



Red de Arte,
Ciencia,
Tecnología y
Sociedad

Propuesta aproximativa a la gobernanza de la redACTS

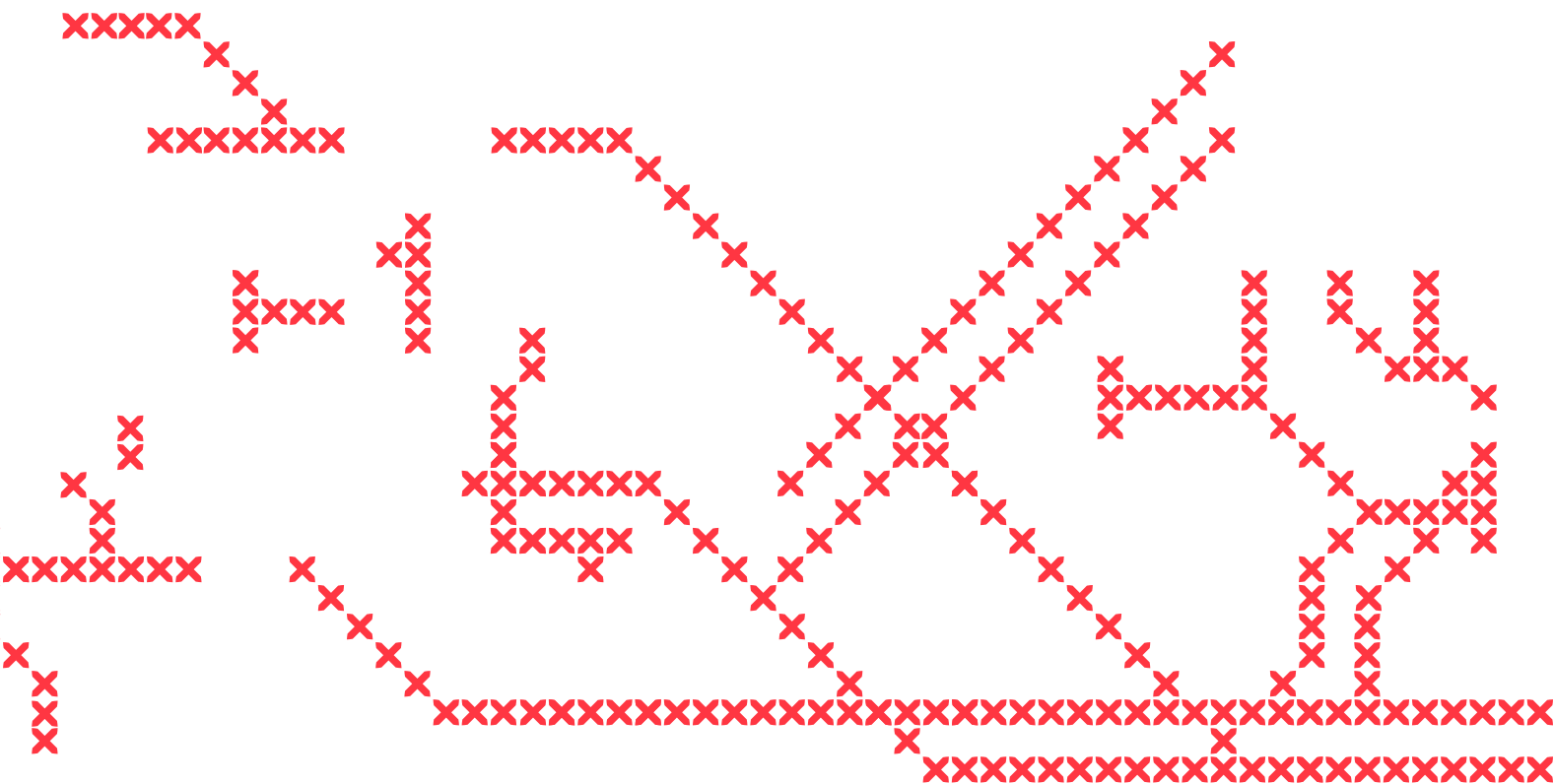
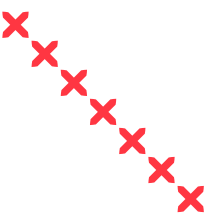
Elaborada a partir de las aportaciones surgidas en la
sesión de reflexión colectiva y trabajo propositivo.

Tentativa de gobernanza: documento de retorno

5 de noviembre de 2024

10:00 a 19:30 (de 11:00 a 17:30 tiempo de trabajo grupal)

Medialab Matadero – Madrid



1. A modo de introducción

1.1. Sobre el objetivo de la sesión de trabajo

El objetivo de “Tentativa de gobernanza” no era llegar a definir en el transcurso de la sesión un modelo definitivo de gobernanza, sino tomar el pulso, palpar sensaciones e irse aproximando al mismo de manera interrogativa y propositiva.

Algunos de los temas que se trataron o sobrevolaron la sesión:

- ✗ Tipo de organización y estructura (centralizada, descentralizada, distribuida).
- ✗ Tipología de agentes.
- ✗ Niveles de implicación y formas de participación.
- ✗ Nodos temáticos / Nodos territoriales.
- ✗ Dispositivos, canales, protocolos.
- ✗ Derechos y deberes de los miembros de la red.
- ✗ Roles (responsabilidades y funciones acompañan cada rol).
- ✗ Funciones de coordinación y secretaría técnica.
- ✗ Procedimiento de toma de decisiones (estratégicas / operativas).
- ✗ Recursos implicados y condiciones materiales.
- ✗ Grupos de trabajo estables / puntuales.

Doc: 15/11/2021
Propuesta
Aproximativa a
la Gobernanza
VI

1.2. Sobre el formato del encuentro

La sesión estuvo diseñada y dinamizada por Ricardo Antón de ColaBoraBora, preparada conjuntamente a Tere Badia, responsable actual de la Secretaría Técnica de la redACTS y con el contraste de Pepa Octavio, en representación de la FDNC, como promotora principal de la redACTS.

El formato de la sesión de trabajo tuvo un carácter participativo, primando lo relacional y lo conversacional, desde el diálogo cruzado y la suma abierta de puntos de vista, incluyendo las miradas de la diversidad de tipologías de agentes que componen la red.

Se trabajó en base a dos metodologías:

1. A lo largo de la mañana se utilizó la metodología conversacional del sociodrama, para constelar, tomar posiciones en el espacio en torno a distintas preguntas y opciones (dicotómicas pero matizables en el diálogo).
2. Por la tarde, utilizamos mesas de trabajo, para tratar de definir algunos aspectos en torno a dos dispositivos de funcionamiento de la red, como son el Grupo Operativo y los Nodos Territoriales (contamos con 4 grupos, cada dispositivo fue trabajado por 2 grupos en paralelo).

Los momentos preliminares e intermedios, de desayuno (de 10:00 a 11:00) y comida (de 14:00 a 15:30), sirvieron como tiempos distendidos para despresurizar la intensidad y exigencia de la agenda de trabajo, para dar tiempo a lo relacional, a mantener conversaciones sobre otros temas, pero también a mantener conversaciones informales, no metodologizadas, sobre la propia gobernanza.

También, como cierre de la sesión de trabajo, se compuso una pequeña constelación rizomática, que desde relaciones y afinidades de las presentes, sirviera para identificar agentes y perfiles que sumar a la red a través de una invitación mediada (implicando así a quienes ya forman parte de la red en la ampliación y diversificación de la misma).

Finalmente, tuvo lugar “Prácticas interdisciplinares”, una actividad de carácter abierto a la participación de otras personas interesadas en esto de las ACTS, que, de 18:00 a 19:30, incluyó: una introducción performativa; una breve presentación de la redACTS; un panel de proyectos y prácticas que resultasen ilustrativas e inspiradoras; y una presentación del “Libro Blanco de la interrelación del arte, la ciencia, la tecnología y la sociedad en España”.

Doc: 15/11/2021
Propuesta
Aproximativa a
la Gobernanza
VI

1.3. Quiénes participaron

En la sesión de trabajo participaron un total de 27 personas, provenientes de distintos territorios y representantes de una parte significativa de la diversidad de tipologías de agentes que componen actualmente la redACTS (investigadoras, artistas, gestoras, muchos de ellos perfiles mixtos).

Queremos señalar que debido a las lamentables circunstancias derivadas de la catástrofe provocada por la DANA, no pudieron participar en la sesión las diversas personas provenientes del nodo de Valencia.

Las personas que participaron, son:

Alfredo Miralles	Marcos García	Ricardo Iglesias
Anna Pinotti	Maria Castellanos	Rocío García-Robles
Anneke Raskin	Mónica Gutiérrez	Roser Sanjuan
Antonio Gagliano	Natxo Rodríguez Arkaute	Santi Barber
Blanca Pujals	Pau Alsina	Sara Antequera
Ce Quimera	Paula Fernández Valdés	Silvia Zayas
Esther Moñivas	Paula Pin	Susana Moliner
Javier Garriz	Pepa Octavio de Toledo	Tere Badia
Macarena Madero	Ricardo Anton	Vicente Matallana

1.4. Qué se recoge en este documento

En este documento, desde ColaBoraBora (a partir de materiales propios y de la relatoría de la sesión recogida por Anna Pinotti desde la Secretaría Técnica), nos centramos en tratar de aproximarnos al modelo de gobernanza de la redACTS, de manera sintética, presentando algunas posibles características de la misma, así como señalando temas en los que profundizar, tensiones que resolver, decisiones que tomar, etc.

Además, en un primer apartado, también presentamos de manera muy resumida algunos aspectos que salieron durante la sesión, sobre las características de la red y sus agentes, pero simplemente como apuntes que pudieran resultar de interés respecto al modelo de gobernanza.

Nota aclaratoria: En el documento no señalamos opiniones o citas nominales, sino que todo lo recogido es fruto de la remezcla de lo aportado por las participantes, desde una lógica de inteligencia colectiva.

Doc: 15/11/2021
Propuesta
Aproximativa a
la Gobernanza
VI

1.5. Objetivo de este documento

Como hemos señalado al principio, con el trabajo vinculado a esta sesión no se pretende llegar a definir un modelo de gobernanza, pero sí hacer una aproximación al mismo, que resulte lo más participativa y plural que sea posible. Así, este documento es solamente un material de trabajo procesual, una especie de mapa, que permita ir delimitando algunas posibilidades de forma colectiva, identificar acuerdos y tensiones, así como facilitar el trabajo distribuido a partir de un material de partida común y activar siguientes pasos (el primero de ellos, trabajar la cuestión de la gobernanza desde los nodos territoriales).

2. Características de la red y sus agentes

En este punto recogemos algunas ideas sueltas, surgidas en la primera parte de la sesión, que creemos pueden ser suficientemente significativas para pensar en la evolución de la redACTS y que, de manera más directa o indirecta, deberían tener efecto también sobre su modelo de gobernanza.

- **PIVOTAR EN TORNO A LAS ARTES BUSCANDO TRANSVERSALIDAD DE LAS ACTS.** Respecto al marco ACTS, se entiende que las Artes son el elemento consustancial de la red y que las Ciencias, Tecnologías, Sociedad, son ejes transversales, que atender de manera equilibrada e interdependiente. Aunque la

mayoría de agentes ven las ACTS como un campo indisociable, atravesado por algo como es la CURIOSIDAD, hacemos una pequeña caracterización de cada letra:

- ✗ Hacia las Artes hay un acercamiento intencionalmente muy abierto, plural y desprejuiciado, más desde propuestas disciplinares no habituales o periféricas, pero de manera porosa e inclusiva con todo tipo de prácticas y subjetividades, también más canónicas, siempre desde el ejercicio de transversalizarse con los otros ámbitos CTS. También hay un interés en que estas prácticas más propiamente ACTS ganen espacio de legitimidad y representatividad en el marco del arte más habitual.
- ✗ Las Ciencias se plantean desde el compromiso con las preguntas, la investigación, la experimentación, la exploración crítica de las problemáticas (de manera más básica o aplicada); son características todas ellas que desde lógicas disciplinares muy distintas, en lo profundo, las unen con las Artes (la búsqueda y evidenciación de ese tipo de nexos es un trabajo importante a hacer desde la redACTS).
- ✗ Las Tecnologías (hardware, software, transware) aportan practicidad, aplicabilidad, bajar a tierra lo abstracto, proveer de herramientas, materializar posibles soluciones.
- ✗ Lo Social aparece con fuerza como sujeto-contexto proactivo, no solo como destinatario, sino sobre todo como agente co-productor, impulsor y/o implicado en los propios procesos de investigación y creación.

Doc: 15/11/2021
Propuesta
Aproximativa a
la Gobernanza
VI

- **ATENDER LO PERIFÉRICO.** La red tiene un carácter muy urbano y centralizado en grandes ciudades y territorios centrales en el mapa. Aunque hay personas que rompen esa lógica, si se quiere ser una red significativa a nivel estatal, es necesario poner esfuerzo en esta diversificación (desde la lógica de nodos territoriales y de la incorporación de personas individuales a las que activar en la red más allá de la lógica de nodos). Lo “periférico” debe tener más peso, más presencia (posibilidad de existencia sin necesidad de acudir o pasar por los centros, de flujo de recursos y oportunidades, pero también desde lo que lo periférico puede aportar a los centros en cuanto a otras lógicas, tiempos, subjetividades, prácticas, saberes...).
- **MAXIMIZAR LA DIVERSIDAD DE TIPOLOGÍAS.** Profundizando un poco en la tipología de agentes, respecto a los inicios de la red –que tuvo un marcado carácter universitario y a la que se fueron sumando centros culturales–, ahora la composición está mucho más diversificada, lo que abre muchas posibilidades, pero también complejiza. En general son agentes muy pequeños (en su mayoría, personas), que desde una lógica de más o menos Cuádruple Hélice, tendrían que ver con:
 - ✗ El papel de las universidades se sigue viendo clave, porque las ACTS son una oportunidad para las propias universidades, en su necesidad de repensarse, romper nichos disciplinares, ser más porosas entre ellas pero también con otros agentes

externos. Además, pueden aportar legitimidad y soporte material (marcos, recursos y personas) y en realidad, muchas de las personas que están en la universidad, son además artistas, activistas, con lo cual, pivotan entre perfiles.

- ✗ Hay un papel mucho menos presente, visible, activo de manera efectiva y comprometida y/o clara respecto al rol a jugar en la red, del nivel institucional, entendiendo este nivel de un modo expandido (compuesto tanto por administraciones públicas con competencias en el amplio campo ACTS, como por organismos y entidades representativas, tanto públicas como del tercer sector y privadas, tipo centros culturales, institutos y centros de investigación, fundaciones...).
- ✗ El ámbito profesional-empresarial aparece poblado por artistas individuales y freelances o microestructuras, que pivotan, provienen, forman parte de lo social. No hay agentes con una dimensión, músculo, ni tan siquiera una conciencia clara de sus papel en referido a lo económico-productivo-empresarial.
- ✗ El tejido social está sub-representado en la Red, compuesto principalmente por agentes profesionales que a la vez son activistas o que desde su activismo practican las ACTS. En todo caso, individuos, en ningún caso grupos, asociaciones, redes, ONGs... El agente que podría ser más representativo de este tipo en la sesión, es la propia FDNC, impulsora y por ahora sostén económico de la Red y en el sociodrama ocupó un papel más institucional que como agente representativo de lo Social.

Doc: 15/11/2021
Propuesta
Aproximativa a
la Gobernanza
VI

- **CARÁCTER PROFESIONAL EQUILIBRADO.** La red tiene un marcado carácter profesional en torno al ACTS, con agentes creadores e investigadores y con agentes gestores y que dan soporte a funciones clave en el sostenimiento de la red y en la cadena de valor de los procesos-proyectos ACTS (muchos de estos agentes son agentes mixtos). Es importante mantener el equilibrio entre este doble perfil complementario, para lo que es necesario que la red, en cuanto a contenido y líneas de trabajo, ponga atención en cuidar los distintos intereses de manera cruzada pero también específica.
- **DICOTOMÍA PERSONAS-ENTIDADES.** Existe una importante dicotomía entre la pertenencia individual a la red y/o en representación de lo colectivo-grupal-institucional. ¿La redACTS es una red de personas o es una red de personas y entidades? ¿en el caso de personas dentro de entidades, quién pertenece, la persona o la entidad? ¿la entidad a través de la persona? ¿si esa persona no está, la entidad deja de estar? ¿qué compromiso adquiere realmente la entidad? ¿qué nivel de representatividad tienen las personas respecto a la entidad? ¿quién firma y se responsabiliza? ¿la entidad les ha dado verdaderamente un mandato

de ser representadas en la red? Son muchas preguntas llenas de matices, que no tuvieron respuesta, pero que si la redACTS va a coger una configuración más formal, si será necesario precisar.

- **EMPEZAR POR IDENTIFICAR, VALORIZAR Y FORTALECER EL PROPIO TEJIDO.** Aunque hay un claro horizonte de que la red pueda ampliar y abrir su foco (con una intención divulgativa, de contagio, suma y transferencia), actualmente se considera prioritario identificar, valorizar y fortalecer el propio tejido ACTS, ya existente, pero inconsciente de sí mismo como tal y por tanto, aún poco enunciado, bastante invisible y totalmente desarticulado (esta red es un intento de incipiente articulación). Si pensamos en la típica metáfora de capas de cebolla, en este momento nos centraríamos en el núcleo, en las capas centrales.
- **ANTES DE AMPLIAR, ORDENAR Y ACLARAR.** En cuanto a inversión de energías-recursos y estrategias de acercamiento y captación, se podría adoptar una estrategia inicial más CUALITATIVA y más de FOCO (un foco ya de por sí muy abierto y poco dogmático, estanco o nuclear, anclado desde la A). Esto se entiende como un punto de partida evolutivo, hacia una mayor laxitud o apertura en cuanto a prácticas, retos y subjetividades que poner en juego, y de ahí a una fase más cualitativa, de aumentar y diversificar la masa crítica en términos cuantitativos. Se utiliza el símil de primero poner un poco más de orden-claridad en “la casa”, para saber dónde y en qué estamos invitando a participar a la gente.
- **PRIORIDADES SOBRE A QUIÉNES SUMAR.** Pensando en agentes que sumar a la redACTS, tener en cuenta:
 - ✗ Agentes significativos y representativos del ACTS en el panorama estatal actual.
 - ✗ Buscar la incorporación a la red de agentes científicos (actualmente la red está compuesta por agentes principalmente provenientes del campo artístico).
 - ✗ Reforzar la diversificación territorial (no necesariamente vinculada a nodos).
 - ✗ Reforzar la presencia de agentes con más músculo, dimensión o representatividad, en tres de las hélices: ámbito institucional (desde esa institucionalidad ampliada que hemos apuntado), productivo-empresarial y del tercer sector.
 - ✗ Anclar la presencia de las universidades desde un carácter más institucional-formal (en un gradiente: grupo de investigación / departamento / facultad / universidad).
 - ✗ Ser conscientes de la riqueza y dinamismo que pueden aportar a la Red perfiles más periféricos, con patas aquí y allá, que no se terminan de definir o su definición les lleva a ocupar un lugar no-central en la red. Aunque no se ponga el foco-recursos en ellos, la Red debe mantenerse claramente abierta y receptiva a que se sume toda aquella persona o entidad que quiera hacerlo y se sienta a sí misma interpelada por las ACTS (propiciando que se acerquen por sí mismos los agentes más curiosos y proactivos).

- ✗ Cuidar la presencia equilibrada de agentes no artistas o investigadores. Atender a sus necesidades e intereses para que se sientan parte consustancial de la Red, ya que son agentes que dan soporte a funciones clave en el sostenimiento y la cadena de valor.

- **CONSTELACIÓN RIZOMÁTICA.** Una estrategia de acercamiento–captación de agentes puede ser desde los propios miembros actuales de la red, hacia agentes que les sean cercanos y con los que tengan confianza o al menos contacto de primera mano. El pequeño juego realizado con el ejercicio “Constelación rizomática” podría servir para establecer un plan de incorporación de agentes a la red (para facilitar la tarea, convendría contar con un mail tipo, con info básica sobre la red y links complementarios y acceso un formulario y/o contacto para sumarse).
- **RELACIONES CON OTRAS REDES.** Acercarse a otras redes complementarias, afines en cuanto a objetivos, tipo de agentes, modelo de funcionamiento, para buscar sinergias y colaboraciones, poder compartir proyectos y recursos. Otras redes impulsadas o apoyadas por la FDNC pueden ser interesantes en este sentido, como por ejemplo Planea (relacionada con el ámbito educativo y también organizada por nodos territoriales), Concomitentes (arte ciudadano), REACC (cultura comunitaria) o Colaboratorio IC (innovación ciudadana).
- **DIVERSIFICAR FUENTES DE FINANCIACIÓN Y ACCESO A RECURSOS.** En cuanto a captación de recursos, las ACTS actualmente beben de las ya pobres fuentes de las Artes. La A es quizá el campo más abierto y receptivo a una experimentación y transdisciplinariedad, desde un ámbito aún difuso como las ACTS. Pero es muy importante buscar captar ya fondos desde las CTS, por diferentes motivos:
 1. Son ámbitos con muchos más recursos y más enfocados a retos concretos (buscar al menos una co–responsabilidad en la financiación).
 2. Diversificar las fuentes de financiación también equilibra poderes, legitimidades, dota de mayor autonomía e independencia, puede condicionar menos el funcionamiento de la red respecto a las posibles presiones de quien financia (es cierto que en el caso de la redACTS se tiene la suerte de que, quien la FDNC, que promueve inicialmente y la está financiando, es al mismo tiempo promotora de una gobernanza más horizontal y distribuida, sin pretender que su aportación económica, condicione el funcionamiento).
 3. Lograr recursos vendría supuestamente acompañado de una legitimización de las ACTS más allá del terreno cultural, de la comprensión del valor

propuesto y generado y por tanto esto, además de recursos aporta agencia en esos otros ámbitos.

4. El diálogo para la captación de recursos debe venir acompañado de la adaptación de modelos de evaluación, sistemas de indicadores y lo que se entiende por resultados e impactos.

3. Propuesta aproximativa a la gobernanza

3.1. Naturaleza y origen de la red

La redACTS es una red temática en torno a la identificación, puesta en valor, fortalecimiento y articulación de las prácticas y el tejido ACTS. Se articula como una comunidad en red. Una red entendida como una estructura comunitaria compuesta por un conjunto de agentes autónomos pero interdependientes, desplegados en un territorio (en este caso a nivel estatal), que comparten información, recursos y/o servicios en torno a un interés común (en este caso la ACTS).

La redACTS surge como una iniciativa promovida desde la FDNC a través de una convocatoria por invitación a varios agentes de referencia en este ámbito a nivel estatal. Y se pretende que tenga una estructura de funcionamiento ligera, flexible y distribuida.

3.2. La articulación de la Comunidad ACTS (y el reto de lo *bottom up* y lo multiagente)

El primer objetivo de la redACTS es la identificación y mínima articulación del propio tejido bajo una lógica de comunidad en red. Esta comunidad está compuesta por agentes diversos y complementarios, de cualquier dimensión, territorio, ámbito de actividad, tipo de práctica, necesidades e intereses, capacidades y/o experiencias, naturaleza jurídica o tipología (cuádruple hélice).

El objetivo es que la red funcione de manera ágil y adaptativa, favoreciendo el flujo relacional y productivo entre agentes, poniendo en valor su composición multiagente e interdimensional. Cada agente busca cultivar relaciones significativas y alianzas transversales (temáticas, territoriales, proyectuales); y aporta a la red desde sus ámbitos específicos de actividad, funcionando además como faro, altavoz, antena y radar, conectado con las necesidades del entorno del que forma parte. Esta diversidad genera un sustrato muy rico, pero a la vez, una gran complejidad en cuanto a gestión, alineamiento de intereses, capacidades, competencias...

Además, la vocación es que la redACTS sea una iniciativa de carácter *bottom up* y multiagente, por lo que uno de los retos de partida es encontrar unos mínimos comunes y unas dinámicas de intersección, que favorezcan la generación de confianza y permitan avanzar en el trabajo conjunto de forma colaborativa. Y todo ello, buscando que el modelo de pertenencia y gobernanza intentar dar respuesta a estas características que son consustanciales a la red.

Algunas claves sobre la Comunidad ACTS:

- × Tres posibles niveles de pertenencia e implicación: agentes promotores / activos / latentes (ver detallado en el apartado 3.3.c.).
- × Se celebra al menos 1 encuentro anual del conjunto de la comunidad.
- × Se posibilitan distintos canales de información y participación (aún por determinar) que evolucionan a partir de las necesidades operativas de la propia comunidad.

3.3. Formas de membresía y niveles de implicación

Doc: 15/11/2021
Propuesta
Aproximativa a
la Gobernanza
VI

Actualmente la redACTS tiene un único canal de adhesión mediante un formulario, que no supone ningún tipo de compromiso formal o explicitación de derechos y deberes asociados a la pertenencia en la red (ver lista de miembros). Además, con un rol específico diferenciado, en la web se señala a algunos agentes como enlaces o coordinadores en los territorios en los que está activa la red.

Ahora, con el intento de concretar más el modelo de gobernanza, sí puede ser conveniente profundizar un poco más en estas cuestiones vinculadas a la membresía y los niveles de implicación.

3.3.a. Dos formas de membresía

En primer lugar, se propone que se pueda formar parte de la red de dos maneras (convendría diferenciar dos itinerarios en el formulario de inscripción, ya que pueden existir algunos campos diferentes entre una y otra opción):

- × **INDIVIDUO:** como personas, de manera nominal, representándose a si mismas, aunque en su perfil puedan explicitar su pertenencia a diferentes entidades.
- × **ENTIDAD:** como entidades de diverso tipo y dimensión, siendo la entidad o la parte de la misma que corresponda, la que se asocia a la red, aunque pueda estar representada en la misma a través de una o varias personas (que a su vez podrían ser miembros individuales de la red). Si distintas partes de una misma entidad se asocian a la red, debe haber una coordinación entre ellas para que no se produzcan incompatibilidades y solapamientos.

3.3.b. Forma de adhesión

Aunque esto dependerá de cuestiones aún por dilucidar (relacionadas con si la redACTS cuenta o no con una forma jurídica formal y con otras especificidades), sí podemos decir que la comunidad debe ser abierta en cuanto a un primer acceso y luego quizá establecer filtros o niveles en base a la implicación y el compromiso que asuma cada agente (algo que no es fijo y puede cambiar a lo largo del tiempo).

Así, para incorporarse a la red simplemente sería necesario:

- × Rellenar una ficha-formulario (el del Colaboratorio IC ya propone esta doble posibilidad de participar como persona o como entidad, la REACC pide rellenar este formulario).
- × Firmar una Carta de Compromiso según la que se explicita el compartir los objetivos y principios de la redACTS y se aceptan los términos y condiciones de pertenencia que aparezcan en los estatutos de la red y/o su reglamento interno (por ejemplo en REAS existen estos principios o en el Colaboratorio IC este manifiesto).
- × Abonar las correspondientes cuotas (si las hubiese –un aspecto aún sin determinar–).
- × Participar y compartir. Mostrar predisposición a participar en grupos de trabajo, proyectos y actividades de la redACTS, así como a compartir conocimiento y experiencias de manera abierta con el resto de miembros de la red.

En otras redes además se piden otros requisitos, como por ejemplo:

- × Tener el aval de dos socias (funciona como filtro de confianza y requiere de cierto esfuerzo).
- × Comprometerse con participar en alguna auditoría o informe anual (en REAS Euskadi se rellena la Auditoría Social, lo que ayuda a contar con una radiografía y datos actualizados del sector).
- × Destinar un mínimo de tiempo al trabajo común dirigido al sostenimiento de la red (en Wikitoki por ejemplo, cada persona compromete 88 horas al año no monetizables, que se contabilizan a través de un banco del tiempo).

3.3.c. Niveles de implicación

En lo que se refiere a posibilitar distintos niveles de implicación, desde la redACTS en principio se proponen tres niveles o categorías:

- **AGENTES PROMOTORES.** Entidades que, formando parte activa de la comunidad, se comprometen con una implicación sostenida en el tiempo (periodo mínimo por determinar) en la orientación y gestión de la redACTS, formando parte del Grupo de Pilotaje. Incorporan este compromiso de manera explícita dentro de su estrategia y plan de acción, y aportan recursos concretos (tiempo de dedicación en su jornada laboral, recursos económicos y/o materiales y servicios de los que disponen, presupuesto para iniciativas concretas, organización de alguna actividad...).

- **AGENTES ACTIVOS.** Personas o entidades involucradas en la vida de la comunidad intercambiando conocimiento y experiencias, impulsando o participando en distintos grupos de trabajo o proyectos. Pueden participar en el Grupo de Pilotaje en representación de algún grupo de trabajo, nodo territorial o proyecto concreto. Mantener una importante y diversificada masa crítica de este tipo de agentes es determinante para el buen funcionamiento y sostenimiento de la redACTS, por ello, deben posibilitarse distintos formatos de implicación, que permitan una participación fragmentada y distribuida (presencial, on-line, continuada, puntual...).
- **AGENTES LATENTES.** Mantienen una posición de aprendizaje o escucha, hasta que encuentran algún grupo, proyecto o actividad en la que involucrarse de manera más activa. Este grupo de agentes está relacionado con la dimensión más cuantitativa de la red.

Esta es una categorización dinámica, lo que significa que según el momento, los agentes pueden estar en una u otra categoría, incentivando la implicación más activa pero sin penalizar las posiciones más latentes (por ejemplo, en la asociación KARRASKAN, periódicamente se invita a sus socias a que, para identificar su estado de participación, metafóricamente se identifiquen con una fase de crecimiento entre huevo y mariposa, pasando por larva o capullo).

Además de los agentes que forman parte de la comunidad, puede existir otra categoría, que denominamos AGENTES COLABORADORES, para aquellas entidades que, sin querer o poder formar directamente de la comunidad, sí tienen competencias directas o transversales o ejercen funciones relacionadas con ámbitos que afectan a la red y desde ahí quieren contribuir a que la redACTS implemente su misión. Pueden ser por ejemplo administraciones públicas, agencias de innovación, fundaciones, universidades, centros de investigación o empresas; y la colaboración se hace efectiva a través de distintos tipos de vínculos (contratos, convenios, acuerdos puntuales...) y aportaciones en forma de: recursos materiales, financieros, de investigación o de comunicación; y/o acceso a ámbitos y relaciones estratégicas para la ACTS.

3.4. La forma jurídica como instrumento

Hasta ahora la redACTS no dispone de forma jurídica, sino que utiliza de manera instrumental para canalizar recursos y encargar tareas, la forma jurídica de alguna de sus socias (HacTe y algunas de las entidades locales).

Quizá sea el momento de dar un siguiente paso en el que, aunque sea solo por operatividad, crear un instrumento como puede ser una asociación cultural de ámbito estatal, que a su vez, si fuera necesario, podría llegar a tener otras asociaciones a modo

de sedes o con carácter autónomo, sobre los territorios correspondientes (el ejemplo de la READ en el ámbito del diseño puede ser una referencia).

También es cierto que crear una forma jurídica, si además se aspira a que cuente con un equipo de trabajo propio y a que gestione recursos ligados a convocatorias, convenios o contratos de servicios, conlleva unas responsabilidades y lógicas formales de funcionamiento que hay que estar dispuestas a asumir.

Antes de lanzarse a montar un estructura formal, conviene preguntarse sobre ¿cuál es la mínima estructura viable para lo que se necesita en este momento? Esta estructura podrá evolucionar y o crecer si las circunstancias lo demandan.

3.5. Estructura de gobernanza de la redACTS

Más allá de los formalismos que marque la ley (que son importantes, porque conllevan unas obligaciones y responsabilidades que hay que tener muy en cuenta), más importante si cabe, es diseñar el modelo organizativo efectivo que se quiera aplicar en el funcionamiento operativo ordinario de la red.

Se busca un modelo que implique la mínima organización viable, que permita que la red no se diluya, mantener el pulso, la tensión de la implicación proactiva y una motivación que se refresca. Una mínima estructura que vele por la visión de la red y sus objetivos y aporte orden, continuidad, alineamiento, etc.

3.5.a. Entre lo sociocrático y lo adhocrático

Este posible modelo de gobernanza de la redACTS se sitúa entre lo formalizado (tendente a lo distribuido, horizontal y sociocrático, más allá de lo asambleario) y lo adhocrático, combinando apertura, adaptabilidad o flexibilidad, con orden, eficiencia y efectividad; donde se crucen flujos ascendentes y descendentes.

- **LA SOCIOCRACIA** es un sistema organizativo que introduce un poco de verticalidad en los grupos horizontales, y mucha horizontalidad en los grupos verticales, a través de la distribución del poder en entornos de decisión semi-autónomos. Los elementos claves del modelo sociocrático son: los círculos de gestión por áreas de gestión, la figura del doble enlace entre cada círculo y el círculo de coordinación, la elección sin candidata y la toma de decisiones por consentimiento. Como posible referencia, Wikitoki funciona según un modelo sociocrático propio que denominamos Wikikrazia (actualmente estamos desarrollando un material didáctico de transferencia, que podrá ser de utilidad para comprender mejor la aplicación del modelo).
- **LA ADHOCRACIA** es un sistema organizativo ligero, flexible y adaptativo, orientado a acometer proyectos concretos más que a la generación de

estructuras estables. Se basa en la simplificación de los procedimientos, la organicidad de los procesos, el liderazgo distribuido, el trabajo en equipo (de manera autoregulada y sin roles claramente definidos) o la colaboración asimétrica (no se espera que todo el mundo aporte lo mismo).

Para que este modelo de gobernanza funcione es necesario:

- × Generar un clima de confianza entre la gran diversidad de agentes que componen la red.
- × Hacer un importante ejercicio de reconocimiento, tanto de los diferentes capitales y poderes que cada agente gestiona y pone a disposición de la red, como de las diferentes condiciones de posibilidad material y sostenibilidad de su implicación.

3.5.b. El Grupo de Pilotaje

Las funciones de este grupo son:

- × Velar por el cumplimiento de los objetivos, compromisos y principios acordados, en el funcionamiento, los proyectos y actividades desarrolladas en el marco de la redACTS.
- × Definir el plan de acción y ajustar prioridades.
- × Servir de enlace y contraste con la Secretaría Técnica (a través de un pequeño equipo de 2-3 personas constituido con este fin).
- × Hacer seguimiento de la gestión presupuestaria y otros recursos.
- × Hacer seguimiento de los distintos grupos de trabajo y nodos territoriales.
- × Labores de interlocución y representación.

Está formado por personas representantes de agentes promotores o agentes activos en representación de grupos de trabajo o nodos territoriales. Es necesario buscar que la composición del grupo sea lo más equilibrada y diversa respecto a la composición de la propia red y respecto a perfiles y competencias profesionales. Lo ideal es que las personas permanezcan en este grupo al menos durante un año; y que las rotaciones se produzcan de manera escalonada, para mantener al menos una continuidad del 50% del grupo.

La participación en este grupo tiene un carácter abierto y voluntario, aunque en algunos casos, dependiendo del tipo de agente y/o de las funciones a desempeñar –si se dispone de recursos para ello–, podrán monetizarse.

El grupo se reúne de forma periódica, al menos cada 2 meses. Y las personas o pequeños grupos ejecutan sus funciones de manera autónoma y autogestionada.

3.5.c. La Secretaría Técnica

Persona o pequeño equipo, compuesto por personal propio o subcontratado por la red (actualmente a través de HacTe), liberado para la ejecución de unas funciones mínimas para el sostenimiento de la red (labores básicas de gestión, coordinación,

comunicación, dinamización de la comunidad, elaboración de memorias, gestión de proveedores y subcontrataciones...), apoyándose para el resto de funciones en el Grupo de Pilotaje y en la Comunidad. Rinde cuentas al Grupo de Pilotaje (a través de un pequeño equipo de 2-3 personas constituido con este fin).

Depende de la dimensión de la red y las labores de gestión y seguimiento que conlleve, la labor de esta Secretaría Técnica será determinante para la eficiencia del trabajo y el sostenimiento de los mínimos estructurales. A la vez es importante que no se sobredimensionen las funciones y tareas asignadas a la Secretaría Técnica y que no se deleguen en ella competencias que deberían ser asumidas por la comunidad o el Grupo de Pilotaje.

3.5.d. Funciones y tareas distribuidas entre la comunidad

Más allá de las funciones y tareas a desempeñar desde el Grupo de Pilotaje y la Secretaría Técnica, otra parte importante de funciones y tareas se ejecutarán de forma distribuida, tanto a través formas de compromiso individual, como de grupos de trabajo estables o comisiones temporales. Estos grupos y comisiones se compondrán por distintos agentes activos de la comunidad y funcionarán mejor cuanto mejor estén dinamizados y cuanto mejor se logre poner en valor las capacidades e intereses de los propios agentes de la red, posibilitando distintas formas y niveles de implicación (tiempos y ritmos, tipo de tareas, posibilidad de trabajo asíncrono...).

Estas funciones y tareas podrán estar relacionadas con, por ejemplo:

- × Participación en grupos de trabajo y proyectos concretos.
- × Ejecución de paquetes parciales de funciones o tareas (bajo la coordinación del Grupo de Pilotaje o la Secretaría Técnica), como por ejemplo: labores de prospección, comunicación (contenidos, web, rrrs, canales internos...) o interlocución, elaboración de informes, dinamización de grupos de trabajo, etc.
- × Amadrinamiento de nuevos agentes que se incorporan a la red.
- × Participación en grupos de contraste y evaluación.

Y este trabajo –dependiendo de su naturaleza, dimensión y/o temporalidad–, podrá realizarse de distintas maneras:

- × De manera voluntaria, de forma lo más distribuida posible entre el conjunto de agentes activos.
- × De manera monetizada, como contraprestación de servicios (por ejemplo en Wikipoki, una vez superado el cupo de trabajo voluntario, el resto de horas se monetizan a un precio unificado de 45€/hora).
- × De otras formas particulares dentro del marco de proyectos concretos (cada proyecto según sus propias condiciones de producción).

En términos generales, para poder desempeñar las distintas funciones y tareas en el sostenimiento de la red, es necesario:

- × Disponer de tiempo y ganas.
- × Tener habilidades de gestión y capacidad de trabajo operativo.
- × Tener capacidad relacional y conectiva.
- × Poner todo ello al servicio de la red y del interés común (sin que eso signifique desatender los intereses propios).

Es muy importante que las personas implicadas no se sobrecarguen de tareas, no asuman más compromisos de los que realmente puedan atender, tengan claros los plazos y ritmos de trabajo en relación a sus propias agendas, etc. Hay que evitar que las personas se quemen, desaparezcan en medio de los procesos, se queden tareas colgadas que afecten a otras personas de los grupos de trabajo. Para esto es importante un trabajo de explicitación de las necesidades desde la coordinación de la red y un trabajo de autoconsciencia y honestidad desde las posibles personas implicadas, sobre sus tiempos y capacidades que poner en juego.

3.5.e. Sobre la toma de decisiones

Doc: 15/11/2021
Propuesta
Aproximativa a
la Gobernanza
VI

Se busca que el poder y las decisiones estén lo más distribuidas posible, funcionando desde una lógica de acceso a la información y máxima transparencia, dotando de autonomía a los agentes más cercanos a la operatividad de cada ámbito o cuestión a tratar.

- × Cuestiones instituyentes y estratégicas, decididas por el conjunto de la Comunidad, a través de asambleas ordinarias o extraordinarias.
- × Cuestiones operativas del día a día de la red, decididas directamente desde la Secretaría Técnica (apoyada si se considera pertinente por el equipo de acompañamiento desde el Grupo de Pilotaje).
- × Cuestiones ligadas a la ejecución del plan de acción o que superen la responsabilidad competencial de la Secretaría Técnica, decididas desde el Grupo de Pilotaje.
- × Cuestiones vinculadas a los diferentes grupos de trabajo o nodos territoriales, directamente desde estos grupos (apoyados si se considera pertinente desde los miembros del Grupo de Pilotaje que se designen para ello).

Es importante que haya un contrapeso entre la mirada más estratégica del Grupo de Pilotaje, la operativa de la Secretaría Técnica y las más situada de quienes conformen grupos de trabajo y nodos territoriales, así como con el conjunto de la Comunidad, que pese a tener una perspectiva más difusa, no deja de ser el grueso de la red.

3.6. Entre la articulación estatal y la acción situada

Para cumplir sus objetivos, se plantea que la red opere en paralelo desde una doble lógica, desde dos dimensiones de trabajo: 1) una más de abordar cuestiones estratégicas y/o temáticas, con una dimensión estatal en red; y 2) otra más dirigida a cómo esto se sitúa además en relación a realidades territoriales concretas.

En cualquier caso, lo más importante es la **RETROALIMENTACIÓN Y RECIPROCIDAD BIDIRECCIONAL ENTRE LO ESTATAL Y LO TERRITORIAL**.

3.6.a. Grupos de trabajo (operativos y temáticos)

Más allá del trabajo a realizar desde el Grupo de Pilotaje y la Secretaría Técnica, una parte importante de la articulación estatal de la red y su funcionamiento, podría recaer sobre grupos de trabajo de naturaleza diversa. Grupos tanto estables como temporales; relacionados con ámbitos específicos de actuación, tanto instrumentales para la red, como temáticos; compuestos por personas comprometidas con el desarrollo de las tareas y acciones del grupo.

Algunas características o aspectos a tener en cuenta:

- ✗ Cada grupo podrá tener su propia configuración. Tienen autonomía para definir su plan de trabajo y operativa en base a sus objetivos, al número de personas e implicaciones, su temporalidad o la disponibilidad de recursos.
- ✗ Un grupo, en el momento de su creación, debe dotarse de una definición, objetivos y un mínimo plan de acción, así como de recursos suficientes (de la naturaleza que sean) para llevar su labor adelante.
- ✗ Su funcionamiento es adhocrático, con al menos dos niveles de implicación: 1) "Tirar del carro", coordinar, cuidar el proceso y el cumplimiento de los hitos; y 2) Acompañar el proceso y activarse en momentos o con tareas concretas.
- ✗ Algunos grupos podrán venir determinados desde el Grupo de Pilotaje y otros surgirán de manera emergente en base a necesidades o intereses surgidos en la red, desde los agentes promotores y activos que la componen.
- ✗ Al menos una persona de cada grupo participa en el Grupo de Pilotaje.

Algunos posibles grupos, a modo de listado, a los que falta dar cuerpo (invitamos a consultar el listado de grupos-nodos de la REACC, que ya funciona de este modo);

- ✗ Dinamización y cuidado de la comunidad.
- ✗ Incidencia e interlocución.
- ✗ Observatorio, diagnóstico. informes, mapeados, repositorios.
- ✗ Convocatorias, actividades y proyectos piloto.
- ✗ Grupos en base a ámbitos y temas específicos.
- ✗ Metodología, sistematización y transferencia.
- ✗ Sostenimiento y financiación.
- ✗ Comunicación.
- ✗ Resolución de conflictos.

3.6.b. Nodos territoriales (dimensión territorial distribuida)

La redACTS –por su origen muy marcado desde Catalunya y por sus primeros pasos buscando un crecimiento por agentes representativos en territorios–, pone mucho

foco en su articulación territorial a modo de red confederal (el funcionamiento de REAS puede ser interesante en ese sentido). Lo territorial se considera que aporta mucho valor porque sitúa, aporta proximidad, contacto, tangibilidad, trabajo sobre-con el contexto.

Así, la red ha comenzado a desplegarse a nivel estatal desde los nodos territoriales. Estos nodos se entienden como grupos de interés que aglutinan a agentes agrupados en base una lógica de proximidad que permite contextualizar, operativizar y/o capilarizar algunos de los objetivos de la red. Cada nodo territorial está ligado a una zona concreta (ciudad, provincia, comunidad autónoma, bioregión), con masa crítica suficiente y/o alguna otra circunstancia que lo haga pertinente.

De cara a la puesta en marcha de este tipo de nodos, es importante:

- ✗ Determinar marcos territoriales que sean efectivos, que de verdad representen y den servicio a la dimensión territorial que nombren (sin actuar desde una lógica de la parte por el todo), teniendo en cuenta que a veces hay focos en los territorios que se corre el riesgo que capitalicen y absorban mucha energía, generando desequilibrios y desatenciones (lógicas centro-periferia dentro de los propios nodos, que es necesario ir recalibrando). Esta dimensión territorial debe articular una comunidad ACTS en ese territorio y su escala puede tener que ver con la masa crítica, dinamismo y/o madurez de cada territorio y con la capacidad de sostener flujos y relaciones dentro de ese territorio (ciudad, provincia, comunidad autónoma, bioregión...). Si un nodo es muy grande puede a su vez tener subnodos pero coordinados dentro del mismo nodo.
- ✗ Los nodos territoriales no deben tener un comportamiento centrípeto, sino tener clara su compromiso-necesidad de articulación como parte de una red estatal. Esto significa al menos: 1) se debe atender de manera conjunta lo común en cuanto a sostenimiento, desarrollo de la red y la generación de infraestructuras, recursos, estrategias y proyectos comunes; y 2) los territorios más consolidados y potentes deben apoyar al conjunto de la red y acompañar la puesta en marcha y sostenimiento de nodos territoriales más incipientes o débiles.
- ✗ Considerando que el anclaje territorial es importante, para generar las menores brechas posibles entre territorios, debe hacerse un esfuerzo por aumentar los nodos operativos en los distintos territorios a nivel estatal (entendiendo que la conformación de un nodo es un derecho y no una obligación), promoviendo la existencia del mayor número posible de nodos, aunque estos puedan tener dimensiones y dinámicas muy diferentes entre unos y otros.
- ✗ Para la creación de un nodo territorial no hace falta un número determinado de agentes en el territorio (se recomienda que al menos haya 3 agentes promotores del nodo), pero si que es necesario que los agentes que sean puedan asegurar el compromiso de sostenimiento del nodo y sus funciones.
- ✗ Los agentes de la red en cuyos territorios no haya un nodo-comunidad activa, no pueden quedar excluidos de lógicas de trabajo o convocatorias, sino que deben activarse mecanismos para que no se produzcan desigualdades ligadas a lo territorial y a los focos de mayor centralidad, representatividad y poder.

La función de un nodo territorial es:

- ✗ Conectar ese nodo territorial con la red estatal y con otros nodos territoriales, lo que al menos incluye: 1) capilarizar en el territorio el trabajo generado a nivel estatal; 2) escalar a lo estatal, experiencias y buenas prácticas desarrolladas en lo local; 3) hacer labores de incidencia, interlocución y captación de recursos en su territorio; y 4) atender a que todo esto se despliegue de manera sistematizada para favorecer su transferencia adaptativa.
- ✗ Mapear su territorio (manteniendo una labor de prospección activa).
- ✗ Definir un pequeño plan de acción o actividades propias del nodo (de forma relacionada con el conjunto de la red y/u otros nodos).
- ✗ Ampliar, articular y dinamizar la comunidad ACTS en ese territorio (buscando maximizar su diversidad y representatividad).
- ✗ Puesta en valor y fortalecimiento de los agentes, espacios y/o proyectos vinculados al ACTS que ya existan en el territorio.
- ✗ Captación de financiación y recursos en el marco territorial correspondiente, tanto para el nodo como para sostener el conjunto de la red (para infraestructuras, servicios, procesos y proyectos comunes).
- ✗ Generar lógicas y oportunidades de relación y colaboración.
- ✗ Posibilitar grupos de trabajo específicos y encuentros en el territorio (presenciales y/u online).
- ✗ Activar investigaciones, experimentos y proyectos concretos ligados al tejido y a circunstancias y retos situados.
- ✗ Difundir prácticas y experiencias ACTS en el contexto local.

Doc: 15/11/2021
Propuesta
Aproximativa a
la Gobernanza
VI

En relación a la gobernanza y el funcionamiento:

- ✗ Cada nodo territorial debe tener autonomía a la hora de determinar su funcionamiento interno y sobre cómo establecer el trabajo de conexión y representación con la red estatal.
- ✗ Para determinar el funcionamiento en cada territorio, lo primero necesario puede ser establecer las condiciones y funciones mínimas del trabajo a desarrollar a nivel territorial, así como los mecanismos de trabajo, dinamización y/o toma de decisiones (en principio tomando como base la lógica de gobernanza definida para el conjunto de la red).
- ✗ El funcionamiento llevado hasta ahora a través de agentes coordinadores preestablecidos (en principio, parejas compuestas por universidades y centros culturales), es sólo uno de los posibles. Cualquier tipo de agente podría ser promotor y coordinador de nodo, independientemente de ser una persona o una entidad y de su tipología, dimensión y/o trayectoria.
- ✗ En términos generales, para poder desempeñar las distintas funciones y tareas de coordinación y sostenimiento del nodo, es necesario (cumplir al menos tres de estos requisitos): 1) Disponer de tiempo y ganas; 2) Tener habilidades de gestión y capacidad de trabajo operativo; 3) Tener capacidad relacional y conectiva; 4) Reconocimiento, referencialidad y trayectoria vinculada al ACTS; 5) Capacidad de movilizar o acceder a recursos para contribuir al sostenimiento del nodo.

- ✗ Si las personas o entidades responsables de la coordinación no ejercieran su rol de manera conveniente (no defender los intereses del conjunto del tejido de forma equitativa, dejación de funciones, falta de transparencia...), podrán ser revocadas por los miembros del propio nodo (si surgen conflictos se podrá contar con el arbitraje desde el Grupo de Pilotaje).
- ✗ Una o dos personas de cada nodo territorial participan en el Grupo de Pilotaje de la red estatal (las componentes del nodo son quienes eligen a estas personas).

Y hasta aquí este retorno postsesión.

Como hemos apuntado desde el inicio, no pretende dar todas las respuestas, sino más bien seguir posibilitando preguntas a partir de una propuesta aproximativa a la gobernanza de la redACTS, señalando temas en los que profundizar, tensiones que resolver, decisiones que tomar, etc.

¡Esperamos que resulte útil e inspirador!

