

# **OPORTUNIDADES Y RETOS: ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS, MODELOS DE ACTIVISMO Y RELACIONES DE PODER DESDE LOS FEMINISMOS**

**Nerea Blanco-Aramendia**  
([nereablanca06@gmail.com](mailto:nereablanca06@gmail.com))

**UPV/EHU**

## **RESUMEN:**

En el presente texto se pretende ahondar en las aportaciones hechas o impulsadas por y/o desde los feminismos para la creación de unas estructuras organizativas y modelos de activismo sostenibles para los grupos y las personas que los conforman. Del mismo modo, se expondrán los retos o resistencias que estos modelos plantean para el desarrollo de estructuras formales que faciliten un funcionamiento y reparto del poder y la información democrático, transparente y horizontal. Para ello, se expondrá el caso estudiado del movimiento feminista de Tierra Estella-Lizarralde; en el que se ha analizado su estructura organizativa, funcionamiento y procesos de exclusión.

**Palabras clave:** estructura formal, estructura informal, movimientos sociales, feminismos y procesos de exclusión.

## **Nota biográfica de la autora:**

Nerea Blanco-Aramendia es politóloga por la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea y estudia Sociología en esa misma universidad. Ha hecho el máster en Participación y Desarrollo Comunitario que ofrece el grupo de investigación Parte Hartuz y actualmente es miembro de la Fundación Ipar Hegoa. Sus temas de estudio son los feminismos, las relaciones de poder y los movimientos sociales.

## 1. Introducción

Estamos inmersas en una crisis sistémica que es a su vez causa y consecuencia de la actual situación sanitaria que estamos atravesando. Este hecho, como bien explica Sagot (2020), “revela las profundas crisis sociales, políticas y ecológicas a las que nos enfrentamos. Detrás de la crisis sanitaria, hay una crisis de civilización”. Por eso es que el principal objetivo de esta ponencia es exponer las posibilidades, pero también los retos encontrados desde las aportaciones feministas para la creación de movimientos sociales cuyos grupos y formas de activismo sean sostenibles en el tiempo y en sus formas, permitiendo así una transformación social encauzada hacia la sostenibilidad de la vida. Para ello se considera necesario incidir en las estructuras organizativas, modelos de activismo y gestión de relaciones de poder propuestos desde los feminismos; todo ello mediante el análisis del movimiento feminista de Tierra Estella, merindad de la Comunidad Foral de Navarra.

Para ello, en la investigación se han definido los siguientes objetivos; aunque en esta ocasión se tratarán, además del objetivo general, los dos primeros objetivos específicos.

### 1.1. Objetivo general

Analizar la participación y cultura política del movimiento feminista de Tierra Estella-Lizarralde profundizando en el efecto que causan sus estructuras organizativas en los procesos de exclusión, teniendo en cuenta la mirada que se ofrece desde la interseccionalidad<sup>1</sup>.

### 1.4. Objetivos específicos

- Analizar el efecto que causan las estructuras formales e informales en el *habitus* participativo dentro del movimiento feminista de Tierra Estella-Lizarralde.
- Analizar si la asamblea integra la diversidad que caracteriza a los colectivos feministas de Estella-Lizarra e identificar desde una mirada interseccional las relaciones de poder que hay en ese proceso.
- Analizar si el movimiento feminista de Tierra Estella-Lizarralde, desde el asesinato machista de María Puy Pérez, las relaciones que ha creado tanto con otros actores sociales como con otros movimientos sociales han creado nuevas subjetividades<sup>2</sup>.
- Analizar la relación del movimiento feminista de Tierra Estella-Lizarralde y las instituciones públicas desde el 2015 hasta la actualidad.

Pero antes de seguir profundizando en el tema en cuestión, se cree necesario hacer una pequeña introducción a los movimientos sociales y contextualizar el movimiento feminista en concreto. Bien es sabido que todo movimiento social tiene como objetivo último reestablecer conceptos como los de igualdad, justicia y libertad. Es más, todos ellos

---

<sup>1</sup> La interseccionalidad se entenderá como herramienta para comprender las relaciones de poder y las complejidades relacionales que ocurren en el sexismo, racismo, orientación sexual, clase social, capacitismo...

<sup>2</sup> Al mencionar las nuevas subjetividades se quiere hablar de solidaridad entre grupos, acercamientos entre reivindicaciones y desarrollo de conciencia colectiva.

pretenden, mediante su actividad, la transformación social (Ibarra, 2005). En esta intención, como movimiento social que es, no se queda atrás el movimiento feminista de Tierra Estella-Lizarralde; cuyo principal objetivo es incidir en la sociedad de la merindad y transformarla haciéndola más feminista.

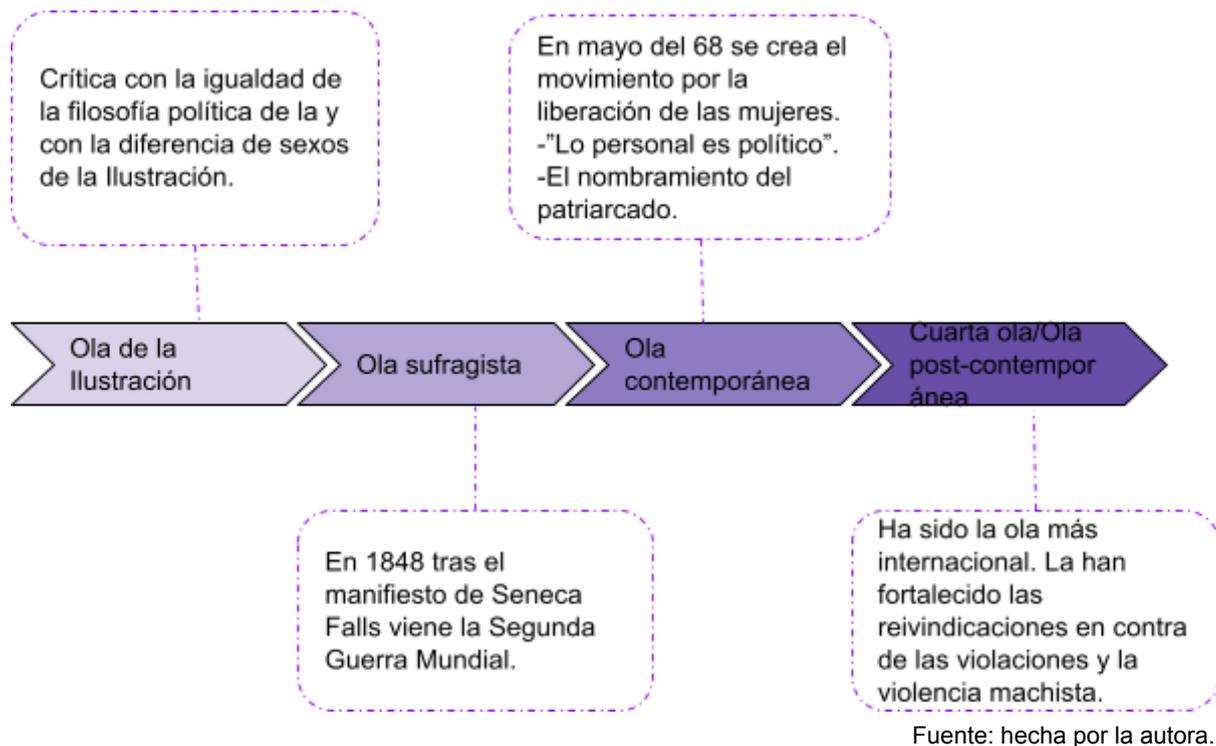
Son varias las definiciones que pretenden explicar el fenómeno de los movimientos sociales. Así es que autores como Ibarra (2005) o Binson y Diani (2004) ponen el foco en las redes informales. Además, Della Porta y Diani (2011:48-49) proponen algunas características propias de estas organizaciones, como que pueden ser el hecho de que los consideren “fenómenos blandos”, que el grupo comparte una “identidad colectiva” o que “están comprometidos con un conflicto político o social”. Zubiaga (2009) no quiere olvidar que al estar vinculados con el contexto sociopolítico, llevan a cabo movilizaciones de carácter político-conflictivo para transformarlo.

De este modo, los movimientos sociales podrían ser definidos como organizaciones enraizadas en relaciones tanto formales como informales, y por tanto, con carácter relacional, que trabajan en la construcción de una identidad colectiva estructurada en una organización de actores participativos que encarnan expresiones político-conflictivas con el objetivo de transformar el contexto sociopolítico al que están ligadas.

Habiendo recogido una definición posible de lo que son los movimientos sociales, toca adentrarse en el ejercicio y el recorrido del movimiento feminista en concreto. Ya que, como explican Ewig y Ferré (2013:411), la transformación social que pretende dicho movimiento tiene que ver con combatir las relaciones de poder establecidas por las estructuras sociales hegemónicas. Es decir, el movimiento feminista se basa en estructuras organizadas “para hacer frente a la dominación de los hombres sobre las mujeres”.

Aún así, desde el feminismo ha habido diferentes reivindicaciones según la época y contexto sociopolítico en el que se encontraba. Se habla de cuatro olas diferentes que han marcado el recorrido y el ejercicio del movimiento feminista. A continuación se hará una breve exposición de cada una de ellas mediante la siguiente imagen:

## **1. Imagen. Olas del movimiento feminista**



Puede ser importante destacar que Mary Wollstonecraft escribiera el libro "Vindicación de los derechos de la mujer", dando así pie al surgimiento de la primera ola feminista. Al igual que también lo es destacar las oportunidades brindadas por el trabajo realizado para universalizar tanto el voto como la educación; o la fuerza que han tomado las reivindicaciones contra la violencia machista en todo el mundo. Pero respecto al propósito de este artículo ha de ser mencionado que junto a la creación del movimiento por la liberación de la mujer en mayo del 68 con la ola contemporánea del movimiento feminista, se pretende transformar las maneras organizativas y de funcionamiento de los grupos; ya que, para el movimiento, el funcionamiento jerárquico de las estructuras organizativas es parte de la sociedad patriarcal (Berbel, 1997). Así es que para hacerle frente también hay que transformar el funcionamiento de los grupos y sus estructuras, haciéndolas más horizontales y democráticas.

De esta manera, se comprende el movimiento feminista como generador de propuestas organizativas y de funcionamiento grupal. De modo que en las siguientes páginas se tratará de explicar, mediante el caso del movimiento feminista de Tierra Estella-Lizarralde, las oportunidades, pero también los retos, que se ofrecen desde los feminismos respecto a los ámbitos recién mencionados.

## 2. Estructuras organizativas: formales e informales

Así pues, cabe destacar que desde el movimiento feminista se ha hecho hincapié en crear estructuras organizativas horizontales de tipo asamblearias y liderazgos compartidos; ya que, como se ha mencionado anteriormente, se cree que "las organizaciones basadas en estructuras jerárquicas" "son propias de la sociedad patriarcal" (Berbel, 1997:87). Por eso, una de las principales posibilidades que se ofrece desde el movimiento feminista es la centralidad que ha tomado en varias experiencias como en la de Tierra Estella el "cuidado

mutuo entre activistas”, “el desarrollo de dinámicas grupales saludables” y “el desarrollo de las relaciones personales” (Luxan, Ormazabal, Txurruka y Dañobeitia, 2014:95-96).

Pero antes de adentrarse tanto en las oportunidades como en los retos que se plantean desde los feminismos, y más concretamente desde el movimiento feminista de Tierra Estella-Lizarralde, es necesario hacer una breve presentación de los grupos que hoy participan en el. Para ello, a continuación se expone una tabla con los diferentes grupos miembros del movimiento feminista, con su año de creación, número de activistas, estructura, características y objetivos.

**1. Tabla. Caracterización de los grupos feministas de Estella-Lizarrza**

Grupo	Año de inicio	Número de activistas <sup>3</sup>	Estructura	Características	Objetivos
Asamblea de mujeres	1993	12	Protagonizada por una estructura formal	La mayoría de la tercera edad	-Lucha contra la violencia machista. -Igualdad salarial, conciliación y reparto de las tareas domésticas.
Esain	2003	11	Protagonizada por una estructura formal	Migrantes, la mayoría de Sudamérica	Acompañar en el proceso a las mujeres migrantes.
Amilips	2014		Protagonizada por una estructura formal	Migrantes, la mayoría de Sudamérica	Creación de red de refugio para las mujeres migrantes.
Juntas Y Revueltas	2014	10	Protagonizada por una estructura formal	Separadas, la mayoría madres solteras	-Mejora del autoestima. -Ofrecer asesoramiento jurídico y atención psicopedagógica para el proceso de separación.
Patriahorkado	2015	20	Protagonizada por una estructura informal, pero con presencia de la formal	Jóvenes	-Hacer visible el feminismo del municipio. -Concienciarse sobre lo que se vive tanto personalmente como colectivamente. -Llegar a las chicas jóvenes y empoderarse.
Lizarraldeko Bilgune Feminista	2018	4	Protagonizada por una estructura informal	De la izquierda abertzale	Ideologizar el movimiento y concretar el recorrido.

Fuente: hecha por la autora.

Más allá de ser evidente la gran heterogeneidad que existe entre las diferentes organizaciones que conforman el movimiento, es destacable la homogeneidad que hay dentro de cada grupo. Con lo que se puede intuir que aunque dentro de la mayoría de los colectivos haya una gran diversidad ideológica, lo que ha juntado a estas mujeres en sus respectivos grupos han sido las interacciones habidas en las relaciones de poder sufridas unas por ser de edad avanzada, otras por ser migrantes, otras por ser separadas y madres solteras, otras por ser jóvenes y otras por un conflicto nacional.

<sup>3</sup> Son cantidades aproximadas.

Es importante ser conscientes de esto, para poder conocer las estructuras formal e informal de las que dispone el movimiento feminista de Tierra Estella-Lizarralde y las consecuencias que deservoca el funcionamiento de estas. Así que ahora sí, es hora de adentrarse en el meollo.

Como se ha explicado al inicio de este apartado, desde los feminismos se han criticado las estructuras jerárquicas, considerandolas patriarcales (Berbel, 1997) y se ha apostado por la creación de estructuras horizontales. Para ello, se ha creído conveniente basar el funcionamiento del movimiento en asambleas; prueba de ello es el movimiento feminista de la merindad navarra. Como bien explica Tarrow (1997) y se explicita en el movimiento feminista de Tierra Estella-Lizarralde, este crea estructuras formales temporales de movilización con la intención de conseguir nuevas activistas y aliadas. Así es que el movimiento funciona mediante asambleas para organizar actividades como el 8M, las jornadas feministas que se vienen realizando una vez cada dos años o el 25N.

Una de las principales oportunidades que ofrece el funcionamiento asambleario es una inclusión más diversa en el proceso de toma de decisiones. Más aún en el caso de Tierra Estella-Lizarralde, en el que ha quedado claro que hay una gran diversidad entre las diferentes organizaciones. Otra de las principales oportunidades que ofrece la asamblea es un funcionamiento más horizontal, y con ello la democratización y transparencia de la información, del poder y del proceso de la toma de decisiones. En el caso que se ha analizado, como expresan las entrevistadas, las decisiones se toman en consenso, lo que hace a todas las integrantes de la asamblea más partícipes, y por ende, a sus respectivos grupos.

Sin embargo, como muestra la investigación realizada en dicho movimiento y como explica Martínez-Hernández (2014; mencionado aquí: Amurrio y Larrinaga, 2017) frecuentemente el discurso de la *horizontalidad*, *inclusión* y *no jerarquía* oculta procesos de decisión no democráticos o excluyentes. Es lo que pasa frecuentemente, como en el caso analizado, cuando la estructura informal se encarna mediante la estructura formal, siendo la primera la que dirige a la segunda. Así explica una de las mujeres entrevistadas el funcionamiento de la asamblea, que es la mayor expresión de la estructura formal que tiene el movimiento a estudio:

"En el Movimiento Feminista nos juntamos todas pero no hay un grupo en sí mismo sino que nos juntamos grupos diferentes, pienso que cada uno tiene sus asambleas, sus presentaciones de cuentas, sus cosas, ¿no? Pero es un poco como mucha voluntad, pero no hay una estructura o un sistema que organice por así decirlo pues nos reuniremos una vez al mes..." (E4).

Pero antes de seguir con los retos que se plantean respecto a las estructuras organizativas, quizás, sea conveniente definir primero lo que se conoce como estructura formal e informal. Así pues, Escorihuela (2015:2) señala que la estructura formal "es fruto de la coordinación planificada que realiza para dotar a la organización de unos pasos y procesos eficaces". Por el contrario, la estructura informal surge de forma fortuita "a través de las interacciones que se producen entre los miembros del grupo", aunque estos muchas veces no son conscientes de la existencia de la estructura informal. Algunos ejemplos de esta estructura son "la cultura colectiva (conjunto de valores y normas que regulan las posiciones de los miembros de un grupo), la atmósfera grupal o clima emocional (conjunto

de emociones dominantes en un momento concreto del grupo), la estructura de roles, la estructura del estatus, la estructura de atracción, etc.".

Por lo tanto, cuando la estructura formal no explicita quién y cómo se deben llamar las asambleas, normalmente, es la estructura informal la que lo lleva a cabo. En este caso, son esas mismas personas que forman la estructura informal las que dinamizan las asambleas y preparan el orden del día. Esto hace, que de alguna manera, estas activistas sean quienes tengan el liderazgo del movimiento. Una de las consecuencias negativas que acarrea la creación de *élites* o liderazgos motivados por el desarrollo de la estructura informal es que al no haberles dado nadie ese poder, tampoco nadie puede quitárselo (Freeman, 1988:33). Ya que, como expresa Freeman (1988:33) esta estructura informal, sobre todo en grupos donde esta predomina, es la que permite desarrollar una *élite*; que sería definida como el grupo de amigas que ha unido la acción política. Como se observa en el caso analizado ese grupo de amigas que forman la estructura formal es el que marca las pautas o reglas sobre cuál es el método de decisión, y solo las conocen unas pocas; favoreciendo así a quienes "pueden establecer su hegemonía indiscutible".

Así pues, la estructura informal del movimiento feminista de Tierra Estella-Lizarralde es quien organiza la estructura formal encarnada en asamblea, quien dinamiza dichas asambleas y quien prepara el orden del día. Sin embargo, como se ha comentado recientemente, es frecuente que en este tipo de casos, la información no sea todo lo transparente que debiera. Ejemplo de ello es que quienes muchas veces preparan el orden del día no lo comparten con el resto de grupos que quedan fuera de la estructura informal, lo que hace que solo quienes están dentro de ella puedan prepararse los temas a tratar y argumentar con una idea colectiva previamente trabajada en sus respectivos grupos. Mientras, quienes no pertenecen a la estructura informal reciben la información en la misma asamblea, por lo que no tienen la legitimidad necesaria para hablar por su grupo y tampoco han tenido el tiempo necesario para trabajar los temas. Esto, por supuesto, tiene consecuencias en el proceso de toma de decisiones, y es que como explican algunas de las entrevistadas, las ideas que se desarrollan son las propuestas por los grupos que conforman la estructura informal:

"[Sonriendo] sí, sí, ellas sí, ellas son más fuertes. [...] Sí, sí, ellas ganan [riendo]. [...] El consenso lo ganan ellas, ser joven es más fácil. Teniendo la edad es más fácil para tener acción con la gente. Con la edad la gente cierra más y cuesta más "(E2).

Esto, a su vez, fortalece la estructura informal, podría decirse que se asemeja a un torbellino que se cicla y se retroalimenta. Es decir, el propio funcionamiento de la estructura informal es el que la fortalece; de tal manera que incluso los discursos y las expresiones públicas del movimiento feminista se han ido acercando a la familia ideológica con la que se define la estructura informal que más tarde concretaremos. El hecho de que la estructura informal tenga tal fuerza hace que en el proceso organizativo de las asambleas se generen y/o reproduzcan varias exclusiones: manteniendo oculta la información cumple sus objetivos a través del movimiento. De hecho, es la estructura informal la que convoca, organiza y dinamiza las asambleas. Siendo así, son ellas las que tienen mayor peso -tanto cuantitativo como cualitativo- en el proceso de decisión.

Por lo que el principal reto podría decirse que es el reparto o la democratización del poder. Pues si este está en el grupo, se entiende que la horizontalidad está estrechamente

relacionada con la democratización del poder. Así es que, como explican desde la Fundación Joxemi Zumalabe (2014:63) "el grado de distribución de la capacidad de influencia en la vida interna indica cuál es el grado de horizontalidad de un colectivo. Es decir, si la capacidad de influencia (poder) está repartida entre muchos miembros de este colectivo, diríamos que tiene estructura y funcionamiento horizontal. Y si entre pocos miembros está centralizada, sin embargo, la estructura y el funcionamiento vertical".

Se ha podido observar como discursivamente el movimiento feminista de Tierra Estella-Lizarralde hace una apuesta firme por un funcionamiento horizontal, democrático y participativo. Pero entonces será necesario que todas las integrantes conozcan el funcionamiento. "Por eso hay que cuidar mucho que esas normas y códigos de funcionamiento los conozcamos todos y que sean cuestionables o modificables. Pero para ello deberíamos hacer evidentes las normas de funcionamiento y, probablemente, recogerlas en algún sitio" (Fundación Joxemi Zumalabe, 2014:92).

Por tanto y a fin de cuentas, el principal reto con el que cuenta el movimiento feminista de la merindad navarra es el de crear una estructura formal y dotarla de recursos y herramientas para sobreponerse a la estructura informal -necesaria también para entablar relaciones personales y favorecer la efectividad grupal-. Para ello, según Escorihuela (2015), al igual que todo movimiento social, deberá preguntarse quién, qué y cómo decide dentro de la asamblea y en caso de que quieran que las decisiones se tomen mediante un proceso colectivo, deberán preguntarse cómo será ese proceso y cómo debe ser para que consiga el mayor consenso posible. A fin de cuentas, una estructura capaz de adaptarse a procesos de cambio y diversidades en pos de la sostenibilidad del grupo.

### **3. Modelos de activismo y funcionamiento del grupo**

Dicha estructura formal recién mencionada, si posibilita el buen funcionamiento de un sistema asambleario horizontal, participativo, democrático y transparente facilitará el cuidado del grupo y sus integrantes; interviniendo así en la reproducción de las relaciones de poder y procesos de exclusión que permite el libre funcionamiento de la estructura informal. Es cierto, que desde los feminismos se ha hecho hincapié en poner en el centro los cuidados de las personas y del grupo. Por eso, como ya lo anunciaron autoras como Luxan, Ormazabal, Txurruka y Dañobeitia (2014:95-96) los modelos de activismo están cambiando; desde los feminismos están tomando centralidad el "cuidado mutuo entre activistas", "el desarrollo de dinámicas grupales saludables" y "el desarrollo de las relaciones personales". En este ámbito el movimiento feminista de Tierra Estella-Lizarralde también ha hecho sus aportaciones.

"Igual a la hora de dar la palabra a chicas más jóvenes, o intentando que el Movimiento Feminista sea más inclusivo y empoderar a la gente para que todas tomen la palabra, etc., pero en entornos no mixtos yo creo que siempre habla la misma gente, que no se hace mucho esfuerzo para que el otro tome la palabra, o sólo se hace en la misma medida. Luego también que los sentimientos y así se centralizan mucho más en el movimiento feminista. Por ejemplo nosotras decíamos al principio de la asamblea [en Patriahorkado] cómo estábamos"(E3).

Así es que podría decirse que es una gran oportunidad para la propia sostenibilidad del grupo y sus activistas. Ya que, de lo contrario, es muy posible que se creen malestares entre las personas que no forman parte de la estructura informal y ello podría poner en

juego la sostenibilidad grupal. Al respecto, Escorihuela (2015) señala que la reproducción de las relaciones de poder, y por tanto, el fortalecimiento de estas, suele generar daños en las personas que se encuentran en la periferia o fuera de la llamada *élite*. Además, esas mismas relaciones de poder son generadoras de procesos de exclusión que no permiten a ciertas activistas adquirir ciertas responsabilidades o capacidades decisorias; ya que las hacen desconocedoras de las reglas para llegar a ellas.

Esto es, lo que en cierta medida, está ocurriendo en el caso de Tierra Estella-Lizarralde. Pues aunque es cierto que, sobre todo, desde algunos colectivos más jóvenes se impulsan otros modelos de activismo y ellas los realicen en sus grupos; el hecho de que la estructura informal sea la que dirija el funcionamiento de la estructura formal encarnándose mediante la asamblea hace que dichas relaciones de poder, y por ende, dichos procesos de exclusión se desarrollen y sean generadores de malestar entre participantes que no ocupan el espacio de la estructura informal. Así explica una de ellas su malestar:

"Es un tema más de inclusión, que el resto de colectivos tengan capacidad de entender otras culturas. A veces no se entiende que somos culturalmente diferentes y necesitamos que entiendan que necesitamos ser entendidas y que se nos reconozca un espacio"(E2).

Para poder intervenir de una manera adecuada en dichos procesos de exclusión y facilitar una distribución democrática de la información y del poder, desde la Fundación Joxemi Zumalabe (2014) se cree necesario acordar los roles que tendrán lugar dentro de la asamblea. Esta es una gran oportunidad que se ofrece desde la voluntad de un buen funcionamiento de lo horizontal. En toda asamblea suele haber una persona que dinamiza y otra que recoge el acta; se podrían considerar como los dos roles más conocidos. Aún así, en el caso de la merindad de Tierra Estella-Lizarralde, no existe el rol o la responsabilidad de recoger el acta; lo que puede poner en duda el desarrollo efectivo del grupo, ya que puede generar dudas sobre cuáles fueron las decisiones acordadas etc.

Además, suele haber otros roles que son implícitos, y a su vez, legitimados por el grupo; así se explica que la palabra de algunas personas tome más peso que la de otras. En el caso de Tierra Estella-Lizarralde también ocurre, mediante la reproducción de ciertas relaciones de poder, frecuentemente, la palabra de mujeres en edad avanzada no es igual considerada que aquella que viene de una integrante de la estructura informal: mujer joven, blanca, clase media, heterosexual y próxima a la familia ideológica de la izquierda abertzale.

Del mismo modo, al no haber una estructura formal que se haga cargo de hacer explícito quién debe convocar las asambleas, es otro de los roles implícitos que funcionan dentro del movimiento feminista de la merindad navarra. Esto hace que sea la estructura informal, la misma que dinamiza y prepara el orden del día, la que convoque la asamblea. De esta manera, ellas son las que establecen un horario, que a su vez, se consulta en la siguiente asamblea con las personas que han acudido; de tal manera que hay ciertas activistas que por su realidad sociopolítica y su ciclo vital no pueden participar en las asambleas. Además, cabe destacar, que muchas veces se trata de la única persona que puede acudir en representación de alguno de los grupos que se sitúan fuera de la estructura informal. Estas participantes suelen ser o bien las mujeres migrantes o bien las madres solteras. Más todavía en el caso de mujeres migrantes jóvenes o madres solteras migrantes, quienes no tienen representatividad en la asamblea. Esto, unido a que al ser la

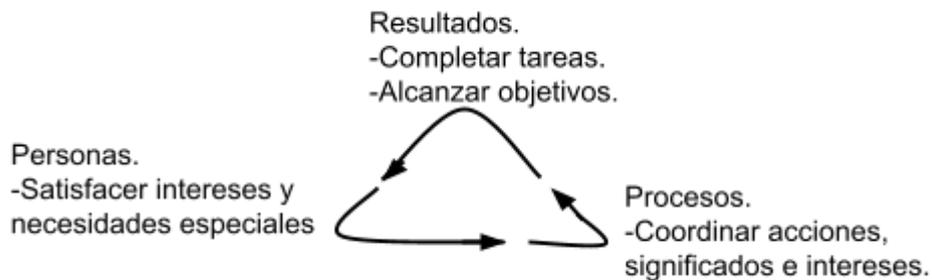
estructura informal la que convoca asamblea, la que dinamiza y la que redacta el orden del día que no comparte con los colectivos que no forman parte de la estructura informal, hace que su influencia sea notablemente superior en los procesos de toma de decisiones. Así de esta situación se puede observar una clara exclusión: aquellos que ostentan el liderazgo son los que definen las acciones que se llevarán a cabo en el movimiento. Así, según Della Porta y Diani (2015), las relaciones de poder de carácter relacional que operan hacen que la diversidad que se ensalza en los discursos, mientras no choque con los parámetros de la estructura informal, sea aceptable. Por ello, podemos decir que hemos observado que la asamblea no incluye por completo la diversidad inherente al movimiento y que el choque que esta diversidad puede generar excluye los ámbitos de poder.

Por eso, una vez más, es necesario destacar que el principal reto que tiene el movimiento feminista de Tierra Estella-Lizarralde es el desarrollo de una estructura formal dotada con todas las herramientas posibles para intentar garantizar un funcionamiento lo más democrático, transparente y horizontal posible. Uno que ponga límites a la estructura informal y que posibilite el acceso a los espacios decisorios a personas que no conforman la estructura informal. Pues para desarticular esas relaciones de poder es necesario rehacer tanto las estructuras como las prácticas. Tanto es así, que la creación de una estructura formal consistente se cree la manera más adecuada para intentar incidir de alguna manera en la reproducción de todos esos procesos de exclusión que han sido relatados anteriormente.

Además, como se ha explicado anteriormente, estos procesos de exclusión generan malestar entre las activistas que no forman parte de la estructura informal y se quedan fuera de los espacios decisorios. Según Escorihuela (2015) las relaciones que se crean entre las activistas condicionan tanto el proyecto como los resultados. Por eso, además de ser necesaria una estructura formal también será necesaria una informal saludable que proporcione espacios de creación de redes y lazos entre las integrantes. Ya que, aunque las compañeras que conforman la estructura informal, las que se quedan fuera de ella no lo sienten así, y algunas de ellas reclaman más espacios donde hacer lazos.

Pues es sabido que las personas además de unirse a los grupos para conseguir objetivos que no pueden conseguir por sí solas, los grupos también satisfacen otras necesidades personales como la creación de una identidad colectiva. Para lograr cumplir con estos dos ámbitos, en todo grupo se crea un tercer factor: el proceso grupal. Ya que para lograr los resultados que espera el grupo y satisfacer los intereses personales el grupo debe perdurar y ser sostenible en el tiempo (Arrow et al, 2000). Unido a eso, Escorihuela (2015) presenta la siguiente imagen mediante la interacción entre las activistas, el proceso y los resultados; es decir, con la intención de expresar cuales son las pautas para conseguir la efectividad grupal:

## 2. Imagen. Modelo de efectividad grupal



Fuente: Jose Luis Escorihuela (2015). Editado por la autora.

Lo que la imagen pretende expresar es que tanto el proceso, como los resultados y las personas deben ser tenidos en cuenta para lograr una efectividad grupal; ya que son tres factores que interactúan entre sí. Así es que en pos de la sostenibilidad del grupo y la efectividad de este, es necesario buscar un equilibrio entre el cumplimiento de los objetivos o los resultados, responder a las necesidades e intereses personales de las activistas y el cuidado del proceso. De lo contrario, un grupo que solo se centre en conseguir resultados e ignorará las necesidades e intereses de las personas que conforman la organización; es decir, ignorará el proceso para conseguir los objetivos, estaría incrementando las posibilidades de generar un conflicto y poner en riesgo la propia sostenibilidad del grupo; lo que, sin duda alguna, también tendría consecuencias en la obtención de los resultados. De la misma manera, el grupo que únicamente está mirando a las necesidades de las activistas, si excluye los procesos ocurridos en las interacciones grupales o ignora la obtención de resultados, creará una gran frustración por no haber logrado resultados; y por tanto, tendrá grandes dificultades para satisfacer las necesidades personales de las integrantes (Escorihuela, 2015).

En el caso de Tierra Estella-Lizarralde ocurre que el propio funcionamiento está diseñado para centrarse en los resultados. La única expresión que tiene la estructura formal es la asamblea que se reúne para desarrollar actos de diferente tipo en fechas señaladas como el 8M o el 25N. Esto, en gran medida, explica porque aún discursivamente defendiendo un funcionamiento horizontal y centrado en los cuidados de las activistas, realmente no existe un espacio de cuidado del proceso. Y es que la propia estructura está diseñada únicamente para los resultados. Esto, como ya se ha explicado, supone un gran riesgo para la sostenibilidad y la efectividad grupal. Por eso, otro de los principales retos que muestra el movimiento feminista de Tierra Estella-Lizarralde es precisamente este; el de encontrar un equilibrio entre la atención que se pone al logro de los objetivos, con el cuidado del proceso y las personas.

De este modo, el movimiento ha creado una estructura que no es capaz de adaptarse a los ciclos vitales de las personas, y por tanto, además de que genera exclusiones dificultando la entrada y/o la continuación en el grupo de personas que están en un ciclo vital en el que tienen que asumir otros cuidados etc., también afecta a la propia sostenibilidad del grupo, ya que pierde recursos humanos.

#### 4. Conclusiones

Una de las principales conclusiones que podemos sacar de esta investigación es que la estructura informal, como se ha visto, provoca que las asimetrías de poder aumenten. Estas se han encarnado a su vez a través de *élites* que surgen de un modo informal. En cuanto al horario de las asambleas o al choque entre los objetivos que ha tomado el movimiento y los grupos más periféricos, se observa, por ejemplo, que se ha profundizado en esas asimetrías de poder. Así, las decisiones -objetivos y horarios- están en manos de aquellas que establecen los límites del ámbito de poder.

Así es que, también podemos concluir que al trasladar discursivamente la idea de horizontalidad al movimiento, se indica una estructura informal oculta que da la impresión de un marco sin jerarquía. Ligado a ello, por supuesto, el rechazo a la sobreestructuración ha dejado consecuencias en la estructura organizativa del movimiento feminista de Tierra Estella-Lizarralde. Como se ha observado, el movimiento ha creado no sólo un discurso a favor de la horizontalidad y la no jerarquía, sino también, supuestamente, estructuras organizativas, tratando de superar las asimetrías de poder. Pero como se ha visto, éstos son instrumentos para profundizar en las asimetrías de poder.

En este sentido, se puede decir que las exclusiones que se han escondido tras el espacio informal han hecho disminuir la diversidad del movimiento. Como se ha puesto de manifiesto anteriormente, los grupos que conforman el movimiento son muy diversos entre sí, pero dentro del grupo, a pesar de su diversidad ideológica, etc., son homogéneos por haberse agrupado en base a las exclusiones que sufren. Esto se valora positivamente, por un lado, porque puede ser una forma de posibilitar el liderazgo de la lucha contra las exclusiones que atraviesan sus grupos; y, por otro, porque evitan ciertas exclusiones dentro del grupo -blancas por encima de las racializadas, jóvenes por encima de las mayores, adultas por encima de las jóvenes-. Por el contrario, como hemos observado en el apartado empírico, también trae consigo un efecto negativo. Al no aflorar las relaciones de poder dentro del movimiento, agruparse en función de las exclusiones que sufren, ha hecho que algunos grupos estén excluidos en su totalidad. Es decir, hay dos grupos de mujeres racializadas, uno de las cuales no participa en la actualidad, y una única mujer como representación del otro. Sin embargo, al mismo tiempo, se cree que esto debería hacer más evidente la exclusión. Es decir, si fueran grupos más heterogéneos, el grupo no sería subyugado, sino un miembro racializado. De esta manera, todo el grupo es subyugado, haciendo que la exclusión sea más evidente y, por tanto, en principio, más visible para su gestión colectiva.

De modo que la conclusión final es que el movimiento feminista de Tierra Estella-Lizarralde necesita una estructura formal sólida para ser eficaz. Asimismo, se concluye que el espacio informal no es democrático; porque la gestión tanto de la información como del poder no es democrática; porque no hace una redistribución adecuada de estos. Ello hace que la sostenibilidad del grupo corra peligro; por un lado, porque no tiene en cuenta los diferentes ciclos vitales ni contexto sociopolítico de las participantes, y por ende, los modelos de activismo no se adaptan a las vidas de las personas. Por otro lado, porque todo esto genera que el funcionamiento del grupo se tambalee bien por malestares diversos o bien porque no se está haciendo un cálculo real de los recursos que se tienen.

## 5. Bibliografía

Arrow, Holly, Joseph McGrath y Jennifer Berdahl (2000). *Small Groups as Complex Systems. Formation, Coordination, Development, and Adaptation*. Sage Publications.

Amurrio, Mila y Ane Larrinaga (2017). "Movimientos sociales, participación y dominación", Martínez-Palacios, Jone (coord.). *Participar desde los feminismos. Ausencias, expulsiones y resistencias*. Barcelona: Icaria.

Berbel, Sara (1997). *Relaciones de influencia entre grupos de mujeres: un análisis evolutivo de los discursos*. Tesis doctoral. Barcelona: Universitat de Barcelona. [On-line] Disponible en web: <https://www.tdx.cat/handle/10803/2673#page=97> [Consulta: 5 de mayo de 2020].

Binson, Ivano y Mario Diani (2004). "Organizations, coalitions and movements". *Theory and Society*, 33, 281-309.

Della Porta, Donatella y Mario Diani (2015). *Los Movimientos Sociales*. Madrid: Universidad Complutense.

Escorihuela, Jose Luis (2015). "Modelo de efectividad grupal". *Ulises*

Ewig, Christina y Myra M. Ferree (2013). "A history of Global Feminist Organizing", Ewig, Christina eta Ferree, Myra Marx, *Feminist Organizing: What's old, What's new? History, trends and issues*. Madison: University of Wisconsin.

Fundación Joxemi Zumalabe (2014). *Dabilen harriari goroldiorik ez*. San Sebastián: Fundación Joxemi Zumalabe. [On-line]. Disponible en la web: <http://joxemizumalabe.eus/liburuak/DHGE-1.pdf> [Consulta: 12 de abril de 2020].

Freeman, Jo (1988). *La tiranía de la falta de estructura*. Madrid: Forum de Política Feminista.

Ibarra, Pedro (2005). *Manual de sociedad civil y movimientos sociales*. Madrid: Síntesis.

Luxan, Marta et al. (2014). "Metamilitantzia. Herri mugimenduen baitatik gogoeta". *Jakin*, 203, 94-107.

Sagot, Monserrat (2020). Online seminar "Coronavirus y disputas por lo público y lo común en América Latina", CLACSO, ALAS y ISA.

Tarrow, Sidney (1997). *El poder en movimiento. Los movimientos sociales, la actividad colectiva y política*. Madrid: Alianza Editorial.

Zubiaga, Mario (2009). *Boteretik eraginera. Mekanismoak eta prozesuak Leitzarango eta Urbina-Maltzagako liskarretan*. Tesis doctoral. Leioa: EHU.