación integral en Agroecología** y **desarrollo de circuitos próximos de comercialización** de cara a favorecer la instalación de jóvenes en el mundo rural. Esta formación nace de la siguiente constatación: la evolución del sector agrario en las últimas décadas se ha caracterizado por una industrialización de la producción que ha supuesto una pérdida de la biodiversidad y de las variedades autóctonas, una dependencia de los mercados globales y una reducción de la soberanía alimentaria, lo que ha llevado a un abandono progresivo de la actividad y a una falta de relevo en el campo. En este contexto, la Agroecología surge como modelo alternativo que puede frenar las consecuencias negativas generadas por el modelo de agricultura industrial e intensiva, y permitir la incorporación de jóvenes al mundo agrario.

Las campañas de sensibilización llevadas a cabo desde EHNE Bizkaia y otras organizaciones en torno a este nuevo modelo consiguen despertar el interés de un grupo cada vez más numeroso de personas que valoran la posibilidad de desarrollar un proyecto de autoempleo en el medio rural. La mayoría de ellas procede de entornos urbanos y aunque, en general, tienen claro que desean

desarrollar un proyecto agroecológico, carecen de la formación y de los conocimientos necesarios para poder materializarlo. Por este motivo, EHNE Bizkaia decide poner en marcha un plan integral de formación y acompañamiento de estos jóvenes, apostando por un modelo de instalación progresivo que minimice la asunción de riesgos y la necesidad de acometer grandes inversiones, de manera que éstas se lleven a cabo de manera escalonada, a medida que se gane en seguridad y conocimientos, y se generen canales de comercialización para la producción. En este proceso, la formación trata de ser una herramienta que ayude a tomar decisiones a lo largo del recorrido, sobre la base de un cambio de valores: procesos colectivos frente a procesos individuales; solidaridad frente a competencia; biodiversidad frente a monocultivo; responsabilidad compartida frente a consumismo pasivo; y ciudadanía comprometida frente a "clientes".

LAS CAMPAÑAS DE SENSIBILIZACIÓN LLEVADAS A CABO DESDE EHNE BIZKAIA Y OTRAS ORGANIZACIONES EN TORNO A ESTE NUEVO MODELO CONSIGUEN DESPERTAR EL INTERÉS DE UN GRUPO CADA VEZ MÁS NUMEROSO DE PERSONAS QUE VALORAN LA POSIBILIDAD DE DESARROLLAR UN PROYECTO DE AUTOEMPLEO EN EL MEDIO RURAL.

El plan de formación (impartido a lo largo de 4 meses a razón de 2 días a la semana) se estructura en tres grandes bloques: Agroecología, Diversificación y transformación, y Política. El bloque dedicado a la Agroecología, además de una introducción a la misma, incluye los siguientes temas: preparación, manejo de la tierra y análisis de ésta; elaboración de compost y abono de la tierra; preparación de semilleros; plantación; asociaciones y rotaciones; otras técnicas de cultivo; enfermedades, tratamientos y lucha biológica; maquinaria y herramientas; e instalaciones, invernaderos y sistemas de riego. Respecto al bloque de Diversificación y transformación, éste comprende los siguientes apartados: fruticultura ecológica; pan ecológico; elaboración artesanal de conservas y mermeladas; producciones ganaderas complementarias; producción apícola y productos de la colmena; otras producciones (pequeños frutos, flores y setas); situación y perspectivas de los sectores ganaderos; productos lácteos y cárnicos; registros sanitarios; y mataderos. Finalmente, el bloque dedicado a la Política aborda cuestiones tales como: la evolución y situación de la agricultura; industrialización y monocultivos; globalización, neoliberalismo y políticas agrarias en Europa; soberanía alimentaria y La Vía Campesina; acceso a los bienes y a la tierra; Agroecología y soberanía alimentaria desde lo local; recuperación de semillas y razas autóctonas; sistemas de comercialización; grupos de consumo responsable; alianzas estratégicas con otras organizaciones o colectivos; experiencias de otras organizaciones del Sur; el papel de las mujeres baserritarras en la lucha por la soberanía alimentaria; funciones ambientales de la agricultura; ordenación y gestión del territorio; ingeniería genética (¡no a los transgénicos!); pasos para poner en marcha un proyecto agroecológico; y dinamización de grupos y plataformas comunicativas.

Tanto el bloque dedicado a la Agroecología, como el dedicado a Diversificación y transformación, incluyen visitas a productore/as y prácticas diversas. Adicionalmente, la función de acompañamiento es clave en el proceso de instalación. Para ello, EHNE Bizkaia cuenta con el compromiso de un nutrido grupo de baserritarras que realizan la labor de promotore/as en sus comarcas o municipios, transmitiendo a las nuevas generaciones todos sus conocimiento sobre la base de la metodología "campesino/a a campesino/a". Ello ha requerido un importante trabajo previo de empoderamiento de las personas que realizan esta función, debido a que, en numerosas ocasiones (especialmente en el caso de las mujeres), no se valoran suficientemente los saberes propios y se considera que no se tiene nada importante que transmitir a los demás.

Por otro lado, no podemos dejar de referenciar la nueva línea de **formación desarrollada en cooperación con la Universidad** y, como ejemplo inicial de ella, el curso *Baserritik Mundura* (Del

Caserío al Mundo), en cooperación con Etxalde y Hegoa, Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional de la Universidad del País Vasco. Según se señala en la presentación del curso, éste nace con la intención de ampliar los espacios universitarios de formación e investigación en materia de Soberanía alimentaria y Agroecología. El objetivo principal radica en poner en valor y generar conocimiento desde y para el campo y el campesinado. Desde un punto de vista metodológico, el curso se inspira en los procesos formativos promovidos desde La Vía Campesina y, en particular, en los de la Escuela Nacional Florestan Fernandes vinculada al Movimiento de los Sin Tierra (MST) de Brasil. Son tres los elementos metodológicos que marcan la identidad del curso:

> Enfoque de sujetos – Se trata de promover la implicación activa, propositiva y participativa, así como la corresponsabilidad de todas las personas intervinientes en el curso. Se considera que todas las personas participantes enseñan y aprenden, y se organizan en grupos de trabajo denominados "núcleos territoriales".

> Sistema de alternancia – El curso incluye diferentes tiempos y espacios formativos, cada uno de ellos con un objetivo pedagógico diferente. Concretamente, incluye 4 tiempos universitarios intensivos de 4 días de convivencia cada uno de ellos, alternados con 3 tiempos comunitarios de varios meses de duración cada uno. Durante los tiempos comunitarios, los núcleos territoriales desarrollan trabajos en grupo acompañados. Con ello se pretende generar una relación dialéctica entre teoría y práctica.

> Coordinación político-pedagógica – Se trata de un grupo de personas encargado de realizar el acompañamiento pedagógico del proceso, así como de garantizar la planificación, logística y dinamización que requiere un proceso de estas características. Su composición es mixta, con el fin de garantizar la necesaria articulación y complementariedad entre Universidad y movimiento campesino vasco.

A lo largo del curso, lo/as participante/as desarrollarán trabajos de investigación (250 horas) en alguna de las áreas prioritarias identificadas por el propio movimiento campesino: políticas públicas

para la soberanía alimentaria; producciones campesinas y comercialización; producciones campesinas y transformación de alimentos; propuestas para los sectores agro-ganaderos desde la soberanía alimentaria; ordenación del territorio y soberanía alimentaria; la agricultura campesina y el concepto de calidad; saberes campesinos y formación; pasado y presente del sindicalismo y del asociacionismo agrario en Euskal Herria; alimentación, salud y modelos de consumo; identidad, cultura, medioambiente y agricultura campesina; y feminismo campesino.

El curso está formado por 10 asignaturas estructuradas en tres módulos que implican un total de 122 horas de tiempo universitario y 628 horas de tiempo comunitario (en total, 750 horas). El primer módulo (que lleva por título: Análisis crítico de la modernidad capitalista con énfasis en el modelo agroindustrial globalizado) comprende 3 asignaturas: Dinámicas y agentes prioritarios en la modernidad capitalista; Evolución histórica del modelo agroindustrial globalizado; y La realidad del ámbito de la alimentación en Euskal Herria. En cuanto al segundo módulo (que lleva por título: Soberanía alimentaria – enfoque teórico, agendas políticas y actores estratégicos), éste comprende 4 asignaturas: Análisis de las dinámicas emancipadoras; Agenda emancipadora de la soberanía alimentaria; Modelo agroecológico como premisa de la soberanía alimentaria; y La soberanía alimentaria y la economía solidaria. Finalmente, el tercer módulo (que lleva por título: La soberanía alimentaria – de la práctica a la teoría y de la teoría a la práctica) incluye otras 3 asignaturas: Políticas públicas para la soberanía alimentaria; La soberanía alimentaria y la agroecología práctica desde ya; y Soberanía alimentaria, investigación y educación popular.

3.3. Factores clave de éxito y retos de la gestión del conocimiento

Lo expuesto en los apartados precedentes pone de manifiesto que, para una organización que aspira a transformar la sociedad (como es el caso de EHNE Bizkaia), los procesos colaborativos de generación de conocimiento con múltiples agentes constituyen una cuestión clave para avanzar en su propósito. La transformación de la sociedad no puede lograrse trabajando de manera aislada, sino que requiere el esfuerzo articulado de muchos colectivos que ocupan distintos espacios dentro de ésta. Además, cuando los retos son globales, la presencia en el debate internacional y en los distintos foros en los que éste tiene lugar es crítica. EHNE Bizkaia ha comprendido esto perfectamente y destina importantes recursos a esta presencia, así como a la generación de espacios de socialización adicionales (intercambios, estancias, jornadas y seminarios internacionales) que faciliten el intercambio de ideas y el descubrimiento de nuevas perspectivas, nuevas miradas y propuestas innovadoras para dar respuesta a retos comunes. La dificultad estriba después en conjugar este plano de actividad internacional con la transferencia local de los aprendizajes adquiridos. De ahí que la selección de personas participantes cuyo perfil parezca ajustarse mejor a esta labor sea tan importante, así como la promoción de estas actividades internacionales en el propio territorio. A modo de ejemplo, EHNE Bizkaia acogió la celebración de la Conferencia internacional de La Vía Campesina en julio de 2017.

LA TRANSFORMACIÓN DE LA SOCIEDAD NO PUEDE LOGRARSE TRABAJANDO DE MANERA AISLADA, SINO QUE REQUIERE EL ESFUERZO ARTICULADO DE MUCHOS COLECTIVOS QUE OCUPAN DISTINTOS ESPACIOS DENTRO DE ÉSTA.

Por otra parte, la formación se revela como un factor esencial de transformación y de avance hacia la implantación de la soberanía alimentaria y del nuevo modelo de agricultura agroecológica. Dada la naturaleza política del concepto de soberanía alimentaria, su relación con otras soberanías y sus profundas implicaciones socioeconómicas, la formación impartida debe cubrir también estas dimensiones, poniendo de relieve las consecuencias que se derivan de la opción

por un modelo de agricultura industrial intensiva frente a un modelo de agricultura agroecológica, y la necesidad de avanzar en modelos económicos con una mayor dimensión social y solidaria. Además, dado el fuerte componente tácito y experiencial del conocimiento agrario, el acompañamiento y la interacción con otro/as productore/as, junto con las posibilidades de experimentación supervisada constituyen ingredientes clave de los procesos formativos.

No obstante, la "codificación" y sistematización de conocimientos como base para la reflexión que antecede a la generación de nuevas propuestas o, simplemente, para facilitar su transmisión cuando la dimensión experiencial no es tan relevante (por ejemplo, en el caso de las políticas públicas) también es importante y EHNE Bizkaia dedica igualmente un considerable esfuerzo a este fin, procediendo a desarrollar un amplio número de documentos (muchas veces en colaboración con terceros). Quizás, faltaría complementar este notable trabajo con un esfuerzo adicional de organización y clasificación informática de los numerosos documentos elaborados y material disponible en general, a efectos de facilitar su posterior identificación, acceso y consulta.

En cualquier caso, la mayor dificultad para EHNE Bizkaia estriba en mantener la implicación de sus bases (dispersas en el territorio y con escaso tiempo disponible para participar en reuniones) en los procesos críticos de gestión del conocimiento. La revista Etxalde constituye un medio eficaz para difundir al conjunto la información básica y el devenir de los debates, junto con la página web **www.elikaherria.eus** (que aún debe ganar algo en amigabilidad), mientras que las personas que ejercen el rol informal de "dinamizadoras comarcales" desempeñan una importante función de comunicación bidireccional que permite, de algún modo, asegurar esta implicación. Adicionalmente, estarían los espacios formales de intercambio correspondientes a las asambleas comarcales (en cierto desuso) y congresos bienales.

Cuadro 7. Factores clave de éxito de la gestión del conocimiento en EHNE Bizkaia

1. Promoción de procesos colectivos de creación de conocimiento que impliquen a múltiples agentes (puesto que el objetivo último es transformar la sociedad).
2. Presencia en foros internacionales de debate e inversión de los recursos necesarios para ello (dado que los retos a afrontar son globales).
3. Generar espacios de socialización que faciliten el intercambio de ideas y el descubrimiento de nuevas perspectivas y propuestas innovadoras para dar respuesta a retos comunes: intercambios, estancias, jornadas y seminarios internacionales.
4. Conjugar la actividad internacional con la transferencia local de los aprendizajes adquiridos, seleccionando para ello las personas más adecuadas para participar en cada actividad.
5. Promoción de procesos formativos que combinen las dimensiones técnica y política de la agricultura agroecológica para avanzar en la implantación de la soberanía alimentaria.
6. Importancia del acompañamiento y de la interacción con otro/as productore/as en los procesos formativos, así como de la experimentación supervisada.
7. Codificación y sistematización de conocimientos como base para la reflexión que antecede a la generación de nuevas propuestas.
8. Clasificación informática de los documentos elaborados y material disponible a efectos de facilitar su posterior identificación, acceso y consulta.
9. Garantizar el flujo de comunicación bidireccional con las bases de la organización.
10. Promover la figura de lo/as "dinamizadore/as del conocimiento" (dinamizadore/as comarcales).

4 PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES

4.1. Situación y problemática específica

La situación y problemática de las mujeres campesinas en Euskal Herria comparte muchos rasgos comunes con la de las mujeres agricultoras en el resto del mundo, en particular, en lo que a la invisibilidad y falta de reconocimiento de su trabajo se refiere. Esta situación se enmarca además en un claro proceso de declive del sector primario en la región. Según recoge un informe elaborado por Hazi (*Landa, Itsasertz eta Elikagaien Sustapena*/ Desarrollo Rural, Litoral y Alimentario) para el Gobierno Vasco en 2016, desde el año 2003 hasta el año 2013 (último año para el que se dispone de datos), el número de personas que trabajan en el sector primario en el País Vasco se ha reducido a la mitad, pasando de casi 50.000 en 2003 a poco más de 25.000 en 2013. Además, se trata de un sector muy envejecido: la media de edad de los titulares de explotación varones ronda los 57 años, frente a los 60 años de las mujeres.

Precisamente, de las 25.264 personas que trabajaban en el sector en 2013, 14.641 lo hacían como titulares de explotación, mientras que 8.068 lo hacían como ayuda familiar, 957 como personas con contrato laboral y 1.598 como integrantes de una sociedad. En el caso de las personas titulares de explotación, únicamente el 31% eran mujeres (4.468) frente a un 69% de hombres (10.173), mientras que en el caso de la figura "ayuda familiar", nos encontramos con una clara mayoría de mujeres (4.517, esto es, el 56%) frente a hombres (3.551, o lo que es lo mismo, el 44%). Por último, en el caso de las personas contratadas e integrantes de sociedades, los hombres son también clara mayoría (857 frente 100 y 1.348 frente a 250, respectivamente). Por lo tanto, las mujeres solo despuntan en el caso de la figura "ayuda familiar", que es precisamente la más vulnerable de todas, ya que implica trabajar sin contrato laboral ni salario, lo que supone no cotizar a la Seguridad Social y, en consecuencia, carecer de derecho a la percepción de prestaciones por jubilación, desempleo, enfermedad, accidente o maternidad, lo cual genera una situación de total dependencia respecto al hombre.

Además, tal y como se explica desde EHNE Bizkaia, las propias mujeres tienden a minusvalorar muchas veces su papel. Por ejemplo, cuando se realiza una visita a una finca y se presenta a la pareja que está al frente de la misma, la mujer suele intervenir rápidamente para decir que su rol se limita a "apoyar en lo que puede". En muchas ocasiones, es cierto que el rendimiento de la explotación no da como para que se haga constar a dos personas como titulares de la misma, pero el trabajo suele compartirse a partes iguales entre ambos, cuando no es la propia mujer quien asume un mayor porcentaje. Por este motivo es tan importante articular espacios de formación y empoderamiento para las mujeres.

EN EL MUNDO RURAL, LAS MUJERES ASUMEN HABITUALMENTE EL TRABAJO PRODUCTIVO Y REPRODUCTIVO, MIENTRAS QUE LOS HOMBRES ÚNICAMENTE SE RESPONSABILIZAN DEL PRIMERO. DEBIDO A ELLO, SE GENERAN SITUACIONES DE GRAN SOBRECARGA (HAZI, 2016), LO QUE DIFICULTA SU PARTICIPACIÓN EN LA ESFERA PÚBLICA.

En el mundo rural, las mujeres asumen habitualmente el trabajo productivo y reproductivo, mientras que los hombres únicamente se responsabilizan del primero. Debido a ello, se generan situaciones de gran sobrecarga (Hazi, 2016), lo que dificulta su participación en la esfera pública. Tal y como se recoge en el Cuaderno nº 4 de la serie "De Jakarta 2013 a EuskalHerria 2017: Construyendo soberanía alimentaria en Euskal Herria" (Bizilur y Mundubat, 2015), la participación

de las mujeres en espacios políticos se ha visto históricamente limitada por la sobrecarga de tareas y la masculinización de tales espacios. Sencillamente, se consideraba que dicha participación no era asunto de mujeres (Hazi, 2016).

Mención aparte merece la violencia ejercida hacia las mujeres en el mundo rural. Según sendos estudios realizados por las Diputaciones de Araba y Bizkaia (y mencionados por el citado Cuaderno nº 4 de la serie "De Jakarta 2013 a Euskal Herria 2017"), el control social primario propio de los entornos rurales constituye el mayor obstáculo para la visibilidad de la violencia y el apoyo del vecindario. "En un contexto marcado por la cercanía, el hecho de que las relaciones de violencia de género sean conocidas no supone un 'plus' de apoyo y protección para las mujeres, sino una fuente de crítica hacia ellas. Lo que no sucede con los agresores, quienes encuentran en el silencio del vecindario y la vergüenza de las mujeres un evidente clima de impunidad" (Bizilur y Mundubat, 2015; p. 21). Adicionalmente, el aislamiento o la distancia hasta los núcleos urbanos dificultan la información y la denuncia.

Por otra parte, la situación de dependencia económica a la que antes hemos aludido, coloca a las mujeres en una situación mucho más vulnerable frente a la violencia que puedan sufrir por parte de sus compañeros. Tras la separación, muchas de ellas deben afrontar sus itinerarios de emancipación en condiciones de empobrecimiento económico (Bizilur y Mundubat, 2015).

Cuadro 8. Problemática de las mujeres en el mundo rural vasco

- Claro declive del sector primario en la región: en diez años, el nº de personas que trabaja en el campo se ha reducido a la mitad.
- Invisibilidad y falta de reconocimiento del trabajo femenino.
- Solamente el 31% de las personas titulares de explotación son mujeres.
- Predominio de la figura de "ayuda familiar", sin contrato laboral ni salario y, por lo tanto, sin cotización a la Seguridad Social ni derecho a sus prestaciones.
- Las propias mujeres tienden a minusvalorar su papel.
- Sobrecarga de trabajo importante: las mujeres asumen el trabajo de cuidado de los miembros de la familia, además del trabajo productivo, mientras que, por lo general, los hombres solo asumen este último.
- Su participación en los espacios políticos y de toma de decisiones es muy limitada, debido en parte a la falta de tiempo disponible para ello.
- Problemática particular de la violencia de género en el mundo rural.

4.2. Contribución

Las mujeres son consideradas el pilar fundamental del caserío o finca rural y el principal garante de su supervivencia. Cuando éste va mal y es preciso complementar los ingresos con un trabajo externo, es la mujer quien permanece en él, asumiendo buena parte de las tareas que realizaba el hombre, además de las que ya asumía anteriormente. Tal y como relata Maite Aristegi (antigua secretaria general de EHNE), ello provoca considerables dosis de tensión y stress, lo que afecta al bienestar y felicidad de las mujeres. Sin embargo, "sin mujer no hay caserío" y, en muchos casos, cuando ésta desaparece, el caserío desaparece con ella.

Además, al igual que sucede en otras partes del mundo, las mujeres desempeñan un importante rol de preservación de los saberes agrícolas ancestrales y de guardianas de las semillas. Tradicionalmente, ellas han sido las encargadas de seleccionar, guardar, recuperar e intercambiar las semillas libremente, frente a la tendencia actual de privatizar y patentar las mismas (Bizilur y Mundubat, 2015).

Por otra parte, las mujeres asumen también una importante tarea de transformación artesanal de los productos agrícolas (a pesar de las importantes trabas que implica la normativa sanitaria actual, muy poco adaptada a este tipo de producción), además de ser las encargadas de su venta en los mercados locales. Como describe Maite, ello guarda una estrecha relación con la capacidad de las mujeres para extraer valor de lo "pequeño", de lo que aparentemente tiene poca importancia. Sin embargo, esto es lo que en muchas ocasiones ha permitido que los caseríos salgan adelante: la suma de muchas pequeñas cosas (es decir, de muchas pequeñas fuentes de ingresos) permite obtener finalmente una remuneración interesante. Si bien los hombres suelen decidir sobre las grandes inversiones, las mujeres suelen decidir sobre lo pequeño y, en esta faceta, ellas han demostrado una gran imaginación a la hora de buscar distintas maneras de obtener rendimiento y de diferenciar la oferta.

También hay que destacar lo que las cualidades vinculadas tradicionalmente a las mujeres aportan al campo, como por ejemplo, la sensibilidad y la ternura. Ello se traduce en un mayor mimo a la hora de cuidar la tierra y los animales (más acorde con el nuevo modelo de agricultura agroecológica), y en una mayor preocupación por agradar a la persona consumidora, con quien se procura establecer relaciones de cercanía, escuchando sus impresiones y mejorando en función de ellas el producto ofrecido. Asimismo, las mujeres desempeñan un papel clave en el cuidado y bienestar del núcleo familiar, en el tejido de relaciones sociales con otros caseríos y en el fomento de la solidaridad entre éstos: su mayor sensibilidad acrecienta su capacidad de empatizar con los problemas de los demás y contribuir a su solución. Además, como señala Maite, las mujeres muestran una gran capacidad de resistencia frente a la adversidad, y una enorme fuerza y energía a la hora de afrontar los problemas, muchas veces a costa de un sacrificio personal importante. La prudencia y el pragmatismo son igualmente cualidades destacadas.

Cuadro 9. Contribución de las mujeres en el mundo rural

> Son el pilar fundamental del caserío o finca rural y el principal garante de su supervivencia.

> Desempeñan una importante labor de preservación de los saberes agrícolas ancestrales, y de "guardianas" de las semillas.

> Se ocupan de la transformación artesanal de los productos agrarios y de su comercialización en los mercados locales.

> Destacan por su capacidad de extraer valor de lo "pequeño".

> Son imaginativas a la hora de diferenciar la oferta y buscar distintas fuentes de ingresos.

> Su forma de trabajar la tierra y cuidar de los animales es más próxima al modelo agroecológico.

> Se preocupan en mayor medida por agradar a la persona consumidora, con quien procuran establecer relaciones de cercanía.

> Desempeñan un papel clave en el cuidado y bienestar del núcleo familiar.

> Se encargan de tejer relaciones sociales y de solidaridad con otros caseríos.

> A la hora de acometer nuevos proyectos, se muestran más prudentes y pragmáticas.

4.3. Mecanismos de participación

Ante la problemática específica de las mujeres, desde EHNE Bizkaia se trata de articular medidas que faciliten la incorporación real de éstas a la actividad productiva y sindical, incluyendo su participación en los órganos de dirección del sindicato. Para ello, EHNE Bizkaia apuesta por la formación e información como línea estratégica fundamental, a la vez que también desarrolla acciones reivindicativas en pro del establecimiento de medidas de apoyo para la conciliación familiar, el cuidado de personas dependientes y la regulación de la situación laboral femenina. Aunque aún queda camino por recorrer a la hora de promover la participación de las mujeres en el sindicato, en general, éstas se encuentran mejor organizadas que los hombres, existiendo por su parte una clara voluntad de articulación propia. De hecho, las mujeres organizan un mayor número de actividades específicas que otros colectivos, como puede ser el de la juventud. Además, la mayor parte de personas formadoras son mujeres.

Sin embargo, la crisis económica ha provocado un claro repliegue de la participación de las mujeres en las actividades de formación. A medida que ésta expulsaba a los hombres de otro tipo de actividades productivas, éstos aumentaban su participación en las actividades formativas en detrimento de las mujeres, quienes debían quedar al cuidado de la familia. Es decir, una vez más, cuando se trata de conciliar vida familiar y laboral, las mujeres salen perdiendo. Igualmente, también ha sido frecuente que, cuando en alguna actividad formativa en la que las mujeres hubieran podido estar inicialmente más presentes se comenzaba a demostrar la viabilidad económica de lo aprendido, entonces, comenzaran a participar en ella muchos más hombres.

No obstante, la estrategia de EHNE Bizkaia orientada a promover la integración de nuevas personas al ámbito rural a través de la formación también ha dado sus frutos entre las mujeres y, hoy en día, existe un grupo de ellas procedente del ámbito urbano que ha llevado a cabo su instalación en el campo. Además de promover su participación en el curso integral sobre Agroecología, EHNE Bizkaia también impulsa su participación en los distintos intercambios internacionales que se organizan, a la vez que también desarrolla cursos específicos más orientados a sus necesidades e inquietudes, como pueden ser los relacionados con el uso de la tecnología agraria, la elaboración artesanal de distintos productos (conservas y mermeladas, pan, productos cárnicos y jabones elaborados a partir de plantas medicinales, entre otros) y el cuidado de personas dependientes.

Por otra parte, EHNE Bizkaia desarrolla una participación muy activa en el grupo de mujeres de Etxalde: *Etxaldeko emakumeak*, de cuyo equipo motor forma parte. El primer encuentro formal del grupo tuvo lugar con ocasión de la celebración del día internacional de la mujer trabajadora el 8 de marzo de 2012. Durante el citado encuentro, se compartieron las historias de mujeres baserritarras de distintas generaciones y perfiles, con el fin de hacer visible el importante papel desempeñado históricamente por las mujeres en los caseríos. La experiencia se valoró de manera tan positiva que, a partir de aquí, se decidió crear un equipo motor que impulsara nuevos encuentros y actividades para fomentar la participación de las mujeres dentro del movimiento (Kalidadea, 2016). Dicho equipo, integrado por unas seis-ocho mujeres se reúne mensualmente en la sede de EHNE Bizkaia en Abadiño.

EHNE BIZKAIA DESARROLLA UNA PARTICIPACIÓN MUY ACTIVA EN EL GRUPO DE MUJERES DE ETXALDE: *ETXALDEKO EMAKUMEAK*, DE CUYO EQUIPO MOTOR FORMA PARTE.

La razón por la que se decide crear un grupo solo de mujeres obedece a que, dadas las importantes desigualdades de género existentes en el sector, se considera que para éstas puede resultar más cómodo

y fácil participar en un espacio exclusivamente femenino. Desde su creación, el grupo ha impulsado la reflexión y la investigación en torno a las necesidades específicas de las mujeres y sus intereses estratégicos. Para las mujeres que lo integran, su participación en él ha supuesto entrar en contacto con una red que comparte el mismo modo de vida y la misma pasión por la Agroecología. También les ha permitido salir de su realidad cotidiana y conocer mujeres de otras generaciones y ámbitos geográficos, pero con intereses comunes. Asimismo, les ha permitido desarrollar una conciencia feminista (lo que requiere a veces adaptar el lenguaje) e iniciar un proceso de empoderamiento, mejorando su propia autoestima, dedicando más tiempo a su propio cuidado y desarrollando una conciencia crítica que cuestiona los roles tradicionales de género.

4.4. Principales logros y retos

Uno de los principales logros relacionados con la promoción de la igualdad entre hombres y mujeres en el mundo agrario radica en la aprobación por parte del Gobierno Vasco en octubre de 2015 del Estatuto de la Mujer Agricultora, al que desde EHNE Bizkaia se realizaron distintas aportaciones, entre ellas, la referente a la inclusión de la transformación y comercialización, (tareas principalmente asumidas por las mujeres) dentro del concepto de "Unidad de Trabajo Agrario" (UTA). Aunque todavía la citada normativa precisa de un desarrollo importante, desde EHNE Bizkaia se considera un punto de partida clave para avanzar en políticas agrarias y alimentarias basadas en la equidad y en la justicia social.

Tal y como se explica en el preámbulo del texto normativo, la aprobación del citado Estatuto responde a la necesidad de afrontar la discriminación que sufren las mujeres en el sector agrario (especialmente, en todo lo que tiene que ver con su reconocimiento profesional y su valorización social), así como al ejercicio efectivo de sus derechos profesionales, sociales y fiscales. Concretamente, el Estatuto toma los derechos de las mujeres agricultoras como punto de partida y concreta las obligaciones de las administraciones públicas para garantizar su ejercicio efectivo.

Tras definir el objeto del Estatuto y los principios que lo inspiran en el Título I, el Título II trata sobre el acceso de las mujeres a la titularidad de las explotaciones agrarias. En particular, la figura de "titularidad compartida" (ya reconocida en la Ley 35/2011, de 4 de octubre) se considera el instrumento clave para lograr una igualdad de derechos efectiva entre hombres y mujeres. Para ello, el Estatuto fomenta que las explotaciones en las que ambos miembros de la unidad de convivencia trabajen en ella se acojan a este régimen de titularidad, mediante su priorización a la hora de conceder ayudas y asignaciones, y también mediante el establecimiento de ayudas para la afiliación de mujeres agricultoras a la Seguridad Social.

A continuación, el Título III aborda la representación de las mujeres en el sector agrario, distinguiendo tres ámbitos de intervención: la Administración y sus empresas; las organizaciones y asociaciones profesionales; y las empresas privadas. En los tres casos, se pretende hacer efectivo el derecho de las mujeres a participar en la política agraria y ser consideradas como interlocutoras válidas en el impulso de políticas que representen sus intereses y necesidades. Para cada ámbito de intervención, se establecen unos objetivos y plazos, tras cuya conclusión se deberá evaluar su cumplimiento.

El Título IV está dedicado a los derechos sociales y en él se incide en la conciliación responsable y en los problemas de violencia o acoso contra las mujeres, que en el sector agrario se producen en un ambiente más cerrado y aislado, lo que dificulta su prevención y atención. Más adelante, el Título V pretende hacer visible y reconocer el trabajo realizado por las mujeres en el sector agrario,

adaptando a este sector lo recogido en la Ley 4/2005, de 18 de febrero, para la Igualdad de Mujeres y Hombres. Finalmente, el Título VI crea una comisión de seguimiento del cumplimiento de lo dispuesto en la presente ley.

Como decíamos, aunque la aprobación del Estatuto constituye un paso importante, aún queda mucho camino por recorrer: se necesita insistir aún más en la formación de género para hombres y mujeres, y en el empoderamiento de éstas, en escuchar y dar la palabra a éstas, en fomentar la solidaridad y el asesoramiento mutuo, y en adaptar los horarios para facilitar su participación pública.

BIBLIOGRAFÍA

Bizilur, Etxalde y EHNE Bizkaia (2015) *Euskal Herrirako Bestelako Bizitza-Ereduak Lortzeko Burujabetza Ereiten: Elikadura Burujabetza Abiapuntu, Tokiko Politika Publikoak Eraikitzeko Zenbait Proposamen / Sembrando Soberanías Para Otros Modelos de Vida en EuskalHerria: Algunas Propuestas para la Construcción de Políticas Públicas Locales desde la Soberanía Alimentaria.*

Bizilur y Mundubat (2015) *Soberanía Alimentaria y Feminismos. De Jakarta 2013 a EuskalHerria 2017: Construyendo Soberanía Alimentaria en EuskalHerria*, Cuaderno nº 4.

EHNE Bizkaia (2012) *Elikadura Burujabetza Lantzen / Construyendo la Soberanía Alimentaria,* VIII Congreso, 25 de noviembre, Gernika, Bizkaia.

EHNE Bizkaia (2014) *Erabaki eta Eraiki, Elikadura SareakJ osten / Nuevas Herramientas para Profundizar en la Soberanía Alimentaria*, IX Congreso, 30 de noviembre, Murueta, Bizkaia.

EHNE Bizkaia (2016) *Erein, Landatu eta Zabaldu / Sembrar, Plantar y Extender*, X Congreso, 27 de noviembre, Derio, Bizkaia.

Hazi (*Landa, Itsasertz eta Elikagaien Sustapena*/ Desarrollo Rural, Litoral y Alimentario) (2016) *Las Mujeres en el Sector Agrario Vasco: Agricultoras.*

Kalidadea (Acompañamiento, Calidad y Desarrollo) (2016) *Investigación Diagnóstica del Grupo de Mujeres de Etxalde, Participativa y con Enfoque de Género – Mujeres que Impulsan el Modelo Agroecológico en Clave de Soberanía Alimentaria.*

Capítulo 3.

Estudio de caso:
Proyecto de Desarrollo Rural Vicente Guerrero A.C.

1 ANTECEDENTES

1.1. Breve descripción de la organización

El proyecto de Desarrollo Rural Vicente Guerrero A.C., también conocido localmente como Grupo Vicente Guerrero (GVG), debe su nombre a la comunidad Vicente Guerrero del municipio de Españita, localizado en la parte poniente del Estado de Tlaxcala en México. Esta organización de base campesina busca alternativas socio-económicas para mejorar la calidad de vida en el medio rural. Su objetivo principal es lograr la soberanía alimentaria, en primer lugar, en las comunidades de su región y, en segundo lugar, en México[4].

4 www.vicenteguerrero.org

GVG fue tomando forma lentamente. A comienzos de la década de 1970, voluntario/as extranjero/as visitaron y capacitaron a campesino/as de la comunidad en temas como estufas ahorradoras y huertos bio-intensivos a través del Comité Mexicano de Servicios de los Amigos, (MFSC por sus siglas en inglés). Posteriormente, en 1978, el MFSC envió un grupo de campesino/as de Vicente Guerrero a Chimaltenango (Guatemala) para capacitarse en técnicas agroecológicas. Una vez que adquirieron cierta especialización, y con apoyo de la organización Servicios, Desarrollo y Paz A.C. (SEDEPAC), se dieron a la tarea de promover sus conocimientos sobre agroecología en diversas comunidades de Tlaxcala. En el año 1987, SEDECAP invita a lo/as promotore/as de Vicente Guerrero

a una serie de visitas al extranjero para capacitar campesino/as nicaragüenses, guatemalteco/as y cubano/as, con el apoyo financiero de la Fundación Ford y de OXFAM. En 1988, después de varios años de trabajo con SEDEPAC, GVG toma un camino independiente, sin ayuda externa, que dura hasta 1993. En esta etapa, concentró sus recursos en la promoción agroecológica en comunidades cercanas. En 1993 y hasta 1998, se abrió una nueva etapa de trabajo de promoción agroecológica con apoyo de la fundación alemana Pan para el Mundo. En 1997, GVG se formaliza como asociación civil sin fines de lucro ante las autoridades y, en el mismo año, algunos de sus miembros contribuyen a la formación de otra organización: Centro Campesino para el Desarrollo Sustentable A.C. En ese periodo, comienzan a darse una serie de interacciones con la Universidad Autónoma de Chapingo, recibiendo estudiantes e investigadore/as en su comunidad y en sus procesos de enseñanza - aprendizaje. En el año 2005, en asociación con otras organizaciones tlaxcaltecas como el Centro Campesino, Centro de Educación Ambiental y Acción Ecológica (CEDUAM), Casa Presentación A.C. y el Centro Fray Julián Garcés de Derechos Humanos se funda el Mercado Alternativo Agroecológico de Tlaxcala. En el año 2007, dentro de su programa de incidencia política se promueve la "Ley de fomento y protección al maíz como patrimonio originario, en diversificación constante y alimentario, para el Estado de Tlaxcala" (en adelante Ley del Maíz de Tlaxcala) que busca proteger las razas de maíz locales ante la probable introducción de semillas de maíz genéticamente modificado. De esta forma, GVG se articula con la campaña nacional *Sin Maíz No hay País*.

1.2. Posicionamiento estratégico

1.2.1. Misión y visión

La misión de GVG consiste en impulsar el desarrollo sostenible con el fin de consolidar alternativas que hagan frente a la pobreza y al deterioro ambiental, y que permitan una mejor calidad de vida, la recuperación de la cultura, el conocimiento y la identidad campesina. Por otra parte, su visión consiste en lograr una soberanía alimentaria basada en la producción de alimentos de calidad y sin contaminantes para sus comunidades, el respeto y conservación de los recursos naturales y un intercambio equitativo de los excedentes entre campo y ciudad.

1.2.2. Líneas estratégicas

El trabajo de GVC se articula en torno a cinco líneas estratégicas:

> **Promover la agricultura sostenible.** La organización realiza trabajos de conservación de suelos y fuentes de agua, desarrolla proyectos de fruticultura y horticultura bio-intensivas, produce ecológicamente granos básicos, fomenta la ganadería de traspatio, lleva a cabo programas de reforestación, organiza talleres de elaboración de compostas y fertilizantes orgánicos, procura el cultivo y conservación de semillas nativas, estudia las plantas medicinales y el control natural de plagas. En general, desarrolla técnicas relacionadas con el cultivo de la milpa. Ésta hace alusión a un sistema mesoamericano de producción agrícola en el que el maíz (base de la alimentación mexicana) constituye uno de sus principales protagonistas. Se trata de un sistema integral que, además del maíz, incluye otros cultivos como jitomate, calabaza, chile, frijol, amaranto, haba, plantas medicinales, plantas forrajeras, etc. Asimismo, la milpa es un sistema alimentario de trabajo familiar y comunitario (con prácticas como el tequio[5]), así como expresión de biodiversidad y de saberes tradicionales que denotan la identidad, cultura y alimentación

5 Es una forma de trabajo organizado o faena que tiene como objetivo el beneficio colectivo. Viene del náhuatl (lengua prehispánica) "tequitl", que significa trabajo o tributo.

campesinas. También implica una forma de organizar la familia, el trabajo, la diversidad, la alimentación y la relación con la naturaleza. Además, permite generar recursos económicos a partir de sus excedentes. Por lo tanto, su relevancia es social, ambiental, cultural, alimentaria y hasta política. Existen miles de formas de hacer milpa, que varían según las características ambientales y culturales de cada región. El GVG sitúa a la milpa como uno de sus principales ejes de trabajo y formación.

- **Impulsar la organización comunitaria y la autogestión.** GVG impulsa el intercambio de experiencias y conocimiento según el método de campesino/a a campesino/a. Se trata de un método horizontal para la capacitación agroecológica de comunidades rurales. GVG ha formado a cerca de 5.000 promotore/as de agroecología y ha formado parte del Programa de Intercambio, Dialogo, y Asesoría en Agricultura Sustentable y Soberanía Alimentaria (PIDAASSA), junto con otras organizaciones de diferentes estados de la República Mexicana. El programa fue impulsado por la agencia de cooperación alemana Pan para el Mundo. También ha participado en las jornadas ambientales del *Día de la Tierra* y *A limpiar Tlaxcala*.

- **Revalorizar y desarrollar la identidad campesina.** GVG se considera una organización campesina e indígena que promueve en sus territorios la gestión y gobernanza por medio de usos y costumbres. En este sentido, el sistema productivo milpa y sus cultivos asociados, así como su gastronomía, forman parte importante de la identidad de la organización. Lo anterior queda de manifiesto en los eventos, métodos y actividades que promueve, como la *Feria y el Carnaval del Maíz* desde 1990, la metodología de campesino/a a campesino/a y su apoyo al reconocimiento de Tlaxcala como un punto de origen del maíz.

- **Incidir en políticas públicas.** La organización influye en la administración pública a través de su programa de incidencia política en los diferentes niveles de gobierno. En la escala más baja, sus miembros han sido electos presidentes de comunidad. En el ámbito municipal, han formado parte de consejos de desarrollo en los municipios de Españita y Nanacamilpa de Mariano Arista en el estado de Tlaxcala. En el ámbito estatal, su labor más destacada ha sido el impulso a la Ley del Maíz de Tlaxcala en el año 2007, que involucró a académico/as, a la OSC Greenpeace, organizaciones civiles y campesinas, y diputados estatales, entre otros. A partir de estas experiencias, GVG se ha vinculado con la campaña nacional *Sin Maíz No Hay País,* que ha promovido una demanda colectiva para evitar la siembra de maíces transgénicos en todo el territorio mexicano.

- **Fortalecer capacidades productivas y de comercialización.** La organización se ha dado cuenta de la necesidad de trabajar en el otro extremo del sistema alimentario para evitar la intermediación y conseguir precios justos. Para ello, a partir del año 2004 ha colaborado con otras organizaciones en el desarrollo de dos mercados para la comercialización de sus productos en la ciudad de Tlaxcala y en la ciudad de Apizaco, los cuales han formado parte de la Red Nacional de Tianguis y Mercados Orgánicos (REDAC).

1.2.3. La equidad de género como ámbito transversal

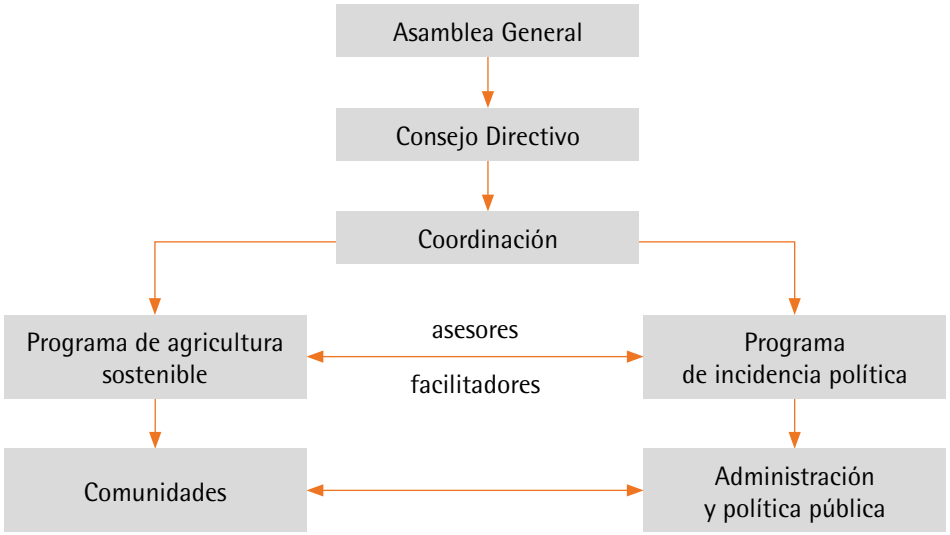
En 1999, GVG (con la colaboración de Pan para el Mundo) elaboró un diagnostico participativo para evaluar las relaciones entre hombres y mujeres en la vida institucional de la organización y en los proyectos comunitarios impulsados. En este sentido, la equidad de género ha llegado a ser un tema que atraviesa todos los objetivos que se han trazado y se ha integrado en las metodologías de enseñanza - aprendizaje. Según señala una dirigente de la organización, la proporción de

hombres y mujeres (en el apartado de capacitación de promotore/as) está en un 40-60%, respectivamente. En dicha capacitación se incluyen estrategias como el canje de actividades que normalmente se asocian con roles de género. Asimismo, en las comunidades se han colocado mujeres como representantes de éstas.

1.3. Organización

La estructura de GVG está conformada por las siguientes unidades: 1) la Asamblea General, máxima instancia de decisión constituida por doce personas socias; 2) el Consejo Directivo, donde se concentran las funciones de planeación en materia de administración, promoción y trabajo con mujeres (este consejo se renueva cada dos años); 3) la Coordinación, donde se reúnen cada 15 días los diferentes coordinadore/as, de forma que todo/as tengan una idea de lo que hacen sus compañero/as en diferentes temas y lugares; 4) lo/as promotore/as del programa de agricultura sostenible; y 5) lo/as facilitadore/as del programa de incidencia política.

Figura 4. Estructura organizativa de GVG



1.4. Financiamiento

GVG se financia a través de la capacitación que brinda a comunidades campesinas y el apoyo de organismos internacionales como Pan para el Mundo, La fundación Ford, la Fundación Rockefeller y OXFAM. También obtiene recursos a través de programas de gobierno dirigidos al desarrollo rural. La organización trabaja por proyectos y programas, existe una persona responsable del programa de agricultura sostenible, otro miembro encargado de la formación de promotore/as, y una persona más a cargo del ámbito de incidencia política. En general, todas las decisiones financieras se toman en asamblea.

2 EL TRABAJO EN RED COMO ELEMENTO CLAVE

2.1. Miembro de redes

En sus primeros años, GVG colaboró con diversas organizaciones de la sociedad civil para promover el desarrollo local a través de prácticas agrícolas sustentables. Tal es el caso de Casa de los Amigos, OXFAM, La Fundación Rockefeller, la Fundación Ford y Pan para el Mundo. Posteriormente, su actividad le llevó a ser miembro del Movimiento Agroecológico de América Latina y el Caribe (MAELA). Actualmente, desarrolla un importante trabajo en red a través de sus programas de promoción agroecológica e incidencia política, en conjunto con las siguientes organizaciones y agrupaciones:

2.1.1. Los ejidos de Tlaxcala

Para mucho/as campesino/as mexicano/as, los ejidos representan la condición en la que nacen. El ejido es una forma de propiedad comunal de la tierra, resultado de la Reforma Agraria llevada a cabo después de la Revolución Mexicana de 1910 y, en específico, después de la Constitución de 1917. En términos generales, la Reforma Agraria consistió en políticas orientadas a transferir las tierras de grandes terratenientes a familias campesinas. El ejido es el eje de esta reforma. Se trata de una propiedad colectiva, titulada por el núcleo campesino, que comprende tierras de cultivo, tierras urbanas y tierras comunales. Inicialmente, el ejido podía ser usufructuado por las familias campesinas, pasado de generación en generación, pero no debía ser enajenado o vendido. Esta condición cambió con las políticas implementadas a partir de 1994 y, en especial, con la modificación del artículo 27 constitucional, en el cual se introdujeron mecanismos para que las tierras ejidales pasaran a formar parte del mercado de tierras. Esta reforma ha ocasionado que muchas tierras ejidales y comunitarias sean vendidas a desarrolladores inmobiliarios privados.

Sin embargo, las comunidades ejidales siguen siendo muy importantes para el desarrollo agrícola en Estados como el de Tlaxcala. El ejido de Vicente Guerrero fue fundado en 1940. Está constituido por 68 familias campesinas y comprende 196,25 hectáreas. La buena relación del Grupo Vicente Guerrero con su ejido ha favorecido el acceso a tierras para desarrollar la agroecología. Incluso se ha logrado invertir el proceso de privatización de tierras ejidales mediante la compra de tierras privadas con recursos hídricos con el fin de incorporarlas a las tierras de la comunidad. Sin embargo, las actividades de promoción agroecológica no se limitan a su ejido, pues existen fuertes vínculos con otras comunidades ejidales en los municipios de Españita, Nanacamilpa de Mariano Arista, Ixtenco, Tepetitla de Lardizabal, Ixtacuixtla, Calpulalpan, Apizaco, Zacatelco, Zitlaltepec, la Magdalena Tlaltelulco, Tetla de la Solidaridad, Lázaro Cárdenas, Papalotla y Atlangatepe. Trabajar con los ejidos es importante porque aquello/as campesino/as que se preparan como promotore/as deben tener tierras propias, o mejor aún, comunales. El objetivo es transmitir el conocimiento a través de parcelas demostrativas agroecológicas. Así es que el trabajo en tierras ejidales representa una ventaja sobre las propiedades privadas porque permite incorporar a estas prácticas no sólo a campesino/as de forma individual, sino también a comunidades ejidales.

2.1.2. La campaña nacional Sin Maíz No Hay País

Sin Maíz No Hay País es una campaña iniciada en el año 2007 para demandar al gobierno mexicano políticas que apoyen la producción agrícola de campesino/as con pequeñas superficies de cultivo. Inicialmente, se sumaron 300 organizaciones motivadas por la profunda crisis agro-alimentaria que atravesaba el país y que se agudizó ese mismo año por el aumento del precio de la tortilla. En el año 2009, la campaña formó una plataforma estratégica centrada en temas tales como agricultura

sustentable, alimentación, comunicación, política pública y cultivos transgénicos. Poco después, las demandas específicas se concentraron en cinco puntos[6].

1. Sacar el maíz y el frijol del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN).
2. Prohibir la siembra de maíz transgénico en México.
3. Aprobar el Derecho Constitucional a la Alimentación por la Cámara de Diputado/as y por la Cámara de Senadore/as.
4. Luchar contra los monopolios del sector agroalimentario.
5. Inscribir en la Lista de Patrimonio Oral e Intangible de la Humanidad de la UNESCO al maíz mexicano y las expresiones culturales que involucra.

6 http://www.sinmaiznohaypais.org/Documentos/Presentacion%20%20de%20la%20Campana.pdf

GVG se vincula con *Sin Maíz No Hay País* de diversas formas. En primer lugar, por medio de las ferias y foros del maíz que organiza en su comunidad y a lo largo del Estado de Tlaxcala. En estas ferias fluye constantemente conocimiento científico elaborado a partir de la campaña y conocimiento campesino tradicional acerca de las consecuencias ambientales y productivas de la siembra de maíces transgénicos. Al mismo tiempo, las ferias visibilizan la diversidad biológica que la campaña pretende proteger. En específico, se genera un espacio de intercambio de conocimiento a través de las semillas, pues diferentes campesino/as de Tlaxcala y de otros Estados se concentran para intercambiar o vender las especies de maíz que han logrado reproducir en su comunidad.

Por otra parte, la experiencia y conocimiento resultado del proceso de formulación y aprobación de la Ley del Maíz de Tlaxcala[7] sirvió como referencia para las acciones legales emprendidas por la campaña. Principalmente, porque uno de los principales abogados de la campaña primero se formó con GVG en el tema del maíz y después se vinculó con la campaña. Se podría decir que la visión de GVG coincidió con la de *Sin Maíz No Hay País* debido a que ambas organizaciones reconocen como opción para proteger el maíz la vía legal. Algo relevante, dado que no todas las organizaciones mexicanas en defensa del maíz ven con buenos ojos la elaboración de leyes, y menos cuando éstas son locales, pues piensan que se puede fragmentar la resistencia. Así, el hecho de lidiar con las críticas sobre su modelo de incidencia política por parte de otras organizaciones y colectivos también ha sido un reto, a la vez que un proceso de maduración y aprendizaje.

7 Este proceso se explica en detalle en el punto 3.1.

Sin embargo, la contribución más importante de GVG para los objetivos de la campaña nacional resulta menos visible, ya que no consiste en su aparición en foros públicos ni en acciones legales, o "puro activismo", como GVG lo llama, sino en la puesta en práctica del discurso del "maíz" mediante la transmisión del conocimiento sobre el sistema milpa y sus cultivos asociados:

> "Nosotros, como campesinos, y también como promotoras, nos tienen que tomar en cuenta para compartir nuestras experiencias. Si no desarrollas un sistema milpa en tu parcela, o la vuelves sólo monocultivo, pierdes otras cosas, o haces otra vinculación. La milpa no es otra cosa que sembrar maíz, haba, frijoles, frutales, nopales, magueyes, pero donde encuentras quelites, plantas medicinales, donde tienes que encontrar árboles no sólo frutales, también maderables, o sea, toda esa diversidad tienes que encontrar ahí. Por supuesto que esto es soberanía alimentaria, eso es lo que se tiene que vincular muy bien" (Rogelio Sánchez, 2016).

2.2. Generador de redes

GVG ha contribuido a la generación de otras redes y organizaciones. Como se mencionó en el primer apartado, en las décadas de 1980 y 1990 apoyó la formación del CEDUAM y Centro Campesino, respectivamente. Recientemente, destaca su contribución en la formación de redes para fortalecer el intercambio de conocimiento en la producción agroecológica con el Programa de Intercambio, Dialogo y Asesoría en Agricultura Sustentable y Soberanía Alimentaria (PIDAASSA México), así como su esfuerzo por construir redes de comercialización a través del Mercado Alternativo Agroecológico de Tlaxcala (MAAT).

2.2.1. Programa de Intercambio, Diálogo y Asesoría en Agricultura Sustentable y Soberanía Alimentaria (PIDAASSA)

Desde finales de la década de 1990, GVG se involucró en la formación de PIDAASSA México en compañía de Pan para el Mundo. Se trata de una red de organizaciones que forman un espacio de coordinación y acción para promover la agricultura sustentable entre diversos actores. Su foco se sitúa principalmente en la población campesina indígena con pequeñas superficies de tierra. Sus objetivos principales son: 1) consolidar un concepto básico de agricultura sostenible y seguridad alimentaria, para ponerlo en práctica por medio de metodologías participativas, especialmente, las de campesino/a a campesino/a; 2) difundir la propuesta PIDAASSA dentro de la sociedad civil y promover políticas públicas agrícolas con base en los principios de sostenibilidad; 3) promover e integrar la equidad y justicia de género dentro de las organizaciones asociadas a la red; y 4) fortalecer a PIDAASSA como red autónoma gestionada y dirigida por las propias organizaciones. En el ámbito internacional, PIDAASSA está formada por 75 organizaciones de 11 países latinoamericanos.

Lo/as integrantes de Vicente Guerrero han sido promotore/as clave de PIDAASSA en México de diversas formas. Un formato comúnmente utilizado para compartir conocimiento y articularse en esta red es el de los encuentros para intercambios de experiencias. De hecho, en el año 2013 la comunidad de Vicente Guerrero fue sede del *IV Encuentro para Intercambiar Experiencias entre Facilitadore/as y Promotore/as Agroecológicos*, donde se reunieron miembros de PIDAASSA provenientes de varios Estados de México, y de países centroamericanos como Guatemala. En estas reuniones o encuentros, se tratan temas como el calentamiento global, la crisis alimentaria, la defensa de la agro-biodiversidad y la conservación del patrimonio alimentario en forma de mesas de trabajo. Algunos miembros de Vicente Guerrero funcionan también como asesores y coordinadores de PIDAASSA México. De esta forma, tienen la posibilidad de asesorar a otras organizaciones, además de vincularse e intercambiar conocimiento con otros actores, como investigadore/as y activistas. Todos ellos se articulan para apoyar propuestas muy concretas dirigidas al gobierno federal, como el reconocimiento del derecho a la alimentación.

2.2.2. El Mercado Alternativo Agroecológico de Tlaxcala (MAAT)

La formación del Mercado Alternativo Agroecológico de Tlaxcala (MAAT) responde al fomento de prácticas a favor de una agricultura ecológica, del comercio justo y del derecho a la alimentación por parte de varias organizaciones y actores tlaxcaltecas: Proyecto de Desarrollo Rural Integral Vicente Guerrero A.C. (GVG), Centro de Educación Ambiental y Acción Ecológica (CEDUAM), Centro Campesino para el Desarrollo Sustentable y un grupo de consumidore/as representado/as por la contadora María Elena Caballero. En el año 2004, después de varias ideas y análisis para comercializar productos agroecológicos, estos actores coincidieron en un diplomado sobre derechos humanos del Centro Fray Julián Garcés. En el diplomado se plantearon como una línea de acción el derecho a la alimentación y como uno de sus

objetivos principales hacer realidad el proyecto de un mercado. Finalmente, el 25 de julio del 2005, el MAAT inicia operaciones con nueve miembros que ofrecían sus productos los domingos en el atrio de la iglesia de San Nicolás, ubicada a unas cuadras del centro de la ciudad de Tlaxcala

Desde sus primeros años, el MAAT se vinculó al proyecto de la Red Mexicana de Mercados y Tianguis Orgánicos (REDAC), iniciado por la Universidad Autónoma de Chapingo. El objetivo de la REDAC consistía en ligar diferentes experiencias de comercialización de productos orgánicos y locales del país, e introducir los sistemas de garantías o certificación participativa. Además, la REDAC promovió diferentes tipos de talleres y actividades para intercambiar conocimiento entre los diferentes mercados orgánicos del país entre 2005 y 2008. Algunos de estos talleres se relacionaron con temas de comercio justo, de certificación participativa, de construcción de redes de consumo-producción y, por supuesto, de agroecología. Después de compartir la experiencia con la REDAC, el proyecto del MAAT sirvió como ejemplo para el desarrollo del Mercado Alternativo de Apizaco en el año 2009, el cual se apoya en algunos de sus productore/as y organizaciones. De la misma manera, lo/as productore/as del MAAT han sido aceptados en otros espacios de comercialización alternativa, como el Tianguis Alternativo de Puebla o el Tianguis Orgánico de Chapingo.

Actualmente, el MAAT cuenta con 23 puestos o locales, en los que colaboran en promedio cinco personas. Algunos de ellos representan asociaciones de productore/as, como en el caso del Centro Campesino. En total, cerca de 150 personas laboran de alguna manera en la producción y comercialización de alimentos agroecológicos. Los días de mercado son ahora los viernes y domingos, en un parque público del centro de la ciudad de Tlaxcala. Allí reciben más de 200 personas consumidoras a la semana. El mercado se rige por medio de una coordinación general y comités: el de certificación, el de vigilancia y el de promoción. Los comités y la coordinación se rotan cada año con el fin de generar un ambiente de gobernabilidad y aprendizaje entre todos los miembros:

> "Algo que ha desarrollado mucho el ser humano, y sobre todo lo/as mexicano/as, es que somos muy bueno/as para criticar, pero muy malo/as para proponer, muy malo/as para actuar. Entonces, la manera de aprender es que te metas a vivir la experiencia, y yo creo que es lo que ahorita le está ayudando a las comisiones. Eso te hace crecer, reflexionar, te hace más sensible, y más objetivo en tus decisiones y en tu participación" (Rogelio Sánchez, 2016).

2.3. Factores clave de éxito y retos del trabajo en red

Un factor indispensable para que GVG promueva la agricultura sustentable es la seguridad en la tenencia de la tierra. La sobrevivencia de los ejidos representa una base desde la cual se puede desarrollar una producción agroecológica comunitaria. Sin embargo, las tierras ejidales son un recurso muy vulnerable frente a la especulación y venta de terrenos, en especial a los bancos. En

este sentido, el trabajo en red para promover la agroecología no solo incrementa la productividad de forma sustentable, sino que también ha servido para concientizar a las comunidades ejidales sobre la situación de fragilidad económica en que se pueden encontrar lo/as campesino/as cuando vendan sus tierras, especialmente los de la tercera edad.

Un aspecto que parece muy importante para GVG es la autonomía. En este sentido, formar parte de redes más amplias siempre implica consensuar su capacidad de acción y decisión. Sin embargo, parece ser que hasta ahora GVG ha aprendido a manejarlo bien, aunque no sin algunas pérdidas y decisiones difíciles, como la relativa al abandono de SEDEPAC. Afortunadamente, Pan para el Mundo ha resultado ser una alianza que ha permitido a GVG actuar con libertad. Sus relaciones no son prescriptivas, sino que más bien se dan en un marco de confianza y respeto mutuo. En el mismo sentido, GVG ha aprendido que las organizaciones y redes que forma no le pertenecen. Por ejemplo, GVG piensa que el Mercado Alternativo Agroecológico de Tlaxcala es un proyecto independiente y promueve su consolidación y autonomía.

Por otra parte, una amplia oportunidad de crecimiento del trabajo en red es el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), así como las redes sociales. Sin embargo, estas herramientas parecen no ser explotadas con demasiada intensidad por GVG. Al contrario de lo que ocurre en muchas organizaciones de hoy en día, las relaciones de Vicente Guerrero no son virtuales.

Finalmente, una aportación muy importante de GVG a movimientos y redes más amplios es su conocimiento, tanto del campesinado, como de la agroecología. Cuando movimientos nacionales comparten valores y respeto mutuo con este tipo de organizaciones campesinas, los discursos de activistas y académico/as se pueden volver realidad gracias a las prácticas agroalimentarias sustentables de las organizaciones campesinas.

3 LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GVG tiene en la gestión del conocimiento uno de sus principales ejes de funcionamiento. Durante 35 años de trabajo, GVG ha buscado colaborar en la construcción de procesos de desarrollo desde lo local, promoviendo la agroecología, la autogestión comunitaria, la incidencia en las políticas públicas, la equidad de género, la sustentabilidad, el respeto y la identidad campesina. En el siguiente capítulo analizaremos los distintos procesos de recuperación, construcción y gestión de conocimientos que se han dado en los diferentes proyectos que GVG comparte con los colectivos comunitarios de Tlaxcala.

3.1. Recuperación, construcción y creación de conocimiento

3.1.1. Recuperación de conocimientos

En la década de 1960, se introdujo en México la revolución verde. Se trataba de una industrialización del campo marcada por el incremento productivo basado en el empleo de nuevas tecnologías agrícolas. Las instituciones públicas y empresas comenzaron a promover paquetes tecnológicos, integrados por insumos químicos (abonos, insecticidas, fungicidas) y semillas híbridas. Éstos eran acompañados por el discurso de la modernización del campo. Así, los países "desarrollados", en específico, Estados Unidos, comenzaron a difundir en su seno la innovación tecnológica y a promover la "transferencia tecnológica" hacia los países "en desarrollo". Es así como llegan a México las semillas híbridas, los insumos químicos, e incluso las inversiones para la producción de los mismos.

Estas formas productivas basadas en el uso intensivo de la tecnología y la eficiencia transformaron las prácticas agrícolas pre-existentes, así como los procesos de transmisión de conocimiento. Lo/as campesino/as comenzaron a desvincularse de los conocimientos tradicionales y a sustituirlos por los llamados conocimientos tecnológicos. Los segundos se asociaban a la idea de progreso y modernidad, mientras que los primeros se consideraban arcaicos y poco progresistas. Con esto, se comenzó a gestar una marcada dependencia respecto a las semillas híbridas (o mejoradas), respecto a los insumos y respecto a la asesoría técnica especializada.

En este contexto, nace GVG como una respuesta a la urgente necesidad de recuperar, gestionar y transmitir conocimientos tradicionales, con el fin de ponerlos de nuevo en valor, reforzarlos y dimensionarlos en una nueva realidad agraria, cimentada en la identidad rural y en la comunidad campesina, con procesos de desarrollo auto-gestionados. Se consideraba importante recobrar los conocimientos tradicionales que aún quedaban en la memoria de alguno/as. Pese a la revolución verde, continuaron resistiendo y persistiendo saberes locales, ya que mucho/as productore/as no pudieron continuar comprando insumos al quedar endeudados por los créditos que obtuvieron para comprar tecnología agrícola, sin olvidar tampoco aquello/as otro/as campesino/as que nunca aceptaron los paquetes tecnológicos por cuestiones culturales.

GVG NACE COMO UNA RESPUESTA A LA URGENTE NECESIDAD DE RECUPERAR, GESTIONAR Y TRANSMITIR CONOCIMIENTOS TRADICIONALES, CON EL FIN DE PONERLOS DE NUEVO EN VALOR, REFORZARLOS Y DIMENSIONARLOS EN UNA NUEVA REALIDAD AGRARIA, CIMENTADA EN LA IDENTIDAD RURAL Y EN LA COMUNIDAD CAMPESINA, CON PROCESOS DE DESARROLLO AUTO-GESTIONADOS.

En este proceso de recuperación de conocimientos, GVG identifica en la milpa uno de los principales baluartes de la agricultura y conocimiento mesoamericano que se debe recuperar, reforzar y socializar. La intención es la recuperación de estos conocimientos, reconociendo su sentido histórico, identitario, cultural, ambiental, alimentario y social.

Asimismo, es importante dentro de esta recuperación reconocer el papel de la familia. Tradicionalmente, la transmisión de conocimientos se daba en el núcleo familiar y de generación en generación, de abuelo/as a padres/madres, y de padres/madres a hijo/as, existiendo una división en función de los roles asumidos y del género. Algunos conocimientos tradicionales recuperados de los abuelos han sido: rotar, asociar cultivos, abonar, seleccionar semillas y variedades criollas; mientras que, en el caso de las abuelas, se han recuperado recetas tradicionales, ritos, mitos, selección de semillas, preparación de conservas y medicina tradicional, entre otros.

Sin embargo, es fundamental admitir que los conocimientos son dinámicos y evolucionan con la realidad. Por lo tanto, el objetivo de GVG consiste en recuperar esos conocimientos y ponerlos en diálogo con otros, adaptarlos al contexto y a las problemáticas[8] de la región mediante la metodología de campesino/a a campesino/a (la cual permite trabajar con los recursos propios del colectivo, sus capacidades, aprendiendo en la práctica, valorando, reconociendo y recobrando el conocimiento tradicional). A continuación, hablaremos de la construcción de conocimiento, en donde distintos actores participan y dialogan.

8 Como problemáticas en la región se han identificado: la baja fertilidad de los suelos por el uso de agroquímicos, la falta de agua y el acceso a semillas de la región, es decir, las llamadas semillas criollas. Asimismo, se identificaron problemas sociales como pobreza rural (que es del 61%) y la presencia de grupos delictivos específicamente en la trata de personas, la cual es fuerte en la región (Tlaxcala ocupa el 5º lugar nacional en trata de personas).

3.1.2. Construcción del conocimiento

GVG propone reconocer y respetar los conocimientos tradicionales. Sin embargo, también busca generar un diálogo con otros conocimientos, intentando articular lo empírico, la experiencia, lo académico y lo técnico, así como los conocimientos procedentes de agentes externos, siempre y cuando éstos sean acordes con los saberes, recursos, contexto local y problemáticas específicas.

La organización cuenta con un grupo básico de 11 facilitadore/as, con formación en agroecología, conservación y fertilidad de suelos, manejo del agua, horticultura, agricultura de traspatio y plantas medicinales, entre otros. Este grupo ha formado promotore/as comunitario/as (alrededor de 5.000 en 35 años), elegido/as por los grupos organizados. Ambos (promotore/as y facilitadore/as) han mantenido el diálogo con los saberes tradicionales, pero también con el conocimiento técnico. La construcción de conocimiento se ve favorecida por la metodología de campesino/a a campesino/a, que permite un intercambio entre lo/as promotore/as, lo/as facilitadore/as y personas que reciben la capacitación (grupos organizados), en una construcción colectiva a través de la interrelación y la práctica. Es decir, el proceso permite enseñar y aprender al mismo tiempo a través del "hacer". Estos procesos de construcción de conocimiento se caracterizan por ser equitativos y horizontales, pues no hay jerarquías, se trabaja con grupos mixtos y el conocimiento se socializa sin distinción de roles o género. Además, el vocabulario utilizado se adapta al contexto campesino, evitando hablar con tecnicismos.

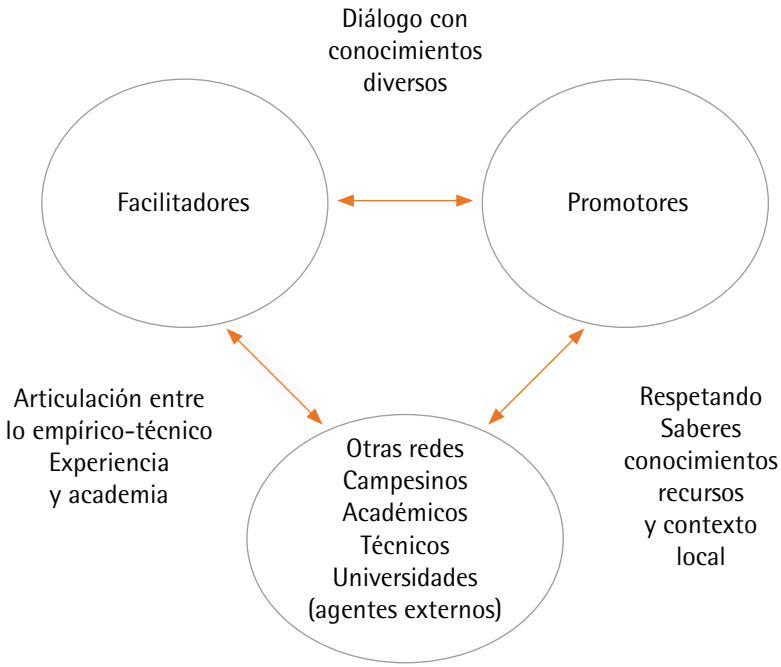
Asimismo, existen otros actores externos que participan en los procesos de construcción del conocimiento. Se trata de académico/as, estudiantes y organizaciones sociales regionales, nacionales o internacionales, que vienen a observar y a aprender sobre las prácticas y experiencia de GVG. En

estos procesos de intercambio, se mantiene un diálogo respetuoso entre actores externos y los grupos, promotore/as y facilitadore/as, llevando a cabo un proceso de "aprender-enseñar".

En el ámbito nacional, se ha trabajado con grupos, académico/as y organizaciones, especialmente de los Estados de Chiapas, Oaxaca y Guerrero. En el ámbito internacional, se han mantenido intercambios con Centro América y Cuba. El común denominador entre estas organizaciones siempre ha sido la agroecología, los procesos auto-gestionados, la visión sobre soberanía alimentaria, la equidad de género y la identidad y cultura campesinas.

Puede afirmarse que el proceso de construcción del conocimiento se basa igualmente en la metodología de campesino/a a campesino/a. En ella participan distintos agentes: facilitadore/as, promotore/as, grupos organizados y agentes externos (redes, técnico/as, universidades y académico/as). El proceso comienza estableciendo un diálogo de conocimiento entre los distintos agentes implicados a través de: talleres, giras de intercambio de experiencias, asambleas y, sobretodo, a través de la práctica (parcelas demostrativas, elaboración de procesados y mecanismos de comercialización). La intención es crear conocimiento que se vaya construyendo de manera gradual, para instalarse en los distintos agentes. Este proceso lo podemos ver en la Figura 2.

Figura 5. Construcción de conocimiento



3.1.3. Ejemplos de creación de conocimiento

La evolución de GVG en 35 años de trabajo ha sido importante, pues muestra un avance y presencia en 15 municipios (localidades) del Estado de Tlaxcala. La organización ha buscado socializar conocimientos, formar promotore/as locales (personas originarias de las mismas comunidades, que conocen su realidad, sus necesidades, sus problemas, y que asumen roles de liderazgo) con el fin de generar procesos de

desarrollo local mediante organizaciones que trabajen de manera colectiva, teniendo como valores y prácticas: la agroecología, los procesos auto-gestionados, la visión de soberanía alimentaria, la equidad de género, la sustentabilidad y la identidad y cultura campesinas. En este tiempo, los grupos colectivos y GVG han ampliado sus ámbitos de acción, lo que ha favorecido procesos de creación de conocimientos en diversos campos. A continuación, mencionaremos los más representativos.

Generación de conocimientos productivos. Es el proceso más evidente de creación de conocimiento, aunque no el único. Se han recuperado, fusionado y creado conocimientos en torno a las formas productivas agrícolas (agroecología, fertilidad del suelo, manejo y captación de agua, horticultura, etc.), reconociendo que son procesos que conllevan elementos culturales como la milpa, la medicina tradicional, las festividades, etc. Asimismo, se han recuperado semillas criollas (endémicas de la región) y se han buscado nuevas formas de mejorar su productividad. Esto ha dado sus frutos, pues hace 35 años en la región se tenía una producción de 800 kilos de maíz por hectárea al año (es decir, menos de una tonelada), mientras que, actualmente, las organizaciones formadas por GVG producen con técnicas agroecológicas entre 3 a 5 toneladas por hectárea. Además, se han creado conocimientos colectivos en cuanto al procesamiento y elaboración de alimentos para el autoconsumo o para la venta, muchas veces retomando recetas tradicionales, o bien adoptando nuevos métodos de conservación. Se utiliza un lenguaje local no tecnificado, pues se considera que ése ha sido el error de lo/as capacitadore/as externos que no están familiarizados con la problemática ni el contexto local.

Creación de conocimiento relativo a los procesos organizativos. Se han desarrollado conocimientos en torno al acercamiento y conformación de grupos locales. Este proceso consiste en analizar las estructuras comunitarias de la localidad en donde se va a trabajar, identificar a las personas que tienen incidencia y aceptación (líderes y lideresas comunitario/as, comisarios ejidales, sacerdotes, etc.). A continuación, se hace un acercamiento a ello/as para facilitar el contacto con la comunidad. Después, se hace una aproximación a individuos que tienen interés en trabajar de manera colectiva, o que comparten una problemática local. Una vez reunidos, el colectivo constituye un grupo de trabajo y elige a un "representante" (que después se convertirá en promotor/a) para que sea capacitado por GVG, quien, a su vez, facilitará el proceso de diagnóstico comunitario y dará seguimiento al trabajo y formación del grupo en cuestión. Asimismo, se han creado conocimientos en torno a la gestión de colectivos, tales como: toma de decisiones, forma de funcionamiento, repartición de derechos y responsabilidades, resolución de conflictos, etc., con la idea principal de construir procesos de autogestión en cada uno de ellos. Sin embargo, cabe señalar que no todos estos conocimientos están sistematizados y que más bien se comparten desde la experiencia.

Construcción de conocimientos de comercialización. Con los grupos formados durante estos años, así como con la participación de otros colectivos en la región, se constituyó el llamado "Mercado Alternativo Agroecológico de Tlaxcala", el cual tiene ya 11 años de funcionamiento y ha sido un laboratorio para aprendizajes que van desde formas organizativas, administrativas, de marketing y de venta, hasta la instauración de procesos de certificación participativa. La certificación participativa implica un proceso colectivo entre productore/as, consumidore/as y otros actores, que garantiza la calidad orgánica de los productos locales. Esta certificación está acreditada por la Ley mexicana de producción orgánica (artículo 24). Fue la Universidad Autónoma de Chapingo quien apoyó los procesos de formación para los integrantes del Mercado Alternativo Agroecológico de Tlaxcala (en los que participa GVG) para aplicar y gestionar la certificación participativa. Sin embargo, tanto la constitución y gestión del Comité de Certificación Orgánica Participativa, como la aplicación del mismo, han supuesto un proceso de aprendizaje continuo. Tan es así, que existe ya todo un mecanismo instalado para el proceso de certificación y para el seguimiento y acompañamiento de lo/as productore/as.

Creación de conocimiento para la constitución de políticas públicas. La incidencia en políticas públicas constituye uno de los principales ámbitos de actuación de GVG. En este apartado, mencionaremos dos aportaciones de especial relevancia. La primera se refiere a la participación del Mercado Alternativo Agroecológico de Tlaxcala y GVG en el movimiento nacional encabezado por la Red Mexicana de Mercados y Tianguis Orgánicos Locales, con el fin de establecer dentro de la Ley Nacional de Productos Orgánicos la aprobación y validación de la certificación participativa para productore/as a pequeña escala como forma de garantizar la calidad orgánica de sus productos, lo cual evitaría recurrir a empresas certificadoras para los procesos de garantía. Esto significó un gran triunfo político para todo el movimiento.

La segunda gran aportación de GVG a las políticas públicas, específicamente en el Estado de Tlaxcala, tiene que ver con la lucha para defender las semillas de maíz nativo ante la amenaza de los transgénicos. Los transgénicos son organismos genéticamente modificados, que toman genes de diversas especies (incluso animales y vegetales) para generar cultivos resistentes a enfermedades, plagas, herbicidas y hasta climas. Éstos están siendo promovidos por grandes corporaciones, incluso por el mismo gobierno mexicano. Es así que se ha desatado en el país una gran batalla por evitar la siembra masificada de semillas transgénicas (hasta ahora aprobadas sólo para experimentación), pues el maíz encuentra en México su centro de origen. Existen en el país más de 60 variedades y el maíz representa la base de la alimentación nacional. Según afirman organizaciones indígenas, campesinas, académicas y de la sociedad civil, el maíz transgénico constituye uno de los más grandes peligros para la diversidad, las formas culturales, la soberanía alimentaria y la salud. Es por eso que GVG decidió integrar la iniciativa (desde sus comités de incidencia política), con el propósito de defender de manera legal las semillas criollas en Tlaxcala. Su llamamiento tuvo eco en la región y se logró un trabajo conjunto con otros actores, entre ellos, alrededor de 60 ejidos, académicos, activistas, organizaciones sociales locales y abogados, quienes redactaron y lograron la aprobación estatal de la "Ley Agrícola de Fomento y Protección al Maíz como Patrimonio Originario, en Diversificación Constante y Alimentario", la cual propone la protección de las semillas nativas, incentivos en defensa de la biodiversidad y el apoyo a campesino/as que cuenten con variedades criollas. La creación de conocimientos en este apartado se estructuró mediante todo el trabajo de base que se realizó en el ámbito local (asambleas, espacios de discusión, eventos, etc.), así como mediante la vinculación con otros actores que permitieron dar fuerza al movimiento y, finalmente, lograr la aprobación de la ley. Asimismo, se logró la creación de un conocimiento jurídico que ha permitido continuar con la lucha. Actualmente, GVG está trabajando en la propuesta del plan de acción para aplicar la ley y presentarla ante lo/as diputado/as locales. Además, se ha abierto paso para continuar la lucha desde otras organizaciones y movimientos de ámbito nacional, como es el caso de la demanda colectiva contra el maíz transgénico[9] (interpuesta por 53 organizaciones) y la campaña *Sin Maíz No Hay País*. En seguimiento de ello, ya se han desatado otras demandas jurídicas en otros Estados del país, como por ejemplo, en Yucatán, donde la soja transgénica representa una amenaza importante.

9 La cual solicita la medida precautoria para la suspensión de la siembra de maíces transgénicos en todo el país.

3.2. Procesos relacionados con el intercambio, transferencia y aplicación del conocimiento

En GVG existen dos programas: el de Agroecología y el de incidencia política. En ambos se dan procesos formales para el intercambio y difusión de conocimientos. Sin embargo, cada programa utiliza diferentes mecanismos. Mientras que en el de incidencia política predominan los foros, congresos y ferias, en el de Agroecología destacan los talleres y cursos. Asimismo, cada programa utiliza la

metodología más conveniente en cada caso. El de Agroecología privilegia un saber práctico (saber hacer) mediante la aplicación de la metodología de campesino/a a campesino/a, mientras que el de incidencia política privilegia un saber moral y un saber teórico (saber por qué) a través de la puesta en circulación del conocimiento en forma de foros públicos. En lo que sigue, presentaremos cómo se dan los procesos de transmisión de conocimiento o saberes en ambos programas, poniendo especial atención en los mecanismos puestos en operación.

3.2.1. La transmisión de conocimiento en el programa de Agroecología

La capacitación en Agroecología está diseñada a través de seis módulos que se llevan a cabo de febrero a octubre. Sin embargo, no se completan todos los módulos en una sola temporada, sino en tres o cuatro años. Además, las personas beneficiarias no deben tomar necesariamente todos los módulos, sino solamente aquellos que sean útiles en su comunidad. En estos módulos existen diferentes actividades: encuentros, talleres, acompañamientos... Se imparten cada 15 días, ya sea en la comunidad "beneficiaria", o bien en el centro de capacitación de GVG. El conocimiento que se transmite en cada módulo gira en torno a los siguientes temas:

1. Agroecología.
2. Fertilidad de suelos.
3. Conservación de suelos y agua.
4. Plantas medicinales.
5. Horticultura.
6. Traspatio (agricultura y ganadería).

La persona que imparte el taller no es una "maestra" propiamente dicho, sino una facilitadora, una figura que acompaña. Desde esta perspectiva, no se transmite el conocimiento como se vierte un líquido de un recipiente a otro, sino que se construye en las dinámicas propuestas por quien facilita. Lo/as facilitadore/as pertenecen al núcleo organizativo de GVG, mientras que lo/as promotore/as son propuesto/as por las comunidades para capacitarse en Agroecología. Se les nombra promotore/as multiplicadore/as, porque la idea es que ello/as capaciten a otros miembros de la comunidad cuando GVG se retire del lugar.

> "Nosotros no somos eternos, tenemos que pasar la estafeta. Por eso es que entra la propuesta de porqué no ir formando a gente localmente que agarre liderazgo del desarrollo comunitario, del desarrollo rural, en las comunidades, en las familias. De ahí nace la parte con lo/as promotore/as, con esa visión, no sólo en los aspectos técnico-productivos, sino en la parte organizativa y autogestiva" (Rogelio Sánchez).

En el programa de Agroecología se emplea con mayor intensidad la metodología de campesino/a a campesino/a, dado que se trata de una herramienta participativa sencilla, la cual centra la iniciativa en lo/as campesino/as y no en quien instruye. Descentralizar la atención del/a instructor/a o facilitador/a es posible porque se lleva a cabo un dialogo entre iguales. Esta proximidad socio-cultural permite que la mayor parte de las actividades sea dominada y manejada por lo/as campesino/as. Como consecuencia de ello, lo/as campesino/as se desinhiben, plantean preguntas, toman la iniciativa. Este proceso les ayuda a construir confianza en sí mismo/as, les empodera. Otro aspecto importante del método es la co-construcción del conocimiento. Desde esta mirada, el conocimiento no es una transferencia de un

actor poderoso a otro más débil, sino que es ante todo un efecto relacional: se comparte, distribuye e intercambia en las relaciones que guardan los miembros de una comunidad.

Otro elemento que contribuye a esta forma de compartir el conocimiento es que la práctica de la Agroecología está basada en principios. En cambio, el conocimiento de los paquetes tecnológicos está basado en reglas. Actuar conforme a principios permite que lo/as campesino/as vayan adaptando el conocimiento para afrontar problemáticas diversas mediante los recursos específicos de cada persona o territorio. Por ejemplo, en una reunión una campesina que era madre soltera planteó que le resultaba imposible hacer abono orgánico a partir de mover tres toneladas de *bocashi* semanalmente. Por lo tanto, tenía que plantearse otras opciones, como elaborar lombri-composta. De este modo, el papel del/a facilitador/a consiste en identificar cómo lo/as campesino/as van internalizando los principios agroecológicos y cómo los adaptan o los ponen a prueba.

La estrategia siempre ha consistido en **empezar en una escala pequeña**, en una parte de la parcela o un huerto de traspatio, incluso en un par de metros cuadrados de terreno, donde se intenta demostrar con técnicas y herramientas sencillas las prácticas agroecológicas, tales como la conservación y restauración de suelos por medio de trazar curvas a nivel usando el aparato "A". Esta forma de abordar la enseñanza en "la menor escala", en el espacio colindante con la agricultura que usa agroquímicos, permite comparar y comprobar las ventajas del enfoque de la agricultura agroecológica sobre el enfoque de la agricultura convencional. En esta etapa, se trata de estimular la observación y experimentación como métodos fundamentales del aprendizaje campesino.

ESTA FORMA DE ABORDAR LA ENSEÑANZA EN "LA MENOR ESCALA", EN EL ESPACIO COLINDANTE CON LA AGRICULTURA QUE USA AGROQUÍMICOS, PERMITE COMPARAR Y COMPROBAR LAS VENTAJAS DEL ENFOQUE DE LA AGRICULTURA AGROECOLÓGICA SOBRE EL ENFOQUE DE LA AGRICULTURA CONVENCIONAL.

Una vez que se han dado las primeras sesiones de los talleres, se organizan, dentro de las comunidades y en la región, **recorridos** por las zonas productivas o parcelas experimentales de las futuras personas promotoras para que expliquen con sus propias palabras "los logros y los problemas que tienen". Se trata de una estrategia para socializar y transmitir el conocimiento no codificado, pues, al no seguir reglas rígidas, se puede abrir un espacio de oportunidad para rescatar y compartir saberes tradicionales, los cuales no son fácilmente comunicables y además son casi siempre dependientes del contexto.

Sin embargo, esto no quiere decir que GVG no genere y no haga uso de conocimiento codificado. Al contrario, su experiencia como promotores agroecológicos les ha proporcionado la oportunidad de codificar conocimiento en forma de manuales de Agroecología, manejo y control de plagas, manejo de semillas criollas, plantas medicinales, leguminosas y abonos verdes, fruticultura y fertilidad. Asimismo, han elaborado una publicación del sistema milpa. En general, se trata de documentos accesibles a cualquier público, debido a que utilizan un lenguaje sencillo, con ejemplos e ilustraciones. Estas publicaciones sirven de apoyo a sus talleres, aunque en general la organización privilegia las dinámicas de conocimiento a través de ejemplos prácticos y cara a cara, pues, desde sus inicios, se dio cuenta de la importancia del conocimiento puesto en práctica en la parcela:

> "Como en todos lados, Santo Tomas, hasta no ver, no creer. Entonces, tuvieron que empezar ellos en sus parcelas a mostrar el trabajo que hicieron y fue un éxito. Poco a poco toda la comunidad aprendió viendo. Veían que esa parcela estaba mucho mejor y producía más y todo/as empezaron a hacer más trabajo. Es por eso es que la comunidad completa tiene trabajos de Agroecología" (Rogelio Sánchez, 2016).

En resumen, son tres los mecanismos más utilizados en el programa de Agroecología para transmitir el conocimiento: 1) **demostraciones prácticas**: en lugar de describir procesos, como por ejemplo, la elaboración de abonos en composta, es mejor enseñarlos a través de la práctica; 2) **recorridos por parcelas** de lo/as futuro/as promotore/as, donde se destaca la observación minuciosa de lo/as participantes, así como una autoevaluación de sus resultados; 3) **experimentación en pequeña escala**: aparte de servir como espacios demostrativos, la pequeña escala funciona como un micro-laboratorio donde los costos de la experimentación no son tan significativos y las pérdidas pueden ser absorbidas sin mucho sacrificio, por lo que lo/as campesino/as no se desaniman. Aunque otros materiales como los manuales y publicaciones significan un valioso apoyo, parece que GVG favorece mecanismos más participativos: "lo/as campesino/as escuchan con los ojos". También es importante resaltar que los intercambios de conocimiento informales que se dan en las interacciones llevadas a cabo en diversas reuniones o foros son de gran importancia, un tema que se vincula con el *saber por qué*, contenido del siguiente apartado.

3.2.2. La transmisión de conocimiento en el programa de incidencia política

GVG se percató de que para promover la Agroecología era necesario incidir en las estructuras políticas que favorecen no solo el modelo productivo de la revolución verde y todo el sistema de conocimiento que lo soporta, sino también el clientelismo, el cacicazgo y la corrupción política, que son un verdadero obstáculo para el crecimiento de los pueblos rurales en México. Desde su perspectiva, si las políticas públicas y las prácticas de gobierno no favorecen al campesinado, entonces, se deben encontrar maneras de incidir en la política vía la elaboración de propuestas que representen mejor su visión y que resuelven sus necesidades:

> "Siempre criticamos al gobierno y los programas, pero nunca proponemos nada. Entonces, la parte de la incidencia se trata de que, si quieres hacer buena incidencia, si no te gusta un programa, proponlo y mejóralo. Es lo que estamos haciendo" (Alicia Sarmiento).

Sobre todo, lo/as campesino/as viven de cerca los problemas ligados al cambio climático, la contaminación del suelo y del agua por la industria y los agroquímicos y, especialmente, la amenaza que representan los transgénicos a la biodiversidad y a la soberanía alimentaria que GVG lleva décadas promoviendo. No es de extrañar, pues, que la organización movilice sus recursos y experiencia para construir tanto resistencia como otras opciones de desarrollo, vía la puesta en circulación de información y conocimiento (saber por qué) propio y externo. En estas dinámicas, se dan intercambios de diferentes tipos de conocimiento (tradicional, científico, indígena, cultural, social) a través de la participación de diferentes tipos de actores en el marco de foros, asambleas y ferias, entre otros, en diferentes ámbitos.

En el ámbito ejidal y campesino (comunitario), GVG se ha dado a la tarea de transmitir conocimientos científicos sobre la problemática ambiental y alimentaria a la que se enfrenta la producción del maíz nativo. Los receptores son los núcleos ejidales, campesino/as con pequeñas parcelas y comunidades indígenas, en general, todo/as ello/as productore/as de maíz. Para conseguir la atención de su audiencia, GVG utiliza un lenguaje campesino, es decir, claro y sin tecnicismos. Además, calcula bien el tiempo y espacio ideal para presentar la problemática, preferentemente cuando se llevan a cabo las asambleas ejidales. En estas, la organización trata de consolidar su trabajo argumentativo de forma que los ejidos, comunidades campesinas e indígenas se declaren libres de siembra de maíz transgénico y establezcan sistemas de intercambio de semillas de maíz. En específico, tratan de ratificar lo que llaman la declaración de Tlaxcallan, donde se reconoce que "los titulares de los derechos originarios del germoplasma del maíz, de su biodiversidad y del campo somos los campesinos y las campesinas, ejidatarios y ejidatarias, pequeño/as propietario/as y comunidades indígenas del Estado Libre y Soberano de Tlaxcala".

En el ámbito local, se ha presentado una coyuntura política favorable para la promoción agrícola sustentable en los municipios. En el año 2004, comienza la descentralización de recursos federales hacia los municipios, por lo que se instalan Consejos de Desarrollo Rural Sustentable Municipales. En este contexto, GVG se ha integrado como consejero en los municipios de Nanacamilpa de Mariano Arista y Españita, a efectos de implementar prácticas sostenibles. GVG ha aprovechado esta posición para hacer reuniones comunitarias con el fin de dar a conocer y socializar la Ley de Desarrollo Rural, de forma que se dé algún tipo de incidencia por parte de los grupos de las comunidades en las leyes y programas de gobierno. Esas reuniones se han extendido a los municipios de Ixtacuixtla, Tepetitla e Ixtenco. Se trata de un esfuerzo por traducir a un lenguaje sencillo y comprensible los contenidos de leyes y programas para que de esa forma lo/as campesino/as puedan organizarse y participar en la definición del futuro de sus comunidades.

SE TRATA DE UN ESFUERZO POR TRADUCIR A UN LENGUAJE SENCILLO Y COMPRENSIBLE LOS CONTENIDOS DE LEYES Y PROGRAMAS PARA QUE DE ESA FORMA LO/AS CAMPESINO/AS PUEDAN ORGANIZARSE Y PARTICIPAR EN LA DEFINICIÓN DEL FUTURO DE SUS COMUNIDADES.

En el ámbito regional, GVG lleva veinte años organizando la **Feria del Maíz** en su comunidad, que ahora ha exportado a otras localidades de Tlaxcala. El número de asistentes a esta feria ha crecido considerablemente. En el año 2002, tenía alrededor de 200 visitantes, mientras que, en el año 2009, ya eran cerca de 600. El primer objetivo de la feria consiste en la exposición e intercambio de las semillas de maíz, de forma que se reafirme la propiedad intelectual, comunal y campesina del germoplasma. Exponer e intercambiar semillas podría entenderse como una transmisión e intercambio de conocimiento, pues la semilla se obtiene a través del conocimiento tácito transmitido de generación en generación. Ese conocimiento materializado en la semilla es intercambiado en el espacio de la feria. Este evento también ha servido para el intercambio de experiencias, la transmisión de conocimiento sobre herbolaria local y desarrollo de los métodos de la medicina tradicional. Más allá de las semillas y la herbolaria, la feria se ha convertido en un foro donde se difunden conocimientos científicos sobre diversos temas relacionados con la producción agrícola, el ambiente y la salud. En sus primeros años, se discutían los efectos que tendría el TLCAN (Tratado de Libre Comercio para América del Norte) en el campo mexicano. Posteriormente, se incluyeron las consecuencias del cambio climático en la producción agrícola. Recientemente, se analizan los efectos de los agroquímicos en la salud y nutrición. Obviamente, no podría faltar el tema de los transgénicos y su efecto negativo en la biodiversidad y soberanía alimentaria. Estos y otros temas son primero expuestos en general y después discutidos en mesas de trabajo que al final presentan alguna síntesis o conclusión. Lo relevante de estas dinámicas es que se logra vincular campesino/as con investigadore/as, activistas e incluso consumidore/as, de forma que se hace posible un diálogo de saberes.

En el ámbito del gobierno del Estado de Tlaxcala, se han organizado foros en las instalaciones del Congreso del Estado, con el objetivo de proteger y promover las especies nativas de maíz. En estos foros, participaron diputado/as, campesino/as, OSC's, investigadore/as, organizaciones sociales y campesinas. La idea consiste en exponer la importancia económica, social y cultural de los maíces nativos y la amenaza que representa la entrada de semillas genéticamente modificadas:

> "Tuvimos especialistas de diferentes lugares, conocedores del tema de los transgénicos. Tan es así que hicimos foros dentro del Congreso, porque nuestro/as diputado/as, como todo/a diputado/a, están lleno/as de conocimientos y saben qué hacer en estos casos. ¡Lo/as muy condenado/as que no sabían qué era el maíz transgénico! Para empezar, entonces ello/as vinieron a hacer foros y a compartir esto para meterles la idea de que era peligroso" (Rogelio Sánchez, 2016).

También en el Congreso del Estado, en los primeros días de 2017, GVG, PIDAASSA, la ex diputada Ana Lilia Rivera, la Asociación Nacional de Empresas Comercializadoras (ANEC) y el Mercado Alternativo Agroecológico de Tlaxcala (MAAT), entre otras organizaciones, así como una investigadora del Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) presentaron el foro: "El campo Tlaxcalteca ante la crisis energética y tratados comerciales". En este foro, se discutieron los tratados comerciales de TLCAN y el Tratado Transpacífico (TPP), en relación con la crisis provocada por la dependencia energética y alimentaria con los Estados Unidos, en especial en la era Trump.

Para GVG, llevar a cabo foros en el Congreso del Estado tiene dos propósitos muy claros. El primero es aprovechar la centralidad de este lugar para dar a conocer los problemas del campo: es el lugar donde todos los actores importantes se reúnen y, además, es un lugar de fácil acceso para lo/as campesino/as y el público en general (debido a que hay posibilidad de utilizar medios de transporte). El segundo, radica en llevar las discusiones a donde se encuentran los políticos, es decir, a la casa de lo/as diputado/as. Se da incluso en forma de protesta: se reta a quienes legislan a tomar cartas en el asunto a través de presentar las problemáticas a las que se enfrenta el campo y el sistema alimentario sobre la base del conocimiento científico.

Por último, podríamos decir que el conocimiento adquirido en foros por los integrantes de Vicente Guerrero se comunica en reuniones quincenales, las cuales tienen el objetivo de que todos los miembros (el núcleo) de la organización intercambien experiencias y opiniones sobre las actividades que se han realizado. Este conocimiento posteriormente pasa de forma indirecta a lo/as promotore/as comunitario/as, a través de los programas de incidencia política y de Agroecología, así como a través de otros eventos promovidos por GVG, como las ferias del maíz.

3.3. Factores clave de éxito y retos de la gestión del conocimiento

Uno de los factores de éxito de la gestión del conocimiento en GVG es su dilatada experiencia en el manejo de la metodología de campesino/a a campesino/a. Dado que la mayoría de sus integrantes son campesino/as, comprenden perfectamente los problemas, hablan el mismo idioma que las comunidades a las que se dirigen y, además, dominan las técnicas agroecológicas. "El éxito de nosotro/as es haber salido de las bases. Conocemos las necesidades y la realidad por haber estado ahí. Conocemos el vocabulario y podemos manejar lo técnico y lo campesino, lo teórico y lo práctico" (Rogelio Sánchez, 2016).

Otro elemento a destacar es la flexibilidad y la adaptación a cada situación o contexto. Por supuesto, la adaptación está implícita en la agricultura agroecológica, pero no por ello deja de representar un reto a la hora de ponerla en práctica. Principalmente, lo/as facilitadore/as tienen que observar el comportamiento de lo/as campesino/as, cómo interiorizan los principios agroecológicos y cómo posteriormente los pueden poner en práctica usando su propia creatividad y experiencia para adaptarlos a sus recursos y necesidades.

En Vicente Guerrero se tiene muy presente que la acción colectiva es la que provee de capacidad de acción y decisión. Por lo tanto, se destaca el carácter comunitario y autogestionado que se trata de promover en cada comunidad en la que se introduce la agroecología. En otras palabras, la organización entiende la importancia de insertar las prácticas de la agricultura sustentable en la estructura y relaciones sociales de la comunidad, en especial, en la familia y en la juventud como relevo generacional.

Por otra parte, reconocer que las acciones individuales y colectivas en favor de una agricultura sustentable están delimitadas por un sistema político y económico, el cual, en muchas ocasiones, resulta adverso, no ha llevado a la organización al desánimo o a la parálisis. Al contrario, en lo local se encuentra una trinchera desde la cual discutir programas y políticas públicas de todos los niveles, buscando alianzas con centros de investigación, académicos y activistas para abrir el debate y hacer circular el conocimiento en diferentes ámbitos, en particular, en aquellos temas que se consideran urgentes y prioritarios.

En cuanto a los retos se refiere, la disponibilidad de recursos económicos siempre representa un reto de primera magnitud para este tipo de organizaciones. Construir una base económica para continuar con la promoción de la agricultura agroecológica y, por extensión, con la gestión y transmisión de conocimientos, es una preocupación constante, principalmente, porque los proyectos con organizaciones internacionales como Pan para El Mundo se están reduciendo considerablemente en los últimos años.

Por otra parte, si bien GVG ha logrado transmitir tanto conocimiento práctico como conocimiento científico a diversos actores, la organización es consciente de que hace falta llegar a un público más amplio. En especial, hace falta incorporar a lo/as consumidore/as urbano/as, de forma que se puedan generar relaciones de proximidad física y social que lleven al desarrollo de economías solidarias. Para tal efecto, hace falta que GVG diseñe mecanismos de transmisión de información y conocimiento que hagan transparentes los procesos productivos y generen confianza en la población consumidora.

Finalmente, aunque GVG ha realizado esfuerzos para asegurar el relevo generacional, todavía se aprecia que lo/as jóvenes son minoría en los foros y asambleas de la organización. Su participación es importante, no solo por dar continuidad al proyecto, sino porque lo/as jóvenes logran salvar el vacío que tienen lo/as campesino/as en términos de manejo de las TIC (tecnologías de la información y comunicación), lo que podría ampliar el alcance de la organización en tiempo y espacio.

4 PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES

4.1. Situación y problemática específica

Para hablar de la situación actual de las mujeres en Tlaxcala (lugar en el que se desarrolla el proyecto GVG), es importante ubicarnos en el espacio. Tlaxcala es un Estado donde históricamente ha existido una producción agrícola. Su ubicación es estratégica, pues se encuentra en el centro del país, lo que le convierte en un puente que permite transitar entre el Norte, el Sur, el Este y el Oeste de México. Se calcula que cuenta con 400.000 hectáreas de bosques y pastizales, de las cuales menos de la mitad se utilizan para fines agrícolas y ganaderos. La mayoría de las unidades productivas son de pequeña escala, teniendo en promedio 2,8 hectáreas cada una. Estas unidades productivas son de carácter familiar. La agricultura que se maneja en la región está primordialmente basada en el maíz, particularmente, a través de la milpa que, como ya se ha mencionado, constituye un elemento fundamental en la vida comunitaria y cultural, así como para la definición del trabajo y la alimentación familiar, que se estructuran a partir de ella.

EN EL CASO DE LAS MUJERES, SU TRABAJO EN EL ÁMBITO RURAL SE DA EN LAS UNIDADES FAMILIARES PRODUCTIVAS, EN LAS MILPAS, EN LA GANADERÍA DE TRASPATIO, Y EN OTRAS ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS QUE AYUDEN A GARANTIZAR LA ALIMENTACIÓN DEL GRUPO FAMILIAR.

En el caso de las mujeres, su trabajo en el ámbito rural se da en las unidades familiares productivas, en las milpas, en la ganadería de traspatio, y en otras actividades complementarias que ayuden a garantizar la alimentación del grupo familiar.

Sin embargo, pese a que el sector agrícola es fundamental para la alimentación del país y sus procesos culturales, la población rural ha ido disminuyendo de manera importante. En México, en la década de 1950, el 57% de la población vivía en zonas rurales, mientras que en el año 2016 este porcentaje se ha reducido al 22%. En cuanto al número de mujeres hace referencia, encontramos que la población rural femenina representa el 11,8% de la población total del país (INEGI,2014). Además, según datos de CONEVAL, la pobreza en este sector afecta al 61,1% de la población, que mayoritariamente es femenina.

Esto nos habla de una vulnerabilidad de las mujeres rurales. Por ejemplo, en el Estado de Tlaxcala, el 6,2% de la población no sabe leer ni escribir. Asimismo, el 35,4% de la población no tiene acceso a servicios de salud. La situación de pobreza limita el acceso a servicios tan básicos como el agua. Esto complica las actividades de reproducción, que recaen en las mujeres, sobre todo en las jóvenes.

Lo anterior es importante si consideramos que el número de mujeres cabeza de familia ha aumentado. Según datos de 2015, el 29% de los hogares tiene al frente una mujer. Esto supone un incremento muy considerable, pues, en la década de 1990, dicho porcentaje era tan solo del 11%. Aunque las razones son multifactoriales, existe una variable importante que es la migración hacia zonas urbanas de México y de Estados Unidos. Según el informe de migración internacional del INEGI (2014), se observa una pérdida de población de 24,7 personas por cada 10.000 habitantes. Se trata sobre todo de migraciones masculinas, pues, de acuerdo a la encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), se destaca que, por cada 1.000 mujeres, el número de migrantes disminuyó de 343,2 en 2008 a 286,1 en 2013. Esto nos habla del papel y la responsabilidad que recae en las mujeres a partir de la partida de los varones.

Asimismo, existe una situación de poca representatividad política de las mujeres. El número de mujeres en puestos políticos, tanto legislativos como comunitarios, aún es bajo. Muchas de las mujeres no se sienten representadas o escuchadas: "No nos dejan ser candidatas", "No nos escuchan" "No nos hacen caso" (Entrevistas a mujeres de comunidades y grupos de Tlaxcala, enero 2017).

Otro problema importante es la violencia de género. De acuerdo al ENDIREH (2011), en México, el 47% de las mujeres de 15 años o más sufrió algún incidente de violencia por parte de su pareja (esposo o pareja, ex-esposo o ex-pareja, o novio) durante su última relación. En cuanto a violencia emocional hace referencia, ésta afecta al 43,1% de las mujeres, mientras que la violencia económica al 24,5%, la violencia física al 14% y la sexual al 7,3%.

Uno de los problemas más graves en la región es la trata de personas con fines de prostitución. "La Coalición Contra el Tráfico de Mujeres y Niñas en América Latina y El Caribe ha calculado que tan sólo en la región de América Latina y El Caribe alrededor de 500.000 mujeres y niñas son explotadas sexualmente al año, y en el caso de México, esta misma organización señala que hay 1.200.000 personas

en situación de trata en sus diversas modalidades" (Hernández, 2015). Específicamente, Tlaxcala ocupa el quinto lugar nacional en trata de personas. En la región existen redes y toda una economía local desarrollada para la explotación sexual. Esta se despliega en y desde el corredor carretero que va de la población de Santa Ana Chiautempan hacia Puebla (específicamente, al municipio de Tenancingo y poblaciones cercanas), en donde se observan mujeres en prostitución (forzada), las cuales son vigiladas permanentemente desde los comercios cercanos (Hernández, 2015). Según algunos investigadores, se trata de un tipo de neo-esclavitud que se desarrolla en diversas entidades del Estado, pues se encontraron que existen comunidades enteras dependientes económicamente del tráfico de mujeres, niños y niñas, así como de su explotación sexual (Ibídem). Es a partir de Tlaxcala que despuntan redes de trata que no solamente funcionan dentro del Estado, sino en todo el país, llegando incluso a Estados Unidos. "En un estudio realizado en La Merced [lugar de prostitución en la Ciudad de México] (Bautista, 2007) mediante información recabada directamente de las sexo-servidoras de la zona, se pudo corroborar la información acerca de la existencia de redes de tratantes en el estado de Tlaxcala y el modo en cómo operan. Del total de sexo-servidoras con las que se pudo establecer comunicación para este estudio, más del 30% dijo ser originaria del Estado de Tlaxcala y Puebla". El problema se agrava al ser un delito que no es denunciado, pues entre 2011 y 2016 solamente se denunciaron 200 casos, de los cuales apenas 13 resultaron en sentencias condenatorias.

Todas estas problemáticas nos hablan de una situación complicada en la zona, que pone a las mujeres en situaciones difíciles de afrontar. Pese a ello, en GVG se ha abierto una ventana de oportunidades de aprendizaje, formación e intercambio entre mujeres y hombres campesinos que buscan generar otras alternativas de vida mediante el trabajo colectivo.

4.2. Contribución

La contribución de las mujeres campesinas que participan en los grupos de acción de GVG es muy importante y pertinente para su problemática. Su papel se despliega en múltiples dimensiones, como la familia, el trabajo (la organización), la relación con otras personas, la comunidad, la naturaleza, los intercambios, etc. y se basa en un sinnúmero de elementos sociales, culturales, de memoria, de imaginarios, sentidos y significaciones. Para no perderse en esa complejidad dividiremos en tres sus contribuciones: familiar, organizativa y comunitaria.

Contribución familiar. Esta contribución está ligada a los procesos de reproducción de la vida misma (lo que es más complejo que solo el trabajo doméstico). Las mujeres campesinas de los grupos de Vicente Guerrero participan en actividades agrícolas como parte de la dinámica de trabajo y de alimentación familiar. Colaboran con la siembra en la milpa, en el cuidado de animales de traspatio, o en la transformación y procesamiento de los mismos, ya sea para autoconsumo o para la venta, buscando complementar los ingresos familiares. Asimismo, son las mujeres las que se hacen cargo de las actividades de cuidado, crianza de lo/as niño/as, anciano/as y enfermo/as, no solo desarrollando actividades físicas, sino también facilitando apoyo emocional. Desde lo cotidiano y en el seno familiar, son un pilar importante en la transmisión de los saberes y conocimientos que están relacionados con la reproducción de la vida, pero también con la identidad y cultura, como por ejemplo: preparación de alimentos, platillos tradicionales (articulan la socialización familiar por medio de la cocina y la alimentación), festividades principalmente religiosas, mitos, narraciones e incluso medicina tradicional, la cual se basa en los saberes locales y en los recursos herbolarios que tienen disponibles. Las mujeres tienen un contacto directo con la naturaleza, se les considera guardianas de semillas y promotoras de acciones de cuidado de la biodiversidad.

Contribución organizativa. Además de las actividades familiares, las mujeres dedican tiempo a los procesos organizativos. Son parte importante de los grupos comunitarios, en los que fungen como gestoras del trabajo colectivo y del intercambio y refuerzo de conocimientos y saberes, todo ello con el fin de desarrollar y mejorar los procesos productivos, tanto agrícolas como de procesamiento y venta de productos. En estos grupos, las mujeres se capacitan para la mejora de los procesos a través de las metodologías de campesino/a a campesino/a, trabajando con capacidades y recursos propios, aprendiendo a través de la práctica y visibilizando los conocimientos y la cultura local. Es decir, "aprenden haciendo", partiendo desde su propia realidad y recursos disponibles. Pero no solamente se trata del refuerzo productivo, sino también del refuerzo de los espacios de socialización y convivencia que los grupos les ofrecen, pues, a partir de ellos, conviven y platican sobre sus preocupaciones, motivaciones y problemas. Esto les permite crear un espacio de cooperación y solidaridad. Así, las contribuciones en los procesos organizativos se sitúan en la co-construcción de los grupos, el intercambio de conocimientos, aporte de recursos y aprendizajes, apoyo mutuo y aporte en delicadeza y sensibilidad. Al mismo tiempo, se ha visto que son las mujeres las que muestran más constancia y compromiso en las organizaciones, lo que permite dar cierta estabilidad a los grupos.

Contribuciones comunitarias. Las mujeres también desarrollan contribuciones comunitarias. Una de ellas es la visibilización del trabajo colectivo ante la comunidad, lo que sirve de motivación a otros miembros de las comunidades para formar sus propios grupos. Aunque cabe aclarar que no siempre se ve este trabajo con buenos ojos, pues, en ocasiones, las mujeres que participan en los colectivos son tachadas (sobre todo por los varones) de mujeres que dejan solos sus hogares para "perder el tiempo". Otra de las contribuciones femeninas tiene que ver con los procesos de socialización del conocimiento, que muchas veces se llevan a cabo entre vecino/as o familiares, miembros de la misma comunidad, en torno a temas como agricultura, agroforestería, herbolaria, medicina tradicional, conservación de alimentos, etc.

4.3. Mecanismos de participación

GVG tiene como intención la capacitación de grupos de campesino/as que actúen de manera autogestionada. También pretende el fortalecimiento de sus capacidades productivas y de comercialización, la promoción de la agroecología y la incidencia en las políticas públicas, todo esto desde la sustentabilidad, el respeto cultural campesino, la difusión de conocimientos y saberes

(incluyendo los locales), la identidad y la equidad de género. Es así que una de las principales preocupaciones de la organización es fomentar relaciones equitativas en las comunidades y grupos locales, así como dar voz a las mujeres a partir de mecanismos horizontales de participación que permeen en lo comunitario y familiar.

En lo que concierne a GVG, la participación es equitativa. Ésta se da en asambleas y, además, existe implicación de las mujeres en el consejo directivo, donde gestionan procesos de administración y promoción del trabajo de género. Asimismo, en los cuatro grupos de trabajo (programa de agricultura sostenible, programa de incidencia política, comunidades y administración pública) participan mujeres. Incluso se da el caso de que algunos de tales grupos están encabezados por ellas, tal y como ocurre en la comisión de incidencia política. En el caso de lo/as promotore/as formado/as por GVG y seleccionado/as por los propios grupos, nos encontramos con que el 60% son mujeres.

En lo que a los grupos de trabajo hace referencia, éstos son en su mayoría mixtos. En ellos se realizan reuniones para tomar decisiones de manera conjunta entre hombres y mujeres. El consenso es una práctica común que ha logrado permear en los grupos, visibilizando la participación y empoderamiento de las mujeres. Incluso muchas de ellas han logrado ser líderesas de su grupo. Las responsabilidades se distribuyen de manera equitativa y el manejo del dinero de cada grupo se da de forma transparente, pues su uso lo decide toda la organización a través de asambleas. El trabajo en campo, facilitado con la metodología de campesino/a a campesino/a, se nutre de los conocimientos de hombres y mujeres, incluso en aquellas actividades que pudieran estar marcadas por roles de género. Por ejemplo, cuando hay práctica de campo en una formación agrícola, existen aportaciones que son hechas por mujeres, mientras que en las funciones de procesado (elaboración de alimentos, conservas, etc.), los varones también participan. Por lo tanto, los conocimientos se difunden de manera equitativa y no por roles de género.

4.4. Principales logros y retos

Los principales logros de GVG en la promoción de la equidad de género tienen que ver con la creciente participación de las mujeres en los procesos organizativos, de gestión, administración y formación que realiza el colectivo. Asimismo, los logros están relacionados con el fortalecimiento de los grupos en sus procesos organizativos, formativos y de autogestión. La ventaja es que una de las principales líderes es mujer, lo que ha permitido impulsar la equidad de género en mayor medida.

Tras el trabajo en las unidades de producción campesina y el mejoramiento de sus procesos productivos, se ha logrado un aumento de la oferta de productos agrícolas y procesados (alimentos, conservas, bebidas, etc.) que ahora se venden en el Mercado Alternativo Agroecológico de Tlaxcala. Dicho mercado se encuentra coordinado por una mujer y permite que éstas (como personas generalmente encargadas de los procesos de comercialización) puedan ofertar sus productos bajo los valores propios de la agroecología, lo local y la solidaridad, generando ingresos que impactan directamente en sus familias y en sus procesos de empoderamiento: "Ahora vendo más producto" (productora campesina, Tlaxcala 2017). Además, las mujeres se han involucrado en otras actividades dentro del mercado, como por ejemplo, en la implementación y apoyo de los procesos de certificación participativa.

Los logros no solamente se reflejan en lo económico y en la gestión, sino también en lo emocional. Aunque se trata de grupos mixtos, las mujeres que participan en ellos, al socializar y generar trabajo colectivo, comienzan a cambiar su actitud: "antes era sumisa, he cambiado", "esto me ha cambiado, antes era más callada", "emocionalmente estoy más fuerte" (taller de género, Tlaxcala 2017). Los

talleres, la formación y el proceso organizativo han permitido que las mujeres comiencen a revalorizar su quehacer, pues en grupo se sienten más fuertes.

Otro de los logros importantes es el impacto en la alimentación familiar. Las mujeres son el pilar de dicha alimentación: deciden qué comprar, qué sembrar para la alimentación de la casa (o para la venta), participan en la milpa, se encargan de la preparación de los alimentos y escogen las semillas, entre otras tareas. Con las prácticas productivas ecológicas que han aprendido, el intercambio con otras mujeres y el acceso a otros productos a través del Mercado Alternativo Agroecológico de Tlaxcala, han logrado impactar en la calidad y diversidad de alimentos que llevan a sus hogares: "Ahora comemos más sano" (taller de género, Tlaxcala 2017).

En lo que a los retos se refiere, uno de ellos tiene que ver con que los procesos equitativos traspasen el trabajo de grupo y alcancen también las familias, especialmente, en lo que a la relación con los esposos (cuanto estos no forman parte del grupo de trabajo) concierne, pues, muchas veces, las mujeres se topan con trabas y prejuicios por parte de sus maridos. El reto se complica cuando son éstos los que otorgan el "permiso" para asistir a las reuniones de grupo.

Otro de los retos hace alusión al tiempo que las mujeres pueden dedicar al trabajo colectivo, ya que, en numerosas ocasiones, el trabajo en sus casas no les permite asistir a las reuniones o formaciones del grupo. Además, existen aún sectores de las comunidades en los que está mal visto que las mujeres salgan de sus hogares para participar en "reuniones" en grupos que son mixtos. Esto convierte en un reto el hacer crecer la participación de las mujeres (ya sea en los grupos existentes o en la conformación de nuevos colectivos) y que esta participación sea constante y comprometida.

Finalmente, uno de los principales retos consiste en lograr que los grupos y empresas familiares sean fructíferos y se vuelvan una opción económica importante y constante para las mujeres, a fin de que esto coadyuve a sus procesos de empoderamiento en la familia y en la comunidad. Aunque hay un camino avanzado, el reto aún es grande, pues tiene que ver con fortalecer sus procesos productivos, de financiamiento y de comercialización, así como sus dinámicas emocionales y de relaciones colectivas.

BIBLIOGRAFÍA

Bautista, A. (2007) *La Merced: Pobreza, Vulnerabilidad y Comercio Sexual*, Asociación para el Desarrollo Integral, México.

Centro Fray Julián Garcés – Derechos Humanos y Desarrollo Local A.C. (2016) *Informe Trata de mujeres y niñas con fines de explotación sexual en el estado de Tlaxcala, análisis de la situación actual y la inacción gubernamental*, Tlaxcala de Xicohténcatl.

CONEVAL, El Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2015) *Informe sobre resultados de medición de la pobreza*.

Grupo Vicente Guerrero (2011) *Trayectoria del Grupo Vicente Guerrero*. Consultado el 01-05-2017 en: http://vicenteguerrero.blogsite.org/documentos/proyecto-de-desarrollo-rural-integral-vicente-guerrro-gvg/30-anos-de-experiencia-gvg/view.

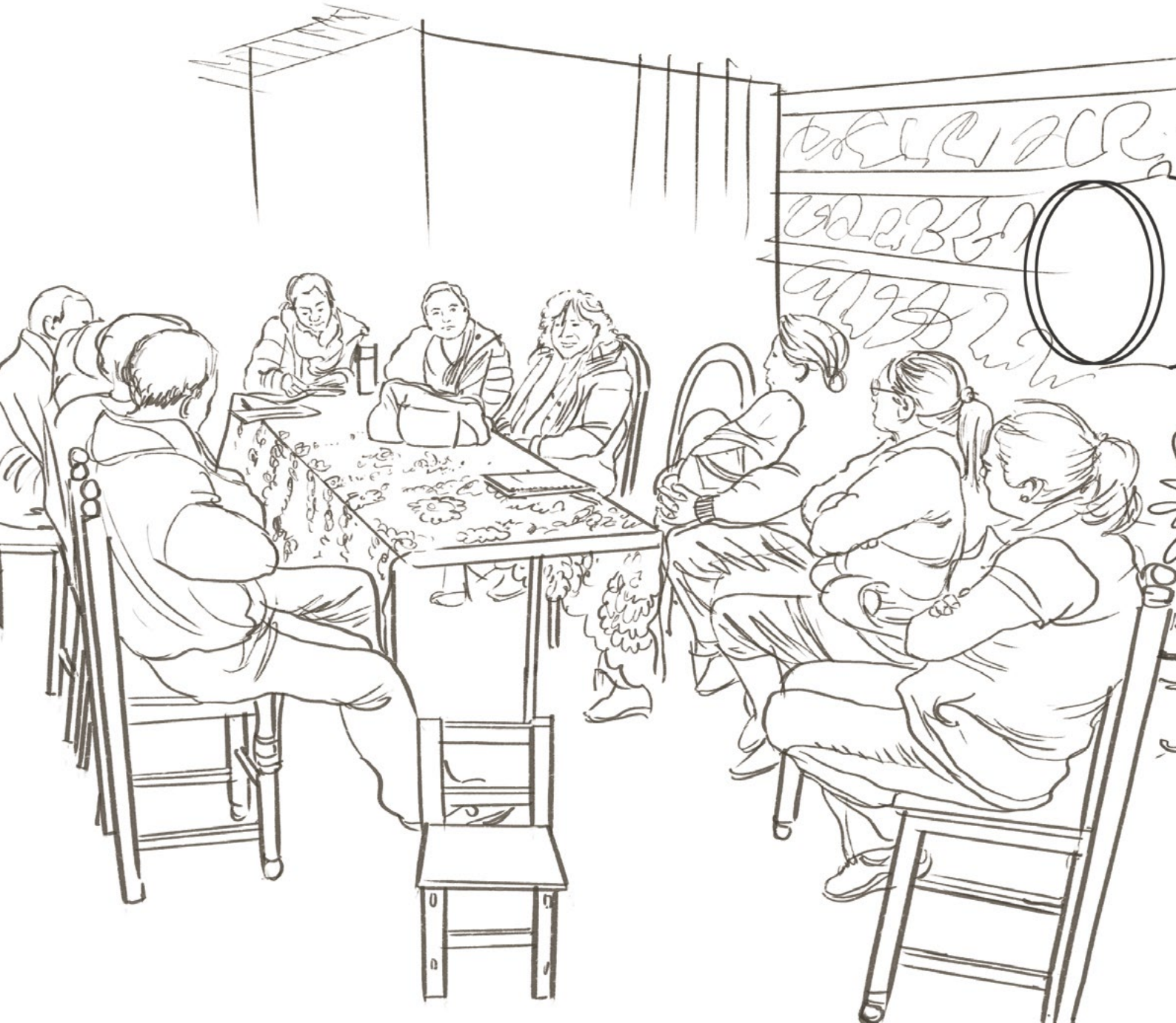
Hernández, R. (2015) *Mujeres en situación de trata con fines de explotación sexual: Esclavas del patriarcado capitalista. El Caso Tlaxcala de 1980 al presente*. Tesis doctoral Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Centro de Estudios del Desarrollo Económico y Social CEDES.

INEGI (2014) *Censos económicos*. Disponible en: www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/

INDESOL (2007) *Prostitución, Pobreza y Políticas Públicas dirigidas hacia las mujeres en la región sur de la zona de Tlaxcala*, CIISDER – UAT, Centro Fray Julián Garcés, A.C, Tlaxcala.

Capítulo 4.

Conclusiones y recomendaciones del estudio



1 ASPECTOS GENERALES

Comenzando por el contexto, mientras EHNE Bizkaia opera en una región con un elevado grado de desarrollo económico (el País Vasco, situado en el Norte de España), el Grupo Vicente Guerrero se ubica en el Estado mexicano de Tlaxcala, donde se dan importantes índices de pobreza. Sin embargo, el campo vasco se encuentra en una situación de claro declive. Como prueba de ello, durante los últimos años numerosas explotaciones agrarias han desaparecido por falta de relevo generacional y/o viabilidad económica.

En cuanto a la naturaleza de las organizaciones, si bien EHNE Bizkaia constituye un sindicato agrario con vocación de movimiento social, el Grupo Vicente Guerrero constituye una asociación civil sin ánimo de lucro perteneciente al ámbito rural. Por lo tanto, ambas organizaciones se encuentran vinculadas al mundo agrario, aunque su carácter difiere.

Desde un punto de vista de tamaño, EHNE Bizkaia cuenta con 25 personas asalariadas, mientras que el Grupo Vicente Guerrero está constituido por un núcleo de 11 facilitadore/as. Además del colectivo asalariado, en EHNE Bizakia debemos considerar el grupo de productore/as afiliado/as que constituyen la Ejecutiva del sindicato (8 en total), mientras que, en el caso del Grupo Vicente Guerrero, ha de tenerse en cuenta al conjunto de promotore/as formado/as por la organización para extender y fomentar las prácticas agroecológicas en sus respectivas comunidades.

Pasando a la misión, el eje central de la misma en EHNE Bizkaia lo constituye la promoción de la soberanía alimentaria, mientras que el Grupo Vicente Guerrero pone el acento en el desarrollo sostenible (si bien la noción de soberanía alimentaria también está implícita). Ambas entidades promueven el respeto al medioambiente y al clima, además de la mejora de las condiciones de vida en el medio rural. Por otra parte, la Agroecología constituye el modelo básico de referencia en ambos casos. No obstante, el Grupo Vicente Guerrero va más allá en su misión y pone también el foco en el fortalecimiento de las comunidades campesinas, a la vez que en el rescate de su identidad, cultura y conocimientos. En el País Vasco, las comunidades campesinas no constituyen una realidad social equiparable, por lo que no cabe realizar el mismo planteamiento.

Desde un punto de vista de posicionamiento estratégico, para EHNE Bizkaia la promoción de la soberanía alimentaria pasa por transformar la sociedad, por lo que no basta con implicar a lo/as agricultore/as, sino que también es necesario involucrar a lo/as consumidore/as, a las instituciones públicas y a otros agentes sociales. Precisamente, la alimentación es lo que sirve de nexo de unión entre el ámbito agrario y el resto de la sociedad. Por un lado, se debe formar a lo/as agricultore/as en la producción de alimentos saludables sobre la base de las técnicas agroecológicas y, por otro, se debe educar en el consumo y poner en contacto a productore/as y consumidore/as. Adicionalmente, la formación integral en Agroecología constituye un aspecto clave para promover la incorporación de jóvenes al sector agrario, lo que se considera un factor crítico para garantizar la supervivencia del campo vasco. A diferencia de EHNE Bizkaia, el Grupo Vicente Guerrero pone más el foco en el fortalecimiento, promoción y desarrollo de las comunidades campesinas mediante el fomento de las prácticas agroecológicas, como base para una transformación social anclada en lo local. Para ello, se realiza un importante esfuerzo de capacitación, de impulso de la organización comunitaria y la autogestión, de revalorización y desarrollo de la identidad campesina, y de fortalecimiento de sus capacidades productivas y de comercialización, además de incidir en las políticas públicas agrarias. En ambos casos (Vicente Guerrero y EHNE Bizkaia) la equidad de género constituye una temática transversal.

Dejando de lado el modelo organizativo (obviamente, la diferente naturaleza de ambas instituciones implica una forma de articulación distinta), terminaremos esta sección haciendo una alusión al modelo

de financiación. Si bien en ambos casos una parte importante de los fondos disponibles procede de ayudas obtenidas en distintas convocatorias para el desarrollo de proyectos y subvenciones de diferente índole, una diferencia fundamental radica en el tratamiento dado a la formación impartida: mientras que en el caso de EHNE Bizkaia ésta suele ser gratuita, en el caso del Grupo Vicente Guerrero ésta constituye una de sus principales fuentes de ingresos. Lo que sucede es que EHNE Bizkaia suple esto con las cuotas que recibe de sus afiliado/as y de los ingresos obtenidos por la prestación de otro tipo de servicios.

Cuadro 10. Caracterización general de EHNE Bizkaia y Grupo Vicente Guerrero

	EHNE Bizkaia	Grupo Vicente Guerrero
Ubicación	País Vasco (España)	Estado de Tlaxcala (México)
Contexto socioeconómico	Elevado grado de desarrollo económico, pero sector agrario en claro declive	Índices de pobreza importantes
Naturaleza	Sindicato y movimiento social agrario	Asociación civil sin ánimo de lucro perteneciente al ámbito rural
Tamaño	25 personas asalariadas, más 8 productore/as afiliado/as que configuran la Ejecutiva	11 facilitadore/as más un conjunto de promotore/as formado/as por la organización para dinamizar sus respectivas comunidades
Eje central de la misión	Soberanía alimentaria	Desarrollo sostenible (e implícitamente soberanía alimentaria)
Otros elementos de la misión	- Promoción del respeto al medioambiente - Mejora de las condiciones de vida en el medio rural - La Agroecología como modelo básico de referencia	
		- Fortalecimiento de las comunidades campesinas - Rescate de la identidad, cultura y conocimientos campesinos
Foco estratégico	Transformar **la sociedad**: necesidad de involucrar a lo/as agricultore/as, lo/as consumidore/as, las instituciones públicas y otros agentes sociales en pro de la soberanía alimentaria	Fortalecer, promover y desarrollar **las comunidades campesinas** sobre la base de una producción agroecológica
Otros elementos del posicionamiento estratégico	- La alimentación como nexo de unión entre lo/as agricultore/as y el resto de la sociedad: formar a lo/as agricultore/as en la producción de alimentos saludables, educar en el consumo y poner en contacto agricultore/as y consumidore/as - Incorporación de jóvenes al sector agrario: la formación como apuesta clave	- Capacitación del campesinado - Impulso de la organización comunitaria y la autogestión - Revaloración y desarrollo de la identidad campesina - Fortalecimiento de las capacidades productivas y de comercialización - Incidencia en las políticas públicas agrarias
	La equidad de género como temática transversal	
Modelo de financiación	Ayudas para el desarrollo de proyectos y subvenciones	
	- Cuotas de lo/as afiliado/as - Prestación de servicios diversos	- Formación

2 TRABAJO EN RED

Tanto EHNE Bizkaia como el Grupo Vicente Guerrero forman parte de distintas redes, o bien han contribuido a la generación de otras nuevas. Así, EHNE Bizkaia forma parte, entre otras, de La Vía Campesina (de la que fue también organización promotora y que constituye uno de los principales actores en los debates alimentarios y agrícolas en el mundo), de la denominada "Plataforma rural" (movimiento social que aglutina a numerosos grupos, experiencias locales y personas militantes del mundo rural en España), de COAG (Coordinadora de Organizaciones de Agricultores y Ganaderos de España), de REAS (Red de Redes de Economía Alternativa y Solidaria) y de FIARE Banca Ética, además de tener un convenio de colaboración de alcance amplio con la Universidad Pública del País Vasco. Por otra parte, EHNE Bizkaia ha promovido la creación de la red de grupos de consumo responsable Nekasarea, así como la puesta en marcha de Etxalde, movimiento social en pro de la soberanía alimentaria en Euskal Herria. En cuanto al Grupo Vicente Guerrero, éste desarrolla un importante trabajo en red con los ejidos comunales del Estado de Tlaxcala, además de formar parte de la campaña nacional "Sin Maíz No Hay País" y de MAELA (Movimiento Agroecológico de América Latina y El Caribe), enfocada a evitar la introducción de cultivos transgénicos en México y a defender el derecho a la alimentación de la población. Por otra parte, el Grupo Vicente Guerrero ha contribuido a la formación del Programa de Intercambio, Diálogo y Asesoría en Agricultura Sustentable y Seguridad Alimentaria (PIDAASSA) en México y a la creación del Mercado Agroecológico Alternativo de Tlaxcala, dentro del proyecto "Red Mexicana de Mercados y Tianguis Orgánicos", REDAC.

LA NATURALEZA SINDICAL DE EHNE BIZKAIA HACE QUE NECESITE ARTICULARSE CON OTROS ACTORES PARA PROMOVER LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL EN PRO DE LA SOBERANÍA ALIMENTARIA A LA QUE ASPIRA LA ORGANIZACIÓN.

En líneas generales, en EHNE Bizkaia se observa una estrategia de pertenencia a redes y de generación de éstas de alcance más amplio que en el Grupo Vicente Guerrero. Son varios los factores que propician esta realidad:

> Por una parte, la naturaleza sindical de EHNE Bizkaia hace que necesite articularse con otros actores para promover la transformación social en pro de la soberanía alimentaria a la que aspira la organización. Ineludiblemente, dicha transformación pasa por trabajar codo con codo con otros agentes sociales, además de con lo/as agricultore/as, lo que excede las fronteras del sindicato y lleva a la creación de Etxalde y a la creación de la red de grupos de consumo responsable Nekasarea (que pone en contacto directo a agricultore/as y consumidore/as), o a la pertenencia a REAS (Red de Redes de Economía Alternativa y Solidaria) o a Fiare Banca Ética.

> Por otro lado, está la conciencia de EHNE Bizkaia de que la lucha por la soberanía alimentaria constituye claramente un reto global y de que, por lo tanto, es imprescindible estar presentes en los foros internacionales de debate donde se abordan tales temas.

> En tercer lugar, cabe destacar la realidad cada vez más mermada del sector agrario en Euskal Herria, lo que lleva a buscar apoyo e inspiración en otros lugares para tratar de garantizar la supervivencia del campo vasco.

Por otra parte, se observa un paralelismo interesante entre las dos redes que de forma más reciente han contribuido a crear cada una de las dos organizaciones: Etxalde y PIDAASSA, por un lado, y

Nekasarea y el Mercado Agroecológico Alternativo de Tlaxcala, por otro. En el caso de Etxalde, dicha red tiene como misión promover la soberanía alimentaria en Euskal Herria, mientras que PIDAASSA busca promover la agricultura sostenible y seguridad alimentaria en México (y también en Latinoamérica). En ambos casos, las redes creadas buscan el apoyo de otros sectores y agentes sociales (más allá del campesinado) para lograr su objetivo. En el caso de Nekasarea y del Mercado Agroecológico Alternativo de Tlaxcala, ambas iniciativas surgen con el propósito de promover alternativas de comercialización para la producción agroecológica, pero sobre la base de estrategias diferentes. En el primer caso, productore/as y consumidore/as establecen un vínculo regular y duradero que permite a lo/as primero/as programar y gestionar su producción de manera más estable, mientras que, en el segundo, se parte del concepto de los mercados locales tradicionales y se adapta éste a la comercialización de productos agroecológicos sobre una base de comercio justo, que garantice el derecho a la alimentación de la población tlaxcalteca. Claramente, se trata de dos estrategias de actuación complementarias.

Cuadro 11. Pertenencia y creación de redes

	EHNE Bizkaia	Grupo Vicente Guerrero
Redes a las que se pertenece	- La Vía Campesina (red mundial) - Plataforma rural (España) - COAG: Coordinadora de Organizaciones de Agricultores y Ganaderos de España - REAS: Red de Redes de Economía Alternativa y Solidaria (España) - FIARE Banca Ética (España) - Convenio con la Universidad del País Vasco	- Trabajo en red con los ejidos comunales de Tlaxcala - Campaña "Sin Maíz No Hay País" (México) - MAELA: Movimiento Agroecológico de América Latina y El Caribe
Redes creadas para el desarrollo de la misión	- Etxalde: movimiento social en pro de la soberanía alimentaria en Euskal Herria	- PIDAASSA México: Programa de Intercambio, Diálogo y Asesoría en Agricultura Sustentable y Seguridad Alimentaria
Redes creadas para la promoción de alternativas de comercialización	- Red de grupos de consumo responsable Nekasarea (provincia de Bizkaia): productore/as y consumidore/as establecen un vínculo regular y duradero que permite a lo/as primero/as programar y gestionar su producción de manera más estable	- Mercado Agroecológico Alternativo de Tlaxcala (dentro del proyecto "Red Mexicana de Mercados y Tianguis Orgánicos", REDAC): concepto tradicional de mercado local trasladado al ámbito de la producción agroecológica, sobre la base de un comercio justo que garantice el derecho a la alimentación

Desde el punto de vista de las claves del trabajo en red, tanto EHNE Bizkaia como el Grupo Vicente Guerrero coinciden a la hora de señalar la importancia de que cada una de las organizaciones integrantes de la red conserve su proyecto soberano (es decir, sus objetivos individuales y modo de funcionamiento) y de que todo el mundo en la red lo entienda así. De lo que se trata es de desarrollar un trabajo colaborativo y compartido en torno a un interés común, sin por ello perder autonomía individual. A este respecto, EHNE Bizkaia subraya la relevancia de que los miembros de la red lleven a cabo verdaderamente un trabajo conjunto en torno a aquello que les ha llevado a

constituirse como tal, en lugar de que cada integrante continúe trabajando por separado bajo el paraguas de unas nuevas siglas comunes.

Asimismo, tanto EHNE Bizkaia como el Grupo Vicente Guerrero coinciden a la hora de considerar que una red no es una organización al uso (sino un conjunto de organizaciones o personas individuales que colabora en torno a un interés común) y que, por lo tanto, no tiene sentido pretender controlar la misma: las redes constituyen un ente independiente respecto a sus entidades promotoras. Aunque tanto EHNE Bizkaia como el Grupo Vicente Guerrero han promovido la creación de varias redes, son conscientes de que éstas tienen sus proyectos propios, a los que se suman y contribuyen. Ni la red puede condicionar totalmente a la organización, ni tampoco al revés. Tanto la red como las organizaciones que la integran tienen "vida propia", objetivos y fines que son complementarios, pero independientes.

Ambas entidades coinciden igualmente a la hora de señalar el respeto como valor básico que debe presidir las relaciones entre los miembros de la red, a lo que EHNE Bizkaia añade la empatía, la honestidad y la transparencia, y el Grupo Vicente Guerrero la solidaridad (entre productore/as, por un lado, y entre productore/as y consumidore/as, por otro).

Por otra parte, la experiencia EHNE Bizkaia a lo largo de sus años de trabajo en red le lleva igualmente a considerar la relevancia de otros factores adicionales para un resultado exitoso:

- En primer lugar, cuestionarse la pertinencia o no de crear una nueva red: las cosas no comienzan a existir necesariamente cuando uno se interesa por ellas, pudiendo ser que otros hayan iniciado el camino con anterioridad. En ese caso, lo que debemos hacer es sumarnos a lo que ya está en marcha.

- En segundo lugar, tener muy claro el propio horizonte político (misión-visión) es fundamental a la hora de seleccionar los aliados estratégicos y tácticos más adecuados, y a la hora de identificar en qué será posible colaborar y en qué no.

- Tercero, debe dedicarse el tiempo necesario a llevar a cabo una definición consensuada de los objetivos a conseguir por parte de la red, teniendo en cuenta que la manera concreta de organizarse después para conseguirlos constituye un aspecto secundario.

- Asimismo, cuando decidimos crear o integrarnos en una red, debemos hacerlo con todas las consecuencias: esto es, aportando todo el trabajo y los recursos que se necesitan.

- Finalmente, trabajar en red requiere acompasar ritmos y maneras de trabajar diferentes, a la vez que saber aceptar y gestionar las contradicciones que surgen por el camino.

A todo ello cabría añadir un último aspecto señalado por el Grupo Vicente Guerrero y expresado también de alguna manera por EHNE Bizkaia a la hora de describir la realidad de Etxalde: la necesidad de mantener un canal de comunicación ágil y fluido con todos los miembros de base de la red. A este respecto, EHNE Bizkaia subraya la importancia de la revista digital Etxalde y de la página web **www.elikaherria.eus**, mientras que el Grupo Vicente Guerrero hace hincapié en el rol facilitador que pueden desempeñar las tecnologías de la información y comunicación. Asimismo, la organización tlaxcalteca insiste en la importancia de utilizar un lenguaje común, que permita una comunicación realmente eficaz.

Cuadro 12. Recomendaciones para un trabajo en red exitoso

Recomendaciones comunes

1. Cada una de las organizaciones participantes en la red debe conservar su proyecto soberano (autonomía).
2. Debe buscarse un interés común en torno al cual llevar a cabo un trabajo colaborativo compartido.
3. Las redes constituyen un ente independiente respecto a las organizaciones que las han creado: ninguno de sus miembros puede pretender definir el rumbo de la red o la totalidad de sus objetivos en solitario, puesto que se trata de un esfuerzo colectivo. Cada red debe tener un desarrollo autónomo propio, al margen de sus entidades promotoras.
4. El respeto como valor básico que debe presidir las relaciones entre los miembros de la red.
5. Importancia de mantener un canal de comunicación ágil y fluido con todos los miembros de base.

Recomendaciones adicionales de EHNE Bizkaia

1. Necesidad de cuestionarse previamente la pertinencia de crear una nueva red: las cosas no comienzan a existir necesariamente cuando alguien se interesa por ellas.
2. Importancia de tener muy claro el propio horizonte político (misión-visión): éste es un aspecto clave para elegir a los actores aliados más adecuados e identificar en qué resulta factible colaborar y en qué no.
3. Dedicar todo el tiempo que sea necesario a la definición consensuada de los objetivos de la red.
4. Se debe llevar a cabo un auténtico trabajo colaborativo, "construir junto/as": no basta con que cada cual continúe trabajando por separado bajo el paraguas de unas nuevas siglas comunes.
5. Ser capaz de acompasar ritmos y maneras de trabajar diferentes, y ser capaz de aceptar y gestionar las contradicciones que puedan surgir por el camino.
6. La empatía, honestidad y transparencia como valores adicionales a tener en cuenta.

Recomendaciones adicionales del Grupo Vicente Guerrero

1. Apoyarse en el uso de las tecnologías de la información y comunicación como elemento facilitador del trabajo en red.
2. Utilizar un lenguaje común (y, por lo tanto, realizar el esfuerzo de adaptación que sea necesario).
3. La solidaridad (entre lo/as propio/as productore/as, y entre ésto/as y lo/as consumidore/as) como valor a fomentar.

Otros aspectos filosóficos

1. Transformar la sociedad requiere trabajar codo con codo con todos los agentes sociales.
2. Si los retos son globales, debemos estar presentes en los foros internacionales en los que éstos se abordan, además de en los foros locales y regionales.

3 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Tanto en EHNE Bizkaia como en el Grupo Vicente Guerrero pueden observarse dos grandes ámbitos de conocimiento: por un lado, el relacionado con la práctica y promoción de la agricultura agroecológica (incluida la comercialización de sus productos), cuyo carácter es más experiencial y práctico y, por lo tanto, con fuertes dosis de conocimiento tácito y, por otro, el relacionado con la definición de políticas públicas en el ámbito agrícola, de corte más teórico-conceptual, vinculado al análisis y diagnóstico de la realidad, a la necesidad de concienciación sobre la misma y a la definición de estrategias de actuación para afrontar los retos que ésta implica, donde el componente explícito o codificado resulta más acusado. Obviamente, la diferente naturaleza de ambos tipos de conocimiento requiere de formas de gestión diferentes: el primero de ellos (es decir, el relacionado con la práctica de la agricultura agroecológica) requiere una gestión de tipo más social-constructivista (apoyada en la socialización e intercambio de experiencias y en el "aprender haciendo"), mientras que el segundo de ellos (el relacionado con las políticas públicas) puede apoyarse más en el análisis, debate, combinación e integración de ideas, las cuales pueden recogerse con mayor facilidad en textos y documentos escritos, sin requerir forzosamente de una experiencia en terreno para su adecuada transmisión. No obstante, el hecho de que afirmemos que el conocimiento vinculado a la práctica de la agricultura agroecológica tenga sobre todo un carácter más tácito y el vinculado a las políticas públicas, por el contrario, sea susceptible de mayor codificación no significa que uno y otro carezcan por completo de otros elementos: experienciales (en el caso de las políticas públicas) o susceptibles de ser codificados (en el caso de la práctica de la agricultura agroecológica).

Cuadro 13. Principales ámbitos de conocimiento abordados en EHNE Bizkaia y en el Grupo Vicente Guerrero

	Conocimiento vinculado a la práctica y promoción de la agricultura agroecológica	Conocimiento vinculado a la definición de políticas públicas en el ámbito agrícola
Características	De carácter más experiencial y práctico, con fuertes dosis de conocimiento tácito.	De corte más teórico-conceptual, vinculado al análisis y diagnóstico de la realidad, a la necesidad de concienciación sobre la misma y a la definición de estrategias para afrontar los retos que ésta implica. Reviste un carácter más explícito.
Tipo de gestión que requiere	Gestión de tipo más social-constructivista, apoyada en la socialización y en el intercambio de experiencias y en el "aprender haciendo". No obstante, puede presentar elementos susceptibles de ser codificados.	Gestión más apoyada en el análisis, debate, combinación e integración de ideas. Éstas pueden recogerse con mayor facilidad en textos y documentos escritos. No se requiere necesariamente una experiencia "en terreno". No obstante, los elementos experienciales también pueden estar presentes en este tipo de conocimiento (sobre todo, cuando hablamos de concienciación, o cuando el nivel de alfabetización de las personas destinatarias del mismo es reducido).

Comenzando nuestro análisis más detallado por **el conocimiento vinculado a la práctica de la agricultura agroecológica** (incluyendo la comercialización de los productos que de ella se derivan), observamos que la **creación de nuevo conocimiento** en este apartado puede apoyarse en todos los modos de conversión presentados en el capítulo teórico:

- socialización del conocimiento tácito (particularmente, a través del intercambio de experiencias en terreno, pero también a través de la organización de foros de debate específicos, como puede ser el encuentro internacional celebrado en la localidad vizcaína de Durango en materia de grupos de consumo responsable),

- exteriorización del conocimiento tácito y, por lo tanto, generación de conocimiento explícito a partir de éste (esto es lo que sucede con los esfuerzos realizados para la recuperación de conocimientos agrícolas tradicionales llevada a cabo por el Grupo Vicente Guerrero, o con la elaboración de manuales sencillos que recojan las claves de los distintos procesos agroecológicos),

- combinación de conocimientos explícitos (cuando varias prácticas explicitadas se ponen en común y surge una nueva práctica mejorada, o más adaptada al contexto),

- interiorización (esto es, desarrollo de la capacidad de aplicación práctica de los nuevos conocimientos explícitos adquiridos).

A la hora de crear nuevo conocimiento, tal y como señala la teoría, **la captación de conocimiento externo** (y su posterior integración con el conocimiento previamente disponible en la organización) puede desempeñar un papel muy relevante. En esta línea, tanto EHNE Bizkaia como el Grupo Vicente Guerrero promueven la realización de intercambios internacionales (también de proximidad) entre campesino/as (aunque no exclusivamente) de cara a compartir experiencias en el ámbito de las prácticas agroecológicas. Tal y como señala el sindicato vasco, estos intercambios tienen una parte de convivencia muy destacada, que incluye la realización de diferentes visitas y reuniones. El reto posterior radica en la transferencia local de los aprendizajes adquiridos. Para lograrlo, realizar una adecuada selección de las personas que participan en estas actividades es crítico: debe elegirse a aquellas que ejerzan el rol de "dinamizadoras" en sus respectivas zonas. Lo mismo sucede con las estancias internacionales de formación promovidas por la organización. Adicionalmente, su participación en La Vía Campesina permite a EHNE Bizkaia identificar agentes que puedan poseer conocimiento de especial interés para el sindicato, con los que luego se pueda programar algún tipo de encuentro o intercambio. En cualquier caso, ni EHNE Bizkaia ni el Grupo Vicente Guerrero cuentan con un grupo de personas específicamente dedicado a la captación de conocimiento externo: tal labor se encuentra distribuida entre los distintos miembros de la organización. En cambio, sí que se procura fomentar la interacción de las personas con los proveedores potenciales de conocimiento externo (cuantas más participen, mejor), a la vez que promover una exposición amplia y profunda a fuentes externas de conocimiento, especialmente en el caso de EHNE Bizkaia.

Posteriormente, la **difusión del conocimiento externo captado** se realiza de diferentes maneras. En el caso de EHNE Bizkaia, ésta tiene lugar a varios niveles: a nivel de la Ejecutiva o Dirección del sindicato, para la que siempre se realiza un informe (aunque sea verbal) sobre lo que han dado de sí los foros externos en los que se ha participado; a nivel de la Ejecutiva y de todo el Equipo técnico, cuando se trata de cuestiones especialmente novedosas o experimentales, en torno a las que se convocan reuniones monográficas de alcance más amplio y profundo (como cuando, por ejemplo, se fue de intercambio a Barcelona para conocer experiencias de constitución de cooperativas desde una perspectiva de economía social y solidaria); y, por último, a nivel de todos los afiliados y miembros de Etxalde, mediante la revista en formato digital y físico que lleva el nombre de la red, y mediante

la página web **www.elikaherria.eus**. Adicionalmente, los materiales distribuidos en los foros externos se ponen a disposición de todos los miembros de la organización. Desde EHNE Bizkaia, se destaca la importancia de la revista y de la página web ante la falta de tiempo disponible en el ámbito rural para participar en reuniones y asambleas frecuentes. En cambio, en el caso del Grupo Vicente Guerrero, apenas se utilizan medios de difusión digital (o en papel) entre lo/as campesino/as (se dispone de un blog y de Facebook, pero la actividad en ellos es reducida), predominando claramente las acciones de difusión de tipo presencial (tales como ferias, intercambios de experiencias y foros). En el seno de la propia asociación, el conocimiento captado en el exterior se difunde entre lo/as facilitadore/as en el marco de las reuniones que ésto/as celebran periódicamente.

En lo que a **la captura del conocimiento existente en el seno de la organización y su intercambio entre los miembros de la misma** hace referencia, no se observa la puesta en marcha de mecanismos especiales para ello, más allá de lo que el propio modelo organizativo propicia en cuanto a celebración de reuniones de los distintos órganos (en el caso de EHNE Bizkaia, reuniones semanales de la Ejecutiva y mensuales del Consejo provincial, asambleas comarcales y Congresos generales de carácter bienal).

Lo que sí tiene un desarrollo mucho mayor son **las actividades de transferencia**. En los procesos de transferencia de conocimiento sobre prácticas agroecológicas, la metodología "campesino/a a campesino/a" desempeña un papel muy relevante tanto en EHNE Bizkaia como en el Grupo Vicente Guerrero. En EHNE Bizkaia, la formación integral en Agroecología ofrecida comprende una parte teórica y otra práctica que incluye la realización de visitas a productore/as y la realización de prácticas supervisadas. Además, el acompañamiento de lo/as participantes es fundamental. Para ello, EHNE Bizkaia cuenta con el compromiso de un amplio grupo de baserritarras que realizan la labor de "promotore/as" en sus respectivas comarcas o municipios, transmitiendo a las nuevas generaciones todos sus conocimientos. Para que ello sea posible, se ha llevado a cabo un importante trabajo de empoderamiento de las personas que desempeñan esta función (especialmente, en el caso de las mujeres), dado que, en numerosas ocasiones, los saberes propios no se valoran suficientemente. De manera análoga, el Grupo Vicente Guerrero cuenta con una serie de facilitadore/as que han formado a un nutrido grupo de promotore/as para promover las prácticas agroecológicas en sus respectivas comunidades y grupos locales, poniendo en diálogo conocimientos técnicos y saberes tradicionales. Concretamente, desde el Grupo Vicente Guerrero se realiza especial hincapié en la recuperación y puesta en valor de tales saberes tradicionales, menospreciados por la denominada "revolución verde", que después ha resultado ser tan perjudicial para la agricultura. Además, se considera que el diálogo horizontal entre iguales y el uso de un lenguaje adaptado al contexto es clave para el éxito del proceso. La estrategia consiste siempre en comenzar a experimentar a pequeña escala, para poder comparar los resultados de las prácticas agroecológicas frente al uso de agroquímicos, promoviendo recorridos o visitas a zonas productivas y parcelas experimentales en las que sus responsables expliquen con sus propias palabras la experiencia y los resultados obtenidos, y combinando lo anterior con el uso de manuales que muestren lo esencial de los procesos mediante un lenguaje asequible. La adaptación de los principios básicos a la realidad particular de cada contexto también es una cuestión importante a tener en cuenta.

EHNE BIZKAIA CUENTA CON EL COMPROMISO DE UN AMPLIO GRUPO DE BASERRITARRAS QUE REALIZAN LA LABOR DE "PROMOTORE/AS" EN SUS RESPECTIVAS COMARCAS O MUNICIPIOS, TRANSMITIENDO A LAS NUEVAS GENERACIONES TODOS SUS CONOCIMIENTOS.

Cuadro 14. Gestión del conocimiento vinculado a la práctica y promoción de la agricultura agroecológica (1 de 2)

Creación de nuevo conocimiento	
Éste puede tener lugar a través de todos los modos de conversión del conocimiento expuestos en la teoría: - Socialización de conocimiento tácito: particularmente, a través del intercambio de experiencias en terreno, pero también a través de la organización de foros de debate específicos. - Exteriorización del conocimiento tácito y, por lo tanto, generación de conocimiento explícito a partir de éste: aquí se ubican los esfuerzos de recuperación de conocimientos agrícolas tradicionales y la elaboración de manuales que recojan las claves principales de los procesos agroecológicos. - Combinación de conocimientos explícitos: cuando varias prácticas explicitadas se ponen en común y surge una nueva práctica mejorada o más adaptada al contexto. - Interiorización o desarrollo de la capacidad de aplicación práctica de los nuevos conocimientos explícitos adquiridos.	
Captación de conocimiento externo	
No existe un grupo de personas específicamente encargado de ello ("guardianas del conocimiento"). Se utilizan distintos mecanismos: - Realización de intercambios internacionales (o de proximidad) entre campesino/as (aunque no exclusivamente). En este caso, la parte de convivencia es muy importante. Además, resulta fundamental garantizar después la transferencia local de los nuevos aprendizajes adquiridos, mediante la selección de lo/as participantes más adecuados para ello. - Estancias internacionales de formación. - Participación en foros internacionales que permitan identificar agentes que puedan poseer conocimiento de especial interés para la organización, y con los que luego se pueda organizar algún tipo de encuentro o intercambio.	
Difusión del conocimiento externo captado	
EHNE Bizkaia	**Grupo Vicente Guerrero**
- Mediante informes escritos o verbales dirigidos a la Dirección de la organización que describen lo que ha dado de sí la participación en los distintos foros. - Mediante reuniones monográficas de alcance más amplio y profundo (cuando se trata de cuestiones especialmente novedosas y experimentales). - Mediante la revista de la red Etxalde (en formato físico y digital) y su página web.	- En el marco de las reuniones periódicas que celebra el equipo de facilitadore/as. - Mediante su publicación en el blog de la asociación y en Facebook (si bien el uso de estas herramientas es reducido). - Mediante acciones de difusión de carácter presencial (ferias, encuentros para el intercambio de experiencias y foros).
Captación e intercambio de conocimiento organizativo	
No se observa la puesta en marcha de mecanismos especiales para ello, más allá de lo que el propio modelo organizativo propicia en cuanto a celebración de reuniones de sus órganos.	

Cuadro 15. Gestión del conocimiento vinculado a la práctica y promoción de la agricultura agroecológica (2 de 2)

Transferencia y aplicación del conocimiento	
La metodología "campesino/a a campesino/a" desempeña un papel clave, tanto en EHNE Bizkaia como en el Grupo Vicente Guerrero:	
Difusión del conocimiento externo captado	
EHNE Bizkaia	**Grupo Vicente Guerrero**
- La formación integral en Agroecología comprende una parte teórica y otra práctica que incluye: • Visitas a productore/as. • Prácticas supervisadas. • Acompañamiento por parte de promotore/as zonales (campesino/as específicamente empoderado/as para ello).	- Lo/as facilitadore/as del Grupo forman a lo/as promotore/as que luego han de impulsar la aplicación de las prácticas agroecológicas en sus respectivas comunidades. - Se hace especial hincapié en la recuperación de los saberes tradicionales. - Se promueve el diálogo horizontal entre iguales y el uso de un lenguaje adaptado al contexto. - La estrategia incluye: experimentación a pequeña escala, recorridos o visitas a zonas productivas y parcelas experimentales, uso de manuales que utilicen un lenguaje asequible y la adaptación de los principios básicos a la realidad particular de cada contexto.

En el caso del **conocimiento vinculado a la definición de políticas públicas en el ámbito agrícola** (y a la incidencia política en general), el estudio realizado nos muestra que la creación de nuevo conocimiento también se puede apoyar en los cuatro modos de conversión que establece la teoría:

> socialización del conocimiento tácito (por ejemplo, mediante la celebración de talleres de trabajo con instituciones, colectivos de referencia y personas usuarias de las políticas públicas que permitan aprehender los distintos modelos mentales imperantes – esto es, las distintas formas de entender y afrontar la realidad),

> exteriorización del conocimiento tácito y, en consecuencia, generación de conocimiento explícito a partir de éste (por ejemplo, mediante la respuesta a un cuestionario en el que lo/as destinatario/as del mismo reflejen sus demandas y necesidades, o bien sus prácticas habituales, con el fin de elaborar un diagnóstico),

> combinación de conocimientos explícitos (cuando, por ejemplo, se procede a recopilar, ordenar, comparar y sistematizar las políticas públicas agrarias existentes en diferentes ámbitos territoriales y lugares del mundo, o cuando, a partir de lo recopilado, se elaboran nuevas recomendaciones),

> interiorización (reflejada en el desarrollo de la capacidad de aplicación y traslación a la realidad por parte de lo/as promotore/as de las políticas públicas de las recomendaciones formuladas).

Respecto a la **captación de conocimiento externo** como pieza clave en los procesos de creación de nuevo conocimiento, la participación en La Vía Campesina constituye para EHNE Bizkaia un insumo fundamental de cara a comprender la realidad y la evolución del sector agrario. Los grupos temáticos de la red constituyen un foro ideal para tomar ideas y contrastar enfoques, al igual que lo son los distintos tipos de encuentros, jornadas y seminarios en los que EHNE Bizkaia participa (muchos de ellos internacionales, e

incluso organizados por el propio sindicato), sin olvidar tampoco la colaboración con la Universidad. En el caso del Grupo Vicente Guerrero, la campaña "Sin Maíz No Hay País" y MAELA (Movimiento Agroecológico de América Latina y El Caribe) constituyen los dos principales foros de captación de conocimiento externo en el ámbito de las políticas públicas e incidencia. Además, las fuentes documentales externas revisten especial relevancia en ambas organizaciones, a diferencia de lo que ocurría con el conocimiento vinculado a la práctica y promoción de la agricultura agroecológica, donde su importancia era mucho menor.

Por otra parte, en cuanto a **la difusión del conocimiento externo adquirido**, cabe señalar los mismos mecanismos comentados anteriormente para el conocimiento agroecológico: informes escritos o verbales dirigidos a la Dirección del sindicato, reuniones monográficas de alcance más amplio (en el caso de temas experimentales o especialmente novedosos), y reseñas en la revista de la red Etxalde y en su página web para EHNE Bizkaia, y reuniones periódicas del equipo de facilitadore/as, publicaciones en el blog de la asociación y en Facebook, y acciones de difusión de tipo presencial (tales como ferias, encuentros para el intercambio de experiencias y foros) para el Grupo Vicente Guerrero. Lo mismo sucede con los mecanismos aplicados para la captura de conocimiento e intercambio en el seno de la propia organización: tanto en EHNE Bizkaia como en el Grupo Vicente Guerrero, éstos se limitan fundamentalmente a las reuniones ligadas al propio modelo organizativo. Aunque en ambas entidades el número de documentos generados es muy amplio, no existe una organización y clasificación informática de éstos que facilite su posterior identificación, acceso y consulta.

Por el contrario, donde encontramos un mayor desarrollo es, una vez más, en las **actividades de transferencia**. A diferencia del Grupo Vicente Guerrero (donde la formación en materia de Agroecología y de políticas públicas se encuentra claramente separada), EHNE Bizkaia considera que la formación integral en Agroecología debe incluir también formación sobre aspectos de índole política. De este modo, el curso incluye contenidos relacionados con la evolución y situación de la agricultura; industrialización y monocultivos; globalización, neoliberalismo y políticas agrarias en Europa; soberanía alimentaria y La Vía Campesina; acceso a los bienes y a la tierra; entre otros muchos. Además, el programa formativo *Baserritik Mundura* (Del Caserío al Mundo) desarrollado en cooperación con Etxalde y la Universidad del País Vasco, e inspirado a su vez en los procesos formativos de la Escuela Florestan Fernandes ligada al Movimiento de los Sin Tierra (MST) en Brasil, constituye otra importante iniciativa de transferencia en este ámbito, que promueve asimismo la realización de investigaciones diversas sugeridas por las propias organizaciones campesinas. El programa combina tiempos de formación en la Universidad con tiempos de desarrollo de trabajos en grupo de manera acompañada, en un marco de corresponsabilidad: se considera que todas las personas participantes enseñan y aprenden. A ello deben sumarse las distintas jornadas y seminarios temáticos que EHNE Bizkaia organiza a lo largo del año para sus miembros, sobre los que se elabora después una memoria y se publican materiales diversos, tanto en formato de texto como de video.

En el caso del Grupo Vicente Guerrero, sus actividades de transferencia en este apartado se encuentran mucho más incardinadas dentro de su propia labor de incidencia. Por ejemplo, los miembros del Grupo intervienen en las asambleas ejidales con el fin de transmitir a lo/as campesino/as conocimientos diversos sobre la problemática ambiental y alimentaria. Para ello, se esfuerzan en emplear un lenguaje claro y sin tecnicismos, a la vez que gestionan muy bien el tiempo de exposición. El objetivo último es promover la ratificación de la declaración de Tlaxcallan, donde se reconoce que los titulares de los derechos originarios del germoplasma del maíz, de su biodiversidad y del campo son los campesinos y las campesinas de Tlaxcala. Además, en su calidad de consejero de varios municipios, el Grupo Vicente Guerrero promueve la celebración de reuniones comunitarias orientadas a dar a conocer y socializar la Ley de Desarrollo Rural, realizando un esfuerzo importante por traducir los textos legales a un lenguaje sencillo y comprensible por parte de todos, que facilite que lo/as campesino/as

puedan organizarse y participar en la definición del futuro de sus comunidades. Asimismo, la Feria del Maíz organizada por el Grupo Vicente Guerrero en diferentes localidades de Tlaxcala sirve para reafirmar la propiedad intelectual, comunal y campesina del germoplasma de esta planta, a la vez que constituye un foro importante para la transmisión de conocimientos sobre diversos aspectos de índole política, tales como las consecuencias del Tratado de Libre Comercio para América del Norte, las consecuencias del cambio climático en la producción agrícola, los efectos de los agroquímicos en la salud y en la nutrición, y las consecuencias del uso de transgénicos en la biodiversidad y en la soberanía alimentaria. Para ello, primero se realiza una exposición general sobre estos temas y después se organizan mesas de trabajo que al final presentan algún tipo de síntesis o conclusión. Ello permite que lo/as campesino/as entren en contacto con investigadore/as, activistas y consumidore/as. Finalmente, cabe destacar los foros organizados en las instalaciones del Congreso del Estado con el fin de promover y proteger las especies nativas del maíz, y en los que participan distintos tipos de agentes (diputado/as, campesino/as, investigadore/as y organizaciones diversas). Para el Grupo Vicente Guerrero es muy importante llevar estas discusiones al lugar en el que se encuentran los políticos y hacerlo además de forma reivindicativa, retando a lo/as legisladore/as a tomar cartas en los problemas a los que se enfrenta el campo.

Cuadro 16. Gestión del conocimiento vinculado a la definición de políticas públicas en el ámbito agrícola (1 de 2)

Creación de nuevo conocimiento

Éste puede tener lugar también a través de todos los modos de conversión del conocimiento expuestos en la teoría:

- Socialización de conocimiento tácito: por ejemplo, mediante la celebración de talleres de trabajo con instituciones, colectivos de referencia y personas usuarias de las políticas públicas que permitan aprehender los distintos modelos mentales imperantes (esto es, las distintas formas de entender y afrontar la realidad por parte de unos y de otras).
- Exteriorización del conocimiento tácito y, por lo tanto, generación de conocimiento explícito a partir de éste: sería el caso de la respuesta a un cuestionario en el que lo/as destinatario/as del mismo reflejaran sus demandas y necesidades, o bien sus prácticas habituales en la materia, con el fin de elaborar un diagnóstico.
- Combinación de conocimientos explícitos: cuando, por ejemplo, se procede a recopilar, ordenar, comparar y sistematizar las políticas públicas agrarias existentes en diferentes ámbitos territoriales y lugares del mundo, o cuando, a partir de lo recopilado, se elaboran nuevas recomendaciones.
- Interiorización o desarrollo de la capacidad de aplicación y traslación a la realidad por parte de lo/as promotore/as de las políticas públicas de las recomendaciones formuladas.

Captación de conocimiento externo

No existe un grupo de personas específicamente encargado de ello ("guardianas del conocimiento"). Si bien en este caso las fuentes documentales externas revisten especial relevancia, los siguientes mecanismos también son muy importantes:

EHNE Bizkaia

- Participación en los grupos temáticos de La Vía Campesina.
- Participación en distintos tipos de encuentros, jornadas y seminarios (muchos de ellos internacionales e incluso organizados por el propio sindicato).
- Colaboración con la Universidad.

Grupo Vicente Guerrero

- Participación en la campaña Sin Maíz No Hay País.
- Participación en MAELA (Movimiento Agroecológico de América Latina y El Caribe).

Cuadro 17. Gestión del conocimiento vinculado a la definición de políticas públicas en el ámbito agrícola (2 de 2)

Difusión del conocimiento externo captado

EHNE Bizkaia

- Mediante informes escritos o verbales dirigidos a la Dirección de la organización que describen lo que ha dado de sí la participación en los distintos foros.
- Mediante reuniones monográficas de alcance más amplio y profundo (cuando se trata de cuestiones especialmente novedosas y experimentales).
- Mediante la revista de la red Etxalde (en formato físico y digital) y su página web.

Grupo Vicente Guerrero

- En el marco de las reuniones periódicas que celebra el equipo de facilitadore/as.
- Mediante su publicación en el blog de la asociación y en Facebook (si bien el uso de estas herramientas es reducido).
- Mediante acciones de difusión de carácter presencial (ferias, encuentros para el intercambio de experiencias y foros).

Captación e intercambio de conocimiento organizativo

- No se observa la puesta en marcha de mecanismos especiales para ello, más allá de lo que el propio modelo organizativo propicia en cuanto a celebración de reuniones por parte de los distintos órganos de cada entidad.
- Aunque en ambas organizaciones el número de documentos generados es muy amplio, no existe una organización y clasificación informática de éstos que facilite su posterior identificación, acceso y consulta.

Transferencia y aplicación del conocimiento

EHNE Bizkaia

a) Mediante diferentes programas formativos:

- Curso integral sobre Agroecología: éste incluye formación en aspectos de índole política, ya que se considera que las prácticas agroecológicas y el desarrollo de la conciencia política deben ir unidos.
- Programa *Baserritik Mundura* (Del Caserío al Mundo), en cooperación con Etxalde y la Universidad del País Vasco: este programa combina tiempos de formación en la Universidad con tiempos de desarrollo de trabajos de investigación en grupo de manera acompañada, en un marco de corresponsabilidad (se considera que todas las personas participantes enseñan y aprenden).

b) Mediante la celebración de distintas jornadas y seminarios temáticos, sobre los que se elabora una memoria y se publican materiales diversos, tanto en formato de texto como de video.

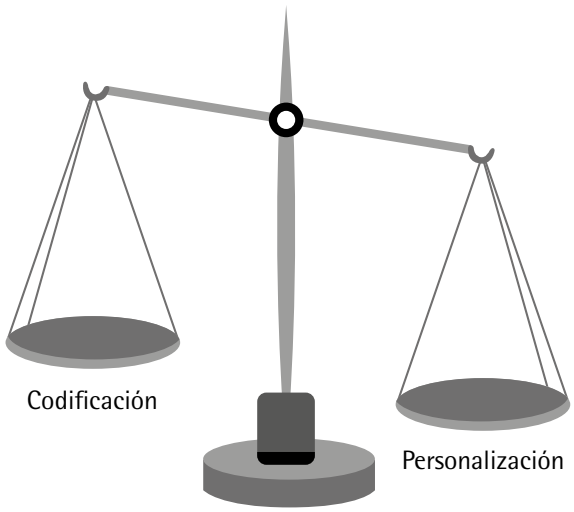
Grupo Vicente Guerrero

De forma incardinada dentro de la propia labor de incidencia:

- Intervención en las asambleas ejidales para transmitir conocimientos sobre la problemática ambiental y alimentaria (lenguaje claro y sin tecnicismos, buena gestión del tiempo de exposición).
- Organización de reuniones comunitarias para dar a conocer y socializar la Ley de Desarrollo Rural, en el marco de la labor realizada por el Grupo como consejero municipal en varias localidades.
- Organización de la Feria del Maíz (en varias localidades) como medio para reafirmar los derechos sobre dicha planta y para difundir otros aspectos políticos, combinando las exposiciones generales con el desarrollo de mesas de trabajo en las que participan agentes diversos.
- Organización de foros en las instalaciones del Congreso del Estado, con un tinte reivindicativo y retando a lo/as legisladore/as a tomar cartas en los problemas a los que se enfrenta el campo.

El estudio de la gestión del conocimiento en EHNE Bizkaia y en el Grupo Vicente Guerrero nos muestra que, aunque en ambas organizaciones se dan tanto conocimientos en los que predomina el carácter tácito (tal y como sucede en el caso de las prácticas agroecológicas) como conocimientos en los que predomina el carácter explícito (como es el caso de las políticas públicas) predominan más las prácticas de gestión del conocimiento orientadas hacia la "personalización", que las prácticas de gestión del conocimiento orientadas hacia la "codificación", especialmente en el caso del Grupo Vicente Guerrero. La generación de una memoria organizativa sobre la base de repositorios de conocimiento estructurados en los que las personas usuarias puedan localizar la información que necesitan mediante la ayuda de técnicas de clasificación informáticas no constituye una realidad en ninguna de las dos organizaciones. Probablemente, el énfasis en la concienciación (en este caso, una historia narrada en primera persona y transmitida oralmente en su propio contexto puede resultar mucho más efectiva que un texto escrito) y el reducido tamaño de cada una de ellas (desde el punto de vista del personal con el que cuentan) no haya hecho aflorar esta necesidad. Sin embargo, desde un punto de vista de "personas usuarias" y colaboradoras la situación es diferente (su número es mucho más elevado), y cabría plantearse trabajar en el futuro en esta dirección, de cara a favorecer un mayor alcance y accesibilidad de todos los documentos y posicionamientos generados. No obstante, bien es verdad que, en el caso del Grupo Vicente Guerrero, el bajo nivel de alfabetización de parte del colectivo de personas al que se dirigen reduce de nuevo esta necesidad. Claramente, tanto EHNE Bizkaia como la asociación tlaxcalteca apuestan más por la promoción del diálogo, la interacción y el contacto personal entre individuos, que por facilitar la captura y recuperación de "objetos de conocimiento" en una base de datos o similar.

Figura 6. Prácticas de gestión del conocimiento basadas en la personalización frente a prácticas basadas en la codificación



Predominio de las prácticas de gestión del conocimiento basadas en la "personalización" (es decir, en el fomento del diálogo, la interacción y contacto entre individuos) frente a las prácticas basadas en la "codificación" (recuperación de "objetos de conocimiento" o documentos en una base de datos o similar).

Como recomendaciones a tener en cuenta en la gestión del conocimiento, el estudio de los casos de EHNE Bizkaia y del Grupo Vicente Guerrero pone de manifiesto la **relevancia de la promoción de procesos colectivos de generación de conocimiento que impliquen a múltiples agentes** (productore/as, consumidore/as, administraciones públicas, organizaciones y movimientos sociales, universidades, centros de investigación, etc.), sobre todo, si el objetivo último radica en transformar la sociedad. Además, cuando los retos son globales (como es el caso de la soberanía alimentaria y el derecho a la alimentación de toda la población), la presencia en los foros internacionales de debate donde se abordan estos temas también es muy relevante, si bien ello requiere disponer de los recursos económicos necesarios para ello. Esta presencia internacional (que, como subraya EHNE Bizkaia, debe ser de calidad y no testimonial) requiere luego poner en marcha los mecanismos necesarios para lograr la transferencia local de los aprendizajes adquiridos, lo que pasa por seleccionar a las personas susceptibles de ejercer este rol como participantes en las actividades internacionales. Asimismo, ambas organizaciones nos muestran la importancia de generar espacios de socialización que faciliten el intercambio de ideas y el descubrimiento de nuevas perspectivas y propuestas para dar respuesta a retos comunes. En el caso de la transmisión y puesta en marcha de las prácticas de cultivo agroecológicas (basadas en gran medida en la metodología "campesino/a a campesino/a"), la figura de lo/as acompañantes y promotore/as comunitario/as es sumamente importante, debiendo tenerse en cuenta, tal y como subraya de manera especial el Grupo Vicente Guerrero, la necesidad de adaptar tales prácticas a las circunstancias particulares de cada contexto. Igualmente, la promoción de la acción colectiva por parte del campesinado forma parte de los esfuerzos de EHNE Bizkaia y del Grupo Vicente Guerrero. Esto último pasa por la formación de índole política. Mientras que EHNE Bizkaia integra dicha formación con la preparación en materia de Agroecología (considerándolas las dos caras de una misma moneda), el Grupo Vicente Guerrero la desarrolla de forma separada y de forma más incardinada en su propia labor de incidencia.

Cuadro 18. Aspectos clave en la gestión del conocimiento

1. Importancia de los procesos colectivos de generación de conocimiento que involucren a múltiples agentes (productore/as, consumidore/as, administraciones públicas, organizaciones y movimientos sociales, universidades, centros de investigación, etc.), sobre todo si el objetivo último radica en transformar la sociedad.
2. Presencia en foros internacionales de debate e inversión de los recursos necesarios para ello (cuando los retos a afrontar son globales).
3. Conjugar la actividad internacional con la transferencia local de los aprendizajes adquiridos, mediante la selección de las personas susceptibles de desempeñar este rol para que participen en las acciones de índole internacional.
4. Generar espacios de socialización que faciliten el intercambio de ideas y el descubrimiento de nuevas perspectivas y propuestas para dar respuesta a retos comunes.
5. Relevancia de la figura de lo/as acompañantes y promotore/as comunitario/as en el marco de las metodologías "campesino/a a campesino/a" para la transmisión y puesta en marcha de las prácticas de cultivo agroecológicas.
6. Necesidad de adaptar tales prácticas a las circunstancias particulares de cada contexto.
7. Promoción de la acción colectiva por parte del campesinado mediante la formación de índole política (integrada en la propia formación agroecológica en el caso de EHNE Bizkaia e incardinada en su labor de incidencia en el caso del Grupo Vicente Guerrero).

4 PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES

Aunque el mayor nivel de vida y posibilidades de acceso a la educación por parte de la población en el País Vasco marca una diferencia de partida sustancial respecto a la situación de las mujeres mexicanas, la problemática de fondo a la que éstas se enfrentan guarda muchas similitudes. La invisibilidad y falta de reconocimiento del trabajo campesino femenino constituye una característica común a ambos lados del océano. En el País Vasco, solamente el 31% de las explotaciones agrícolas tiene como titular a una mujer, frente al 29% en el caso del Estado de Tlaxcala, cifra esta última que va en aumento debido a la creciente emigración masculina hacia otros países. La figura jurídica más habitual en el caso de las mujeres vascas la constituye la "ayuda familiar", sin contrato laboral ni salario y, por lo tanto, sin cotización a la Seguridad Social y sin derecho a sus prestaciones. Esto último genera una situación de dependencia y de vulnerabilidad muy importante. Asimismo, las mujeres se enfrentan a una situación de sobrecarga elevada, debido a que son ellas quienes se ocupan del cuidado familiar de niño/as y mayores, además de llevar a cabo distintas labores agrícolas. Esta sobrecarga dificulta su participación en los espacios políticos y de toma de decisiones (muy masculinizados tanto en el País Vasco como en México), además de estar incluso socialmente mal vista (históricamente, se ha considerado que dicha participación es cosa de hombres y no de mujeres). Para terminar cabe subrayar la problemática particular de la violencia de género en el mundo rural, mucho más exacerbada en el caso mexicano, pero también presente en el caso vasco (de hecho, constituye una de las principales preocupaciones de las mujeres campesinas vascas).

Cuadro 19. Problemática de las mujeres campesinas en el País Vasco y Tlaxcala

Diferencia de partida
Mayor nivel de vida y acceso a la educación por parte de las mujeres vascas: aunque la vida en el campo pueda ser dura y precaria, la situación no es comparable con la del campo tlaxcalteca.
Aspectos comunes
- Invisibilidad y falta de reconocimiento del trabajo campesino femenino.
- 31% y 29% de mujeres al frente de explotaciones agrícolas en el País Vasco y en el Estado de Tlaxcala, respectivamente. En el primero, predomina la figura de "ayuda familiar", sin contrato laboral ni salario y, por lo tanto, sin cotización a la Seguridad Social y sin derecho a sus prestaciones. Esto último genera una situación de dependencia y vulnerabilidad muy importante.
- Sobrecarga de trabajo elevada, al compaginar las labores agrícolas con el cuidado familiar de niño/as y mayores.
- Escasa participación en los espacios políticos y de toma de decisiones, debido a la sobrecarga antes mencionada y al hecho de estar socialmente mal visto.
- Problemática especial de la violencia de género en el mundo rural (mucho más exacerbada en el Estado de Tlaxcala).

La contribución de las mujeres en el ámbito agrario es sumamente importante. Están consideradas el pilar fundamental del caserío o finca rural y la principal garantía de su supervivencia. Desempeñan una importante labor de preservación de los saberes agrícolas ancestrales y de "guardianas" de las semillas.

En el caso tlaxcalteca, esto va más allá y se considera a las mujeres una pieza indispensable en el mantenimiento de la identidad y la cultura. Además de realizar ciertas labores agrícolas y ganaderas, se ocupan de la transformación artesanal de los productos agrarios y de su comercialización en los mercados locales. En definitiva, destacan por su capacidad de extraer valor de lo "pequeño", de lo que sobre el papel tiene escasa importancia. Más allá de desempeñar un papel fundamental en el cuidado y bienestar del núcleo familiar, se encargan de tejer relaciones sociales y de solidaridad con otras fincas rurales. En el caso mexicano, ello se traduce en una destacada labor como promotoras del trabajo colectivo en sus comunidades y garantes de su estabilidad y supervivencia, haciendo visible el trabajo colectivo. Además, las cualidades consideradas tradicionalmente femeninas (como la sensibilidad y la ternura) propician una forma de trabajar la tierra y cuidar de los animales más próxima al modelo agroecológico. Por otro lado, son más imaginativas a la hora de diferenciar la oferta y buscar distintas fuentes de ingresos, a la vez que se preocupan en mayor medida por agradar a los/as consumidores/as y establecer relaciones de cercanía. Por último, a la hora de acometer nuevos proyectos, se muestran más prudentes y pragmáticas.

Cuadro 20. Contribución de las mujeres vascas y tlaxcaltecas al mundo rural

- Se les considera el pilar fundamental de la finca rural y su principal garantía de supervivencia.
- Contribuyen a preservar los saberes agrícolas ancestrales y actúan como "guardianas" de las semillas. También constituyen una pieza clave en el mantenimiento de la identidad y de la cultura.
- Se ocupan de la transformación artesanal de los productos agrarios y de su comercialización en los mercados locales.
- Destacan por su capacidad de extraer valor de lo "pequeño".
- Desempeñan un papel fundamental en el cuidado y bienestar del núcleo familiar.
- Se encargan de tejer relaciones sociales y de solidaridad con otras fincas rurales. En el caso tlaxcalteca, ello se traduce en una destacada labor como promotoras del trabajo colectivo en sus comunidades y garantes de su estabilidad y supervivencia.
- Las cualidades consideradas tradicionalmente femeninas como la sensibilidad y la ternura propician una forma de trabajar la tierra y de cuidar los animales más próxima al modelo agroecológico.
- Son más imaginativas a la hora de diferenciar la oferta y buscar nuevas fuentes de ingresos, a la vez que se preocupan en mayor medida por agradar a los/as consumidores/as.
- A la hora de acometer nuevos proyectos, se muestran más prudentes y pragmáticas.

Desde un punto de vista de participación, las mujeres forman parte en condiciones de igualdad de los órganos de Dirección tanto de EHNE Bizkaia como del Grupo Vicente Guerrero. Concretamente, en EHNE Bizkaia encontramos a varias mujeres en la Ejecutiva del sindicato y en el Equipo técnico, mientras que, en el caso del Grupo Vicente Guerrero, éstas forman parte del Consejo de Dirección, ocupándose de la gestión de distintos procesos administrativos y de la promoción del trabajo en materia de género. Asimismo, las mujeres forman parte de los distintos grupos de trabajo de cada programa (agricultura sostenible, incidencia política, comunidades y administración pública). En tales grupos, la toma de decisiones se lleva a cabo de manera conjunta entre hombres y mujeres, siendo el consenso la práctica común (otro tanto sucede en EHNE Bizkaia). Además, varias mujeres han logrado ser líderesas de sus respectivos grupos y, adicionalmente, es una mujer quien desempeña el rol de coordinadora del Mercado Agroecológico Alternativo de Tlaxcala creado por

el Grupo Vicente Guerrero. Por otra parte, nos encontramos con que la mayoría de formadore/as (en el caso de EHNE Bizkaia) y de promotore/as comunitario/as (en el caso del Grupo Vicente Guerrero) son mujeres.

Un aspecto diferencial entre ambas organizaciones radica en la diferencia de criterio respecto a la conveniencia o no de crear grupos exclusivamente femeninos de cara a promover el empoderamiento de las mujeres y dar respuesta a ciertas necesidades específicas. Mientras que en el caso del Grupo Vicente Guerrero se aboga por grupos mixtos (es decir, integrados por hombres y mujeres) en todos los casos, EHNE Bizkaia (a través de la red Etxalde) ha optado por la creación de un grupo específico de mujeres. La razón de ello obedece a que, dadas las importantes desigualdades de género existentes en el sector, se considera que para éstas puede resultar más cómodo y fácil participar en un espacio exclusivamente femenino. Tal y como vimos, el grupo de mujeres de Etxalde (*Etxaldeko Emakumeak*) ha impulsado la reflexión y la investigación en torno a las necesidades específicas de las mujeres y sus intereses estratégicos. Para las mujeres que lo integran, su participación en él ha supuesto entrar en contacto con otras mujeres que comparten el mismo modo de vida y la misma pasión por la Agroecología. También les ha permitido salir de su realidad cotidiana y conocer mujeres de otras generaciones y ámbitos geográficos, pero con intereses comunes. Asimismo, les ha permitido desarrollar una conciencia feminista (lo que requiere a veces adaptar el lenguaje) e iniciar un proceso de empoderamiento, mejorando su propia autoestima, dedicando más tiempo a su propio cuidado y desarrollando una conciencia crítica que cuestiona los roles tradicionales de género. En el caso del Grupo Vicente Guerrero, las mujeres que participan en los grupos mixtos de trabajo valoran positivamente la socialización que se da en el seno de éstos, así como el trabajo colectivo llevado a cabo, que les ha permitido ganar en seguridad y fortaleza emocional.

Esta discrepancia en torno a la creación o no de grupos específicos de mujeres se traslada también al ámbito de la formación: mientras que en el caso del Grupo Vicente Guerrero todas las actividades formativas desarrolladas se dirigen indistintamente a hombres y mujeres (con el fin de evitar el refuerzo de los roles tradicionales de género), en el caso de EHNE Bizkaia, aunque la mayor parte de formaciones son mixtas (así sucede con el curso integral sobre Agroecología y con las experiencias de intercambio internacional, a modo de ejemplo), existen ciertas actividades formativas específicamente dirigidas a mujeres, como es el curso sobre uso y reparación de herramientas agrícolas. Este curso, precisamente, trata de dotar a éstas de unas habilidades que no suelen ser las habituales en su caso, adaptando la formación a sus características específicas. En cambio, en el Grupo Vicente Guerrero, de la misma manera que los hombres participan en las acciones formativas relacionadas con el procesamiento de alimentos y la elaboración de conservas – tradicionalmente más ligadas a las mujeres – éstas participan también en formaciones sobre prácticas agrícolas en el campo – tradicionalmente más ligadas a los varones.

En cualquier caso, ambas organizaciones coinciden en que todavía queda un largo camino por recorrer en la equidad de género.

Cuadro 21. Estrategias de participación

Aspectos comunes

- Las mujeres forman parte en condiciones de igualdad de los órganos de Dirección tanto de EHNE Bizkaia como del Grupo Vicente Guerrero:
  - > En EHNE Bizkaia están presentes en la Ejecutiva del sindicato y en el Equipo técnico.
  - > En el Grupo Vicente Guerrero forman parte del Consejo de Dirección y de los distintos grupos de trabajo de cada programa (agricultura sostenible, incidencia política, comunidades y administración pública). Además:
    - Algunas mujeres han logrado ser líderesas de sus respectivos grupos.
    - Una mujer desempeña el rol de coordinadora del Mercado Agroecológico Alternativo de Tlaxcala.
- La toma de decisiones se lleva a cabo de forma conjunta entre hombres y mujeres, siendo el consenso la práctica común.
- La mayoría de formadore/as (en el caso de EHNE Bizkaia) y de promotore/as comunitario/as (en el caso del Grupo Vicente Guerrero) son mujeres.

Aspectos diferenciales

EHNE Bizkaia

- Se ha creado un grupo específico de mujeres en el marco de la red Etxalde (*Etxaldeko Emakumeak*):
  - > Se considera que, dadas las importantes desigualdades de género que existen en el sector, puede resultar más cómodo y fácil para éstas participar en un grupo exclusivamente femenino.
  - > El grupo ha impulsado la reflexión y la investigación en torno a las necesidades específicas de las mujeres.
  - > Para las mujeres que lo integran, su participación en el mismo les ha permitido:
    - Entrar en contacto con otras mujeres que comparten el mismo modo de vida.
    - Salir de su realidad cotidiana.
    - Desarrollar una conciencia feminista.
    - Iniciar un proceso de empoderamiento, mejorando su propia autoestima, dedicando más tiempo a su propio cuidado y desarrollando una conciencia crítica respecto a los roles tradicionales de género.
- Existen acciones formativas mixtas y otras específicas para las mujeres (como el curso sobre uso y reparación de herramientas agrícolas, que trata de adaptar esta formación tradicionalmente más masculina a las características específicas de las mujeres).

Grupo Vicente Guerrero

- No se ha creado un grupo específico de mujeres, todos los grupos de trabajo son mixtos. Las mujeres que participan en ellos valoran positivamente:
  - > La socialización que se da en el seno de los grupos.
  - > El trabajo colectivo llevado a cabo, que les ha permitido ganar en seguridad y en fortaleza emocional.
- Todas las acciones formativas se dirigen indistintamente a hombres y mujeres. Con ello se quiere evitar reforzar los roles tradicionales de género.