



# Ecosistemes

Formació i acompanyament  
en intercooperació

10 aprenentatges clau per a projectes d'intercooperació

versió juliol 2021



# Índex

## Presentació

## La intercooperació

### 10 aprenentatges clau per a projectes d'intercooperació

- 1 Començar amb modalitats simples d'intercooperació
- 2 Buscar la màxima afinitat: trobar-nos i buscar organitzacions amb una cultura similar
- 3 Detectar l'existència de necessitats compartides i crear sinergies positives
- 4 Ser clares en la definició dels objectius i el repartiment de responsabilitats
- 5 Vetllar per la reciprocitat i la confiança mútua
- 6 Estar disposades a aportar recursos al procés d'intercooperar
- 7 Cuidar des de l'inici del procés l'apropiació del projecte
- 8 Fomentar la transparència i la presa de decisions democràtica
- 9 Treballar la vessant relacional i establir processos d'atenció als conflictes
- 10 Fer l'avaluació continuada del procés d'intercooperació

**1.**

**Presentació**




# Presentació

En les relacions personals solem celebrar que estem juntes a partir de rituals que signifiquen el dia que ens vam conèixer, el dia que vam marxar a viure juntes o altres moments rellevants que han suposat un compromís en el vincle que ens uneix. En les organitzacions ho fem quan arribem a complir un grapat d'anys des de la nostra constitució i ho celebrem fent saber al món que ens hem consolidat i donant a conèixer aquest mèrit amb orgull; no és poca cosa celebrar dècades de treball compartit.

El Grup ECOS celebra 10 anys mentre escrivim aquesta guia, i després d'un any de reflexió interna explorant el sentit i el perquè volem seguir juntes. La raó d'aquest procés ha estat una certa sensació de crisi interna, coincidint amb l'any de l'esclat de la pandèmia arran de diferents situacions viscudes. El resultat ha estat adonar-nos que tenim un seguit d'aprenentatges que ens donen una capacitat d'accionar mecanismes de resposta enfront les crisis.

Aquest moment de reflexió i debat intern ha refermat la voluntat de la nostra relació: la intercooperació. I hem volgut materialitzar alguns aprenentatges clau en un programa formatiu, un servei d'assessorament i aquesta guia.



Aquest anys de convivència ens han permès fer diferents provatures entre les setze cooperatives sòcies que actualment formen del grup (així com les que n'han participat durant un temps) i amb les companyes que comparteixen els nostres locals. Així com també hem après de les relacions amb altres organitzacions de l'ESS, amb qui hem compartit espais i projectes, alguns reeixits i d'altres que ens han deixat molts aprenentatges tot i que no han perdurat.

Aquestes pàgines són un recull d'aprenentatges sobre les relacions d'intercooperació que hem viscut, sostingut i acomiadat en aquesta primera etapa del grup. Amb la voluntat que serveixin a altres projectes que estiguin intercooperant o que vulguin posar-ho en pràctica.

**2.**

## **La intercooperació**

# La intercooperació

La vida, des dels seus inicis fa milers de milions d'anys, s'ha escampat pel planeta, no tant per la lluita com per la cooperació entre espècies. Els humans som un prim fil més d'una densa trama que és la vida, la qual és més fruit de la cooperació que de la competència, encara que tradicionalment s'hagi volgut destacar aquesta segona perquè legitima el sistema capitalista.

Segons la biòloga Lynn Margulis "la vida no es va estendre pel planeta amb la lluita, sinó amb el treball conjunt"(falta cita). L'evolució de la vida seria conseqüència, doncs, de la interacció, la cooperació i la dependència mútua entre els organismes.


Estirant el fil de la dependència mútua, Amaia Pérez Orozco i altres feministes situen la vida i la seva reproducció en el centre de l'activitat humana, partint de la nostra precarietat i vulnerabilitat com a espècie. "La vida és vulnerable i precària i [...] aquesta condició humana bàsica s'ha de resoldre en comú, en interdependència". Per Orozco cal "assumir una responsabilitat col·lectiva per posar les condicions de possibilitat del bon viure, i [...] aconseguir-ho és incompatible amb el capitalisme".

Així doncs, les persones, com a éssers vulnerables i interdependents que som, ens necessitem les unes a les altres i formem part d'ecosistemes que ens sustenten, alhora que sustentem (o hauríem de fer-ho). Qualsevol solució passa per recuperar la cooperació, mantenir-la i potenciar-la.

En el terreny empresarial, l'apel·lació a ajuntar esforços ens remet a les anomenades sinergies positives, les quals ens han de permetre a les organitzacions de l'ESS sobreviure i créixer dintre un mercat capitalista on juguem amb total desavantatge, mentre paral·lelament intenten construir un mercat propi, el mercat social, i canviar les regles del joc, al costat d'altres forces transformadores. En la seva accepció empresarial, la sinergia és un fenomen pel qual el rendiment d'una agrupació d'empreses és diferent del que s'obtidria sumant el rendiment de cada una de les components. La sinergia que en resulta sol ser positiva ( $2 + 2 = 5$ ); però, si no es fa bé, l'acció conjunta pot restar més que sumar, i aleshores la sinergia esdevé negativa ( $2 + 2 = 3$ ).

La intercooperació és una altra manera d'anomenar la cooperació entre cooperatives o, estirant una mica el subjecte, la cooperació entre organitzacions de l'economia social i solidària (ESS). La intercooperació pot ser amb finalitat econòmica, social o política.

Sovint la intercooperació s'interpreta com una resposta al medi no cooperatiu. L'empresa d'ESS s'ha de desenvolupar en un entorn aliè, en què predomina la competència salvatge i l'obsessió per maximitzar el lucre a costa del que sigui. A més, aquest medi és cada cop més complex, canviant i incert. Per tot plegat, compartir recursos i riscos i tirar endavant projectes conjunts pot ajudar a la supervivència i el creixement d'aquelles entitats.



Sovint la intercooperació s'interpreta com una resposta al medi no cooperatiu. L'empresa d'ESS s'ha de desenvolupar en un entorn aliè, en què predomina la competència salvatge i l'obsessió per maximitzar el lucre a costa del que sigui. A més, aquest medi és cada cop més complex, canviant i incert. Per tot plegat, compartir recursos i riscos i tirar endavant projectes conjunts pot ajudar a la supervivència i el creixement d'aquelles entitats.

Ara bé, la intercooperació no té només un sentit defensiu; també és proactiu. En aquest sentit, la intercooperació constitueix la continuació natural del principi de la cooperació, ja que, de fet, una cooperativa és en si mateixa una intercooperació entre persones cooperadores. Fer un pas més i intercooperar amb altres cooperatives o similars ve a ser la conclusió d'un procés que, altrament, seria incomplet.

Pel que fa a l'opció estratègica d'intercooperar, si funciona bé, combinarà els avantatges de ser grans i petites alhora: les organitzacions participants obtindran sinergies positives cooperant amb altres organitzacions, alhora que mantenen la seva flexibilitat i els seus membres en preserven el control democràtic. Intercooperant podem reduir costos, accedir a recursos i capacitats que complementen els nostres, entrar en nous mercats o en noves activitats, millorar la qualitat de les nostres decisions, aprendre...

**3.**

**10 aprenentatges clau**

**per a projectes d'intercooperació**

|



# 10 aprenentatges clau

Quan parlem dels projectes d'intercooperació el primer que cal nombrar és que triar entre parlar de projectes i processos d'intercooperació no és senzill. Caldria potser crear una paraula que aglutinés la doble vessant que els conforma.

Les parts essencials d'un projecte són requerides quan volem establir una relació d'intercooperació amb altres organitzacions, ja que estem parlant de definir objectius i accions, de dibuixar una estructura de tasques i responsabilitats, d'assolir uns resultats amb una inversió determinada i amb una estructura que faci sostenible el projecte i en un període de temps delimitat.

Però de la mateixa manera, és essencial també el caràcter de procés que parteix amb el connectar amb l'altre o altres organitzacions, que fa que ens hi apropem perquè hi ha quelcom que ens ressona, que compartim però també que ens complementa. És fonamental generar una actitud de respecte i una base de confiança, amb una comunicació que busca l'entesa, la claredat i la transparència. I també cal atendre a la necessitat que les organitzacions, i les persones que les formen, sentin seu el projecte, hi puguin participar, i portar el dissens i el conflicte sempre que sigui necessari.

Segurament, l'aprenentatge més gran que hem fet en aquests anys de convivència i creixement ha estat que cal un equilibri entre les dimensions de l'acció i els resultats (què fem juntes i què en guanyem) i la dedicació a la cura de les relacions (com estem juntes), sense deixar de banda el sentit (el perquè) i l'estructura (la governança).

## LA GUIA

En les següents pàgines trobareu l'essència d'alguns aprenentatges o reflexions que volem compartir amb l'ecosistema de l'economia social i solidària i específicament amb aquelles que teniu en ment projectes d'intercooperació amb altres o que, per contra, no sabríeu ni per on començar.

Hem intentat fer un esforç de síntesi i des d'un llenguatge que parteix de la vivència però també d'intentar agafar una certa distància per mirar-nos i aprendre dels nostres encerts i dels nostres errors.

Al llarg del recorregut per aquestes pàgines parlem de la pròpia experiència i compartim algunes contradiccions (el què hem anomenat "La contra"). També hem volgut incloure exemples inspiradors, referents d'intercooperació que ens inspiren, i algunes eines útils que ens fan de guia quan tornem a la casella de sortida i encetem nous processos i projectes.

# 1 Començar amb modalitats simples d'intercooperació

La intercooperació admet diversos graus, no és el mateix triar un proveïdor de l'ESS que coordinar la producció entre entitats per oferir un producte final. No és el mateix afiliar-se a una entitat representativa de l'àmbit que participar activament i formar part de la comissió permanent o el consell rector que empeny el projecte.

Tots els graus són importants i s'han de reconèixer els més inicials com a necessaris per assolir graus de major complexitat. També perquè buscant la sostenibilitat i l'equilibri en els ecosistemes, la diversitat de relacions i de rols que tenim en aquestes relacions, ens permetrà ser més dinàmics i flexibles, i adaptar-nos millor a les necessitats de la nostra organització i de l'entorn.

Quan parlem d'intercooperació podem distingir diferents nivells d'intensitat de les relacions entre les organitzacions. Aquests nivells<sup>1</sup> es poden descriure de la manera següent:

## ASSENTAR LES BASES

**1r. RECONÈIXER.** Per acostar-nos a altres organitzacions cal reconèixer-les i, per tant, ubicar-nos en un pla des d'un pla d'igualtat i ser clares en l'interès que tenim en la relació.

**2n. CONÈIXER.** Una vegada ens hem reconegut com a iguals i com a interlocutores vàlides, necessitem conèixer-nos. És el moment de donar a espai a saber qui som i com veiem el món. Conèixer de veritat implica entendre les cosmovisions de les altres i compartir les nostres.

## ESCALA DE LA INTERCOOPERACIÓ

**3r. COL-LABORAR.** Només amb aquelles que reconeixem i coneixem serà realment possible col·laborar, perquè la col·laboració implica reciprocitat. Podem començar per provocar episodis puntuals de col·laboració, treballar plegades de forma no sistemàtica ni organitzada, sinó de manera espontània o deliberada, però en tot cas basada en l'interès mutu. Col·laborar de forma progressiva ens permet testar-nos mútuament i estructurar vincles de reciprocitat.

**4t. COOPERAR.** Des de les relacions de col·laboració serà més fàcil avançar en relacions de cooperació, perquè cooperar implica definir formes sistemàtiques i estables de problematització i treball conjunt. Cooperar implica compartir sistemàticament (de manera ordenada i planificada) activitats i recursos.

<sup>1</sup> A partir de Martí, Joel. El análisis de redes sociales en las metodologías participativas, 2005

**5è. ASSOCIAR-SE.** Aquest darrer nivell d'intercooperació pressuposa un compromís i convenciment importants, perquè associar-se significa aprofundir en alguna forma de contracte o acord que, en qualsevol cas, implicarà definir un model de governança entre les parts i aportar algun tipus de recurs. No parlem aquí d'associar-se forçosament a una entitat representativa de segon nivell, sinó d'associar-se amb alguna altra organització de forma estable per cooperar, de la manera que sigui.

El procés per arribar a aquest darrer nivell d'intercooperació acostuma a ser llarg. Calen successives aproximacions entre les futures sòcies fins a assolir l'acord que doni inici a la intercooperació. Per agafar confiança, una bona estratègia pot ser iniciar la relació provant petites accions d'intercooperació. També els acords d'intercooperació poden fer aquest efecte de banc de proves per arribar més endavant, si cal, a altre tipus de formalització de la relació.

La majoria de pràctiques d'intercooperació són informals i són tan vàlides com les formals. A més del valor que n'obtenen les organitzacions que les practiquen, contribueixen a generar confiança i cultura compartida, la qual cosa pot acabar fent permanent la col·laboració i, fins i tot, desembocar en una formalització posterior. Tinguem en compte que rarament una entitat coopera amb una altra si abans no la coneix, i menys encara s'inicia en la intercooperació aportant grans recursos i creant estructures jurídiques.



### La contra

L'inici del Grup Ecos va seguir en gran part aquest procés de reconeixement, coneixement, cooperació i associació, i durant un parell d'anys es va treballar per assentar les bases del grup amb un seguit de trobades dinamitzades per les pròpies cooperatives. Però també va haver-hi algunes sòcies que es van llençar a la piscina i van venir a viure amb nosaltres sense haver format part d'aquest procés.

Aquesta diferència en l'històric ha pogut generar en algun moment diferents graus d'apropiació del projecte o diferents implicacions en les decisions, per això considerem que és important atendre els processos d'entrada al projecte i els diferents rols que existeixen (fundadors, noves sòcies, etc.) així com posar atenció a les diferents relacions, o esglaons de l'escala on posem a les diferents entitats del nostre ecosistema.

## 2 Buscar la màxima afinitat: trobar-nos i buscar organitzacions amb una cultura similar

Per tal d'identificar potencials d'intercooperació, les nostres organitzacions han d'estar obertes i connectades al seu entorn; aquesta és la millor manera de teixir aliances amb altres organitzacions i, potser, d'intercooperar en alguna de les formes i graus possibles.

Propiciar espais d'intercooperació esdevé fonamental; cal crear espais formals i informals de relació que permetin a les organitzacions d'ESS anar-se coneixent i agafar confiança. Per exemple, la Confederació de Cooperatives de Catalunya ha creat diversos espais de trobada i cocreació entre cooperatives, per impulsar projectes de diferent tipologia.

Altres espais de relació que són l'humus de la intercooperació són: les sectorials i les xarxes locals de la Xarxa d'Economia Solidària, els ecosistemes cooperatius locals promoguts per la Federació de Cooperatives de treball de Catalunya, i els espais compartits o pols cooperatius que comparteixen infraestructura i s'articulen en espais arreu del territori.

La cultura organitzativa constitueix un factor, probablement el més rellevant, que condueix a la diferenciació, atès que les creences no són copiables i estan formades pels principis, la missió i els valors de

cadascú. Ens pot facilitar aquesta afinitat el fet de buscar organitzacions de naturalesa cooperadora. Qui no cooperi cap endins rarament cooperarà cap enfora.

Com més intensa sigui la modalitat d'intercooperació que es vol practicar, més pròximes han de ser les maneres de fer de cada una de les organitzacions per no provocar contínuament conflictes

En la nostra experiència hem valorat què és positiu tenir un bon coneixement objectiu de l'altre (situació econòmica, escales salarials, posicionament en el mercat, habilitats, punts forts i punts febles...); però molts acords fracassen per la incompatibilitat entre les organitzacions, sigui d'interessos i expectatives, siguin culturals, sigui d'orientació temporal o altres.

Un dels elements concrets que sovint dificulta la intercooperació plena és la diferència de criteris econòmics de cada organització, ja que harmonitzar activitats econòmiques té sempre una dimensió d'ingressos i despeses per a les entitats que no sempre és fàcil d'equilibrar. Com més afins siguin les organitzacions en cultura, funcionament i dimensió, millor. Estem parlant de la manera de ser, de comportar-se, de la manera de fer les coses. Cultures i maneres de fer molt diferents poden ser font de conflictes.

## La contra

Tot i que sembli contradictori, a la vegada que busquem organitzacions amb aquestes similituds o afinitats, també cal estar alerta de col·laborar sempre amb les mateixes entitats o amb perfils idèntics als nostres.

L'aprenentatge i el creixement són més rics quan ens obrim a punts de vista diferents, a altres mirades i perspectives que no hem posat en pràctica mai. L'essència de la col·laboració hauria de ser la complementarietat i en aquest sentit, trobar un equilibri entre uns valors i pràctiques similars o compatibles, compartits amb claredat, que assentint unes bones bases per la relació, i a la vegada, la voluntat d'acollir la diversitat que aporta l'altra organització i per la que ens hem de deixar transformar.

## CULTURA ORGANITZACIONAL

La cultura organitzacional és el conjunt de percepcions, sentiments, actituds, hàbits, creences, valors, tradicions i formes d'interacció en els grups humans existents en les organitzacions. Aquesta cultura organitza les relacions i genera un seguit de patrons de comportament al qual els individus tendeixen a adaptar-se. Alguns d'aquests valors són explícits i són motiu d'identificació de l'organització "ser democràtics, ser feministes, etc." i altres són invisibles i menys conscients (quin tipus d'humor és benvingut, amb qui està ben vist associar-se i amb qui no, etc.).

# a tall d'exemple

A continuació, esmentem tres exemples de projectes que il·lustren els diferents graus d'intercooperació i la cultura compartida entre les organitzacions que els formen.

## LA INSÒLITA

La Insòlita és una xarxa de cooperatives feministes integrada per les cooperatives Candela, Col·lectiu Punt 6, Cooptècniques, Coeducació, La Raposa i Nus. Ara com ara La Insòlita s'ha formalitzat com a associació, però les seves integrants no descarten convertir-se més endavant en cooperativa de segon grau. La Insòlita busca sumar esforços per millorar la incidència i el treball col·laboratiu entre les diferents iniciatives; també a l'hora d'optar a subvencions i licitacions públiques. Un altre repte que s'han fixat és crear una gestoria que respongui a les pràctiques feministes de cada entitat.



## COOPERATIVES CATALANES D'ARQUITECTURA

L'altra xarxa que volem esmentar és l'existent entre diverses cooperatives catalanes d'arquitectura (Voltes, LaCol, La Dinamo, Raons, Celobert, Perviure, Sostre Cívic...). No tenen una estructura estable per intercooperar, però s'intercanvien informació, es passen projectes d'habitatge cooperatiu segons la ubicació geogràfica o les capacitats tècniques, se subcontracten per a serveis específics, es presenten conjuntament a concursos i licitacions, han constituït la Comissió d'Habitatge de la XES, etc.

## XARXES D'ARTICULACIÓ AGROECOLÒGICA

El tercer exemple de xarxa empresarial, de fet, no és una, sinó una vuitantena. Es tracta de les xarxes d'articulació agroecològica, tal com les anomena L'Aresta, que les ha estudiat en el seu treball Eines i estratègies d'articulació de les xarxes agroecològiques. Aquestes xarxes són espais de col·laboració i treball conjunt entre productores o altres actors socials per estendre la producció i el consum de productes agroecològics. N'hi ha que són cooperativa rural com Bioford, altres de serveis, com Fet a la Conca, o integral com L'Enllaç de l'Ebre, d'altres associacions com Collserola Pagesa o Terra i Taula, i finalment altres que són xarxes informals com Aixopluc, al camp de Tarragona, i la Xarxa Agroalimentària Cerdanya.

# 3 Detectar l'existència de necessitats i expectatives comunes i de sinèrgies positives

La pressa no és una bona aliada per establir les bases de les relacions d'intercooperació. La impaciència per arribar al resultat que ens hem proposat no ens permet definir una ruta compartida, i si no dediquem un temps a construir la confiança, sempre trobarem obstacles al camí.

Sobre la base d'aquesta afinitat hi ha d'haver un perquè, una necessitat o objectiu compartit, que articuli el projecte d'intercooperació. I també hi ha d'haver la presumpció raonable que, treballant juntes, la nostra organització i l'altra o les altres amb què estiguem pensant d'intercooperar, satisfaran millor aquella necessitat o objectiu que no pas treballant cada una per separat.

A l'inici dels projectes d'intercooperació és fonamental dedicar un temps per compartir les necessitats de cada organització i també les capacitats o **els capitals** que poden aportar. De la complementarietat d'aquests dos aspectes entre les diferents organitzacions, trobarem les respostes a les mancances pròpies de cada organització, i als reptes compartits en el projecte comú.

Anar ràpid i associar-nos sense fer un recorregut previ pot portar-nos a perdre el sentit de la relació i generar un desencís durant el recorregut del projecte que en algun moment haurem d'atendre.

Dit d'una altra manera: hem de detectar sinèrgies positives per intentar resoldre aquella necessitat o per assolir aquell objectiu juntes. Es parla de quatre tipus de **sinèrgies positives**:

- Economies d'escala, quan dues o més organitzacions redueixen el cost unitari d'un producte o servei compartint el volum total (serveis comuns, central de compra, compartir projectes de R+D, central de venda, despeses generals...).
- Economies d'abast, quan dues o més organitzacions aconseguen accedir a un espai de mercat gràcies a la nova dimensió que tenen juntes, mentre que cada una per separat no tindria prou capacitat per accedir-hi.
- Economies de gamma, quan dues o més organitzacions que fan productes diferents però relacionats, o que tenen habilitats diferents, cooperen per ampliar la gamma de productes que ofereixen.
- Economies d'actius intangibles, tenen lloc en intercanviar-se informació, compartir reputació, marca o solvència financera, etc.

## ELS CAPITALS

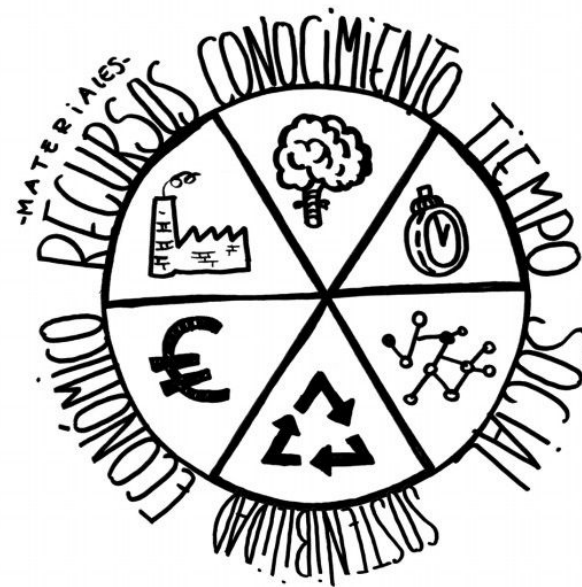
Explorar els capitals de cada entitat a l'inici de la definició del projecte és un punt de partida que recomanem i que proposen també les companyes de Colabora-bora en la seva metodologia #Kooptel ¿y si nos ponemos a cooperar?

Segons la seva descripció:

Entenem per capitals, qualsevol tipus de recursos i actius que entren en joc i produeixen efectes en un procés. Encara que el capital dominant és l'econòmic, hi ha molts altres a tenir en compte (coneixement, temps, social, sostenibilitat, recursos materials). Hem de ser capaços de valorar-los objectivament (quant a la seva tipologia, quantitat i qualitat) per a poder relacionar, combinar i/o intercanviar els uns amb els altres.

El reconeixement i equilibri entre els diferents capitals, i les diferents percepcions sobre la quantitat, interès o valor del que cadascú aporta per a la consecució de l'objectiu comú, sol ser un dels punts més conflictius en les relacions cooperatives. Per a tractar de solucionar aquestes qüestions, cadascú ha d'estar disposat a posar en comú els capitals que aporta i al mateix temps, explicitar quins pretén enfortir al final del procés.

Podeu trobar en la seva [guia metodològica](#), aquesta eina i altres que us poden ser d'utilitat en la definició del projecte i durant tot el procés:





# 4 Ser clares en la definició dels objectius i el repartiment de responsabilitats

Ens serà molt útil definir conjuntament des de l'inici l'acord d'intercooperació, compartir i establir les expectatives i objectius d'aquest acord.

Quin és l'objectiu del projecte d'intercooperació? Aquesta necessitat o objectiu compartit pot ser de naturalesa econòmica (presentar-se conjuntament a una licitació, per exemple), social (aprendre l'una de l'altra, per exemple) o política (defensar els interessos del cooperativisme davant les administracions, per exemple); però sempre ha de motivar fortament les organitzacions a aconseguir-lo, perquè no oblidem que hi haurà d'esmerçar recursos.

Els objectius propis que té cada organització que es suma al projecte poden ser diferents i és important que es puguin nombrar i ubicar en el procés de definició dels objectius col·lectius per al projecte. És necessari dedicar un espai a compartir els objectius que es volen assolir amb el projecte (desenvolupar un nou producte o servei, augmentar ingressos, fer pressió i defensar interessos compartits, mancomunar recursos, etc.)

així com els que hi ha en la voluntat d'intercooperar amb l'altre (perquè amb aquesta organització i no amb una altra, quina expectativa hi ha en la relació, etc.); de manera que atenem tant la dimensió operativa com la relacional.

Aquest primer mapeig ha d'encaminar-se a definir un pla d'acció i una delimitació de les tasques i les responsabilitats de cada organització per assolir-les.

# 5 Vetllar per la reciprocitat i la confiança mútua

Si hem destinat temps a treballar aquests aspectes previs relacionats amb compartir necessitats, definir els objectius, les aliances que volem crear i l'estratègia per posar en pràctica aquesta haurem trobat ja moments per expressar allò que ens falta o que necessitem complementar amb les relacions amb les altres i els interessos propis en aquesta relació. Aquests són dos aspectes que, si són tractats amb transparència i cura, senten les bases de la confiança.

La transparència és un altre element que contribueix a generar confiança, per això és important ser el màxim de clars possible, no donar per sabudes coses i establir els canals de comunicació que contribueixin a aquesta transparència.

La confiança mútua també demana complir amb els compromisos, a més de generositat en la relació i temps per cultivar-la. La reciprocitat significa que, tant els beneficis de cooperar com els costos que implica i els riscos que s'han d'assumir, es reparteixen de manera equilibrada entre les organitzacions que cooperen. És a dir, les parts fan aportacions similars i en treuen uns beneficis també similars. Similars no significa idèntics per força.

Els beneficis, igual que els costos i els riscos, no sempre són perfectament previsibles, objectivables ni mesurables (alguns són a curt termini, d'altres a llarg termini); per tant, en qualsevol procés d'intercooperació cada part haurà d'estar disposada a practicar una certa dosi de generositat.

La reciprocitat és la base de la confiança mútua i la confiança mútua és el ciment de la cooperació. La confiança mitiga la possibilitat de conductes oportunistes i redueix el risc de conflictes o, si es donen, facilita resoldre'ls. Sense confiança mútua, la intercooperació fracassa.

# 6 Estar disposades a aportar recursos al procés d'intercooperar

Intercooperar vol dedicació; de vegades, invertir diners i, en qualsevol cas, estar sempre en disposició de compartir el risc de perdre temps i diners si la intercooperació fracassa. Si no estem disposades a compartir riscos, si no tenim temps o si el projecte necessita diners i no en tenim, no podrem intercooperar.

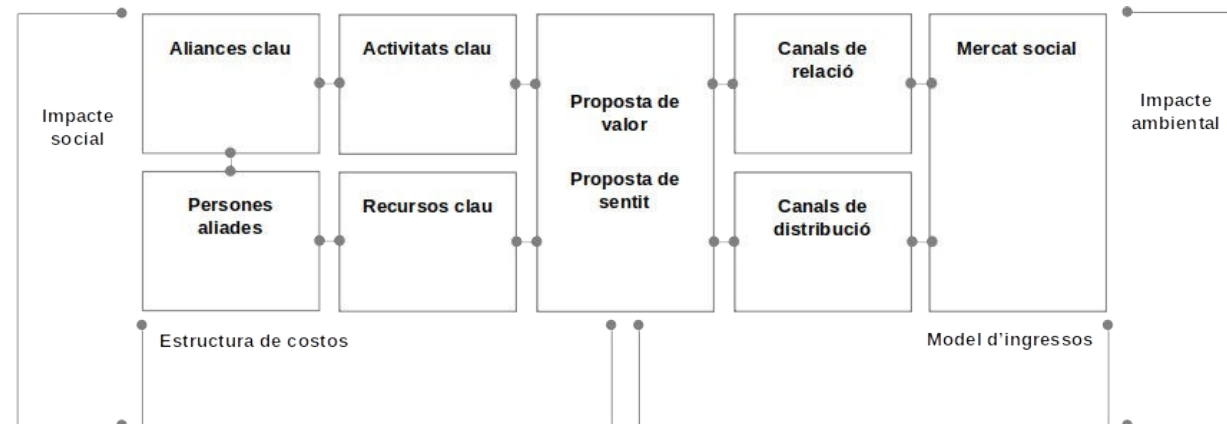
Les accions clau les “marcarà” principalment el model del projecte, doncs variaran segons la naturalesa mateixa de la intercooperació. Així, un projecte de base política no requerirà les mateixes tasques que un projecte socioempresarial, ni tampoc demanarà la mateixa aportació un projecte agroalimentari, un de cures o un altre en què es comparteix coneixement dins d'una comunitat.

Una vegada haurem determinat les activitats clau del projecte, haurem d'avaluar els recursos que necessitarem, la quantitat i intensitat amb què els haurem de menester per dur a terme les activitats definides i aconseguir els objectius.

Aquests recursos, tant materials com immaterials, podem classificar-los en físics, intel·lectuals, financers i en persones, i fins i tot d'aquells que no son força de treball, és a dir, que poden ser aportats per integrants de la comunitat articulada entorn del projecte o provenir de fora d'aquesta.

Com en qualsevol projecte, el projecte intercooperatiu haurà de ser sostenible i viable durant el temps que duri. Caldrà definir des de l'inici un sistema per analitzar la viabilitat del projecte, quines són les activitats clau i quins els recursos per realitzar-les. Les activitats clau són les activitats més importants que haurem de dur a terme en tot projecte per complir els objectius estipulats.

## CANVAS SOCIAL



Basat en el Canvas Social de REAS Aragón:  
[emprendes.net](http://emprendes.net)

# 7 Cuidar des de l'inici del procés l'apropiació del projecte

En qualsevol projecte d'intercooperació, des de l'inici hem de treballar l'apropiació de la idea i/o del projecte col·lectiu; com més complex és el projecte més necessari es fa.

Hem de preguntar-nos si el projecte respon a les necessitats individuals i col·lectives i, per tant, a l'inici ho haurem de fer explícit. Un cop compartides les necessitats de cada entitat, identificarem les que són comunes, mentre que, davant de les necessitats no comunes, haurem de valorar si són salvables o no. Això ens porta al fet que hi ha d'haver cert equilibri entre les necessitats individuals i col·lectives.

Aquest exercici és fonamental fer-lo a l'inici, però no s'ha d'acabar aquí, sinó que l'hem d'anar revisant a mesura que el projecte es desenvolupi. D'aquest exercici en sortiran també els objectius de l'acord d'intercooperació. És important que aquests es facin explícits i no deixar-nos coses al tinter.

Els acords d'intercooperació poden comportar perdre democràcia i participació de les persones membres de les organitzacions que intercooperen.

En una cooperativa de segon grau o en un grup cooperatiu, la participació directa de totes les persones sòcies de totes les empreses és molt petita; a tot estirar, algunes assemblees i trobades generals. La inevitabilitat de delegar no hauria de comportar perdre vitalitat democràtica. Cal que cada persona segueixi sentint que la seva aportació es té en compte i que se senti part també del projecte d'intercooperació, de la cooperativa de segon grau, etc. Per a això, haurem d'intensificar la informació a la resta de membres, així com les reunions centrades en la intercooperació per tal que tothom hi pugui aportar. Per tant, haurem de respectar els ritmes diferents de les organitzacions.

Deixem-nos el temps necessari perquè cada organització prengui decisions, i aquestes no recaiguin només en la persona que la representa en els espais intercooperatius de presa de decisions.



# 8 Fomentar la transparència i la presa de decisions democràtica

La claredat i el consens en l'estructura organitzativa són fonamentals des de l'inici. És important que escrivim i definim de forma acurada el model de governança. Més enllà dels espais organitzatius formals, necessitem establir espais informals: en ambdós casos, cal acordar la finalitat d'aquests espais, les funcions i les tasques, qui en formarà part, etc. Tothom ha de saber quins són els límits i hem de ser clares a l'hora de parlar-ho perquè, si no, es poden donar confusions.

És important que aclarim la posició de cada part des del començament per evitar malentesos posteriors, i no deixar cap tema per tractar per incòmode que pugui resultar. Tractar-ho i acordar-ho tot, per insignificant que sembli, genera una bona base.

La governança que es construeixi en l'inici de la relació d'intercooperació no ha de ser de per vida. Recomanem que periòdicament l'anem revisant i transformant d'acord amb els objectius i necessitats del moment, així com de les persones i/o organitzacions que van formant part del projecte. És important tenir clar des de l'inici on, qui i com es prenen les decisions i revisar-ho col·lectivament.

# 9 Treballar la vessant relacional i establir processos d'atenció als conflictes

És important posar atenció a la dimensió relacional dels projectes. Durant la vida del projecte es succeeixen constants interaccions entre organitzacions i persones que a la vegada són dinàmiques i canviants. La forma en que el projecte es dota de mecanismes per no marginar aquesta dimensió pot ser molt diversa però no pot estar desatesa de la mateixa manera que no desatenem el desenvolupament econòmic del projecte.

En un començament, valdrà la pena que dediquem un temps a analitzar com ens comuniquem, quins vincles hi ha, com ens tractem, si respectem els diferents ritmes, etc. I anar fent una revisió periòdica d'aquests aspectes per entendre la dinàmica del projecte i atendre allò que ha estat menys present, menys cuidat o que sembla que no té espai per aparèixer.

Aquesta anàlisi de la vessant relacional de l'organització no s'improvisa, s'ha de planificar o bé comptar amb un rol que en tingui cura. Al llarg de la vida del Grup ECOS hem passat per diferents formats i rols que han atès la cura; diferents organitzacions l'han entomat mitjançant una comissió de cures o bé com un encàrrec. En els diferents plans de treball d'ECOS, la dimensió d'atenció a les relacions i del foment dels espais de treball i de coneixement mutu ha tingut una línia pròpia.

Les accions que s'han activat han estat diverses i han compaginat espais de trobada informal (com els sopars de nadal, els esmorzars cooperatius, la sortida d'estiu, etc.) amb espais formatius i de reflexió sobre dinàmiques de poder i privilegis, sobre gestió d'agressions masculistes.

En la relació d'intercooperació, és útil compartir l'anàlisi de les diferents organitzacions i definir conjuntament com atendrem aquest aspecte en el marc de la nova relació intercooperativa. Quan parlem de relacions a vegades ens trobem parlant del conflicte o de tensions o malestars.

## MECANISMES


- Espais informals (sopars de fi d'any, esmorzars, sortides d'estiu, espais familiars, canals per compartir informacions personals, etc.)
- Rols (comissió de cures, persones responsables d'atenció a les cures i la governança, atenció de cures durant trobades, reunions, assemblees, etc.)
- Cultura (formació interna, espais de reflexió estratègica, etc.)
- Processos estandaritzats (protocol d'agressions masculistes, protocols d'acollida i sortida de membres, etc.)

# 10 Fer l'avaluació continuada del procés d'intercooperació

Resulta imprescindible fer un seguiment continuat de l'evolució dels acords d'intercooperació. Aquesta avaluació l'hem de planificar des de l'inici i cercar espais periòdicament on preveure formes d'avaluació de la tasca feta i de l'assoliment d'objectius. L'avaluació l'hem d'entendre com un aprenentatge i com una eina útil per redefinir l'estratègia d'intercooperació. En l'avaluació no hi han de participar només les persones involucrades activament en el projecte intercooperatiu, sinó totes les que formen part de les entitats implicades.

En el cas del Grup ECOS comptem amb els següents mecanismes:

- Anualment:
  - Avaluació del pla de treball
  - Espai de valoració per fer aflorar tensions i atendre el procés i no només els resultats
- Cada dos-tres anys:
  - Pla de treball amb revisió dels resultats assolits
  - Rol de coordinació, lligat a l'execució del pla de treball
- Cicles més llargs:
  - Revisió d'objectius cooperatius
  - Revisió de la visió, en espais de reflexió sobre diferents possibles sentits d'estar juntes



“La vida és una unió simbiòtica i cooperativa que permet triomfar als que s’associen”.

Lynn Margulis