

INFORME DEL TALLER · PAMPLONA

Reflexión estratégica desde la Teoría de Cambio

Cosecha, lectura sistémica y primeras hipótesis estratégicas para REAS



“El modelo socioeconómico pone la vida en el centro gracias a la contribución de REAS, desde todos sus territorios del Estado español.”

Documento de síntesis y devolución

Índice de contenidos

Este documento recoge la cosecha del taller y la organiza como una primera hipótesis de Teoría de Cambio, manteniendo el contenido trabajado y enriqueciendo su presentación visual con materiales del propio encuentro.

1	Sentido del taller
2	La Teoría de Cambio como herramienta de reflexión estratégica
3	Los cuatro factores del cambio y los tipos de poder
4	Condiciones identificadas en el taller por cuadrantes
4.1	Factor personal: conciencia, valores y sentido de pertenencia
4.2	Factor cultural: imaginarios, relatos y sentido compartido
4.3	Factor estructural: reglas, recursos, instituciones y políticas públicas
4.4	Factor relacional: cooperación, comunicación, redes y proyectos compartidos
5	Interpretación desde la Teoría de Cambio: hipótesis estratégica actual de REAS
6	Tensiones y preguntas para seguir profundizando
7	Cierre

1. Sentido del taller

El taller realizado con REAS en Pamplona tuvo como finalidad abrir una reflexión estratégica sobre el cambio social al que REAS quiere contribuir y sobre las condiciones que deberían darse para avanzar hacia ese horizonte.

El punto de partida fue el siguiente cambio deseado:

El modelo socioeconómico pone la vida en el centro gracias a la contribución de REAS, desde todos sus territorios del Estado español.

A partir de esta formulación, el grupo trabajó desde la Teoría de Cambio, identificando condiciones necesarias para que ese cambio pueda ocurrir. Estas condiciones se ordenaron en cuatro dimensiones: personal, relacional, cultural y estructural. Posteriormente, se abrió una reflexión sobre los supuestos que hay detrás de esas condiciones, es decir, sobre las creencias que conectan lo que imaginamos necesario con el cambio que queremos alcanzar.

El ejercicio no pretendía cerrar una estrategia definitiva, sino hacer visible una primera hipótesis colectiva: cómo entiende REAS que puede contribuir a que la Economía Social y Solidaria gane capacidad transformadora y ayude a desplazar el modelo socioeconómico hacia la sostenibilidad de la vida.

Registro visual del taller



Imágenes del trabajo colectivo: condiciones, supuestos y diálogo en torno a los cuadrantes de la Teoría de Cambio.

2. La Teoría de Cambio como herramienta de reflexión estratégica

La Teoría de Cambio ayuda a pensar cómo se produce una transformación. En lugar de comenzar por las actividades, empieza por el cambio que se desea alcanzar y reconstruye hacia atrás las condiciones necesarias para que ese cambio sea posible.

En el taller se trabajaron cuatro momentos principales.

El primero es el cambio deseado. Es la imagen de futuro hacia la que se quiere contribuir. En este caso, no se trata de un objetivo pequeño ni meramente interno, sino de una transformación profunda del modelo socioeconómico: pasar de un modelo centrado en la acumulación, el crecimiento ilimitado y la mercantilización de la vida, a un modelo que sitúe en el centro los cuidados, la sostenibilidad, la justicia social, la cooperación y los límites del planeta.

El segundo momento consiste en identificar las **condiciones para el cambio**. Una condición no es una actividad concreta, sino algo que debería existir para que el cambio deseado tenga más posibilidades de ocurrir. Por ejemplo: que las personas conozcan las propuestas de la ESS, que existan alternativas sólidas y accesibles, que haya políticas públicas favorables, que se eduque en principios cooperativos o que las redes territoriales estén cuidadas y activas.

El tercer momento son los supuestos. Los supuestos son las creencias que sostienen la relación entre una condición y el cambio deseado. Por ejemplo: si creemos que una mayor conciencia social llevará a un cambio de prácticas, estamos asumiendo que conocer una alternativa aumenta la probabilidad de adoptarla. Si creemos que escalar proyectos de éxito transformará el modelo, estamos asumiendo que esos proyectos son replicables, accesibles y suficientemente atractivos para otros contextos. Nombrar estos supuestos es clave, porque permite revisar la estrategia con mayor realismo.

El cuarto momento son las contribuciones. Aquí aparece la pregunta estratégica central: ¿qué puede hacer REAS para favorecer esas condiciones? No todo depende directamente de REAS. Algunas condiciones están vinculadas a cambios sociales, institucionales, culturales o económicos muy amplios. Pero REAS sí puede contribuir desde su lugar: articulando redes, generando relato, visibilizando alternativas, incidiendo en políticas públicas, fortaleciendo prácticas territoriales, cuidando comunidad y mostrando que otra economía ya existe.

3. Los cuatro factores del cambio y los tipos de poder

El marco trabajado en el taller permitió ordenar las condiciones en cuatro dimensiones complementarias.

El factor personal tiene que ver con lo que cambia en las personas: conciencia, valores, creencias, deseos, percepción de posibilidad y sentido de pertenencia. Se relaciona con el poder dentro, es decir, con la capacidad interna de reconocerse como parte del cambio, creer que otra economía es posible y sentirse legitimada para actuar.

El factor relacional se refiere a la capacidad de cooperar, comunicarse, organizarse y construir prácticas compartidas. Se vincula con el poder para, entendido como la capacidad de actuar junto a otras personas, generar proyectos, coordinar esfuerzos y convertir una aspiración en práctica concreta.

El factor cultural apunta a los imaginarios colectivos, los relatos, los valores compartidos y el sentido común social. Se relaciona con el poder con, porque el cambio cultural emerge cuando muchas personas y comunidades empiezan a compartir una nueva forma de entender qué es vivir bien, qué merece ser cuidado y qué modelo económico resulta deseable.

El factor estructural tiene que ver con leyes, recursos, instituciones, educación, financiación, acceso a bienes comunes y políticas públicas. Se vincula con el poder sobre, entendido aquí no como dominación, sino como capacidad de transformar las reglas del juego que organizan la vida económica y social.

La riqueza del ejercicio está precisamente en haber reconocido que el cambio deseado necesita actuar en todos estos planos. No basta con cambiar conciencias si no existen alternativas materiales. No basta con crear alternativas si no se transforman los marcos legales, educativos y económicos. No basta con tener un buen relato si las redes que lo sostienen están debilitadas. Y no basta con incidir en políticas públicas si la sociedad no reconoce la ESS como algo cercano, útil y deseable.

4. Condiciones identificadas en el taller por cuadrantes

A continuación se recoge la cosecha del taller organizada según los cuatro cuadrantes o factores del cambio. Se mantiene la formulación en clave de “si...”, tal y como emergió en el trabajo grupal, porque esta forma permite visualizar las condiciones que el grupo considera necesarias para avanzar hacia el cambio deseado.

4.1. Factor personal: conciencia, valores y sentido de pertenencia

Este cuadrante recoge las condiciones vinculadas al cambio interno de las personas: su forma de pensar, sentir, comprender la economía, reconocerse como parte del cambio y actuar desde una conciencia más solidaria. Se relaciona con el poder dentro, entendido como la capacidad interna de tomar conciencia, revisar creencias y sentirse legitimada para participar en una transformación colectiva.

Las condiciones identificadas fueron:

- Si cambia el pensamiento económico de egoísta a solidario.
- Si las personas estuvieran concienciadas sobre los beneficios de la ESS para llegar a un cambio de modelo socioeconómico que pone la vida en el centro.
- Si hubiera una democracia real gestionada desde forma comunitaria y desde la base.
- Si la gente toma de manera masiva conciencia de que es posible y necesario un cambio de modelo económico y conoce las propuestas de la ESS.
- Si hubiera una distribución real de la riqueza.
- Si más gente se sintiera parte de REAS.

En este plano, el cambio deseado aparece ligado a una transformación de la mirada económica y política de las personas. No basta con que existan alternativas; es necesario que sean conocidas, sentidas como propias y percibidas como posibles. La pertenencia a REAS aparece también como una condición relevante: cuanto más se sientan las personas y entidades parte de la red, mayor será su capacidad de sostener y expandir el cambio.

4.2. Factor cultural: imaginarios, relatos y sentido compartido

Este cuadrante recoge las condiciones relacionadas con el cambio de valores colectivos, relatos sociales, formas de entender la vida buena, imaginarios sobre el futuro y sentido común compartido. Se vincula con el poder con, es decir, con la capacidad de construir sentido junto a otras personas y comunidades.

Las condiciones identificadas fueron:

- Si hay una toma de conciencia ante el riesgo de colapso.
- Si hubiera solidaridad internacional transformadora a favor de los derechos humanos y el medio ambiente.
- Si hubiera un mejor reparto del uso del tiempo y un modelo de cuidados más corresponsable.
- Si los grupos que tienen privilegios nos pusieramos al servicio de la sostenibilidad de la vida.
- Si las comunidades hicieran micropolítica de sostenibilidad de la vida.
- Si hubiera acción de decrecimiento real.
- Si sale en Netflix la nueva serie de REAS: “Aquí sí hay quien una”...

En este plano aparece una intuición muy potente: la transformación del modelo socioeconómico no depende solo de leyes, recursos o proyectos, sino también de qué considera la sociedad deseable, urgente, justo o posible. La referencia al colapso, al decrecimiento, a los cuidados, a los privilegios y a los imaginarios populares muestra que REAS entiende el cambio como una disputa cultural profunda: cambiar el relato sobre qué significa vivir bien y qué tipo de economía puede sostener la vida.

4.3. Factor estructural: reglas, recursos, instituciones y políticas públicas

Este cuadrante recoge las condiciones vinculadas a los cambios materiales, normativos, institucionales y económicos. Tiene que ver con leyes, financiación, educación, acceso a recursos, distribución de la riqueza y organización del sistema. Se relaciona con el poder sobre, entendido aquí como la capacidad de transformar las reglas del juego que condicionan la vida económica y social.

Las condiciones identificadas fueron:

- Si se equipararan los trabajos productivos y reproductivos.
- Si se supera la mercantilización de los bienes comunes.
- Si hubiera un reparto justo de la riqueza y un acceso a la tierra y a los recursos.
- Si conseguimos trabajar de forma conjunta —coproducir— la ESS y las administraciones públicas.
- Si la Economía Social y Solidaria estuviera presente en las aulas a todos los niveles educativos.
- Si el Estado destina 1.000 millones de euros a la ESS.
- Si más mujeres estuvieran en puestos de poder porque la sociedad fuera ecofeminista.
- Si en todas las escuelas se educa en los principios de la ESS.
- Si hay un cambio en el modelo educativo que favorece el pensamiento crítico y cooperativo.
- Si hubiera una legislación que penalice la destrucción de la vida y favorezca la sostenibilidad de la vida.
- Si hay alternativas de ESS sólidas capaces de acoger la ampliación de este modelo cuando vengan dificultades por la escasez del petróleo.
- Si cae el sistema y la ciudadanía nos reconoce como la alternativa.
- Si son evidentes y palpables los límites del planeta y las políticas marcan prioridades que agravan las diferencias sociales, las propuestas de REAS tendrán una base de aceptación más amplia.

En este cuadrante se concentra una parte importante de la cosecha. Esto muestra que el grupo percibe con claridad que la ESS necesita condiciones estructurales para crecer: financiación, legislación favorable, presencia educativa, políticas públicas, redistribución, reconocimiento del trabajo reproductivo y protección de los bienes comunes. También aparece una hipótesis relacionada con los escenarios de crisis: si el modelo dominante se debilita o evidencia sus límites, REAS podría ser reconocida como una alternativa ya existente.

4.4. Factor relacional: cooperación, comunicación, redes y proyectos compartidos

Este cuadrante recoge las condiciones vinculadas a la capacidad de relación, cooperación, articulación y acción conjunta. Tiene que ver con cómo las personas, entidades, comunidades y territorios se conectan, se comunican, se organizan y sostienen prácticas compartidas. Se relaciona con el poder para, entendido como la capacidad de actuar, coordinarse y transformar una intención en práctica concreta.

Las condiciones identificadas fueron:

- Si la gente / sociedad sabe, quiere y puede trabajar y cooperar conjuntamente, superando el individualismo.
- Si planteamos propuestas de consumo responsable más accesibles.
- Si conseguimos un mensaje más claro que acerque la ESS a todos los públicos desde las prácticas.
- Si el discurso de odio fuera transformado mayoritaria o totalmente por un discurso del amor.
- Si conseguimos escalar proyectos e iniciativas de éxito, replicables y accesibles.
- Si generamos proyectos con éxito y replicables con facilidad, transformaremos.
- Si conseguimos cuidar nuestras redes y sostener nuestra comunidad, tendremos más impacto.

Este plano muestra a REAS como una red que no solo quiere representar una alternativa, sino hacerla vivible, comprensible, accesible y replicable. La cooperación aparece como una condición central: superar el individualismo no se logra solo con discurso, sino generando prácticas concretas, proyectos exitosos, vínculos cuidados y mensajes capaces de conectar con públicos diversos.

5. Interpretación desde la Teoría de Cambio: hipótesis estratégica actual de REAS

El ejercicio permite identificar una primera teoría de cambio de REAS, entendida no como una formulación cerrada, sino como una hipótesis estratégica sobre cómo la red cree que puede contribuir al cambio de modelo socioeconómico.

La idea central que emerge es que el modelo actual no sostiene la vida y que la Economía Social y Solidaria puede ofrecer una alternativa real si consigue ganar conciencia social, presencia práctica, legitimidad cultural e incidencia estructural. REAS aparece, por tanto, como una red que no solo representa a la ESS, sino que puede actuar como articuladora de condiciones para que esa alternativa crezca, se reconozca y se consolide.

Esta hipótesis combina cuatro apuestas principales.

En primer lugar, una **apuesta de conciencia**: cambiar la forma en que las personas entienden la economía, pasando de una lógica individualista, competitiva o mercantilizada a una lógica más solidaria, cooperativa y orientada al sostenimiento de la vida.

En segundo lugar, una **apuesta práctica**: mostrar que la ESS no es solo un discurso, sino una realidad que ya existe. Para ello, resulta clave visibilizar proyectos concretos, accesibles, exitosos y replicables, capaces de demostrar que otra forma de producir, consumir, financiar, cuidar y organizarse es posible.

En tercer lugar, una **apuesta relacional y territorial**: cuidar las redes, fortalecer la comunidad REAS y mejorar la capacidad de cooperación entre personas, entidades y territorios. La transformación no depende solo de buenas ideas, sino de vínculos capaces de sostener procesos largos.

En cuarto lugar, una **apuesta estructural**: incidir en educación, legislación, políticas públicas, financiación, redistribución de la riqueza, reconocimiento de los cuidados y protección de los bienes

comunes. La ESS necesita condiciones materiales y normativas favorables para dejar de ser una alternativa periférica y convertirse en una opción socialmente reconocida.

La principal fortaleza de esta teoría de cambio es su mirada sistémica: REAS no sitúa el cambio en una única palanca, sino en la combinación de conciencia, prácticas, redes, cultura e instituciones.

El principal reto será ordenar esta amplitud estratégica: distinguir qué condiciones puede activar directamente REAS, sobre cuáles puede influir mediante alianzas e incidencia, y cuáles forman parte del contexto que debe observar y anticipar. También será importante concretar cambios intermedios que permitan saber si la red está avanzando hacia el horizonte deseado.

En síntesis, REAS parece situarse como una infraestructura de transición ecosocial: una red capaz de conectar alternativas existentes, hacerlas más visibles y accesibles, cuidar la comunidad que las sostiene e incidir para que las reglas del sistema favorezcan una economía al servicio de la vida.

6. Tensiones y preguntas para seguir profundizando

El ejercicio también deja algunas tensiones estratégicas que pueden ser útiles para continuar el trabajo.

Una primera tensión tiene que ver con la **escala del cambio deseado**. El horizonte formulado es muy amplio: transformar el modelo socioeconómico para poner la vida en el centro. Esto da fuerza y sentido, pero necesita traducirse en cambios intermedios más observables. La pregunta sería: ¿qué cambios concretos deberían haberse producido en tres, cinco o diez años para saber que REAS está contribuyendo realmente a ese horizonte?

Una segunda tensión aparece entre **lo que REAS puede controlar, lo que puede influir y lo que solo puede observar como contexto**. Muchas condiciones dependen de actores amplios: Estado, sistema educativo, ciudadanía, medios, administraciones públicas, mercado o crisis ecosocial. Sería útil distinguir qué condiciones puede activar directamente REAS, cuáles puede favorecer mediante alianzas y cuáles dependen de cambios externos que debe anticipar o aprovechar.

Una tercera tensión está en la **relación entre conciencia y práctica**. El taller dio mucha importancia a la toma de conciencia, pero conocer una alternativa no siempre implica adoptarla. Entre conciencia y acción hay barreras económicas, culturales, emocionales, logísticas y relacionales. Esto invita a preguntar: ¿qué necesita una persona o comunidad para pasar de simpatizar con la ESS a incorporarla en su vida cotidiana?

Una cuarta tensión tiene que ver con la **hipótesis del colapso como oportunidad**. Algunas aportaciones sugieren que, si el sistema entra en crisis o sus límites se vuelven evidentes, la ciudadanía podría reconocer a REAS como alternativa. Esta idea puede ser estratégica, pero también conviene matizarla: ¿cómo hacer que la ESS sea deseable y accesible antes del colapso, y no solo una respuesta de emergencia cuando todo lo demás falla?

Una quinta tensión es la necesidad de **concretar mejor el sujeto del cambio**. En las condiciones aparecen muchas figuras: ciudadanía, comunidades, administraciones públicas, escuelas, mujeres en puestos de poder, grupos con privilegios, territorios, entidades de ESS y REAS como red. El siguiente paso podría ser aclarar qué actores son prioritarios y qué cambios se esperan de cada uno.

7. Cierre

El taller permitió hacer visible una teoría de cambio ambiciosa, coherente y profundamente conectada con el propósito de REAS. La red se reconoce como parte de una transformación que no es solo económica, sino también cultural, relacional, personal, institucional y ecosocial.

La principal fortaleza del ejercicio es su mirada sistémica: REAS identifica que poner la vida en el centro requiere cambiar conciencias, relatos, prácticas, vínculos, estructuras y políticas. El principal reto está ahora en ordenar esa amplitud en una estrategia más concreta, capaz de diferenciar horizontes, priorizar condiciones, explicitar supuestos y definir contribuciones propias.

Una síntesis posible sería:

REAS contribuye al cambio de modelo cuando convierte la Economía Social y Solidaria en una experiencia visible, accesible, deseable, replicable y políticamente influyente; cuando cuida las redes territoriales que la sostienen; y cuando ayuda a que cada vez más personas, comunidades e instituciones reconozcan que poner la vida en el centro no es solo una aspiración ética, sino una posibilidad práctica.