

Pablo Saravia

Desafíos y logros de la horizontalidad en las experiencias de cooperativas agroecológicas andaluzas

Los resultados que se presentan en el siguiente artículo son parte de una investigación cualitativa que analiza dos experiencias de cooperativas agroecológicas andaluzas (Hortigas en Granada y La Acequia en Córdoba) desde la perspectiva de los movimientos sociales. En este caso la información se extrae de entrevistas individuales en profundidad que se realizaron a personas pertenecientes a estos colectivos. Se utilizó como criterio de segmentación de la matriz muestral, el tiempo de permanencia en la cooperativa, dando como resultado dos grupos: los llamados militantes antiguos/as (más de dos años de pertenencia al colectivo) y los militantes nuevos/as (menos de dos años). Además de estos grupos también fueron entrevistados/as ex militantes. En total se realizaron 48 entrevistas (25 en Hortigas y 23 en La Acequia) entre el 26 de noviembre de 2009 y el 16 de noviembre de 2010.

* * *

1. Introducción: notas sobre la horizontalidad y sus implicaciones políticas

Las prácticas políticas aplicadas en las sociedades occidentales modernas han ido profundizando cada vez más formas verticales y jerárquicas de toma de decisiones. Tanto el autoritarismo como las democracias representativas, basadas en la lógica electoral, han compartido ese camino dejando de lado el poder creativo de la sociedad civil. Esto se traduce en el plano de las grandes decisiones políticas, como en las formas cotidianas de gestionar las relaciones de poder y los mecanismos de toma de decisiones.

El juego democrático se reduce al espacio electoral y a la deliberación institucional sobre temáticas escogidas por los tecnócratas de turno. Éstos, al amparo de los partidos políticos, tienen como tareas fundamentales reclutar y formar nuevas élites, crear políticas públicas y organizar elecciones cada cierto tiempo [1]. Mientras tanto la mayor parte de las personas desempeña un rol pasivo e inactivo [2]. Además, esta política institucional o convencional se desarrolla en completo acuerdo y comunión con los grandes intereses económicos locales e internacionales. Por lo tanto, asistimos a formas democráticas de relación política marcada por la tecnocracia, el aislamiento forzado de la sociedad civil y un estrecho vínculo entre las fuerzas económicas y la gestión de la política pública mediada por un Estado cada vez más debilitado.

En este contexto de socialización política la horizontalidad propone romper con estas dinámicas y convertirse en una alternativa que construye formas y procesos dotados con otros valores y prioridades. Se convierte en un espacio donde se busca combinar vínculos entre los diferentes saberes y prácticas [3] que las personas tienen o adquieren en sus diferentes recorridos políticos. Funciona como un principio que guía el accionar político, siendo una especie de utopía que se debe alcanzar. Pero al mismo tiempo tiene una dimensión más concreta que se crea constantemente en la práctica política del día a día de los colectivos. Es utopía y herramienta

política a la vez [4]. Es por ello que la horizontalidad se nos presenta como una herramienta moldeable capaz de traducir relaciones políticas de confianza múltiples y que tienen un carácter inminentemente fragmentario.

La horizontalidad es un proyecto de ruptura con las antiguas y convencionales formas de hacer política determinadas por la industrialización del siglo XIX y XX y el peso de los estados, las élites y sus operadores. Por el contrario, se constituye en una metodología más cercana a la fisonomía múltiple de las expresiones de protestas más contemporáneas, como pueden ser el 15M español, la llamada primavera árabe o las protestas vinculadas al movimiento Occupy Wall Street, que desarrollan estrategias políticas desde la horizontalidad y no desde la intermediación [5]. Al mismo tiempo, es un llamado a que los actores sean los responsables de la acción desde una posición más central. Por lo tanto, la horizontalidad requiere una creatividad activa en constante cambio y reflexión crítica sobre el entorno.

Por otra parte, la horizontalidad se construye como una expresión política en medio de un contexto donde se intenta consolidar referentes que den satisfacción a necesidades, materiales y afectivas, desde abajo y basados en la cooperación social [6]. Su materialización es fruto de una lectura crítica de los modelos de democracia representativa, vigentes hoy en día, como también una oportunidad de creación colectiva de nuevas fórmulas de hacer política. Éstas suponen la reconfiguración de diferentes y más cercanas formas de decisión y construcción de relaciones políticas que intenten integrar ámbitos olvidados por las formas convencionales, como por ejemplo lo afectivo y emocional. El sujeto en movimiento, puesto en la escena de la horizontalidad, se enfrenta a estos desafíos.

Complementariamente, este proyecto crítico debe hacer frente a las preconcepciones que están adosadas a la horizontalidad y que surgen de una visión idealista del concepto. Una es que la horizontalidad está en directa contradicción con la delimitación de normas y/o formas de funcionamiento establecidas. La otra es que la delegación o especialización de ciertas funciones o tareas atenta contra la horizontalidad y su definición ideológica [7]. En este trabajo veremos como estas concepciones idealizadas permanecen en la práctica política, pero también identificamos cuales son las interrogantes que implican su superación y, más aún, las nuevas concepciones que se tienen de la misma.

Con el objetivo de situar lo más posible el tema de la horizontalidad proponemos una serie de elementos que pueden servir como definición y marco de interpretación del fenómeno. En primer lugar, creemos que los procesos horizontales buscan construir mecanismos que fortalezca la libre expresión de los actores políticos. Construyen espacios abiertos donde poder comunicarse basados en un constante esfuerzo por delimitar los diferentes tipos de liderazgos y sus influencias. Se trata de construir relaciones más equilibradas entre quienes manejan altos y bajos rangos [8] de poder. Esto es especialmente importante ya que no todas las personas llegan en igualdad de condiciones a la participación política ni tampoco están en las mismas condiciones de manejo de información. En este sentido las formas horizontales no escapan a las relaciones discursivas que generan relaciones de poder, sino que más bien es el terreno donde este dispositivo se articula. Es por ello que las formas asamblearias de organización desnudan estos desequilibrios y obligan a plantearse preguntas y desafíos para minimizarlos. Es decir, plantean el desafío de develar las formas de funcionamiento del poder, o sea, cómo el actor en movimiento se sitúa dentro de la compleja malla de poder, lo ejerce y conserva y cuáles son las

repercusiones de dicha dinámica [9].

En segundo lugar, la horizontalidad supone la creación de modelos de decisión y de relaciones no jerárquicas y antiautoritarias entre las personas. Por lo tanto, es una ruptura con las formas verticales de organización política [10] y la sostenida tendencia a vaciar la capacidad de la sociedad de influir en las decisiones de los gobiernos [11]. Es por ello que es fundamental reproducir y vigilar aspectos como la escucha activa y la consideración más igualitaria de todas las opiniones. Se trata de democratizar el acceso a la información sobre todo en la perspectiva de reproducir procesos de toma de decisiones sin imposiciones ni coacciones [12]. Dichos procesos deben estar atentos, entre otros factores, a tendencias que conspiran contra su correcto desarrollo, como por ejemplo el efecto negativo del crecimiento del colectivo que en ocasiones hace que los procesos de toma de decisiones sean más lentos y complejos [13].

En tercer lugar, el modelo político de horizontalidad promueve la transparencia de los procesos. No hay un espacio detrás, oculto, que maneje las relaciones políticas. No se visualiza una intencionalidad política de conducción y gestión de los intereses. Todo parece bastante más traslúcido y evidente a los ojos de un observador desinformado. Esto supone que no existe una lógica de competitividad donde el resultado de los vínculos políticos sea la búsqueda de relaciones de vencedores y vencidos.

Íntimamente relacionado con esto, la horizontalidad no pretende responder a una lógica de elitismo político. Esto no libra a los colectivos de los liderazgos y de personas que en determinados momentos tengan mayores responsabilidades o manejen más cuotas de información. No es, por lo tanto, un modelo político puro y donde la igualdad de todas las personas esté expresa en absolutamente todos los momentos políticos de un colectivo.

En quinto lugar, en la construcción de modelos horizontales las relaciones son cambiantes y en permanente movimiento. Los actores la resignifican a medida que los procesos y objetivos de los colectivos van transcurriendo. Esto sucede en espacios abiertos donde se llevan a cabo acuerdos que están en permanente proceso de reflexión y redefinición. Es por ello que potencia un tipo de participación donde el sujeto político elige su posición entre varias opciones haciéndose cargo además de las responsabilidades que ello supone [14].

Además de ser un modelo más flexible que los verticales y jerárquicos, la horizontalidad propone formas donde la autonomía de las personas esté por delante. En él se desarrolla una vocación descentralizadora [15] respecto de sus liderazgos como también de su aplicación política concreta. Bajo la construcción de la horizontalidad existe un esfuerzo por tejer, de manera colectiva, relaciones de poder.

Por último, la aplicación de mecanismos horizontales supone una independencia respecto de los centros o núcleos intelectuales [16]. Así como no hay una jerarquización de los liderazgos tampoco lo hay en término de las ideas. Se busca construir procesos colectivos de creación intelectual que surjan desde las prácticas cotidianas y no desde grupos específicos destinados a “*pensar*” lo político en nombre de quienes lo están vivenciando. Es decir, hay un esfuerzo por crear sus propias representaciones a partir de los propios actores, siendo esta una función poco definida y muchas veces rotatoria.

Complementariamente a este marco conceptual, un esquema que puede ser interesante para

completar el puzzle analítico de la horizontalidad es el que identifica a lo menos dos grandes caminos. Uno que se pregunta sobre el dónde (delimitación espacial) hay que medir la horizontalidad y otro hasta donde (delimitación conceptual) debe llegar la horizontalidad.

Tanto la delimitación espacial como la conceptual, asumen límites fronterizos muy amplios. La horizontalidad se puede buscar desde los procesos de toma de decisiones generales o estratégicos de un colectivo hasta aplicarlos solo en una partícula del desarrollo del mismo. Es decir, se articulan mecanismos horizontales cada vez que se pone en juego o se debaten las bases ideológicas u organizacionales del colectivo o también cuando se trata de decisiones logísticas y carentes de sentido estratégico.

Para entender mejor en la práctica política estas delimitaciones es necesario profundizar en ciertos marcos [17] de acuerdo compartido por todas las personas que participan de un proyecto horizontal. Estos permiten garantizar cierto grado de eficacia en la toma de decisiones, aspecto fundamental para evitar el agotamiento y posterior debilitamiento de los colectivos. También buscan fomentar la participación en igualdad de condiciones más que establecer controles manipuladores sobre las temáticas o formas de tomar una decisión.

Estos marcos deben incluir, al menos [18], una división de las responsabilidades razonables y que tiendan hacia potenciar la cooperación. Por una parte, esto supone que no todas las personas pueden ser responsables de todas las tareas, de ahí la importancia de la delegación de la toma de decisiones basada en la confianza. Pero por otra parte, también implica consolidar mecanismos de reparto igualitario en todo tipo de funciones.

El siguiente apartado del artículo presenta los resultados del análisis de las entrevistas en profundidad divididos según las temáticas más relevantes presentes en los discursos de los actores políticos.

2. La horizontalidad construida desde los colectivos [19]

En primer lugar, este apartado trabaja sobre la definición de horizontalidad que surge desde las propias posturas y posiciones de los y las entrevistados/as. Luego se identifican las llamadas impurezas del modelo, para terminar con lo que hemos denominado las visiones positivas sobre la horizontalidad, donde se exponen aquellos aspectos que son realzados como potencialidades o fortalezas del modelo.

2.1. El difícil camino de la definición de la horizontalidad

Analizar la horizontalidad supone, en primer lugar, una puesta en común sobre las concepciones que los actores tienen de ella. En este ejercicio se abre un inmenso abanico de posibilidades que van desde la idealización máxima del concepto (*horizontalidad total*), hasta asumirla como una herramienta de trabajo adecuada a la acción política (*horizontalidad realista*). Además, advierte sobre la condición cambiante del concepto y la necesidad de superar las preconcepciones establecidas.

La *horizontalidad total* es vista como una meta ideal que hay que buscar y construir en la práctica política. Se trata de una concepción absoluta que no admite matices ni imperfecciones. Es, por lo tanto, una fuente de crítica y descontento permanente, ya que los deseos de alcanzarla se

enfrentan a las impurezas de las formas de habitar los colectivos en estudio. Esta percepción está presente tanto en aquellas personas que llevan tiempo perteneciendo a los proyectos como en los que recién ingresan a ellos.

“que su base, que su reto, que su idea, que su origen y su ilusión es esa horizontalidad y que está ahí de manera palpable aunque luego no se realice...” (ELA 8 – Mujer; militante antigua).

“... para mí horizontal sería que todas y cada una de las personas asumieran su compromiso y su responsabilidad personal y a lo mejor no todas lo hacen en el grado que a mí me parecería lo suficientemente horizontal” (ELA 11 – Mujer; militante nueva).

Se trata de la construcción de la horizontalidad total y homogénea donde todas las personas reproducen un mismo patrón de participación. Dicha idealización del concepto supone tanto un deseo de futuro, una utopía que hay que perseguir, como una exigencia de una forma de participación total.

En la línea de lo que hemos llamado una *horizontalidad realista*, los discursos se expresan como algo parcializado desde el punto de vista de la participación política en la toma de decisiones y en los debates del colectivo:

“que para mí la horizontalidad no es que estemos todas en el mismo debate en todo, para mí es formar parte de un grupo (...) con responsabilidad, informándose” (EH 2 – Mujer; ex militante).

Con ello se cuestiona la condición totalizadora del concepto de horizontalidad. Al mismo tiempo que su aplicación se sitúa dentro de márgenes cercanos a la práctica política. Es una forma de **ESTAR!** [20] que antepone el funcionamiento y la práctica política antes que la pureza en la aplicación de una herramienta.

En esta misma línea la horizontalidad se observa como una oportunidad. Esta se traduce en la experiencia de participación política que depende del rol que asume un sujeto en el colectivo. Por una parte, existe el convencimiento que la organización y la cultura de participación interna permiten estar presente en todos los espacios que existen en el colectivo. Pero por otra parte, la participación, tanto cuantitativa como cualitativamente hablando, depende de cómo los actores políticos vivan dicha experiencia. Esta línea de los discursos abre dos vertientes para ver la horizontalidad:

- Como una **oportunidad para actuar** (potencia tu participación): que esté o no esté depende de cómo los actores se vivan el proyecto. Este es el **RETO**. Es una postura activa.
- Como **exigencia al modelo** (condiciona tu participación): si no está no participo porque no es horizontal. Esta es una **LIMITACIÓN**. Es una postura pasiva.

Es decir, la horizontalidad leída como una oportunidad supone una potencialidad de participación, el siguiente paso depende de las subjetividades y de lo que ellas pongan en juego. Esta potencialidad para que se convierta en práctica política concreta requiere romper la barrera de la inmovilidad y asumir una participación activa.

Hasta aquí hemos visto como la horizontalidad, desde el plano de las definiciones, es vivida y entendida de diferentes formas. Esto advierte sobre las diversas perspectivas que abre el tema

como también al hecho de que es una realidad cambiante y que sirve para detectar la lectura política que los actores hacen de ella.

Esto último introduce la idea de que la construcción de la horizontalidad en el marco de un colectivo de estas características supone remover muchas estructuras de pensamiento que están instaladas en el accionar político. Por lo tanto, es un proceso de deconstrucción política permanente.

“... la horizontalidad es un cliché, es un atributo como asambleario, o como (...) democrático que se puede uno poner rápidamente esa camiseta pero que no es tan fácil, o sea no es que somos horizontales y ya está, para ser horizontales hay que remover mucha historia, hay que removerse mucho uno...” (EH 14 – Hombre; militante antiguo).

Es por ello que se habla de un proceso en construcción. Como algo hacia donde hay que dirigirse, pero que en ningún caso supone un camino cerrado y terminado. En este sentido se trata de una práctica política sumida en procesos imperfectos e impuros, donde se convive con relaciones de poder legitimadas por la tenencia de información o por los liderazgos naturales del grupo.

“... todavía estamos trabajando para ser todavía más horizontales de lo que somos, no todo lo que hay en La Acequia es horizontal (...) que el camino que queremos seguir es el de la horizontalidad plena, no lo hemos conseguido pero estamos en ello.” (ELA 17 – Hombre; militante antiguo).

“... creo que intentamos construirla día a día. Pero sí noto que hay personas que tienen, o que tenemos, más poder que otras. Y no sé muy bien cómo resolverlo. Yo creo que tiene que ver con la información por ejemplo...” (ELA 20 – Mujer; militante antigua).

Los procesos de deconstrucción y rearticulación se desarrollan según ritmos que están en consonancia con la complejidad de este objetivo. No tan solo se trata de construir una nueva práctica política sino que también se persigue modificar las existentes y reconvertirlas en nuevas formas de acción. Es, por lo tanto, un esfuerzo de creación al mismo tiempo que de reconversión.

2.2. Las impurezas del modelo

Al definir las implicancias de la horizontalidad y su puesta en práctica en los discursos se identifican una serie de impurezas que dan pie a mostrar su imperfección. Estas son propias de los colectivos en general y de cualquier experiencia de grupo en particular. En el siguiente apartado se identifican algunas de ellas.

a) La horizontalidad versus los liderazgos

Equilibrar el peso de los liderazgos en las cooperativas es uno de los desafíos de la construcción política de la toma de decisiones horizontales. La existencia de estos liderazgos, naturales en cualquier experiencia grupal, eventualmente resta horizontalidad en el desarrollo de la experiencia en general, y en los procesos de toma de decisiones en particular.

Esta vinculación entre los liderazgos y la horizontalidad es una relación de tipo cualitativa y de interdependencia mutua. En la medida en que el manejo del rango es mayor en términos

cualitativos también crecen los grados de horizontalidad y, por el contrario, cuando el manejo del rango es más deficitario decae la confianza en la horizontalidad.

Por lo tanto, el manejo correcto del rango influye en la profundidad de la horizontalidad y viceversa. El centro de la cuestión no es la existencia o no de dichos liderazgos sino su gestión. La clave radica en como éste es utilizado por los actores políticos y como el propio colectivo vive esas dinámicas.

“... yo me lo he encontrado en mi GAC [21], que en una estructura teóricamente muy horizontal, que tienes gente con un rango muy fuerte (...) o sea, que en la cooperativa la opinión de cierta gente no es igual que la de otra gente” (EH 5 – Hombre; militante antiguo).

Hay la percepción de que al interior de las cooperativas existe una cultura o un marco político que favorece el manejo correcto del rango. Lo contrario es sancionado socio-políticamente dentro del propio colectivo. Este es un mecanismo de autorregulación que está más o menos activo dependiendo de los procesos políticos en los que estén insertos los proyectos.

“... la gente que tiene mucho peso dentro de la cooperativa como que guía el curso de la cooperativa, no la manipula o la instrumentaliza, no creo que estamos en ese punto para nada, pero también sería una tontería negar que esas cosas están porque esas cosas son inherente a cualquier colectivo, es lógico y normal” (EH 5 – Hombre; militante antiguo).

Aunque existe el reconocimiento de los liderazgos dentro del colectivo y su peso en los diferentes procesos, estos no suponen una forma autoritaria de relación con los proyectos, como hemos anticipado. Los liderazgos interfieren en la construcción de la horizontalidad, en la medida en que estos son utilizados para beneficio propio o de un grupo de personas. Esta dinámica parece no existir dentro de los colectivos en estudios, lo que pone en evidencia una nueva forma de relación política. Además, en el juego de la horizontalidad versus el liderazgo, existe una relación que tiene que ver con el rol del resto de los actores políticos. Los fuertes liderazgos se ven potenciados por la falta de implicación de las personas en la cotidianidad de las cooperativas. Ambos no son factores que ponen en riesgo la continuidad del proyecto. Se trata más bien de una característica del funcionamiento que de una condición para su permanencia en el tiempo.

“Pero horizontal sí lo veo, porque no creo que haya nadie que imponga su opinión o que de alguna manera cree un conflicto con el resto de la gente por su opinión (...) Yo creo que siempre se ha generado debate y siempre se intenta llegar a un consenso.” (EH 15 – Mujer; militante antigua).

“De liderazgo fuerte, de asumir mucho, de no soltar... Y la parte de los demás de no asumir, de no implicarse, no se genera ahí un soltar por parte de la hortelana y tampoco de los demás de asumir” (ELA 4 – Mujer; ex militante).

Por otra parte, esta relación entre la horizontalidad y los liderazgos ejerciendo poder, se hacemás visible en la medida en que el colectivo perdura en el tiempo. Se constituyen grupos de influencia enredados por visiones compartidas sobre cómo interpretar el recorrido del proyecto. Progresivamente estos grupos tienden a confluir o no en dichas interpretaciones dando paso a conflictos entre ellos que pueden interferir en la progresiva construcción de marcos de horizontalidad en la toma de decisiones.

“se acaban creando grupos de poder y en la cooperativa en el tercer, cuarto año que estuve tuvimos un problema gordo con ese tipo de cosas, se vieron los grupos de poder y al final la gente que está más implicada tiene más información, tiene más poder...” (EH 18 – Hombre; ex militante).

Otro de los factores que condiciona el logro de la horizontalidad es el recorrido de las personas en los colectivos. La veteranía conlleva liderazgos y genera estados de opinión que influyen en el entorno de las personas y en su dinámica de participación. El peso de este factor crece si consideramos los altos niveles de rotación interna que existen dentro de los grupos, por lo que la veteranía se constituye rápidamente en una fuente de poder.

“... que si yo llevo 4 años en la cooperativa y tu llevas dos meses, va a tener, queramos o no, más peso el de la persona que lleva 4 años” (EH 19 – Mujer; ex militante).

“si yo estoy recién llegada y me estoy enterando de cómo van las cosas no me siento con la seguridad para tomar una decisión, entonces eso también hace que sea menos horizontal...” (ELA 12 – Mujer; militante nueva).

Desde otra perspectiva el impacto de los liderazgos se dan en el seno mismo de la reproducción de un mecanismo horizontal, como es el caso de las asambleas. Éstas por definición son un espacio horizontal donde no existen jerarquías ni atribuciones dadas por el rango. Sin embargo, en su práctica política se dejan ver las impurezas de su aplicación y la precariedad de su estado. Se consolida la idea de que es una construcción que requiere no tan solo una estructura adecuada sino que también sujetos políticos activos y que despliegan sus capacidades de decisión y opinión.

“... a veces nuestras asambleas horizontales al final las decisiones las saca adelante un grupo (...) hay cinco personas que son las que más participan de la asamblea, que más toman la iniciativa y que a la vez otras personas se inhiben (...) entonces incluso en colectivo horizontales y con formación asamblearia eso ocurre, o sea que la horizontalidad es un límite, es algo asintótico, a lo que se tiende...” (ELA 15 – Hombre; militante nuevo).

Es decir, las distintas formas de liderazgos entran en conflicto con la aplicación de la horizontalidad. Ambos son procesos que se afectan e interfieren unos a otros. En el caso de estos colectivos los liderazgos y el manejo del rango no es una atribución política de poder que se maneje para el beneficio propio o de un grupo. Este factor favorece un tipo de liderazgo que está legitimado por el colectivo y que se asume como natural dentro de cualquier experiencia grupal. En este sentido su efecto en la construcción de la horizontalidad es más relativo y queda supeditado a la coyuntura política.

b) Horizontalidad en la trama organizacional

La horizontalidad es interrogada desde la estructura organizacional de los colectivos. A partir de sus características se interpretan y evalúan los logros y las deficiencias de la puesta en práctica de este modelo. Uno de los obstáculos identificados a la hora de desarrollar prácticas más horizontales es la diferencia organizacional que existe entre los GAC y el grupo que coordina el trabajo en el campo [22].

“... yo al principio quería pensar que si y quería pensar que lo lograríamos así, pero luego creo que la parte producción es independiente al resto, requiere tanto tiempo y es una implicación tan fuerte que tiene otra forma” (ELA 19 – Hombre; militante antiguo).

Las diferencias que se identifican entre los consumidores y los productores tienen una serie de implicaciones en el modelo en general y no solo en el tema de la horizontalidad. La aplicación de una horizontalidad ideal es una quimera que traspasa los marcos organizacionales. Los modelos políticos de cooperativas en estudio tienen implícita una diferencia de responsabilidades entre unos y otros que está en directa relación con la naturaleza del trabajo que desarrollan. A pesar de que es asumido por las personas, no deja de ser una de las fuentes más claras que contribuyen a la falta de horizontalidad.

La relación desigual entre los consumidores y las personas que coordinan el trabajo en el campo, es una visión que se mantiene en el tiempo. Este desequilibrio se ha ido reproduciendo y se transmite a pesar de la movilidad de los actores y de los sucesivos cambios en los colectivos. La posición de los/as hortelanos/as y del grupo Almócita dentro de la organización del colectivo está consolidada y muchas veces es presentada como una característica inamovible del mismo.

“Y ellos pueden buscar la horizontalidad, y seguramente lo van a intentar conseguir, pero la gente ya tiene muy metida que los que están trabajando ahí son ellos y que tiene más poder, aunque no lo quieran, hay que asumirlo de alguna forma” (EH 13 – Hombre; militante antiguo).

Desde una perspectiva totalmente opuesta, también está presente un discurso minoritario que habla de una horizontalidad entre las diferentes partes del colectivo, incluido las personas que están en el campo. En esta visión tanto los grupos de consumo como los de trabajo en el campo son los responsables de llevar para delante el colectivo. Contrariamente a lo que hemos dicho hasta aquí esta relación se identifica como una fuente de horizontalidad.

“¡Me parece bien! Me parece horizontal y eso me gusta... ni siquiera Las hortelanas llevan la batuta. Las hortelanas son unas más y piden ayuda cuando la necesitan. (...) soy consciente de que al final la responsabilidad está en el grupo entero” (ELA 13 – Mujer; militante nueva).

Esto abre un amplio abanico en las formas de entender la relación entre los grupos de trabajo y los de consumo. Este escenario, aunque dominado por la sensación de que las responsabilidades en la producción contemplan también mayores cuotas de poder y por lo tanto, menos horizontalidad, se neutraliza cuando se ponen en juego los modelos de participación de los actores. En términos generales estas líneas del discurso dependen de la posición que los actores tomen respecto de la producción agrícola. En este sentido se pueden identificar dos posibles posicionamientos:

1. El actor está alejado de la producción y no siente la huerta como propia (**modelo puro de consumo**): desde este posicionamiento se tiende a ver a las personas que coordinan el trabajo en el campo con más poder que el resto del colectivo y por fuera de la estructura horizontal.
2. El actor siente el proyecto agrícola como propio (**modelo más unitario de producción y consumo**): aquí los coordinadores del trabajo en el campo son uno más dentro de la estructura del proyecto, aunque con diferentes responsabilidades, con lo cual no es una fuente de falta de horizontalidad.

Es decir, según estas diferenciaciones la percepción de falta o no de horizontalidad depende del posicionamiento del actor en el proyecto. O sea, donde se sitúa y como es su forma de ESTAR! en el colectivo.

Por otra parte, existe un aparente desequilibrio organizacional entre los cooperativistas y las comisiones de trabajo. Esto se entiende en el marco de un modelo organizacional que favorece, por una razón ejecutiva, el trabajo en cuestiones específicas desde grupos más pequeños. Estos surgen a partir de una necesidad que detecta la propia cooperativa y, aunque funcionan de manera autónoma, los resultados de su trabajo deben ser validados por todo el grupo. Es por ello que está presente en los discursos la idea de que el efecto de los grupos o comisiones en una supuesta falta de horizontalidad, es una condición de la estructura del colectivo que simplemente hay que asumir. No es algo que afecte negativamente al desarrollo del proyecto, sino que más bien funciona como una característica.

“... hay cierta soberanía dentro de las comisiones para manejar ciertos temas (...), entonces en ese sentido no es horizontal porque no todos participamos en igualdad de todo, pero a la vez eso a mí no me parece negativo en absoluto me parece algo a asumir simplemente, (...) precisamente esa no totalidad de la horizontalidad permite esta permeabilidad de que cada persona participe en la medida en que quiera y desee...” (EH 20 – Mujer; militante nueva).

Esta supuesta falta de horizontalidad en la estructura organizativa del proyecto, que se traduce en que no todos los ámbitos del colectivo son decididos por todas las personas, no juega en contra de los procesos políticos de toma de decisiones. Nuevamente está presente también la influencia de los modelos de ESTAR!, ya que dependiendo de cuál sea el grado y forma de implicación, esta relación de no horizontalidad afecta más o menos a los actores. Por lo tanto, uno de los factores que influye de manera más determinante es el nivel de implicación de las personas.

Otro de los factores organizacionales que puede influir negativamente en el logro de horizontalidad, son las formas de representatividad que existen en algunos de los eslabones de la

organización. El hecho de tener espacios de representatividad puede jugar en contra de conseguir más grados de horizontalidad. En este sentido la horizontalidad se configura en oposición respecto de la representatividad.

“... hasta qué punto estoy representando al GAC o estoy tomando yo decisiones por el GAC, hay veces en que no está tan claro y dices, bueno si me pasa a mi es probable que le pase a más gente y ahí falla la cadena, esa cadena de participación horizontal creo que falla” (EH 22 – Hombre; militante nuevo).

Desde una perspectiva opuesta a la analizada hasta ahora, la trama organizacional juega a favor de la construcción de la horizontalidad. Ésta permite desarrollar la autonomía de los grupos de consumo, se ve potenciada por el consenso y la flexibilidad de la asamblea.

“... el grupo se autogestiona y el grupo decide cosas, lleva sus decisiones a la asamblea y en esa asamblea se hace por consenso, o sea que para mí es ideal, el grupo es flexible y la asamblea también” (ELA 2 – Mujer; ex militante).

Por último, uno de los temas que está presente en los discursos es la relación que existe entre el tamaño de los colectivos y los grados de horizontalidad que se pueden conseguir. Se observa una relación directa entre estos dos aspectos, en la medida que los colectivos se incrementan en número se pierde horizontalidad por los efectos prácticos que supone el crecimiento en los procesos políticos de los proyectos.

“... una horizontalidad real no es posible si un grupo no es muy pequeño, ni siquiera creo que en un grupo reducido de verdad sea posible, pero sí creo que entraría dentro de un margen bastante creíble de horizontalidad, pero de momento que el proyecto empieza a ser grande no creo que eso sea factible” (EH 6 – Mujer; ex militante).

Relacionado con el tema del tamaño del colectivo, y su impacto en la consecución de la horizontalidad, también está presente en los discursos la idea de que el conocimiento entre las personas del colectivo favorece la horizontalidad. En esta perspectiva es fundamental afianzar la idea de grupo más allá de la propia práctica política, y más acá de las relaciones interpersonales que se construyan entre las personas. Este proceso se dificulta en buena medida por los constantes flujos de personas [23], lo que hace más inestable la construcción de relaciones a largo plazo.

c) La horizontalidad y los modelos de participación o de ESTAR!

Otra línea de interpretación presente en los discursos hace mención a que la responsabilidad de la construcción de la horizontalidad no descansa en el modelo organizacional sino en los grados de participación y asunción de responsabilidades de las personas. Es lo que hemos definido como las formas de ESTAR! en los proyectos. En esta perspectiva el sujeto cobra un valor como una entidad política dotada de responsabilidades que condicionan los logros del colectivo en general y, en particular, los niveles de horizontalidad que se consiguen.

El ESTAR! activamente en un ámbito del colectivo, como por ejemplo el trabajo en la huerta o en una comisión o grupo, hace que las relaciones al interior del colectivo sean más horizontales por definición. En este sentido la horizontalidad es vista como una expresión política parcial. En

determinados aspectos si existe mientras que en otros no, debido fundamentalmente a los grados de implicación de las personas.

“... horizontal nunca me ha parecido desde el principio, en el tema de que no hay igual implicación, en cierto aspecto en la toma de decisiones si hay una cierta horizontalidad pero no hay una implicación horizontal, para mí una implicación horizontal sería que todos nos involucráramos en el trabajo de la huerta de igual manera, hay una división muy, muy fuerte...” (EH1 – Mujer; militante nueva).

La horizontalidad requiere de personas horizontales y de formas de implicación que también lo sean. No es suficiente con una estructura organizacional que la garantice. Esto pone en evidencia las limitaciones de las estructuras y los marcos organizacionales. ¡No todo es organizarse!

En tanto, el alto nivel de implicación de un grupo de personas dentro del colectivo, puede ser la puerta de entrada para el futuro agotamiento de esos liderazgos. Así la alta participación juega en contra del propio proyecto que asume esta fuga como parte de sus procesos políticos naturales de desarrollo.

“... las personas que están más a la luz (...) se acaban cansando o acaban desmotivándose del proceso porque si tu entras aquí con una motivación del colectivo y poco a poco con los años el colectivo no funciona equitativamente (...) siempre va ha haber algo rengueando, entonces el problema es el quemarse” (ELA 7 – Hombre; militante antiguo).

En este sentido aparece en los discursos un doble juego contradictorio. Por un lado existe la reclamación concreta y sentida hacia la implicación y sus efectos en la construcción de la horizontalidad. Por otro, se advierte que la sobre exposición y participación altamente activa puede derivar en desgastes y en la sensación de acumulación de poder e información y, por lo tanto, en una falta de horizontalidad.

Otra de las formas de ESTAR! que condicionan la horizontalidad y los logros de la misma es la relacionada con la falta de experiencia en la participación de organizaciones assemblearias. Relacionado con esto también se reconoce que los actores no siempre son conscientes de su papel político. De que son promotores y sujetos de cambio y de que su participación incide en el resultado del colectivo.

“... que ese no estar, (...) son por muchas cosas, una es por la falta de experiencia en la asambleas, la otra es por la falta de conciencia política que puede existir y de cómo la gente no es consciente de que el (...) colectivo funciona porque él está y participa de una determinada manera...” (EH 16 – Hombre; militante antiguo).

Hasta aquí hemos analizado lo que hemos definido como las impurezas que conllevan un modelo político horizontal. Se trata de una aplicación irregular, cargada de subjetividad y donde tanto las vivencias de las personas como las formas de habitar los colectivos influyen en la percepción de la horizontalidad y sus logros. Además, ésta sufre procesos de cambio a lo largo del tiempo. No es resultado de una representación lineal y estática del colectivo, sino que por el contrario se expresa como una discontinuidad [24] dentro de un recorrido político específico.

2.3. *El reconocimiento a una forma de habitar lo político (la visión positiva)*

En este último apartado de los resultados exploramos los contenidos de la visión positiva que se construye en torno a la horizontalidad. Esta manera más optimista de experimentarla convive con la retórica del fracaso y del proceso en permanente construcción. Funcionan como fuentes de riqueza donde los discursos terminan de posicionarse y confluir en visiones más esperanzadoras.

En los discursos analizados existe un significativo acuerdo en valorar la horizontalidad como un factor positivo dentro del colectivo. Las fronteras de dicha evaluación están muy distanciadas. En un extremo podemos situar la visión que ve la horizontalidad como una herramienta que permite una integración al proyecto (plano emocional/afectivo): es una fuente de satisfacción que hace que todo el mundo se sienta cómodo. En otro extremo los discursos la traducen como un dispositivo de participación (plano político/organizacional). La horizontalidad se entiende como una práctica política concreta que define el carácter del colectivo y su fisonomía organizacional. En este sentido funciona como un sello de identidad que la separa de experiencias convencionales que reproducen formas de organización y de toma de decisiones más jerarquizadas.

La horizontalidad también es la expresión de una sensación de equilibrio dentro del grupo. Funciona como garantía de que todas las personas puedan participar, opinar y proponer en igualdad de condiciones. Dicha participación no solo se concibe como algo pasivo, sino que también se entiende como un ESTAR! activo y con capacidad de proponer cosas.

“... creo que hay muchas oportunidades de si no estáis de acuerdo con algo expresarlo o que si quieres hacer una propuesta la puedes llevar a cabo, o por lo menos eso, proponerlo. Me parece horizontal pues le veo el mismo peso a todos los componentes...” (EH 10 – Mujer; militante antigua).

“... las propuestas (...) que cada uno pueda tener no son rechazadas, no son ninguneadas sino que son tenidas en cuenta en el que todos los miembros tienen capacidad de decisión en el sentido de que todo el mundo aporta su idea (...) todo el mundo puede expresar su opinión y en ese sentido, yo creo que es horizontal” (ELA 1 – Hombre; ex militante).

Ante todo la horizontalidad se define por su oposición a la jerarquización organizacional. Se trata del principio de igualdad de oportunidades donde todas las personas tienen un espacio igualitario de participación. Además, la horizontalidad permite consolidar relaciones de confianza que fortalecen su propia aplicación como también las prácticas políticas concretas y las dinámicas de toma de decisiones.

Estas relaciones de confianza son entendidas como un sustento político del proyecto y no tan solo como una cuestión relacional. Están en la base del modelo organizacional y de cómo se van creando diversas formas de habitar y hacer política. Una de sus aplicaciones es que ayudan a neutralizar las potenciales diferencias entre grupos, por ejemplo, entre los de consumo y los grupos de trabajo en el campo. Relacionado con esto, dichas relaciones de confianza permiten legitimar las diferencias de unos y otros en algunos ámbitos de decisión. Es por ello que dependiendo del tipo de decisiones unos grupos/personas van a tener un rol más activo que otros.

“... entendíamos que nos tenían que dar un margen de confianza en ciertos ámbitos, es decir, si yo te digo que me hace falta esta máquina y que la que necesitamos tiene esta potencia y no sé qué, no me cuestiones como hago mi trabajo en lo técnico digamos...” (EH 12 – Hombre; ex militante).

En este sentido el ámbito productivo parece gozar de un margen mayor de movilidad, donde las decisiones no responden a lógicas urbanas de participación, ni tampoco a los ritmos de la ciudad. Hay detrás otro actor que determina mucho más estos desarrollos, como es el caso del manejo agrícola y el manejo técnico de la producción. Ahora bien, esta relación entre lo productivo y el manejo de la horizontalidad tiene sus limitaciones y está en permanente búsqueda de equilibrio. No es algo dado, ni tampoco está garantizado solo por el hecho de tener una estructura horizontal.

El incorrecto manejo de estos equilibrios puede suponer una ruptura de la horizontalidad en el ámbito técnico productivo. Esto a su vez puede influir en una progresiva separación entre la producción y el consumo y, con ello, un distanciamiento del modelo de corresponsabilidad. Como posible consecuencia de esta fragmentación es visualizar a determinados grupos, como el que coordina el trabajo en el campo, como personas al servicio del colectivo —como sus trabajadores— y no como un componente más del mismo.

Asumir las responsabilidades colectivamente en todos los ámbitos de acción, parece crucial a la hora de construir escenarios políticos más horizontales. En la medida en que los actores se sientan responsables tanto de la producción agrícola como de la política, los grados de horizontalidad crecen y se profundizan. En esta visión se relativiza el valor del liderazgo y se pone en el primer plano la corresponsabilidad. Ésta se observa como un camino necesario para conseguir mayores niveles de horizontalidad.

La horizontalidad se pone en tela de juicio, por lo tanto, en todos los espacios de desarrollo del colectivo. El ámbito productivo agrícola no se escapa a ello. Por eso es que se busca equilibrar los pesos específicos entre los consumidores y los coordinadores de la producción. Como hemos dicho, la horizontalidad está en directa relación con la corresponsabilidad productiva. En la medida en que la corresponsabilidad es más débil también es menor la horizontalidad.

“... no hay horizontalidad cuando de las cebollas que tú te llevas tu no conoces nada o casi nada o tú solo has quitado una hierba dentro de todo el proceso necesario que se ha tenido que realizar para que tu encuentres una cebolla en tu cesta” (ELA 8 – Mujer; militante antigua).

Por último, otra línea discursiva logra identificar aspectos concretos del funcionamiento del colectivo donde la horizontalidad se expresa. Estos son las asambleas generales, las asambleas de grupos y los turnos de trabajo. En estas instancias las diferencias tienden a desaparecer o, por lo menos, el impacto de los liderazgos y recorridos está más aminorado. Se trata de espacios organizacionales equilibrados donde las personas desarrollan sus habilidades políticas de conducción y creación colectiva.

3. Conclusiones

En términos generales no se aprecian grandes diferencias en los discursos entre las distintas

posiciones de los actores (ex militantes, militantes antiguos y nuevos). En el análisis de los diferentes grupos no se aprecian tendencias discursivas a valorar o criticar un aspecto más que otro. Los énfasis están dotados de una fuerte carga de subjetividad dada por su experiencia más que por discursos homogéneos derivados de su recorrido o relación actual respecto de los colectivos. A pesar de ello la horizontalidad, vista desde una concepción teñida por las imperfecciones, es una línea discursiva presente sobre todo en quienes ven el colectivo desde la lejanía. Quienes ya no participan de los proyectos (los llamados ex militantes) observan con mayor claridad las imperfecciones y las sitúan en una posición más central dentro de sus discursos. Esta posición más crítica puede estar influida por experiencias poco satisfactorias en este ámbito que incluso pueden haber funcionado como una motivación para su propia desvinculación de los colectivos.

En los procesos de construcción de modelos horizontales vemos como está presente tanto la concepción utópica del concepto como aquella que la vincula a un uso práctico, entendiéndola como una herramienta a la cual hay que adecuarse. Ambas perspectivas conviven en una tensa calma que remite a estados de conflicto interno o a momentos de desmotivación, en algunas personas, con el proyecto.

La visión idealista que existe sobre la horizontalidad plantea retos al concepto pero sobre todo a la práctica política. Se convierte en una fuente indirecta de agotamiento y descontento. Anima la sensación de que es un objetivo que no se ha conseguido o que está muy lejos de alcanzar. Genera un estado de insatisfacción que puede conducir a la salida del colectivo por parte de algunas personas. En tanto, para quienes deciden permanecer es una fuente de auto exigencia permanente que justifica la búsqueda de formas homogéneas y totales de participación e implicación. Esto último puede ser traducido como un reto de futuro o como una lectura auto flagelante del devenir político del grupo.

En cambio la perspectiva más realista sobre la horizontalidad abre espacios de desarrollo que asume sus imperfecciones pero que tiende hacia un equilibrio en las formas políticas de actuar. El hecho que se asuma como una oportunidad da cuenta de ello. Aquí se reivindica una posición activa de los sujetos en movimiento, constructores de un momento histórico donde pueden definir sus propios marcos de acción.

La construcción de la horizontalidad supone, en el marco de un proyecto colectivo, deconstruir las antiguas formas de decisión política al mismo tiempo que se construyen otras dotadas de nuevos referentes e ideales. Es por ello que la horizontalidad está en permanente proceso de reflexión y creación subversiva y requiere de espacios abiertos de deliberación política.

Estos procesos de cambio reflexivo siguen una lógica temática marcada por los desafíos del colectivo. Son el reflejo de las impurezas de la propia naturaleza del concepto pero también hablan de los recorridos que los proyectos van asumiendo a lo largo de su vida. Es decir, funcionan como registros historiográficos de sus propias discontinuidades. Se van desarrollando en torno a él espacios donde poder experimentar o intercambiar nuevos saberes y prácticas.

Una de estas impurezas se refiere a la difícil relación que existe entre la construcción de la horizontalidad y los liderazgos. Entre ellos existe una vinculación de interdependencia mutua donde los flujos de la influencia van en ambas direcciones. En la medida en que se logren mayores niveles de horizontalidad el manejo del liderazgo será mejor y viceversa; o sea, en el

contexto de un manejo más deficitario de los liderazgos la horizontalidad sale resentida.

La diferencia en la constitución de liderazgos entre los modelos políticos convencionales y el horizontal, radica en el tipo de relación que existe entre los sujetos y la de ellos con la estructura organizacional del colectivo. Esta relación debe estar favorecida por un marco colectivo que equilibre los impactos de los liderazgos al mismo tiempo que constituya bases normativas legitimadas por las personas. Si alguno de estos dispositivos no funciona se abre una brecha para la entrada de un conflicto (abierto o encubierto) y/o una desvinculación progresiva de la participación que puede ser parcial ("*cumplo con lo mínimo*") o total ("*me voy del proyecto*").

Tanto la novedad como la potencia política de las formas de liderazgos que se desarrollan en experiencias de este tipo tienen que ver con la promoción de valores relacionales, donde la competitividad por un espacio de poder no parece estar presente. En general, el ejercicio del liderazgo no busca acumular poder ni mayores cuotas de representatividad, sino simplemente puede ser el resultado de la alta motivación política por participar. Cuando estos espacios de participación no son tomados por otros grupos, es decir, cuando no hay un relevo en los liderazgos, se pueden provocar procesos de acumulación de poder dados por la continuidad de la trayectoria. Sin embargo, esto es regulado por el alto nivel de rotación interna de personas y, por otra parte, por las propias características de los mecanismos de decisión que tienen los colectivos. En suma, se trata de tipos de liderazgos que no buscan reproducir relaciones estáticas marcadas por la jerarquía y el autoritarismo, sino que más bien son el resultado político de las diferentes formas de habitar el proyecto.

Los desequilibrios en la estructura organizacional de los colectivos son vistos como un factor que desencadena momentos o sucesos que están en contra de la horizontalidad. El principal punto de desajuste se encuentra en la relación que existe entre los consumidores (asentados en la ciudad) y los coordinadores del trabajo en el campo (asentada su actividad fundamentalmente en lo rural). Como ya hemos dicho, esto es difícil de gestionar puesto que la naturaleza de la organización de estos colectivos, tiende a dejar a los consumidores alejados de la producción y de los procesos de toma de decisiones que se dan en ese ámbito. Es por lo tanto, el resultado del reparto de las funciones dentro de los colectivos y la asunción de distintas responsabilidades que ello supone. Ahora bien, este desajuste se vuelve más crítico en la medida en que los consumidores se alejan de la producción y/o cuando se hacen más visibles las deficientes gestiones del rango por parte de las personas que coordinan el trabajo en el campo.

Otro tema que está relacionado con la formación de estructuras y lógicas de participación horizontales es el potencial impacto del crecimiento cuantitativo del colectivo. En la medida en que los proyectos crecen se pierde familiaridad y los lazos de confianza se pueden resentir o estrechar en torno a grupos específicos. Esta no es solo una disyuntiva de orden organizacional sino que también es política. Los colectivos tienen que debatir entre el potencial impacto que puede tener la ampliación de su base social y los efectos internos que pueden surgir al transitar desde un *proyecto de amigos* hacia un *proyecto sociopolítico*. Esto hace necesario trabajar, tanto individual como colectivamente, la confianza en la gestión de las responsabilidades de los distintos componentes del colectivo.

La horizontalidad es vista como un elemento que integra y aglutina en torno a la experiencia de habitar el colectivo al mismo tiempo que es una característica propia de él y que fija los límites de

su fisonomía organizacional y política. Funciona, por lo tanto, como un elemento de identidad del proyecto.

De igual forma, la horizontalidad permite garantizar a las personas una experiencia política más igualitaria que las que se pueden encontrar en movimientos convencionales. Los actores están en una misma posición a la hora de proponer y decidir y tienen como soporte de este proceso las relaciones de confianza que se van desarrollando entre los sujetos en movimiento. No es, por lo tanto, una garantía dada solamente por la estructura o la formalidad de un acuerdo, sino que se reproduce gracias a los lazos subjetivos que se crean entre las personas.

Bibliografía citada

Adamovsky, Ezequiel (2011), "Problemas de la política autónoma. Pensando el pasaje de lo social a lo político, en Calle, Ángel (ed.), *Democracia radical. Entre vínculos y utopías*, Barcelona, Icaria editorial.

Calle, Ángel (2005), *Nuevos movimientos globales: hacia la radicalidad democrática*, Madrid, Editorial Popular.

Calle, Ángel (2011), "Aproximaciones a la democracia radical", en Calle, Ángel (ed.), *Democracia radical. Entre vínculos y utopías*, Barcelona, Icaria editorial.

Crouch, Colin (2004), *Posdemocracia*, Madrid, Taurus.

Cruz, Alberto y otros (2006), *Los pies en la tierra. Reflexiones y experiencias hacia un movimientos agroecológico*, Barcelona, Virus Editorial.

Foucault, Michel (2010), *Obras esenciales*, Barcelona, Ediciones Paidós.

Ibarra, Pedro; Martí, Salvador; Gomà, Ricard (coord.) (2002), *Creadores de democracia radical: movimientos sociales y redes de políticas públicas*, Barcelona, Icaria.

Lorenzo, Ana Rosa y Martínez, Miguel (2005), *Asambleas y reuniones. Metodologías de autoorganización*, Madrid, Traficantes de Sueños.

Melucci, Alberto (2001), "¿Qué hay de nuevo en los 'nuevos movimientos sociales'?", en Laraña, Enrique y Gusfield, Joseph, *Los nuevos movimientos sociales. De la ideología a la identidad*, Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas.

Sitrin, Marina. (2010), "Horizontalidad, autogestión y protagonismo en Argentina", *Revista Historia Actual Online*, n.º 21, pp. 133-142.

Subirats, Joan (2011), *Otra sociedad, ¿otra política? De "no nos representan" a la democracia de lo común*, Barcelona, Icaria.

Taibo, Carlos (2007), *Movimientos antiglobalización. ¿Qué son?, ¿qué quieren?, ¿qué hacen?*, Madrid, Los Libros de la Catarata.

Notas

[1] Ibarra, Pedro, Martí, Salvador, Gomà, Ricard (coord.). (2002). *Creadores de democracia radical: movimientos sociales y redes de políticas públicas*. Barcelona. Icaria. p. 27.

[2] Crouch, Colin. (2004). *Posdemocracia*. Madrid. Taurus. p. 11.

[3] Calle, Ángel. (2005). *Nuevos movimientos globales: hacia la radicalidad democrática*. Madrid. Editorial Popular. p. 13.

[4] Sitrin, Marina. (2010). "Horizontalidad, autogestión y protagonismo en Argentina". *Revista Historia Actual Online*. N.º 21 (invierno de 2010). pp. 133-142. p.135.

[5] Subirats, Joan. (2011). *Otra sociedad, ¿otra política? De "no nos representan" a la democracia de lo común*. Barcelona. Icaria. p. 90-91.

[6] Calle, Ángel. (2011). "Aproximaciones a la democracia radical". En: CALLE, Ángel. (Editor) (2011). *Democracia radical. Entre vínculos y utopías*. Barcelona. Icaria editorial. p., 23.

[7] Adamovsky, Ezequiel. "Problemas de la política autónoma. Pensando el pasaje de lo social a lo político. En: CALLE, Ángel. (Editor) (2011). *Democracia radical. Entre vínculos y utopías*. Barcelona. Icaria editorial. p., 112.

[8] Entendemos por rango el poder que tienen cada una de las personas en una situación y contexto determinado. Está en constante cambio y no siempre las personas son conscientes de que lo poseen. Uno de los artífices de este concepto es Arnold Mindell (2004) en su libro "*Sentados en el fuego. Cómo transformar grandes grupos mediante el conflicto y la diversidad*". Barcelona. Icaria.

[9] Foucault, Michel. (2010). *Obras esenciales*. Barcelona. Ediciones Paidós. p. 905.

[10] Sitrin, op. cit., p. 134.

[11] Subirats, op. cit., p. 21.

[12] Lorenzo, Ana Rosa y Martínez, Miguel. (2005). *Asambleas y reuniones. Metodologías de autoorganización*. Madrid. Traficantes de Sueños. p. 24.

[13] Cruz, Alberto y Badal y Marc (Coord). (2006). *Los pies en la tierra. Reflexiones y experiencias hacia un movimiento agroecológico*. Barcelona. Virus Editorial. p. 106.

[14] Melucci, Alberto. ¿Qué hay de nuevo en los "nuevos movimientos sociales"? En: Laraña, Enrique y Gusfield, Joseph. (2001). *Los nuevos movimientos sociales. De la ideología a la identidad*. Madrid. Centro de Investigaciones Sociológicas. p. 143.

[15] Taibo, Carlos. (2007). *Movimientos antiglobalización. ¿Qué son?, ¿qué quieren?, ¿qué hacen?*. Madrid. Los Libros de la Catarata. p. 88.

[16] Taibo, op. cit., p. 89.

[17] Preferimos hablar de marco más que de institucionalidad por las connotaciones que supone el uso de este último concepto.

[18] Adamovsky, op., cit., pp. 113-115. Utilizamos como guía la propuesta que aparece en este apartado del libro pero se introducen modificaciones.

[19] Se trata de cooperativas agroecológicas unitarias donde las personas asumen la responsabilidad de ir a trabajar al campo cada cierto periodo de tiempo. Se organizan en grupos asentados en la ciudad para efectos de las decisiones y el reparto de verdura que se hace habitualmente una vez por semana. Cuentan con un grupo de personas dedicadas a coordinar el trabajo productivo agrícola. Son de tipo asambleario y toman sus decisiones por medio del consenso. Para una visión más completa sobre estas experiencias se puede revisar Saravia Ramos, Pablo (2011): "Las cooperativas agroecológicas como una alternativa a la producción, distribución y consumo de alimentos", Revista Papeles, 115: 149-158.

[20] Nos referimos, de una manera sintética, a las múltiples formas, dinámicas y fisonomías que tiene la participación de las personas dentro de los colectivos.

[21] Los Grupos Autogestionados de Consumo (GAC), son las unidades básicas de la organización de las cooperativas. Está conformado por unidades de consumo que pueden corresponder a una o más personas. Cada grupo se organiza de manera autónoma del resto, tienen un carácter asambleario y es el referente inmediato de las personas en la cooperativa.

[22] Grupo de personas responsables de todos los ámbitos relacionados con la producción agrícola. Reciben diferentes denominaciones según la cooperativa, en el caso de La Acequia son llamados Hortelanos/as y en Hortigas Grupo Almócita (grupo autogestionado del campo) antes también llamado GT (grupo de trabajo).

[23] Esto es especialmente relevante en el caso de la cooperativa asentada en Granada.

[24] Este concepto no solo sirve para explicar el fenómeno de la horizontalidad, sino que está presente en el desarrollo global de las experiencias colectivas de este tipo.