

¿De qué hablamos cuando hablamos de organización? [v_01.02.2018]

Introducción

0. Propuesta de marco conceptual
 1. El contexto con el que interactuará la organización
 2. Los objetivos de la organización
 3. Los recursos de la organización
 4. La estructura, dinámicas de funcionamiento y cultura de la organización
 5. La evolución en el tiempo de la organización
 6. Resumen de preguntas clave a resolver
- Anexos [en archivo aparte]

Introducción

Es un run-run recurrente, una frase que sentimos en casi cada reunión y asamblea: “hay que organizarse”, “hay que abordar el modelo organizativo”, “hay que desplegar la organización territorialmente”... Pero, ¿de qué hablamos exactamente cuando hablamos de organización?

Tras el 15M diferentes iniciativas han abordado el reto de intentar articularse para conseguir transformaciones reales en las formas de hacer política y las políticas concretas que se llevan a cabo desde las instituciones. Hay en este proceso al menos dos cuestiones clave a considerar:

- 1) La voluntad de crear espacios que permitan incorporar a personas que no participaban activamente en los partidos políticos, apostando por valores de radicalización democrática, feminización de la política, etc. (pasar del “no nos representan” al “desborde ciudadano”).
- 2) La voluntad de que los espacios integren diversas organizaciones preexistentes a partir de la articulación de objetivos y acciones compartidas (“confluencia”, “sumar para multiplicar”, etc.).

A partir de ellas, se han generado diversas experiencias organizativas, con sus luces y sus sombras, y que, en algunos casos, no han estado exentas de problemas y debilidades: confrontaciones internas; falta de operatividad; aparición de espacios y mecanismos informales de decisión; dificultades para sostener en el tiempo el número de participantes; inercias al cambio por parte de las organizaciones preexistentes; dificultades para crear identidades compartidas; etc.

Estas notas se reescriben en el momento en que desde *Catalunya en comú* se inicia el proceso de elaboración de su modelo organizativo, que, en términos materiales, se traducirá en una serie de documentos que serán aprobados en una asamblea en abril, y que, posteriormente, darán lugar a un proceso de implementación del modelo organizativo que en ellos se describa.

Un primer, e insuficiente, enfoque a la hora de abordar dicho proceso, sería intentar hacer un “refundido” de los documentos organizativos de las diferentes organizaciones preexistentes que impulsan la creación de *Catalunya en comú* (ver anexos). No obstante, las experiencias previas nos llevan a plantear dos retos fundamentales a los que el proceso también debería dar respuesta:

- 1) Alinear las visiones respecto al marco conceptual (qué entendemos por organización; qué elementos es clave considerar; cómo se relacionan entre ellos...). Ya que una de las principales dificultades con las que nos encontraremos es que existe una gran disparidad y fragmentación en las culturas organizativas previas, así como en las preocupaciones de las personas llamadas a formar parte de la organización. Y esto dificulta poder plantear un modelo global que equilibre las diferentes concepciones e intereses.
- 2) Plantear un modelo para una organización política del siglo XXI. En el sentido de que es preciso que la nueva organización se desenvuelva y de respuestas a las dinámicas sociales, culturales, económicas, políticas, territoriales, etc. del presente y el futuro. O, en otras palabras, que aparte de aprender del pasado, seamos capaces de mirar sobre todo al futuro y plantear innovaciones y nuevos modelos.

0. Propuesta de marco conceptual

Existen muchos y buenos análisis tanto respecto a la *Teoría de las Organizaciones* en general, como a ciertos tipos de ellas (partidos políticos, movimientos sociales, asociaciones del más diverso tipo, administraciones públicas, etc.). En los anexos se incluyen algunas referencias clave para quienes deseen profundizar. No obstante, para los fines que persigue este texto, proponemos el modelo resumido que se indica en la **Figura 1** y que sintetiza buena parte de las discusiones en la materia.

Según dicho modelo, podríamos conceptualizar cualquier tipo de organización como un sistema:

- 1) Suficientemente diferenciado de su contexto; pero abierto y en interacción con él.
- 2) Que utiliza los recursos a su disposición para desarrollar acciones que le permitan conseguir sus objetivos.
- 3) Caracterizado por 3 aspectos básicos:
 - a) Su estructura. Es decir, “las unidades organizativas” que lo constituyen (los órganos, equipos de trabajo, etc.).
 - b) Sus dinámicas de funcionamiento. Es decir: i) qué hace cada “unidad organizativa”; ii) cómo se relacionan las acciones de las distintas “unidades organizativas” entre sí; iii) y, como resultado de lo anterior, qué acciones se llevan a cabo globalmente por el conjunto de la organización. Con carácter general las dinámicas de funcionamiento de toda organización implican desarrollar de manera repetida en el tiempo un ciclo de acciones que podemos clasificar en *Deliberar -> Decidir -> Ejecutar -> Evaluar, aprender y modificar los procesos necesarios*.
 - c) Su cultura. Es decir, las “cosmovisiones”, valores, creencias, hábitos, “identidades”, etc. que de manera implícita o explícita caracterizan y condicionan la manera de funcionar de la organización (el cómo se hacen las cosas).
- 4) Que evoluciona en el tiempo, así como también evolucionan los distintos aspectos considerados en los apartados anteriores.

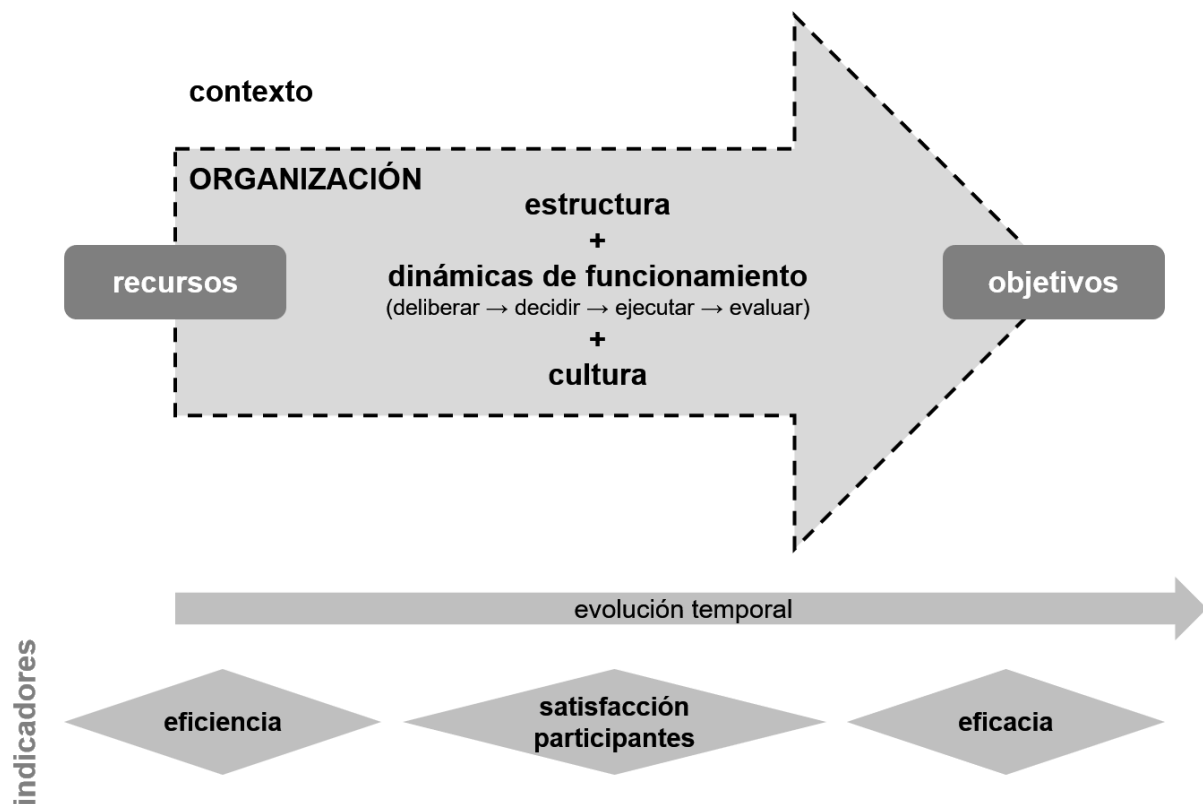


Figura 1. Propuesta de modelo conceptual básico para definir y analizar cualquier tipo de organización.

Fuente: elaboración propia

Planteado así, una de las preguntas inmediatas que surgen es ¿cómo podemos comparar entre sí distintas organizaciones?; o, en el caso que nos ocupa, ¿cómo diseñamos el “mejor” modelo organizativo?. Pues bien, lo que nos dicen los estudios y experiencias es que no existe una fórmula mágica, no existe un “mejor” modelo organizativo. Por el contrario, en una organización hay muchas dimensiones que podemos evaluar y tienen relaciones complejas entre ellas, de manera que, a menudo, intentar mejorar una de las dimensiones resulta en un empeoramiento de otra. El problema entonces se convierte más bien en priorizar qué dimensiones nos resultan más importantes, y que el mejorarlas no suponga empeorar hasta límites inaceptables las restantes. En definitiva: equilibrar. No obstante, hay tres indicadores muy sencillos que pueden ayudar en una primera evaluación:

- 1) Eficacia. Es decir, el grado de cumplimiento de los objetivos que la organización se propone.
- 2) Eficiencia. Es decir, el uso de los recursos de los que la organización dispone. En ese sentido, si tenemos dos organizaciones que consiguen alcanzar un mismo objetivo, pero para ello una emplea la mitad de recursos que otra, bajo el criterio de eficiencia la consideraríamos preferible.
- 3) Satisfacción de los participantes. Es decir, la percepción subjetiva por parte de los distintos miembros de la organización de su propio grado de satisfacción. Lo que incide de manera muy directa en las dinámicas de la organización y, en último término, en la permanencia o no en la organización de sus miembros.

En los siguientes apartados, utilizaremos dicho modelo para plantear algunas preguntas clave que puedan ayudar a diseñar el modelo organizativo de *Catalunya en comú*. Igualmente, se ilustrarán las consideraciones con ejemplos de otras organizaciones que existen o han existido.

1. El contexto con el que interactuará la organización

Lo primero que cabe tener en cuenta es que el actual contexto dista mucho del existente cuando se fundaron organizaciones como la CNT (1910) o el PSUC (1936); o del de los 70 y 80 en que se produjo la *Transición*. De hecho, en las últimas décadas se vienen dando una serie de cambios que nos sugieren que no podemos concebir las organizaciones políticas del siglo XXI con las mismas claves que se concibieron las del XX. En los anexos se ofrecen algunos temas a tener en consideración; pero básicamente aparecen algunas preguntas cruciales:

- 1.1. ¿Qué retos, desde el punto de vista organizativo, nos plantea el contexto actual y sus tendencias? Por ejemplo: auge del sector servicios e incremento de la precariedad en las condiciones de trabajo; uso de nuevas tecnologías de la información; vínculos sociales más numerosos, heterogéneos, frágiles y especializados; multipertenencia a campos sociales cada vez más diferenciados; necesidad de los individuos de establecer nuevas formas de identidad colectiva; reivindicación de nuevas formas de hacer política; incremento de la movilidad (km/año recorridos por cada persona); cambios espaciales en la distribución demográfica (territorios que se despueblan, envejecen, gentrifican...); etc.
- 1.2. ¿Qué elementos de contexto cabe considerar para construir una organización que, teniendo en cuenta la foto global, permita construir la acción colectiva desde, y respetando, la diversidad local? Especialmente, si tenemos en cuenta que la manera en la que se conjugan los factores anteriores en cada contexto local es muy diferente, como también lo son las propias características de cada territorio y la presencia, trayectorias y relaciones entre los diferentes agentes implicados en la confluencia.

2. Los objetivos de la organización

Los objetivos políticos a medio-largo plazo de la organización, se recogen en el ideario de *Catalunya en comú* (<https://catalunyaencomu.cat/ca/ideari-politic>), aprobado en su asamblea fundacional el 8 de abril de 2017. En los anexos se recoge la introducción a dicho ideario, que merece la pena releer.

En cuanto a las principales estrategias para alcanzar dichos objetivos existe cierto consenso en que han de ser cuatro:

- 1) Actuar desde las instituciones, en sus diferentes niveles, ya sea desde el gobierno o desde la oposición.
- 2) Establecer colaboraciones y acciones coordinadas con otras organizaciones, movimientos y entidades sociales, etc.
- 3) Establecer espacios abiertos a la ciudadanía no organizada para la información, aprendizaje y acción colectiva.
- 4) Incidir en la cultura, valores y relatos dominantes; para transformarlos hacia los propuestos por la organización.

Estos objetivos y estrategias globales tienen que relacionarse con el modelo organizativo; si bien pueden hacerlo de muy diversas formas. Lo que nos lleva a plantear algunas preguntas clave:

- 2.1. ¿Qué retos, desde el punto de vista organizativo, nos plantean los objetivos políticos aprobados el 8 de abril de 2017? Por ejemplo: hace falta que muchos de nosotros no nos quedemos en casa; somos una formación con ambición de gobierno; queremos construir desde una amplia mayoría social; defendemos una nueva manera de hacer política basada en la solidaridad y la cooperación; somos municipalistas e internacionalistas; somos radicalmente democráticos y feministas; apostamos por una política territorial que garantice la equidad; etc.
- 2.2. ¿Qué retos nos plantean las estrategias propuestas (acción institucional; colaboración con movimientos y entidades sociales, espacios abiertos a la ciudadanía; incidir en la cultura dominante) respecto a la estructura organizativa, las dinámicas de funcionamiento y de la cultura organizativa? Por ejemplo la manera en que se definen los grupos institucionales y sus relaciones con el resto de la organización; fomentar que las diferentes unidades organizativas se relacionen con los movimientos sociales de su ámbito; promover valores de apertura, inclusión y acogida de nuevos participantes; etc.

3. Los recursos de la organización

Podemos clasificar los recursos de una organización política en 3 tipos: humanos; económicos e intangibles (entre estos últimos, especialmente la información y el conocimiento, pero también otros como la “imagen”, la reputación, etc.).

Los recursos humanos son, sin duda, los más importantes para una organización política. Sobre todo si tenemos en cuenta que buena parte de las tareas se realizan de manera voluntaria por parte de sus miembros. El reto aquí es cómo establecer una estructura, dinámicas y cultura organizativa que permita movilizar y coordinar la colaboración de los miembros de la organización de la manera más eficaz, eficiente y satisfactoria para los que participan. Teniendo en cuenta también que aspiramos a que los miembros de la organización sean diversos (en edad, género, disponibilidad de tiempo, intereses y capacidades, etc.).

Son necesarios también recursos humanos que puedan dedicarse más intensamente a ciertas tareas. Ya sea en el ámbito institucional (cargos electos retribuidos y eventuales) o desarrollando funciones básicas para la propia organización (mantenimiento y gestión de la organización y sus procesos; gestión administrativa, legal y financiera; logística; prensa; comunicación; etc.).

Respecto a las personas pagadas por la organización, los partidos políticos existentes difieren en cuanto a su número y la manera de entender sus funciones. En algunos casos, los “liberados” se conciben como miembros de la organización que tienen el rol de dinamizar, facilitar y dar continuidad y soporte al trabajo voluntario desarrollado por el conjunto de miembros de la organización y sus diferentes unidades organizativas; en el extremo contrario habría una concepción como “trabajadores” encargados de funciones de tipo “oficina”, interactuando principalmente con los órganos de dirección. Generalmente, ambos perfiles conviven con mayor o menor peso en los diferentes partidos.

Igualmente, ciertas tareas específicas (estudios e informes; productos comunicativos; servicios o productos informáticos; producción de actos; etc.) pueden contratarse a personas externas.

Los partidos están regulados por la *Ley Orgánica 8/2007, de 4 de julio, sobre financiación de los partidos políticos*; obteniendo sus recursos económicos principalmente de 5 fuentes:

- 1) Subvenciones públicas de las distintas instituciones, que varían en función de los resultados electorales obtenidos.
- 2) Donaciones por parte de los cargos electos y eventuales en las instituciones. En algunos casos, los llamados “excedentes de sueldo” (es decir de la diferencia entre el sueldo establecido en el código ético de la organización y el sueldo real que se pague en la institución). Cabe señalar que nuestra apuesta política es que dicha cantidad tienda a cero, al proponer ajustar a criterios éticos los sueldos de todos los políticos en las instituciones (independientemente de su partido).
- 3) Aportaciones por parte de los miembros de la organización u otras personas físicas. Ya sea a través de cuotas fijas, a través de donaciones voluntarias puntuales o periódicas no finalistas, o a través de campañas de micromecenazgo para proyectos y acciones concretas (crowdfunding).
- 4) Créditos. Ya sea con entidades bancarias, o a través de micro-créditos y fórmulas de financiación cooperativa y socialmente responsable.
- 5) Los rendimientos procedentes de la gestión de su propio patrimonio o de actividades propias de acuerdo con la regulación vigente.

El peso que tiene cada una de estas fuentes y el volumen total de ingresos varía significativamente entre los distintos partidos catalanes. También resulta dispar la manera en que cada partido gasta; siendo especialmente interesante observar cómo se comporta la partida correspondiente a personal. Igualmente difieren enormemente las deudas contraídas con entidades bancarias.

En los anexos se incluyen referencias a estudios comparativos y a las webs con la información financiera de los partidos. A la hora de comparar diferentes partidos entre sí, o diferentes cuentas anuales de un mismo partido, es importante tener en cuenta factores como el grado de consolidación del mismo; las instituciones en las que obtiene representación; etc.

Todo lo anterior nos lleva a plantear algunas preguntas clave:

- 3.1. ¿Cómo establecer en cada momento la infraestructura básica necesaria (recursos humanos y materiales), e irla adaptando a las variaciones en la disponibilidad de recursos?
- 3.2. ¿Cómo movilizar y aprovechar el trabajo voluntario de los miembros de la organización, y los recursos intangibles (conocimiento, creatividad, etc.) de manera eficaz, eficiente y satisfactoria para las personas que participan?

4. La estructura, dinámicas de funcionamiento y cultura de la organización

La primera cuestión clave aquí es ¿qué quiere decir “ser miembro” de la organización?; o, en otras palabras los derechos y deberes de las personas que forman parte. Esto implica, dos cuestiones relacionadas: ¿existen diferentes tipologías de miembros (y si es así, a partir de qué criterios)?; ¿cómo se producen las altas y bajas en el registro de miembros de la organización?

En cuanto a los derechos y deberes, las principales diferencias entre los diversos partidos catalanes estriban en las siguientes cuestiones:

- 1) Si los “miembros de base” participan en la elección de todos los órganos de escala catalana (p.ej. comisión de garantías; dirección ejecutiva o similar; etc.).
- 2) Si para ser miembro es preciso pagar una cuota económica.

Generalmente los partidos tienden a reconocer 2 niveles de pertenencia a la organización: uno más activo (militante; activista; etc.); y otro menos (simpatizante; inscrito; etc.). Si bien existen diferencias importantes respecto a qué implica cada uno de ellos (posibilidad de ser electores o elegibles en las elecciones a órganos internos; de participar en ciertos espacios de trabajo o toma de decisión; etc.). E igualmente, resulta dispar la manera en la que se producen las altas y bajas en ambos niveles, especialmente en aquellos casos en los que no existen cuotas económicas (en general siempre se parte de la petición individual de cada miembro para estar en uno u otro nivel; pero en ocasiones pueden existir mecanismos previstos por la organización para aceptar las peticiones o bien para realizar

actualizaciones periódicas de los censos, que pueden comportar bajas). Uno de los principales retos en este caso es cómo la organización puede diseñarse para dar cabida a diversidad en la participación, tanto en sus formas (presencial, on-line) como en su intensidad.

La segunda cuestión clave consiste en establecer los espacios de trabajo y participación en que estructuraremos la organización; lo que implica:

- 1) Esquema de la estructura general y “niveles” de la misma.
- 2) Requisitos mínimos y procedimientos para crear o disolver espacios de trabajo y participación (especialmente delicado a nivel local; puede verse información complementaria en los anexos).
- 3) Funciones y dinámicas mínimas de funcionamiento de cada espacio (p.ej. periodicidad mínima de reunión; mecanismos de convocatoria; requisitos de los órdenes del día y las actas; etc.).
- 4) Tamaño y composición de los espacios; especialmente en aquellos órganos de coordinación o decisión que deriven de procesos internos de elección.

En general los partidos catalanes tienden a una estructura interna en 3 grandes capas; si bien la existencia de más o menos niveles nos permite hablar de partidos más “verticales” o más “horizontales” (ver anexos para más detalles):

- 1) Capa base, con espacios de trabajo y participación territoriales (municipales, de barrios, etc.), sectoriales (por temas vinculados a las políticas públicas), funcionales (a partir de aspectos vinculados al propio funcionamiento de la organización o a proyectos transversales, como comisiones de trabajo respecto a temas organizativos, “guerrilla” de comunicación en redes, comisión de vídeo, etc.) y/o de colectivos (p.ej. jóvenes, mujeres, etc.).
- 2) Capa intermedia de coordinación. Variando mucho sus funciones y, especialmente, las áreas territoriales que coordinan. A su vez, en algunos casos, pueden existir varias capas intermedias.
- 3) Capa de escala catalana, en la que se encuentran los órganos de toma de decisiones y coordinación general entre asambleas de miembros. Y que, a menudo, se estructura a su vez en varias subcapas/órganos.

Existen también dos grandes concepciones respecto a la estructura y dinámicas de funcionamiento global de las organizaciones; y apostar por una u otra concepción influye mucho en las funciones y composición que se establezcan para cada órgano:

- 1) Una concepción de carácter más “centralista”, en la que los órganos superiores tienen la función de marcar las líneas de acción e importantes capacidades para incidir en los órganos inferiores. En estos casos, la legitimidad de los órganos superiores y las personas que forman parte de ellos, así como mecanismos claros de rendición de cuentas resultan claves para el buen funcionamiento de la organización.
- 2) Una concepción de carácter más “confederalista” en la que cada espacio y nivel tiene amplia autonomía para decidir y actuar sobre los asuntos que afecten a su escala de acción, mientras que los órganos superiores tendrían sobre todo funciones de coordinar, de promover procesos amplios de deliberación y decisión sobre cuestiones que afectan a las escalas intermedia o superior y de velar por una adecuada alineación de la acción en el conjunto de la organización.

En cualquier caso, para que el esquema en su conjunto funcione, una de las principales claves está en conseguir un adecuado flujo de información, deliberación, conocimiento, etc. entre las distintas capas; existiendo diversas estrategias para lograrlo que son complementarias entre sí, entre las que destacan:

- 1) Establecer las figuras de “enlace”, como personas que tienen la función específica de trasladar la información y sentir entre espacios y órganos en diversas capas organizativas.
- 2) Fomentar los espacios en la capa intermedia como espacios de trabajo y deliberación compartida entre miembros de los espacios en las capas superior e inferior.
- 3) Canales y mecanismos de comunicación directa entre cada espacio de la capa inferior y el resto de espacios de la organización.

En todo este esquema; otra cuestión delicada es la del encaje de los diversos grupos institucionales; es decir, los grupos municipales; grupos en las instituciones supramunicipales (AMB, consells comarcals, diputaciones); grupos parlamentarios en el Parlament, Congreso, Senado y Parlamento

Europeo; etc. Se trata de espacios con una alta intensidad de trabajo y dedicación, al tiempo que con un elevado impacto a la hora de definir y proyectar la actividad de la organización. Apareciendo a menudo dificultades y conflictos en lo que se refiere a su grado de autonomía/rendición de cuentas respecto al resto de la organización; la manera en que gestionan los recursos que se les asigna desde la institución; la alineación global de la visión y relato; etc.

Y no sólo eso, sino que a menudo se producen también fenómenos de acumulación de cargos (institucionales y orgánicos); lo que lleva a algunas organizaciones a limitar la presencia de cargos electos a un cierto porcentaje del total de miembros de los órganos internos, para que puedan equilibrarse cinco principios: i) buena conexión entre la actividad institucional y la organizativa; ii) garantizar capacidad de dedicación a la organización; iii) formación de nuevos cuadros políticos; iv) complementariedad de perfiles; v) rotación de responsabilidades.

Otra pregunta clave es ¿cómo se resuelven los conflictos entre los miembros de la organización?. Que en primera instancia cabría abordar a través de la propia cultura organizativa, con mediaciones, y a través de decisiones de los órganos políticos; pero que en última instancia requerirá de la creación de órganos específicos (del tipo "comités de garantías").

A partir de todo lo anterior y de la situación actual de *Catalunya en comú*, cabría plantear una primera propuesta de esquema general de la organización para abrir el debate (**Figura 2**).

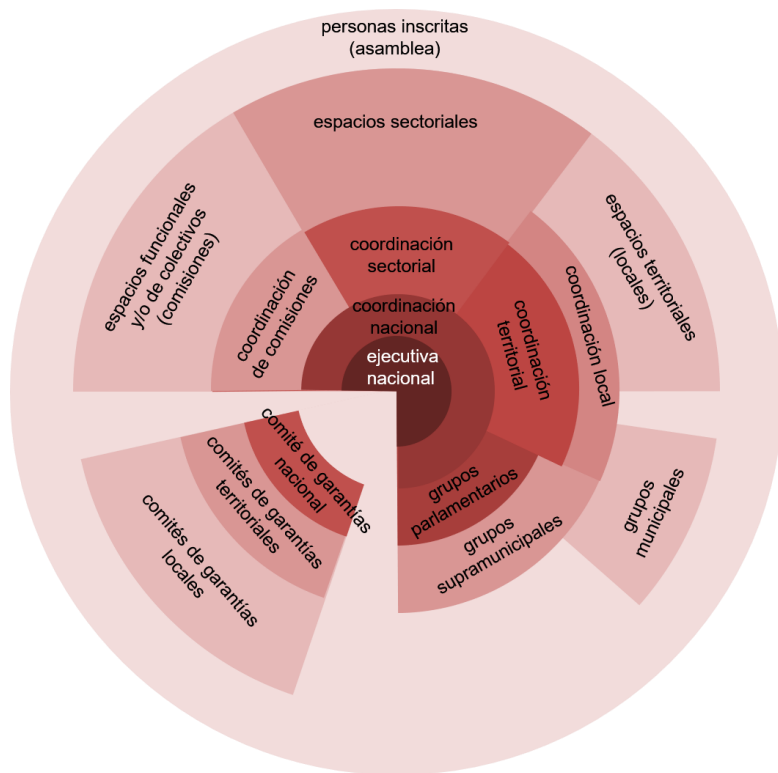
En cualquier caso, para poder afinar dicho esquema, aparece otra cuestión clave a considerar: el definir para cada órgano, y a partir de las funciones que se le asignen:

- 1) Su tamaño (número de miembros). Órganos grandes pueden ayudar a garantizar una mejor diversidad y representatividad; pero al mismo tiempo pueden reducir la cohesión y capacidad de funcionamiento operativo del órgano.
- 2) Su composición. Es decir, si existen mecanismos de representatividad territorial, género, edad, espacios de trabajo, etc. y los pesos que han de tener cada uno de ellos respecto al total.
- 3) La duración de los mandatos de las personas que lo integran.

Y esto nos lleva a otra cuestión fundamental, que son los sistemas de elección. En los anexos se ofrece alguna información adicional; pero cabe destacar que, una vez más, no hay sistemas de elección perfectos; sino que dependen del tipo de órgano, del momento evolutivo en la vida de la organización, etc. e intentan equilibrar diversos principios, entre los que cabe destacar:

- 1) Igualdad de oportunidades y condiciones tanto para presentarse y ser elegido, como para ejercer el voto.
- 2) Diversidad y representatividad de los resultados (según género, espacios, edad...).
- 3) Cohesión de la organización en su conjunto y de los órganos y equipos elegidos.
- 4) Participación y sencillez (reducir barreras tecnológicas, entender el efecto del voto, etc.)
- 5) Vulnerabilidad del sistema (puntos débiles que permitirían a un individuo o grupo organizado provocar un funcionamiento contrario a los principios y objetivos bajo los que fue diseñado el sistema de elección)

Por último es fundamental señalar que los estatutos recogerán sobre todo aspectos relativos a la estructura y dinámicas de funcionamiento de la organización, pero que la acción real de la organización (e incluso la propia elaboración de los estatutos) dependerá de la cultura organizativa y de cómo operen y se desarrollen valores como la colaboración, solidaridad y empatía; las identidades grupales; la transparencia (ofreciendo información que sea pertinente y significativa, accesible, adecuada en tiempo y forma...); etc. En este sentido, sería positivo que durante el proceso de discusión organizativa se pudiesen hacer aflorar claramente los diferentes intereses y preocupaciones de los agentes implicados, para poder trabajarlos de manera consciente; sin que las discusiones se utilicen para enmascarar luchas de poder, miedos, etc.



Espacio	Requisitos creación/disolución	Funciones	Funcionamiento básico
Asamblea			
Espacios locales			
Espacios sectoriales			
Espacios funcionales y/o de colectivos ("comisiones")			
Coordinación local			
Coordinación territorial			
Coordinación sectorial			
Coord. de "comisiones"			
Coordinación Nacional			
Ejecutiva Nacional			
Comités de garantías locales			
Comités de garantías territoriales			
Comité de garantías nacional			
Grupos municipales			
Grupos supramunicipales			
Grupos parlamentarios			

Figura 2. Ejemplo de esquema organizativo para *Catalunya en comú*; con plantilla para definir espacios, funciones y funcionamiento básico.

Fuente: Elaboración propia

5. La evolución en el tiempo de la organización

Es importante tener claro que las organizaciones están vivas y evolucionan en el tiempo en diferentes fases (nacimiento, crecimiento, madurez y, eventualmente, desaparición); y que sus modelos organizativos han de irse adaptando. De hecho todos los partidos políticos realizan ocasionalmente cambios en sus estatutos y documentos organizativos.

Esto nos lleva a sugerir que, en el escenario actual de nacimiento y crecimiento de la organización, puede ser interesante aplicar un enfoque que apueste por una regulación clara pero de mínimos, que permita ir ampliando y modificando en función de la experiencia. Éste es uno de esos casos en que menos puede ser más; y podría interesar establecer algunos grandes consensos de mínimos respecto al tipo de organización que queremos y los procedimientos para desarrollarlos, mucho más que entrar en una regulación pormenorizada de detalles que pueden hacernos perder la perspectiva global.

Igualmente cabe tener en cuenta que no todos los aspectos que afectan a una organización se detallan en sus estatutos. De hecho, cabrá desarrollar ciertos aspectos a través de reglamentos o protocolos de funcionamiento; y establecer planes y programas de acción para los distintos espacios y el conjunto de la organización, con horizontes temporales más acotados (por ejemplo 2 a 4 años).

De ello se derivan varias preguntas importantes:

- 5.1. ¿Qué horizonte de validez establecemos para el modelo organizativo que surja del actual proceso de deliberación (finales de 2019 tras las elecciones municipales; abril 2020 tras dos años de su aprobación; indefinido a revisar en función de la evolución; etc.)?
- 5.2. ¿Cómo prevemos realizar el desarrollo, evaluación, modificación, etc. del modelo organizativo?

6. Resumen de preguntas clave a resolver

- 1.1. ¿Qué retos, desde el punto de vista organizativo, nos plantea el contexto actual y sus tendencias?
- 1.2. ¿Qué elementos de contexto cabe considerar para construir una organización que, teniendo en cuenta la foto global, permita construir la acción colectiva desde, y respetando, la diversidad local?
- 2.1. ¿Qué retos nos plantean los objetivos políticos aprobados el 8 de abril de 2017?
- 2.2. ¿Qué retos nos plantean las estrategias propuestas (acción institucional; colaboración con movimientos y entidades sociales; espacios abiertos a la ciudadanía; incidir en cultura dominante)?
- 3.1. ¿Cómo establecer en cada momento la infraestructura básica necesaria (recursos humanos y materiales), e ir la adaptando a las variaciones en la disponibilidad de recursos?
- 3.2. ¿Cómo movilizar y aprovechar el trabajo voluntario de los miembros de la organización, y los recursos intangibles (conocimiento, creatividad, etc.)?
- 4.1. ¿Qué quiere decir “ser miembro” de la organización (derechos y deberes)?; ¿existen diferentes tipologías de miembros (y si es así, a partir de qué criterios)?; ¿cómo se producen las altas y bajas en el registro de miembros de la organización?
- 4.2. ¿Apostamos por una organización de tipo más “centralista” o de tipo más “confederal”?; ¿cómo coordinamos los diferentes espacios?
- 4.3. ¿Cómo se integran en el modelo los grupos institucionales?; ¿qué papel tienen que tener los cargos electos en los órganos internos?
- 4.4. ¿Cómo se resuelven los conflictos entre los miembros de la organización?
- 4.5. ¿Qué esquema general de estructura organizativa nos imaginamos (espacios, requisitos y procedimientos para crear o disolver espacios, funciones y dinámicas mínimas de funcionamiento)?
- 4.6. ¿Qué tamaño (número de miembros) y composición (si existen mecanismos de representatividad territorial, género, edad, etc.) y duración del mandato sería aconsejable para los espacios descritos en el esquema anterior?
- 4.7. ¿Qué principios y recomendaciones generales cabe hacer respecto a los sistemas de elección de los órganos y listas electorales?
- 5.1. ¿Qué horizonte de validez establecemos para el modelo organizativo que se apruebe?
- 5.2. ¿Cómo prevemos realizar el desarrollo, evaluación, modificación, etc. del modelo organizativo?