



## LA OPORTUNIDAD HISTORICA DEL COOPERATIVISMO

### *-Documento de discusión-*

Miguel Sobrado.

Catedrático Universidad Nacional de Costa Rica.

Director del Programa de Capacitación Masiva para el Desarrollo Local de la Escuela de Planificación  
y Promoción Social de la Universidad Nacional de Costa Rica.

Junio, 2009.

### **Los cambios mundiales y el cooperativismo**

Las revoluciones científico-técnicas en proceso, (Schaff 85; Drucker 70) han venido cambiando los fundamentos del sistema de producción, de organización social, política institucional y cultural prevalecientes durante el siglo XX. El trabajo físico se encuentra en proceso de desaparición (Schaff 85; Rifkin 97), los recursos naturales lanzan señales preocupantes de agotamiento y el medio ambiente responde amenazadoramente al impacto de la actividad humana. Todo parece indicar que nos encontramos frente a un proceso de cambio en el modo de producción y la organización social de alcances e impacto globales que podrían conducir a una etapa de bienestar tanto material como espiritual de la especie humana, o a su destrucción si no se producen los ajustes políticos, institucionales y organizacionales necesarios para obviar y mitigar los peligros de la transición. Las grandes empresas transnacionales, que se orientan solo por la ganancia inmediata, son quienes han dirigido la política económica y han demostrado no ser los mejores consejeros para gestionar el cambio en esta época.

El cooperativismo como forma de organización autogestionaria basada en la igualdad de los asociados y en su participación democrática, encuentra en las nuevas condiciones un ambiente propicio para su desarrollo, lo cual entraña una enorme responsabilidad histórica para sus dirigentes e ideólogos. Esto debido, por una parte a la exigencia organizacional de las formas de producción post industrial que demandan participación activa de los trabajadores en los procesos de gestión para poder alcanzar la competitividad en los mercados actuales. Esta situación es realmente nueva, como nunca antes en la historia, las formas de organización cooperativas son algo más que un ideal social que depende de la visión y solidez de sus integrantes. Lo que antes había que lograr con un gran esfuerzo, en un medio ambiente adverso que veía al cooperativismo como una secta extraña ha cambiado. Ahora la participación se ha convertido en una necesidad creciente de las formas de organización emergentes (P. Senge 1996), a la que, contribuye, estimula y viabiliza, el desarrollo de los sistemas de comunicación e información. La accesibilidad a la información sobre el comportamiento de los mercados, la gestión eficiente, transparente y colectiva de la empresa y el crecimiento del nivel educativo y organizacional de los socios y directivos facilitan la tarea.

Por otra parte, la necesidad y urgencia de responder a los desequilibrios sociales y ecológicos y actuar de manera sostenible frente a las necesidades del cambio, colocan al cooperativismo como un movimiento social de amplio espectro social en el que se reflejan los intereses de casi todos los países y sectores de la población como una opción relevante en el proceso de cambio para equilibrar intereses y orientar activamente las transformaciones, reduciendo y mitigando así los peligros de la transición.



## **La organización participativa como tecnología estratégica**

Los cambios que afectan el sistema económico social están empotrados en la revolución científico técnica que, como todo cambio en la base tecnológica, tiende a incidir sobre las formas de organización productiva y en la formación y articulación institucional. En este caso la incidencia es particularmente importante ya que, en la medida que disminuye el papel del capital fijo y aumenta la relevancia del conocimiento, la organización empresarial se convierte en tecnología de punta para el progreso de la especie humana.

Estamos acostumbrados a atribuirle poderes transformadores de la vida social a los instrumentos materiales y visibles de la tecnología y a pensar que solo de ella depende el progreso. Las formas de organización, aunque han venido ganando espacios, han quedado relegadas en el imaginario público a un segundo lugar, definido más por la administración que por la organización e incorporación a la gestión de los trabajadores y ciudadanos. No obstante, la crisis que sacude la industria automotriz norteamericana no obedece al rezago de la tecnología material, sino a problemas de gestión y organización interna de esta industria, que no se ha podido recuperar de las ventajas que en este campo le impuso la industria japonesa.

Sobre el poder y los alcances de la organización participativa se ha escrito mucho y hablado aún más. En el ámbito mundial existen experiencias contundentes en el plano militar. La guerra de Vietnam fue ganada por un pueblo campesino pero altamente organizado, a la mayor potencia militar y tecnológica del mundo como bien lo describe W. Burchet en sus libros sobre esta guerra.

Otro caso ilustrativo es el de William Deming (M. Walton: 92), norteamericano promotor desde los años 30 de la "Calidad Total", que incorpora la participación de los trabajadores en las empresas y si bien no logró eco en su país aferrado entonces al "orden y mando", revolucionó la gestión empresarial que impulsó el desarrollo japonés, después de la segunda guerra mundial.

En Costa Rica se ganó también otra guerra con esta tecnología, esta vez en el ámbito de la salud. El Hospital sin Paredes de San Ramón, a finales de los sesenta y principios de los setentas, organizó a las comunidades de cinco cantones para la salud logrando la reducción espectacular de la mortalidad materno infantil, logros que atrajeron la atención de la Organización Mundial de la Salud y contribuyeron a la reforma mundial de salud. El éxito de Coopesa RL o de la cooperativa Dos Pinos, entre otros centenares de cooperativas del continente obedece también a este factor.

Pero la organización ha sido igualmente un concepto gastado en la boca de demagogos y populistas, utilizado para encubrir la manipulación de los bienes e intereses colectivos. Por esta razón debe analizarse en su práctica concreta y no en sus declaraciones o personerías jurídicas.

La organización participativa, aunque de forma limitada, ha venido ganando terreno en el mundo empresarial a través de la "calidad total" y otras formas de gestión postindustriales, que solo adquieren nivel competitivo en la medida que involucran en las decisiones operativas a sus trabajadores.

## **Características de la organización postindustrial**

La descentralización operativa y la apertura de espacios de participación en las empresas han sido una característica de la producción diferenciada postindustrial. Las exigencias de la



producción de calidad y de bajo costo para mantener la competitividad han llevado a achatar las tradicionales estructuras verticales industriales y a transferir autonomía operativa a las unidades de base de la industria. Un proceso similar han vivido las estructuras militares para poder enfrentar la versatilidad organizacional de la lucha guerrillera arraigada en las comunidades, obligando a los ejércitos a la creación de unidades especiales con gran flexibilidad jerárquica.

En el ámbito institucional la regionalización y descentralización, ha sido también una de las características incorporada en las estructuras de los estados desarrollados; buscando la eficacia del quehacer público, transfieren atribuciones a las regiones y localidades para mejorar la gestión pública.

La tendencia descentralizadora y la búsqueda de la participación activa de los trabajadores o ciudadanos esta relacionada con las necesidades y complejidad de la nueva época y tiene fundamentos objetivos. Por una parte las máquinas y robots desplazan a la mano de obra no calificada y requieren de personal con mayor nivel educativo e iniciativa, y por otra, las nuevas exigencias organizacionales demandan una modificación de las estructuras y procedimientos rígidos y verticales.

Los esfuerzos realizados por las nuevas formas organizacionales empresariales para incorporar la participación, si bien han tenido éxitos importantes alcanzados por el desarrollo organizacional, se han encontrado con límites derivados de la naturaleza privada de las corporaciones. Aunque los sistemas de participación en este tipo de empresas se basan en estímulos que buscan el “ganar, ganar” de las partes, subsiste una relación de asimetría que inclina la balanza a favor de la parte empresarial.

### **Las ventajas del sistema de gestión cooperativo**

Las organizaciones cooperativas y asociativas por su carácter social, no tienen este tipo de limitaciones y se encuentran en condiciones particularmente favorables para florecer y desarrollarse en las nuevas condiciones históricas. De esta ventaja estratégica no parece ser consciente el movimiento cooperativo latinoamericano aún en proceso de consolidación. Este movimiento, emergente en un contexto institucional desestimulante que todavía no ha terminado de romper su dependencia tradicional de las estructuras clientelistas.

La pregunta que surge, cuando se hace este tipo de afirmación tan aparentemente atrevida, es ¿por qué solo una pequeña parte del movimiento cooperativo ha podido aprovechar esta coyuntura, mientras que un sector importante y mayoritario permanece poco desarrollado y dependiente?

La respuesta nos obliga a clarificar conceptos y condiciones en que se ha desarrollado el cooperativismo en América Latina que han condicionado sus logros.

En primer lugar, conviene recordar que una parte del movimiento cooperativo, especialmente el generado por relaciones políticas derivadas de la acción del Estado Benefactor, opera dentro de esquemas clientelares. Sus integrantes no siempre han alcanzado la verdadera participación y operan en esquemas de participación limitada y condicionada a los intereses, prioridades y ritmos que imponen “desde arriba” los cuerpos directivos tradicionales.

Recordemos que una parte importante del movimiento cooperativo creció o surgió, durante la segunda mitad del siglo veinte, al calor de las relaciones corporativas patrocinadas por los partidos políticos del llamado Estado de Bienestar con generosos subsidios, en parte para contrarrestar el comunismo. Estas relaciones priorizaron las lealtades políticas y personales por encima de las capacidades gerenciales y cívicas del movimiento cooperativo, debilitándolo orgánicamente. Al producirse en los ochenta la crisis de este tipo de estado, el movimiento cooperativo sufrió el impacto de la debilidad de su dirigencia y de parte de sus estructuras empresariales que sobrevivían gracias al subsidio público. La devastación causada en el movimiento cooperativo por la crisis produjo un movimiento pendular, desde el tutelaje



institucional y político en decadencia, hacia un tecnocratismo sin visión social estimulado por la ideología neoliberal.

Sobre ello existe un refrán campesino que dice que “cuando la gente se ha quemado con leche hasta el queso sopla”. Algo similar ocurrió con una parte del movimiento cooperativo y los nuevos gobernantes a los que se les fue la mano en su reacción contra el corporativismo. Así, se empezó a ver a las cooperativas solamente como empresas privadas que tenían que producir rentabilidad económica, dejando de lado las metas de formación de capital humano y social y su contribución al desarrollo local.

En segundo lugar, habría que añadir el contexto tecnológico. Una parte importante de las empresas cooperativas operan dentro del sector menos avanzado de la economía, con tecnología de la época industrial donde se aplican tradicionalmente las relaciones verticales de gestión.

En tercer lugar, destacar que durante el proceso de formación de cooperativas a menudo se prioriza lo jurídico, buscando obtener una personería jurídica que permita operar a la empresa, y dejando de lado la educación y capacitación cooperativas. De esta forma, la educación se convierte más en un rito con el que se cumple para cubrir formalidades que en un sólido proceso educativo que estimule la capacitación posterior.

### **Aprender de las mejores prácticas**

No obstante, ahí donde el movimiento cooperativo ha sido consecuente con los principios cooperativos de igualdad (sin asimetrías reales) y autonomía efectiva con acceso oportuno y transparente a la información, ha actuado con celeridad contra toda manifestación de corrupción y además ha tenido un liderazgo basado en la capacitación de sus dirigentes y socios, los resultados han sido otros, muy satisfactorios. Estos principios son una constante que encontramos en las empresas cooperativas exitosas del continente y posiblemente de todo el mundo y obedecen en última instancia a las reglas del aprendizaje de las empresas y los seres humanos en general.

Dentro de las organizaciones cooperativas y asociativas, tanto productivas como comunales existen experiencias muy exitosas de esta forma de organización, aunque en otros casos no sea así. ¿En que consiste la diferencia que hace a unos exitosos y a otros no, si la forma de personería jurídica es la misma?

En lo fundamental la diferencia ha estado en los siguientes factores: 1) La organización responde a una necesidad real cuya solución exige compartir insumos o medios; 2) Existe información fluida sobre la gestión de la empresa; 3) Existe descentralización y autonomía operativa y mecanismos de rendición de cuentas y control de resultados ágiles que permiten a los socios intervenir y cambiar la dirección si se aparta de sus objetivos; 4) Un liderazgo incluyente de los asociados en la gestión, y 5) Derivado de todo lo anterior, una gran flexibilidad para adaptarse a los procesos de cambio.

Con grandes asimetrías no hay posibilidades de autonomía real, ya que quien tiene más peso condiciona la acción y el desempeño de quien casi no lo tiene. A su vez, sin autonomía no hay posibilidades de capacitación y desarrollo pues se inhibe la relación del cooperativista con su empresa y el medio circundante, en estas condiciones no se puede aprender y alcanzar el desarrollo. Desde esa misma óptica, para que haya participación real de los dirigentes y asociados, la información sobre la gestión de la empresa debe ser fluida. No existe participación real y creativa sin información fluida y veraz, lo que florece en esas condiciones es una participación mediatizada y manipulada de los socios, fenómeno definido como participulación por Raff Carmen (04).

A todo lo anterior debe unirse la capacidad y voluntad didáctica del liderazgo cooperativo, lo que conlleva un compromiso y confianza en la ideología del crecimiento cooperativo, un





crecimiento del conocimiento y la participación de todos. Sin esta capacidad y voluntad la capacidad técnico gerencial, si bien puede, en el mejor de los casos, obtener resultados económicos a corto plazo, también puede romper la identidad de la organización cooperativa y llevarla a su disolución.

Como se puede ir perfilando, estos principios cobran vida en la práctica de la construcción de empresas capaces de aprender y crecer sensibles al ambiente físico y social. Son principios cuya aplicación demanda todo un arte en su aplicación a los procesos de gestión cooperativa.

En virtud de lo antes dicho, la empresa cooperativa es mucho más que una personería jurídica, como un buen matrimonio es mucho más que el acta matrimonial. Existe una esencia de la empresa cooperativa que conlleva una profunda fuerza creadora, generadora y ampliadora de sinergias colectivas que debemos identificar, valorar y cultivar. Ubicar los entornos favorables y la forma de construirlos, de aprovecharlos cuando existen, pero también de contribuir a su gestación en el mediano o largo plazo.

La organización participativa, está lejos de ser una frase ideológica o una personería jurídica, más que un acto ritual o un documento legal es ante todo una construcción social de alta tecnología con elevadas dosis de reciprocidad, confianza y compromiso militante de sus asociados, todo lo cual le permite responder con eficiencia a las necesidades de la nueva tecnología de producción diferenciada, de complejidad creciente. Es inherente a las nuevas condiciones de producción y de organización social. Es requerida por el ordenamiento socio productivo y al mismo tiempo posibilitada y estimulada por las técnicas de información y comunicación (TICs).

Por tal motivo, debemos prestar especial atención a este tipo de tecnología de importancia creciente en el mundo contemporáneo. Para su desarrollo lo único que se requiere es gente deseosa de resolver sus problemas, autonomía efectiva y alfabetización empresarial y organizacional. Lo demás viene por añadidura una vez que se activan las capacidades de la gente. El primer paso es tomar conciencia de la importancia de la tecnología organizacional para que nos concentremos en su desarrollo. Al igual que el fuego de Prometeo, esta tecnología estimula la visión y libera el poder real del desarrollo, incluso en los menos favorecidos y excluidos de la actual estructura social. La organización participativa es poder al alcance de todos. Instrumento de configuración de sujetos sociales capaces de participar en los procesos de desarrollo a partir de un proyecto propio.

### **El arte de la organización participativa**

La gestión cooperativa fusiona en la práctica el arte con técnica, y no puede reconocerse solo por el nombre o personería jurídica. Por eso es que se afirma que la organización participativa cooperativa, tiene ventajas sustanciales, que no se limitan a la nueva tecnología, pero que encuentra un espacio particularmente favorable en las nuevas condiciones, espacio que puede y debe ser aprovechado por el movimiento cooperativo.

A la esencia de la empresa cooperativa debe añadirse la visión local, regional e incluso mundial de expansión del movimiento cooperativo. Tal es el caso de Mondragón en España, que ha proyectado, su fuerza organizacional participativa, su sinergia y dinámica creadora, hacia fuera promoviendo desarrollo en escala y encadenamientos regionales y sectoriales, traspasando las fronteras nacionales y continentales.

### **La necesaria participación política del movimiento cooperativo**

#### **Situación actual de América Latina**



A los problemas de la transición del modo de producción y la ecología mundial, enumerados al inicio de este artículo, deben añadirse las condiciones especiales de la región latinoamericana, que viene perdiendo posiciones en el marco económico mundial casi desde la independencia de las metrópolis española y portuguesa. Una clase política-empresarial, que bajo diversas etiquetas ideológicas a lo largo del tiempo, permanece apegada a la tradición secular, procedente de la colonia, de obtener ventajas bajo la sombra de políticas creadas para su propio beneficio.

No se trata de una política de sana protección temporal para estimular el desarrollo endógeno, sino un proteccionismo para el monopolio u oligopolio de unos pocos. Un “estado nodriza” para quienes detentan el poder, mientras exige eficiencia, competitividad y sacrificio a los demás.

Dentro de este contexto político, que va del neoliberalismo al populismo, si bien se han perfilado nuevas esperanzas en los últimos años con el ascenso de diversos gobiernos democráticos y progresistas en diferentes países del continente, los resultados aún no son visibles. Mientras tanto toma posiciones y se consolida en diversos puntos de la región una nueva fuerza económica que está tomando relevancia creciente en el ámbito social y político: el llamado narcotráfico. Esta fuerza, aún no consolidada, que se encuentra a nivel de bandas que disputan territorios, cobra un perfil cada vez más definido como un nuevo sector burgués, poseedor de una institucionalidad muy eficiente: el sicariato. Esta fuerza emerge con fuerza y dinamismo aprovechándose de la existencia de una masa creciente de excluidos, que encuentran en el narcotráfico un espacio vital y aprovechando la corrupción imperante en los aparatos públicos para comprar autoridades y subordinar instituciones en muchos de los debilitados estados de la región.

Dentro de este contexto, no es posible sin que tengamos como sociedades que pagar un alto precio en el futuro, permitir que amplios sectores de la población permanezcan fuera del sistema educativo o participen solo de su fase básica. Tampoco se puede ignorar que además de una buena educación, para la participación efectiva de la población en la vida económica, social y política hace falta un proceso de alfabetización empresarial y ciudadana que genere poder real. Esto no se puede lograr con la institucionalidad tradicional, la nueva época requiere de un liderazgo visionario, emprendedor y vigoroso, capaz de gestar capital social y poner en marcha las reservas cívicas que subsisten en las comunidades y barrios urbanos y rurales de nuestros países.

### **De movimiento en sí, a movimiento para sí**

El movimiento cooperativo latinoamericano debe asumir su identidad, adecuándola a su esencia en los nuevos tiempos y a las responsabilidades históricas sin perder sus principios solidarios. En este sentido debe trascender el ritualismo legal y formal, aspectos importantes pero insuficientes, regresando a su esencia social y organizacional frente a las condiciones y necesidades del contexto histórico continental y mundial.

En un momento de anomia donde después de la caída del socialismo burocrático y el derrumbe del neoliberalismo, no se han decantado aún las visiones de futuro compartidas y los movimientos sociales se encuentran fragmentados en pequeños feudos, cada uno velando por sus intereses particulares. Puesto que su fuerza solo se hace sentir cuando logran unirse contra algo o alguien formando un bloque reactivo, pero que carecen de un proyecto común que los integre alrededor de un proyecto de nación, el cooperativismo debe asumir el liderazgo regional y nacional y promover la construcción de una nueva visión de futuro compartido.

### **El cooperativismo y la mitigación y reducción del clientelismo**



El liderazgo cooperativo requiere asimismo de configurar una nueva visión de futuro, tomar conciencia del contexto social e institucional clientelista prevalecientes en la región. Un contexto con matices variantes pero con raigambres históricas en las relaciones de dominación institucionales; que no pueden ser cambiadas con una declaración de principios. Se trata de relaciones, adversas para el desarrollo cooperativo y asociativo pues el clientelismo parte de una relación asimétrica -entre patrono que facilita un bien a los clientes a cambio de su entrega ciudadana- que afecta su autonomía de gestión, requisito indispensable para el desarrollo cooperativo.

En otras palabras, el clientelismo actúa como una especie de cáncer organizacional muy peligroso para el desarrollo organizacional participativo si se sucumbe a su dinámica, pero con el cual debe aprender a vivir el movimiento cooperativo mientras lo debilita y transforma. Esto si bien parece una contradicción insoslayable -y en los casos de clientelismo “hard” lo es-. Empero estimamos que si es posible superar, en el mediano y largo plazo, en la medida que exista visión y educación.

El cooperativismo por su esencia de cooperación solidaria, contribuye a apoderar a las comunidades y grupos haciéndolos menos dependientes de las relaciones asimétricas prevalecientes en nuestras sociedades. La acción del movimiento cooperativo y asociativo debe verse como parte de un proceso de apoderamiento progresivo de las comunidades y grupos, que les permita evolucionar de las formas más duras de dependencia clientelista a otras menos fuertes, donde se amplía su margen de autonomía. Durston (2001) distingue una escala de clientelismos que van del autoritario o/y cleptocrático, pasando por lo que llama clientelismo pasivo: paternalista, tecno burocrático y/o partidista; y el llamado semi-clientelismo: incubadora y capacitadora; hasta llegar a la Agencia Empoderadora y finalmente a la Sinergia: coproducción estado-sociedad civil.

En este sentido no solamente debemos reconocer que toda organización asociativa contribuye, aunque sea modestamente, a dar poder a la gente hasta entonces desorganizada, y que cada paso en este proceso es un logro de construcción de ciudadanía, debemos ocuparnos principalmente en mantener la meta estratégica de formación de capital ciudadano. Por lo tanto, si bien no se puede pretender cambiar radicalmente a corto plazo las relaciones clientelistas, las acciones tácticas que permiten su debilitamiento no deben impedir la claridad sobre la necesidad de una ciudadanía plena para alcanzar el desarrollo. La autonomía es una condición imprescindible del aprendizaje, la capacitación y el desarrollo organizacional participativo, y debe mantenerse como meta incluso en condiciones extremas, donde una cooperativa deba ser intervenida financieramente por haber sido víctima de un desfalco o por inexperiencia. Incluso en esas condiciones la intervención externa, para que cumpla su objetivo de auxilio, debe ser incluyente. Esto es, ser realizada con compromiso, con un sentido didáctico, de lo que Gramsci llama intelectual orgánico. De otra forma, si la intervención se realiza desplazando de la gestión totalmente a los socios originales, aunque tal medida tenga éxito técnico financiero, no capacita ni ayuda a la organización cooperativa e incluso puede contribuir a su desintegración al romperse los vínculos internos que le dieron vida.

Esta es una tarea compleja pero impostergable del movimiento cooperativo que requiere además de visión, acción coordinada, apoyo técnico en el desarrollo y difusión de mecanismos técnicos de información y gestión cooperativa que faciliten el control y la rendición de cuentas por resultados. Se trata de crear las condiciones y bases para el desarrollo de una cultura cooperativa basada en los logros económicos, sociales y ambientales, que incentive la eficiencia y eficacia organizacional.

### **El mito del apoliticismo del movimiento cooperativo**



La ruptura de los vínculos corporativos, producto del debilitamiento del tutelaje del movimiento cooperativo por parte de los partidos políticos, fue sin lugar a dudas un paso adelante y un requisito para el desarrollo autónomo y el crecimiento del movimiento cooperativo como actor social con personalidad e identidad propia. Igualmente, la recuperación de la buena administración y la modernización técnica de su liderazgo y gerentes, fueron elementos importantes de maduración interna de las organizaciones cooperativas. Pero el tecnocratismo “apolítico”, no solo ha afectado y desviado la atención de los fines sociales del cooperativismo, sino que creado un clima para que las autoridades neoliberales le impongan una legislación que constituye una verdadera camisa de fuerza que restringe su misión social, obligándole a competir en el mercado abierto con las grandes empresas en el campo financiero.

Detrás de este proceso que no ha sido producto sólo de ingenuidad interna dentro del movimiento, sino también, de una activa intervención de los organismos financieros privados que desean sacar de este campo al cooperativismo, se encuentra la manipulación del concepto de “despolitización” del movimiento cooperativo y de regulación instrumental de la actividad en sí según el vaivén de las fuerzas del mercado. Efectivamente, como mencionamos anteriormente, la ruptura con el tutelaje de los partidos políticos fue un paso importante para la recuperación del movimiento cooperativo, pero una cosa es no someterse al tutelaje de los partidos y otra muy diferente es no participar en la definición y toma de decisiones políticas nacionales. Romper con el tutelaje es un requisito para alcanzar la autonomía que requiere el crecimiento y consolidación del movimiento cooperativo, pero permanecer en lo gerencial tecnocrático, renunciando a la participación política nacional, a la política con “P” de patria, es renunciar al cooperativismo como movimiento social. Esto es particularmente grave para el fortalecimiento y crecimiento interno del movimiento cooperativo, pero sobre todo inoportuno y nefasto para las naciones latinoamericanas en un momento, en el que la carencia de liderazgo y visión de futuro mantiene la nave pública sin timón en las aguas turbulentas de la globalización. Un momento que requiere la contribución de los mejores esfuerzos e inteligencias de cada país, pero sobre todo de los movimientos populares en la configuración de una visión de futuro compartido que oriente el proceso de construcción de las nuevas repúblicas ciudadanas latinoamericanas como un todo.

## **La descentralización y la nueva institucionalidad**

La descentralización debe en algún momento consolidarse formalmente, pero el proceso de regionalización no debe estar sujeto a las decisiones formales. La regionalización, que es una condición importante para la formación de capital social ciudadano, puede inducirse, de manera progresiva, por la acción de las comunidades organizadas, las organizaciones cooperativas y otras formas asociativas y de autogestión. En la medida en que las organizaciones de la sociedad civil se articulan alrededor de los problemas regionales y locales, buscándoles solución y perfilando sus necesidades de desarrollo de mediano y largo plazo, se generan condiciones para incorporar a las instituciones nacionales y locales. Invitados a su seno les proponen a las instituciones y autoridades, como conjunto organizado de la sociedad civil, los proyectos elaborados y la búsqueda conjunta de soluciones a aquellos problemas que requieran de intervención técnica. De tal forma, ocupando espacios, pueden ir creando las condiciones, el poder y las capacidades organizacionales locales para reorientar y controlar los programas y servicios públicos regionales y locales. Una experiencia destacada de este tipo actividades es la de la Zona Económica Especial de la Zona Norte de Costa Rica (ver [www.zeezn.com](http://www.zeezn.com)) y de forma incipiente la experiencia de capacitación masiva en proceso de desarrollo en el estado de Tabasco, México.





## **Preparar los destacamentos cooperativos para el desarrollo**

El desarrollo cívico necesario para elevar el rendimiento institucional y generar condiciones para un desarrollo sostenible, exige una actitud de liderazgo activa del cooperativismo para contribuir a la formación de la nueva clase dirigente en el continente. Este liderazgo requiere de destacamentos bien formados capaces de impulsar las formas asociativas locales y regionales y promover activamente la adecuación de las políticas sociales a la generación de empleo y reducción de la pobreza.

Con dicho propósito es preciso recurrir a las mejores prácticas de capacitación de cuadros y equipos de organización y alfabetización empresarial y comunitaria. Dentro de estas vale la pena mencionar, por su solidez epistemológica y metodológica, pero sobre todo por los resultados obtenidos en más de tres décadas, las experiencias que ha generado el Método de Capacitación Masiva desarrollado por el brasileño Clodomir Santos de Moraes, premio a los derechos humanos por la reducción de la pobreza a través de la organización asociativa (Carmen y Sobrado: 2002). Se trata de un método que coloca la autonomía como requisito para la capacitación en organización y desarrollo empresarial, que parte del desarrollo de las capacidades de las organizaciones y de las personas a partir de su práctica (actividad objetivada). Dado su carácter masivo su lanzamiento y operación en proyectos con los excluidos es de bajo costo por unidad, lo que adquiere particular relevancia en tiempos de crisis económica.

A través de los Laboratorios Organizacionales de Curso (Correia, Castelo Branco 2004), se han formado en tres continentes eficientes destacamentos de organizadores y alfabetizadores empresariales capaces de promover procesos masivos de generación de empresas y empleo, impulsados por el Instituto de Apoyo a los Países del Tercer Mundo (IATTERMUND), de Brasil. Este probado método ha demostrado efectividad masiva para promover y orientar la organización y alfabetización empresarial de las masas excluidas.

Esta iniciativa es la respuesta necesaria para promover la organización de las comunidades marginadas e impedir que los excluidos se conviertan en base social del narcotráfico y sean reclutados por esta nueva burguesía delictiva para su proyecto de dominio sobre la región, lo que no augura un futuro deseable para nuestro continente.

### **Las alianzas estratégicas**

Adicional a la toma de conciencia sobre sus ventajas históricas y la adecuación progresiva de la organización del movimiento cooperativo para actuar como fuerza impulsora de políticas públicas, es necesario considerar, para que su acción sea efectiva y acumulativa, las posibilidades de alianzas en cada país. Dentro de esta perspectiva su campo de acción no debe limitarse al sector cooperativo, sino ampliarse a las diversas formas asociativas que converjan con la esencia social y política del movimiento. Debe considerarse, más allá de la personería jurídica, los niveles de convergencia a que conduce la práctica social y de solidaridad de las otras formas de organización solidaria y autogestionaria. Esta ampliación es fundamental para desarrollar acciones comunes y crear proyectos conjuntos estimulando la generación de condiciones para hacerlo.

Pero el establecimiento de alianzas no debe limitarse a otras formas asociativas, sino abarcar también a los grupos organizados por metas sociales, ambientales y de desarrollo comunes. Especial atención debe prestarse a los sectores empresariales que propicien formas avanzadas de auténtica responsabilidad social empresarial (RSE), promoviendo e involucrando activamente en encadenamientos económico-sociales la participación y organización de las comunidades locales y regionales.

### **A manera de conclusión**

1. El movimiento cooperativo latinoamericano enfrenta actualmente un clima favorable para el desarrollo de las formas asociativas y de participación en gran escala. La nueva tecnología de producción diferenciada, estimula su desarrollo y la organización cooperativa se convierte paulatinamente en un nicho de incubación ideal. Esta es una ventaja que abre perspectivas para el desarrollo del movimiento cooperativo, pero establece también un reto de renovación y actualización de la esencia de la autogestión asociativa.
2. A fin de aprovechar las oportunidades que ofrece la actual coyuntura internacional es imprescindible ir más allá de los principios tradicionales de Rochdale y las configuraciones jurídicas. Es preciso hurgar en el arte de la gestión asociativa, en el proceso de construcción de organizaciones sostenibles capaces de aprender del entorno social y ecológico. Este conocimiento existe, se ha generado en las mejores prácticas contemporáneas y debe ser objeto de estudio y difusión. Debemos tomar conciencia de su importancia y aprovecharla estimulando su conocimiento y actualización. Esto dará ventajas estratégicas al movimiento cooperativo y le hará menos dependiente de escuelas de administración tradicionales que obedecen a otro esquema de gestión y de principios sociales.
3. El afinamiento de la esencia de la gestión participativa, propia de los sistemas asociativos y cooperativos, permitirá orientar mejor la construcción de nuevas cooperativas en contextos donde predominan las relaciones clientelistas. Esto es particularmente importante para orientar y fortalecer el desarrollo cooperativo en el contexto latinoamericano, donde la práctica del clientelismo, con sus diversos matices esta ampliamente difundida.
4. La presencia hegemónica de las relaciones clientelistas de dominación en el subcontinente latinoamericano es un elemento central a considerar en el diseño e implementación de una estrategia de acción colectiva que rompa el círculo vicioso de la dependencia crónica que conduce a la postración social de los pueblos. Buena parte del antídoto contra el clientelismo se encuentra en la práctica de la autogestión cooperativa, su impulso y reproducción ampliada constituyen una de las tareas prioritarias del momento actual.
5. El cooperativismo tiene no sólo una ventaja en su forma de organización sino en la capacidad de integrar intereses y resolver contradicciones, lo que le permitiría llenar con facilidad el vacío de liderazgo en la región latinoamericana, si se decide actuar como movimiento social con metas políticas.
6. El cooperativismo debe establecer una política de alianzas con sectores afines alrededor de los objetivos del desarrollo sustentable, para aumentar su capacidad de influencia y acción.
7. Debe evitarse el establecimiento de compromisos estables con partidos políticos y procurar más bien que estos asuman los postulados y propuestas del movimiento cooperativo.
8. El desarrollo cooperativo debe orientarse por las experiencias de desarrollo local, regional y sectorial gestadas por el mismo movimiento y comunidades organizadas. Dentro de estas experiencias debe estudiarse y difundirse aquellas en las que la regionalización se ha realizado a través de la "ocupación de espacios" por la organización comunal.

9. La formación de destacamentos de desarrollo del movimiento cooperativo y de las comunidades organizadas para la alfabetización empresarial y ciudadana debe ser considerada con atención para la acción operativa y como instrumento eficaz en la generación de empleo y reducción de la pobreza.
10. Las condiciones mundiales y regionales demandan respuestas de las mejores prácticas del movimiento cooperativo que puedan constituirse en alternativas políticas para un desarrollo sustentable a largo plazo.

## Bibliografía

- Carmen, R y Sobrado, M. 2002 “Un futuro para los excluidos” Editorial de la Universidad Nacional, Costa Rica.
- Carmen, Raff. 2004 “Desarrollo autónomo” Editorial de la Universidad Nacional, Costa Rica.
- Correia Castelo Branco, Jacinta 2002 En Raff Carmen y Miguel Sobrado “Un Futuro para los Excluidos Editorial de la Universidad Nacional, Costa Rica
- Drucker, Peter 1970 “La gran ruptura” Editorial Troquel
- Durston, F. 2001 “El capital social, parte del problema y parte de la solución” CEPAL, Chile.
- Huizer, G. 1973 “El potencial revolucionario del Campesino en América Latina. S. XXI editores, México.
- Putnam, R. 1994. “Para hacer que la democracia funcione”, Editorial Galac, Venezuela.
- Oppenheimer, A. 2005 “Cuentos chinos”, Editorial Sudamericana, Buenos Aires.
- Rifkin, Jeremy 1997 “El fin del trabajo” Ediciones Paidós
- Rojas, JJ. 2000. “Devenires y avatares: memorias legislativas”. Raúl Juárez Carro Editorial, México.
- Schaff, Adam. 1985 “Que futuro nos aguarda” Editorial Critica, Barcelona
- Senge, Peter. 1996 “La quinta disciplina” Editorial Granica
- Sobrado, M y Rojas JJ. 2004. “América Latina: crisis del estado clientelista y la construcción de repúblicas ciudadanas” Cámara de Diputados DF, México. Hay una edición comercial 2006, de la Editorial de Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica.
- Trigilia, C. 2003. “El capital social y el desarrollo local” en “El capital social: instrucciones para su uso” de Arnaldo Bagnasco et al. Fondo de Cultura Económica, Argentina.
- Walton, Mary 1992 “Cómo administrar con el método Deming”, Grupo editorial Norma.