Cooperativismo, un medio para una paz exigente en un espacio de 'coonflictos'

René Mendoza Vidaurre[1]

La guerra es la continuación de la política por otros medios.
C. Clausewitz (1780-1831)

Mi marido y mi hijo cayeron en la guerra. Quedé con alguito de tierra. La cooperativa fue como mi marido. Me apoyé en ella para criar a mis hijos.
E. Terceros, productora, socia de cooperativa, Nicaragua.

Más fuertes son los hijos y las hijas, más fuertes son sus padres.
Proverbio en la Centroamérica rural.

La guerra y la paz son la continuación de la política por otros medios, diríamos esperando que Clausewitz esté de acuerdo con el añadido de "y la paz". Países con guerras que firman acuerdos de paz experimentan un período que De Sousa (2015) llama "post-acuerdos de paz". Es un período de continuación de conflictos en que diversidad de rutas de desarrollo se confrontan y en que las organizaciones asociativas las expresan y tienen potencial de hacer diferencia. ¿Bajo qué condiciones las organizaciones asociativas contribuyen a la paz? ¿Qué alianzas requieren para hacer diferencia? Este artículo responde a ambas preguntas desde la realidad de guerra y paz que Centroamérica ha experimentado en los últimos 50 años.

1. Introducción

Cuando los gobiernos y grupos rebeldes firman los acuerdos de paz, las confrontaciones militares entre ambas partes llegan a su final. Se abre entonces un espacio de esperanzas y de flujo de recursos e ideas; y también de realidades de despojo, de cooptación de organizaciones populares y de manipulación de las palabras encubriendo esas realidades. Es un contexto de oportunidades para una paz exigente con justicia, equidad y en sociedades democráticas. Y es un contexto de riesgos en que la desigualdad, la injusticia y el autoritarismo, mecanismos estructurales generadores de guerras, se recrudezcan.

¿Qué hace diferencia en esos contextos? Argumentamos que la inter-acción de las instituciones del estado, del mercado y de la sociedad, comprometidas con los procesos de democratización dando mayor espacio a las familias excluidas y olvidadas, es la que hace diferencia. Una sociedad fuerte e igualitaria dinamiza esa inter-acción y construye la paz como continuación de la política, política entendida como servicio a la sociedad, por otros medios. Para que esa sociedad sea fuerte, sus mayores bases son las organizaciones asociativas. Precísamente aquí está el quid de la cuestión: los sindicatos que surgieron ante la industrialización en el s. XVIII ya fueron erosionadas en el mundo bajo las políticas neoliberales de 'flexibilización laboral'; las ONGs y las Fundaciones que emergieron como la expresión de la sociedad civil entre 1980 y 2010 ya han sido diezmadas en América latina con la reducción de la cooperación internacional; las iglesias (o comunidades) de base que emergieron con la apertura de la Iglesia a raíz del concilio Vaticano II, ya fueron borradas por el conservadurismo del Papa Juan Pablo II y Benedicto XVI; y los movimientos sociales, que emergen una y otra vez como protesta ante las distintas injusticias, son cooptadas y/o golpeadas por muchos gobiernos independientemente de su signo ideológico. Esa mezcla de neoliberalismo económico y conservadurismo religioso ha ido acabando con las formas de organización societal. Solo quedan expresiones asociativas, particularmente las cooperativas, que constituyen una institución mundial con más de 200 años de existencia, y dependiendo de las circunstancias han contribuido, u obstaculizado, a esa paz exigente. ¿Bajo qué condiciones las cooperativas contribuyen a esa paz exigente? ¿Qué dinámicas de apoyo requieren esos procesos cooperativos?

[1] El autor es PhD en estudios del desarrollo, investigador asociado de IOB-Universidad de Amberes (Bélgica), colaborador de Wind of Peace Foundation (http://peacewinds.org/research/) y miembro de la cooperativa COSERPROSS RL. rmvidaurre@gmail.com.

Para responder ambas preguntas nos adentramos a la experiencia de los países de Centroamérica que sufrieron guerras intestinas a lo largo de su vida independiente, guerras que se recrudecieron en las décadas de 1970 y de 1980, y que después de 1990 experimentaron períodos de 'post-acuerdos'. Identificamos puntos dispersos e intentamos unirlos con un lápiz hasta lograr una figura que nos revele cómo es que las organizaciones asoctivias contribuyen a una paz exigente; lo hacemos en la medida que estudiamos sus contextos y en la medida que acompañamos a docenas de organizaciones en Centroamérica, experiencias desde los cuales discernimos las condiciones bajo las cuales puede darse esa construcción de paz con justicia. Lo hacemos también mirando a América latina en su conjunto, de países como Colombia firmando los acuerdos de Paz, y otros países donde pareciera que las prácticas autoritarias, independientemente de sus signos ideológicos discursivos, ganan terreno.

La sección que sigue conceptualiza la noción de 'coonflictos' como cooperación en medio de conflictos, en los que las organizaciones asociativas se mueven y se debaten. La tercera sección discierne el contexto de la región de Centroamérica. La cuarta sección describe los procesos en que las cooperativas contribuyen a una paz exigente, y vislumbra el tipo de apoyo que esos procesos requieren. Las conclusiones, a la luz de los hallazgos, invitan a la comunidad académica a entender a las organizaciones asociativas, constituirse en sus aliadas, y producir conjuntamente un conocimiento que haga más fuerte a nuestras sociedades, más equitativas y más democráticas, contribuyendo a la paz como continuación de la política por otros medios.

2. Marco conceptual

Esa aspiración por la paz ("reconciliación" y "convivencia pacífica") suele alejarnos de la realidad y con naturalidad llevarnos a creer que la guerra (la violencia) quedó en el pasado. En coherencia, el enfoque de la Economía Social y Solidaria contribuye, por un lado, a visibilizar organizaciones diferentes a las empresas tradicionales y aboga por políticas distintas a las neoliberales (ver Guerra, 2012), además de reconceptualizar la empresa y la economía como "formas de organizaciones económicas –producción, comercialización, finanzas y consumo– que tienen como base el trabajo asociado, la autogestión, la apropiación colectiva de los medios de producción, la cooperación y la solidaridad (Schiochet citado por Mendoza, et al, 2014)[2]." Y por otro lado, este enfoque supone que las organizaciones asociativas son armónicas internamente[3], reducidas geográficamente a localidades, y que "los conflictos se dan sólo en relación al sector privado y público, en consecuencia no se estudian las situaciones internas de las organizaciones" (Mendoza, et al 2014). Esta perspectiva obvia las posibilidades reales de construir la paz sobre la base de –como diría Sen (1990)– "expandir las capacidades humanas" en 'coonflictos', con los "de abajo", y más bien tiende a encubrir el viraje autoritario de muchos gobiernos de izquierda que, al igual que los gobiernos de derecha y las elites que controlan los mercados, creen que la sociedad debe ser guíada (dirigida y liderada) 'desde arriba'.

Entendemos la firma de los acuerdos de paz como el inicio de un período de "post-acuerdos." No un período de "post-conflictos". Conflicto no es *per sé* algo negativo, singular, definido en un tiempo específico u opuesto a la cooperación y a la paz. Conflicto expresa múltiples perspectivas y rutas de las personas en un contexto glocal (global y local) de forma permanente. Evidenciar esos procesos contribuye a que los mecanismos de justicia social, en lugar de la justicia del mercado que asume que solo hay una ruta de desarrollo, primen y que la desigualdad ceda a una sociedad en 'coonflictos' –que coopera en conflictos

[2] Conferencia de Valmor Schiochet en el Seminário Internacional sobre Cooperativismo, en la Habana, 2 Noviembre del 2012. Tomado de Mendoza et al (2014).

[3] El himno al cooperativismo, escrito por C. Castro Saavedra con música de C. Vieco, expresa ese sentido de armonía: "Marchamos todos unidos, hacia la vida y la patria, escoltados por el sol, el trabajo y la esperanza (…). Nuestra luz cooperativa ilumina nuestra marcha, los senderos de la tierra y los caminos del alma nos alienta el pasado y el presente nos levanta y el porvenir nos espera en el tiempo y la distancia."

permanentes. En correspondencia, las organizaciones asociativas son espacios que expresan múltiples y disputadas rutas de desarrollo, y que lo hacen mediadas por relaciones de poder glocales.

2.1 Conflicto como base de la paz con equidad

Dos perspectivas ayudan a entender la noción de conflicto. El primero es el modelo de la 'necesidad histórica'[4] como fundamento último. Es la idea de totalidad en la que se considera a la economía como la base de donde lo político, lo social y lo cultural se derivan. Hasta antes del s. XVIII se considera que la religión era la base de todo, luego de la revolución francesa se consideró que lo social era la base de todo. En ese modelo de totalidad y de visión lineal inexorable, no hay desviaciones y rutas alternas. Se consideera que la religión, los genes, el partido, la naturaleza, la cultura, la historia o el mercado, determinan todo. Bajo esta perspectiva teleológica se asume que no hay conflictos ni contingencia, y si hayconflictos se cree que son provocados externamente; no hay decisiones y por lo tanto no aparece lo político, porque se cree que la naturaleza, el mercado o la sociedad se auto-regulan.

La segunda perspectiva es la 'necesidad de contingencia' donde hay varios fundamentos y no UN fundamento como la base de todo. Laclau y Mouffe (1987), igual que Foucault, Derrida o de Sartre, refieren al filósofo Heidegger, a su libro "El ser y el tiempo", para auscultar una nueva perspectiva. La sola política (parte óntica) esconde lo político (parte ontológica), por lo que con lo político entra la contingencia. La política, socialmente domesticada a través de reglas y normas, es la parte óntica "es", y lo político que es algo móvil aparece como la parte ontológica del "ser", así lo político posibilita la política. Con esta perspectiva aparecen fundamentos parciales contingentes donde la única certidumbre es la incertidumbre.

Entendemos conflictos en el marco de las dos perspectivas. En la de 'necesidades históricas', los conflictos aparecen como 'distorsión' en una única ruta, en donde no hay decisiones humanas, solo resignación, y es en ese marco que se habla de 'post-conflictos'. En la perspectiva de la 'necesidad de contingencia', lo social es conflictiva; si las relaciones sociales tienen una naturaleza contingente, los conflictos se dan de forma permanente. Conflicto y contingencia tienen un mismo origen, el que no hay un fundamento último, el que hay diferentes rutas y desviaciones en las que hay antagonismos y en el que es necesario tomar decisiones, expresándose en ello lo político. De aquí, conflictos son estructuras que limitan y posibilitan relaciones de cooperación en espacios glocales con rutas diversas; por ello es que en lugar de 'post-conflictos' hablamos de 'post-acuerdos' en permanente '*coonflictos'*, de procesos en que los actores con conciencia contingente cooperan en medio de conflictos.

2.2 La sociedad en conflictos y rol de las cooperativas

Esos conflictos permean toda la sociedad y sus instituciones. Basado en Robinson (1996, 2003), Mendoza y Kuhnekath (2005) identifican dos visiones de democracia, la fomentada por las élites como máscara para encubrir históricas realidades de desigualdad y autoritarismo, y donde los conflictos armados y los movimientos sociales aparecen como obstáculos a la democracia; y aquella donde esos conflictos son condiciones básicas, igual que la participación de la sociedad en decisiones fundamentales, para la democratización. Después denotan que la democracia es vista como "cambios de reglas del juego formal en función de intereses transnacionales" como la creación de condiciones para la inversión extranjera, la aplicación de políticas de ajuste estructural (privatización de bienes públicos y reducción del rol del Estado y de las organizaciones de la sociedad), y de políticas ambientales mercantilizadas, que han ido acorralando a las familias campesinas e indígenas a lugares distantes, generalmente a áreas con suelos 'infértiles' y a la vez 'integrándolos' a los mecanismos de mercado sea como 'obreros' despojados de sus tierras o

[4] La idea base de las "necesidades históricas" y de las "necesidades de contingencia" está tomado de: Marchart (2010, 2013). Agradezco a K. Kuhnekath por introducirme a estas perspectivas.

especializándolos a determinados rubros lejos de sus estrategias de diversificación y de reducción de riesgos.

Esta comprensión transnacional de los conflictos nos lleva a cerciorarnos del proceso de transformación en la que se hallan nuestras sociedades. Stiglitz (2001), escribiendo el prefacio al libro de K. Polanyi, dice: "…el libro clásico de Polanyi describe la gran transformación de la civilización Europea del mundo pre-industrial a la era de la industrialización, y los cambios de ideas, ideologías y políticas sociales y económicas que lo acompañaron. Porque la transformación de la civilización europea es análogo a la transformación que confrontan los países en desarrollo en el mundo de hoy, pareciera como si Polanyi está hablando directamente a los asuntos del presente". Polanyi (2001) argumentó que la pura economía mercantil no sustituye las condiciones en las que se alimenta; una economía de mercado no se basa en ella misma, sino tiene que ser incrustada en la sociedad y cultura; él, observando la gran transformación que duró alrededor de 150 años, vio que el liberalismo radical de décadas previas a la segunda guerra mundial les había conducido al fascismo. Siguiendo a Stiglitz estaríamos ante la segunda transformación iniciada en la década de 1980. A la luz de Polanyi y de Stiglitz leyendo a Polanyi y desde Centroamérica, argumentamos que los mercados rurales van siendo erosionados por el avance del gran capital y por políticas que minan la capacidad de las familias campesinas e indígenas, lo que significa que estamos transitando de una "sociedad con mercados" a una "sociedad de mercados."

Ese proceso de cambio económico es también un proceso de cambio político. El siglo XX se considera el siglo más violento de la humanidad en términos de muertos, por las dos guerras mundiales y otras confrontaciones; contradictoriamente ese siglo de expresión autoritario, también vislumbró avances en el modelo democrático. Aunque Fukuyama (1992) proclamó el "fin de la historia" con la caída del bloque socialista, el siglo XXI envuelta en mayor violencia es testigo de la creciente tensión entre el modelo autoritario y el modelo democrático; ambos modelos con un mismo fundamento, el de movilizar a las personas (pueblo o masas), la primera desde arriba y la segunda desde abajo; la primera desde el neoliberalismo donde el mercado hace todo y rechaza toda intervención social y política, y la segunda con diferentes rutas económicas, sociales y políticas.

Ese proceso económico y político capitalista expresa visiones diferentes dependiendo la perspectiva antes mencionada. En coherencia con la perspectiva de 'necesidades históricas', el capitalismo se visualiza como equivalente a 'mercados', entendido desde el ángulo de eficiencia y productividad, y se presenta como inexorable la destrucción de lo agrario y de los recursos naturales, así como la desaparición de las comunidades indígenas, afrodescendientes y campesinas; políticamente expresa el modelo totalitario donde la democracia incluso le es un obstáculo. Y en coherencia con la perspectiva de 'necesidades de contingencia', aparecen varios capitalismos, emergiendo un sistema con contradicciones inherentes y con conflictos permanentes que limitan el accionar de las comunidades indígenas y campesinas, y a la vez posibilitan la expresión de distintos modos de producción campesinas e indígenas con grados diferentes de diversificación económico y social[5], y con sentido de comunidad dando lugar a otras formas de colaboración; políticamente expresan la tensión entre el modelo democrático y el modelo totalitario, la politización desde arriba y la de desde abajo.

Las organizaciones asociativas se debaten en el marco de ambas perspectivas. Desde la perspectiva de las 'necesidades históricas', se ve a las cooperativas como determinadas externamente, limitadas a administrar empresas, armónicas, con conciencia no contingente (mentalidad resignada y comprensión de la realidad como algo dado por algún ser o factor externo) y sometidas a procesos políticos autoritarios. Y desde la perspectiva de las 'necesidades de contingencia', se ve a las cooperativas como medios que responden a una membrecía con conciencia contingente, que toman decisiones como expresión de lo político en medio de conflictos de diferentes y hasta opuestas rutas, confrontadas a los mecanismos totalitarios de despojo de

[5] Para el caso de las comunidades indígenas, afro-descendientes y campesinas de Nicaragua, ver: Mendoza (2015).

'sociedades de mercado'. De aquí, entendemos a las organizaciones asociativas bajo la segunda perspectiva, en 'coonflictos', lidiando constantemente con la primera perspectiva, económica, social y políticamente; internamente en tensión constante entre el modelo de democratización y el modelo totalitario, entre las diferentes rutas, y entre el mercado controlado por las elites y los mercados como medios de las familias campesinas e indígenas; y como espacio glocal (global y local) de colaboración y disputas.

3. La "luna de miel", la emergencia de los viejos demonios y 'coonflictos'

> *La guerra -sea de la naturaleza que sea- siempre es una tragedia, un terrible fracaso de la humanidad. Ya no sólo por lo obvio -muerte y destrucción-, sino también por sus consecuencias, que se prolongan ad infinitum: deformaciones de todo tipo, mutilaciones, maneras de pensar paranoicas… Y el odio.*
>
> Escritor Polaco, Ryszard Kapuscinsk

Las causas de las guerras intestinas se deben a la desigualdad, expresadas en relaciones de poder injustas[6] y bajo modelos totalitarios –sea cual sea su signo ideológico. Esa fue también el caso de los países de Centroamérica (Robinson, 2003). Las guerras, siendo una reacción a las injusticias, se vuelven más injustas afectando a toda la sociedad (ver recuadro), en particular a las personas de escasos recursos. La crueldad de las guerras y de ciertas circunstancias políticas en que crece el convencimiento que ni uno ni otro puede imponerse, llevan a que tarde o temprano se logren acuerdos de poner fin al conflicto militar. Así, los países de Centroamérica acordaron resolver los conflictos militares a través de procesos de democratización y de reconciliación nacional en 1987 (Esquipulas II); a ese proceso siguió los Acuerdos de Paz en Nicaragua en Sapoa (1988) y definitivamente con el nuevo gobierno (1990), en El Salvador (1992), en Guatemala (1990 con los acuerdos de negociación en Oslo, 1991 y 1994 en Mexico, y 1996 nuevamente en Oslo), y en el resto de los países de la región buscaron profundizar sus democracias en vista que no tenían guerras intestinas.

Al iniciarse ese período de post-acuerdos, los países incluyen nuevos "territorios libres" para sus habitantes, para la industria de la 'ayuda' y para las multinacionales mineras y la agricultura industrial. Ante las secuelas de la guerra de infraestructura destruida (puentes, escuelas, caminos), haciendas y fincas abandonadas, los asentamientos humanos con desmovilizados de la guerra son espacios de reconstrucción, de flujo de recursos (tierra, equipos) y de capacitaciones e ilusiones (re-encuentros familiares). Las personas desmovilizadas vienen de vivir la tensión del modelo autoritario y democrático en su mayor crudeza, de practicar la solidaridad arriesgando sus propias vidas (recreaciones de la antigua institución minga –mano vuelta y relaciones de mediería) y de una estructura de mando militar de ordeno-mando. Ubicados en la nueva coyuntura, buena parte de estas personas sin ninguna experiencia en la agricultura, el comercio o en formas de organización que requieren más consensos, se sienten abrumados. Entonces aparecen jefes que quieren seguir siendo jefes con sus debidos grados; por ejemplo desmovilizados que en la guerra tuvieron grados de capitanes para abajo, generalmente quieren dirigir cualquier acción y hacerlo de forma espontánea e inmediata; quienes en la guerra tuvieron grados mayores suelen negociar y entra a acciones más estratégicas, suelen estudiar más antes de introducirse 'al terreno'; y soldados-guerrilleros que quieren seguir esperando órdenes. La herencia de la guerra perdura en ellos y sus sombras (o demonios) afloran insospechadamente en sus vidas y, como dice el escritor Kapuscinsk, sus trágicas consecuencias "se prolongan *ad infinitum"*[7]..

[6] Banco Mundial (2005) y Ferranti et al (2004) argumentan que en sociedades desiguales las élites influyen en los procesos políticos y en las instituciones, de tal manera que tienden a reproducir la desigualdad. Tilly (1998) observa que la auto-confirmación de las instituciones que generan la inequidad sostienen inequidades 'duraderos' y que se vuelven verdaderas trampas. Y Milanovic (2016), estudiando 20 años, encuentra que la desigualdad aumentó.

[7] Aun en la actualidad somos testigos de cooperativas que se resisten a coordinarse con otra cooperativa, en buena medida porque sus miembros respectivos provienen de diferentes bandos de los tiempos de guerra, o incluso provienen de zonas marcadas por un bando. 30 años después aquellas sombras siguen pesando. El cómo guardar luto

En esa dinámica arriban las instituciones del Estado, de la cooperación y las instituciones del mercado. Las del Estado invierten en infraestructura, proveen tierras, definen políticas ambientales y se preocupan por la seguridad a través de la Policía y del Ejército. La guerrilla, convertida en partido político, se esfuerza por mantener una base clientela leal. Las organizaciones de cooperación bilateral (p.ej., DANIDA, ASDI, GIZ), multilateral (p.ej. Banco Mundial, BID, FIDA) y los organismos de intermediación (p.ej., PNUD y ONGs) llegan cargados de proyectos que les interesa ejecutar bajo su propia institucionalidad de procedimiento administrativo, sean proyectos económicos (p.ej., organizar cooperativas de producción) o sociales (p.ej., formar facilitadores judiciales, comisiones de paz u organizaciones en defensa de los derechos de las mujeres). Las instituciones del mercado arriban en cazcada resucitando viejos demonios como la usura, el sistema de habilitación ("compra de futuro"), prácticas de estafa (p.ej. en el pesaje de productos) y el endeudamiento; y aparecen las compañías extractivas de recursos naturales generalmente con similares prácticas de despojo ambiental y humano como en el colonialismo (ver Moore, 2015). Las instituciones del Estado y las de la cooperación internacional proveen recursos que las instituciones del mercado lo canalizan a favor de las elites. Una práctica común es que las instituciones del Estado y las de la cooperación tienden a no estudiar las realidades en que intervienen, mientras las del mercado suelen estudiar el ambiente para optimizar sus ganancias sobre la base de obtener recursos y trabajos baratos.

En este período de post-acuerdos, luego de la 'luna de miel' en que la ayuda prolifera, la mayoría de las familias son despojadas de sus recursos, mientras la emigración a las ciudades y al exterior aumenta, la deforestación se recrudece, las cooperativas quebradas aumentan, el alcoholismo crece y las familias postradas atenidas a la ayuda se suman[8]. Esa mezcla de frustraciones e incumplimientos de promesas que suelen darse de parte del Estado (de proveerles tierra, titulación, créditos, mercados), y las diferentes modalidades de despojo, se expresan en violencia; en Nicaragua ha habido re y rearmados de uno y otro bando desmovilizado, e incluso de una mezcla de ambos bandos; en El Salvador las pandillas ("maras") alcanzaron niveles sofisticados de organización y de control de territorios hasta que se llegó a hablar de 'estado fallido'; en Guatemala y en Honduras el 'crimen organizado' creció infiltrándose en –y controlando a– las mismas instituciones del Estado y del mercado[9]. Durante estos procesos el lenguaje encubre las relaciones de poder, se habla de "delincuentes", "pandillas" y "paramilitares", de "crímenes" y "pasadas de cuenta"; mientras una combinación de la carencia de opciones para los jóvenes, el despojo, las fuerzas oscuras opuestas a la justicia y la multiplicación de leyes, han sido las motoras de la violencia. Se repiten frases como "la convivencia pacífica", "la paz" y "la reconciliación" mientras la justicia es negada, haciendo que la impunidad sea protegida desde los mismos "acuerdos de paz", aunque también resistidas jurídica y políticamente en el ámbito nacional e internacional de parte de familiares de desaparecidos y de asesinados. Como dice la canción "Latinoamérica" de Calle 13, refiriéndose a las nefastas consecuencias del Plan Cóndor en Suramérica, "perdono pero nunca olvido".

Como consecuencia de esos procesos de violencia, que Galtung (1981) lo concibe como el 'triángulo de la violencia', la violencia directa y visible, la violencia estructural donde las estructuras niegan la satisfacción de las necesidades, y la violencia cultural que se expresa a través de la religión, ciencia o la ideología legitimando la violencia estructural y la directa, la tasa de homicidio por año fue mayor que en los tiempos

y enterrar para siempre ese triste pasaje, es uno de los mayores desafíos particularmente en los primeros años de post-acuerdos, pero desafortunadamente ajena a la agenda de los gobiernos y de los organismos que entienden desarrollo viene de inversión física, capacitaciones y de personerías jurídicas.

[8] Cuando la donación de alimentos no está basada en estudios y acompañada de estrategias para que las familias superen sus dificultades, esa ayuda suele ser contraproducente. Entonces suelen encontrarse grupos humanos que dejan de sembrar arroz o frijol porque lo recibirán en donación, o grupos que se ahogan en el alcohol porque "el viernes llegará el camión con los alimentos donados".

[9] Para los países de Centroamérica, ver: Rodgers (2007). Para el caso de las maras y su red financiera (empresarial), para el caso de Honduras, ver Lemus (2016), y para el caso de El Salvador, ver Lemus *et al* (2016).

de la guerra en Guatemala y en El Salvador (Rodgers, 2007). PNUD 2003 estimó el costo económico de la delincuencia en 1700 millones de dólares, 11.5% del PIB, comparado con 3.3% del PIB por año en El Salvador durante la guerra. Costa Rica, Panamá y Nicaragua, en ese orden, según Global Peace Index 2016, son los países más seguros de Centroamérica; Nicaragua está en sexto lugar de América Latina, lo que generalmente se atribuye a la profesionalización del Ejército y de la Policía, nacida de la revolución de la década de 1980, pero a la vez enfrentada a cíclicas violencias en el ámbito rural (Faune, 2014).

Parte subyacente de esa violencia es el sistema de monocultivo y la extracción de recursos naturales. Ambos sistemas, aunque atascadas en algunos territorios durante la guerra, han perdurado desde el colonialismo (Moore, 2015). Ese sistema es reanimado en el período de post-acuerdos con políticas 'neoliberales' y 'ambientalistas', y con la racionalidad del *homo economicus* de maximizar las ganancias sobre la base de despojar el trabajo humano y natural baratos a las familias campesinas, indígenas y afrodescendientes de sus tierras, territorios, recursos naturales y de sus organizaciones.

En medio de esta realidad es que las cooperativas se mueven. En tiempos de guerra son organizadas más por el Estado en coherencia con sus políticas de contra-insurgencia, incluyendo cooperativas armadas bajo el mando militar. En tiempos de post-acuerdos las cooperativas son organizadas por múltiples actores bajo la dirección de los donantes, del Estado y de los mercados. "Si quieres tierra, crédito o algún proyecto, organizate en cooperativa" –suelen aconsejar. Esas cooperativas suelen desaparecer cuando los proyectos que le dieron origen se acaban, dejando desilusión en las familias que creyeron que organizándose podían mejorar sus vidas. En ambos períodos también emergen cooperativas por decisión propia o que en el camino se re-fundan por interés de sus asociados, gozando de buen apoyo y desarrollando sus propias capacidades con sostenibilidad[10]. Las organizaciones asociativas pueden ser cascarones manipulables y cooptables, expresando internamente el modelo totalitario con movilización desde arriba, y con capacidad de recrudecer la violencia si se corresponden con instituciones endógenas y exógenas adversas a la equidad; y pueden profundizar la paz, expresando el modelo democrático con movilización desde abajo, si se corresponden con instituciones endógenas y exógenas favorables a la equidad.

De aquí, algunos patrones comunes siguen. Primero, las guerras intestinas eran más rurales, y en el período post-acuerdos la violencia es más urbana, lo que es un cambio de escenario en una región con población crecientemente urbana. Segundo, antes la violencia era "principalmente política" y en tiempos de post-acuerdos ha sido "más delictiva y criminal" (Rodgers, 2007). Tercero, lo más duro es cuando las secuelas de la guerra (p.ej., mentalidad de mando-ordeno con ausencia absoluta de crítica) se sincroniza con la institución de la hacienda (patrón-cliente), el patriarcado y la institución de la intermediación (económica, polítical, social y religiosa), porque ese encrustamiento es una expresión de desigualdad y discriminación donde las familias pequeños productores, las mujeres y los trabajadores llevan la peor parte. Cuarto, saliendo de la guerra, el modelo autoritario en la sociedad se resiste –y hasta se afianza– ante el modelo democrático; y la dualidad guerra/paz encubre procesos en que se disputan la impunidad y la justicia, desposesión y reposesión de recursos materiales e inmateriales. Quinto, es un período de 'coonflictos' (cooperación en conflictos) en que se visibiliza a la vez que se niega múltiples rutas de desarrollo, mientras la "sociedad de mercado" y la movilización desde arriba se enfrentan a diario con "la sociedad con mercados" y la movilización desde abajo –a nivel de país y a nivel de cada organización. Sexto, la esperanza y la frustración se entremezclan entre una generación de adultos cansados de la guerra y de jóvenes –en países con población mayoritariamente jóven– que se debaten entre los vacíos de oportunidades y las ganas de tener identidad propia o de reafirmar su identidad, ganando terreno muchas veces la población jóven 'ni-ni' (ni estudian ni trabajan) (ver Mendoza, 2017b). Séptimo, es un período en que proliferan organizaciones, y muchas personas 'cargan sus miedos' preguntándose si su lucha en la guerra valió la pena. Finalmente, es un período en que la mayoría de los organismos de cooperación se mueven por sus valores occidentales,

[10] También hay organismos de la cooperación que financian y dan acompañamiento con perspectiva de largo plazo, son organismos generalmente vinculados a Iglesias de Europa o a organismos de solidaridad internacional.

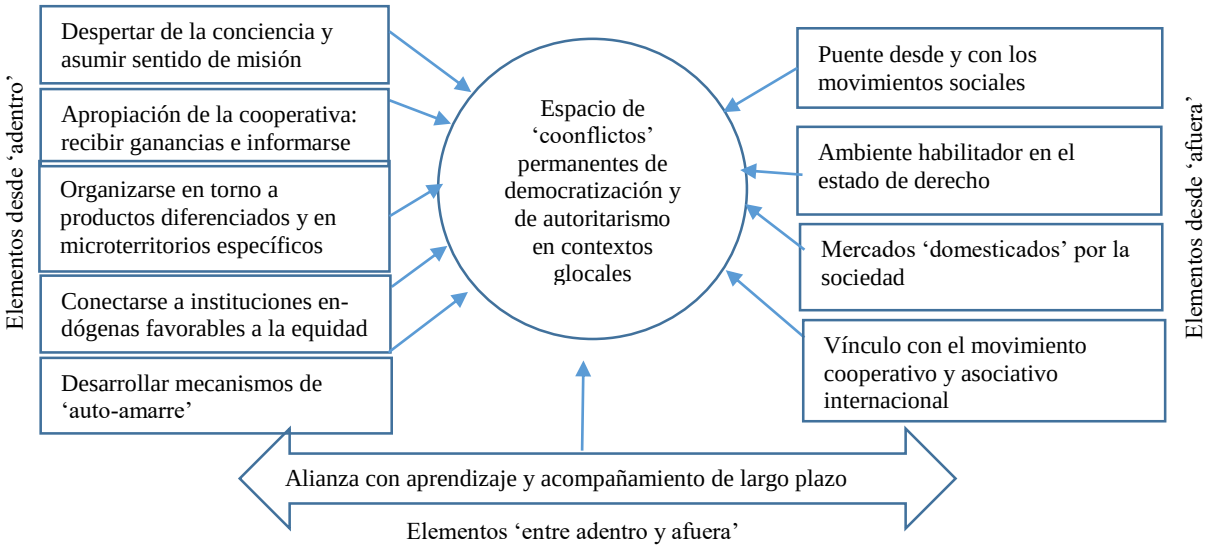
negándose a estudiar las realidades, resistiéndose a evaluar el impacto de sus acciones en esas sociedades, y comportándose como 'el gran nuevo jefe' por donde llegan. La sección que sigue delinea los procesos en que las cooperativas contribuyen a una paz exigente.

4. Dinámicas en que las cooperativas hacen diferencia

El cooperativismo es una innovación europea que contiene estructuras (consejo de administración, junta de vigilancia, asamblea general y comités), reglas (p.ej., un socio un voto) y una relación de inter-acción entre lo asociativo y lo empresarial (aprobado en el Congreso Cooperativo ACI 1995). Esa institucionalidad importada es un "cascarón" común de las cooperativas en cualquier parte del mundo; sin embargo, en su contenido, al interior de ese "cascarón", se diferencian según los contextos en las que nacen y crecen[11]. Ese contexto es un ambiente que como el 'agua' influye y moldea la vida de los 'peces' (familias organizadas en cooperativas) y viceversa; es un contexto de 'post-acuerdos' en que se enfrentan el modelo totalitario y el modelo democrático, política y económicamente, y en el que los 'viejos demonios' (instituciones) resucitan con atropelladora fuerza y se enfrentan a otras instituciones que empujan procesos más equitativos.

En este marco, frente a la proliferación de organizaciones, las cooperativas parecen tener más sostenibilidad debido a su historia de más de 200 años, pero que a la vez expresan internamente la tensión de los dos modelos apenas descritos. Las cooperativas expresan mayor historia y están respaldadas por leyes de cada país; sin embargo, el solo hecho de ser cooperativa no garantiza que sus miembros cooperen y se beneficien, que dinamicen su comunidad y que sean una escuela de ciudadanía. De hecho, como expresión del modelo totalitario, muchas cooperativas son 'oenegizadas', bailan la música que le ponen y duran lo que duran los recursos externos, y muchas son convertidas en simples medios de la intermediación comercial. ¿Qué caracteriza a las cooperativas que contribuyen a una paz exigente? ¿Qué ambientes y alianzas les facilitan en ese proceso? La figura 1 muestra elementos de respuesta desde 'adentro' y desde 'afuera', donde las cooperativas son espacios de 'coonflictos', sus asociados viabilizan sus rutas, corrigen y expanden sus instituciones endógenas, y se mueven en arenas políticas de forma permanente.

Figura 1. Procesos en que las cooperativas contribuyen a la paz



[11] Una percepción subjetiva pero que ilustra este punto de las diferencias, lo expresan los profesores C. Muirhead y C. Ward, comparando las cooperativas de Canadá con las de Panamá y República Dominicana: "Las cooperativas en Canadá son más burocráticas basadas en relaciones impersonales, en cambio las cooperativas en América Latina se basan más en relaciones personalizadas" (comunicación personal, julio 2016).

4.1 Las fuerzas internas y el sentido de misión de las cooperativas

Cuando las personas descubren el poder de aunar esfuerzos ante las adversidades externas e internas, y lo hacen consciente y sistemáticamente, hasta las fuerzas que las adversan tienden a rendirse y sumarse. Esta idea de movilizarse 'desde abajo' en 'coonflictos' la desarrollamos, de forma secuencial, en esta sección.

1. Despertar conciencia, sentido de misión y (re)organizar cooperativas con recursos propios

Las personas problematizan sus realidades, descubren que no es natural ni normal lo que les pasa[12], ni siquiera sus momentos alegres. Particularmente en las sociedades rurales, algunas creencias son verdaderos demonios que adormecen a las personas. ¿Cuáles creencias? Por ejemplo: "Dios hizo pobres y ricos, a mí me hizo pobre", "el hombre tiene dominio sobre la mujer porque es 'cabeza' de hogar" o "el iletrado no tiene pensamiento". Son creencias capaces de apagar las energías humanas y maniobrar a las mismas organizaciones asociativas para reproducirlas y concretizarlas como si fuesen realidades incambiables. Cuando las personas se dan cuenta que esas creencias no son verdades, sino creencias producidas por los seres humanos como expresión de injustas relaciones de poder, literalmente despiertan, sus 'demonios' son expulsados, y con ese acto de despertar se dinamizan sus energías y sus sueños[13]. Este acto de des-aprender y aprender[14] les lleva a comprender que hay problemas y oportunidades que pueden ser resueltos como familias, y otros que solo pueden ser resueltos aunando esfuerzos entre muchas personas. Para estos desafíos colectivos, igual que aquellas personas que innovaron el cooperativismo para enfrentar adversidades estructurales, las personas deciden organizar o re-organizar una cooperativa sobre la base de sus recursos propios; si una cooperativa es organizada externamente y con recursos externos, generalmente las personas se asocian sin despertar una conciencia contingente (de que las realidades son cambiables), sin que les nazca un sentido de misión y sin innovar organizativamente. La cooperativa fue una innovación, y organizar una cooperativa hoy en día es una forma de re-inventarla a partir de realidades concretas; no se trata de importar modelos organizativos independientemente de la realidad de las personas.

[12] En la comunidad El Corozo del departamento del Yoro, Honduras, D. López, presidenta de la Empresa de Servicios Múltiples 15 de Julio, en la primera asamblea que tuvieron percibió que *"los hombres saludaban solo a los hombres."* Esa era una institución que les guiaba su modo de saludarse, en el que las mujeres estaban pero 'no tenían valor' para los hombres. Era una institución naturalizada como lo correcto donde tampo las mujeres esperaban ser saludadas, más que entre sí. Al descubrirlo ella, y luego poco a poco otras personas asociadas, esa institución se volvió una creencia superable. (Comunicación personal, septiembre 2016). Ver: Mendoza (2016c). En Guatemala, los asociados de la Cooperativa La Voz asumían que el solo hecho de la rotación de líderes garantizaba que su cooperativa marche bien, pero en un período de dos años entraron en crisis financiera debido a un acto de corrupción, y entonces se dieron cuenta que los órganos de la cooperativa (lado asociativo) no se inmiscuían en la administración (lado empresa) de la cooperativa; ver: Mendoza (2016d).

[13] Cada persona, a nivel individual, despertamos en algún momento de nuestras vidas, y cambiamos para siempre. A continuación una experiencia personal. Tenía 8 años de edad cuando mi padre me llevó a nuestra tierra de 40 hectáreas en la frontera agrícola de Santa Cruz (Bolivia). Cuando llegamos estaban dos ingenieros midiendo la propiedad y al terminar su trabajo dijeron a mi padre: "este lado es tuyo". Papá, machete en mano, impotente, comenzó a caminar de regreso a casa, ¡8 kms sin decir ni una palabra! Ese silencio me despertó: un terrateniente nos había despojado de 25 hectáreas y aquellos estudiados ejecutaban ese despojo; entonces prometí estudiar y dedicar toda mi vida a defender a las familias indígenas y campesinas.

[14] Aprender tiene dos acepciones, uno que refiere a adquirir habilidades y expertis, y otro que es cambiar la mente. El primero es el cómo, el seguno es el por qué. Aquí nos referimos a la segunda acepción. El filósofo alemán F. Nietzsche (1844-1900) solía decir: "If you know the why, you can live any how."

Ese despertar y construir conciencia contingente[15] en el caso de los desmovilizados de la guerra es duro. Los más antiguos pueden recordar por qué se movilizaron a la guerra y así descubrir que la guerra fue provocado por los humanos. Las personas movilizadas a la guerra que nacieron en territorios de guerra en uno u otro bando, les ayudará recordar que a pesar de la guerra podían salvar vidas, que las vidas podían salvarse. Cuando esas personas descubren que la guerra no se da por voluntad divina ni es natural, pueden deprimirse o llenarse de energias para rehacer sus vidas, de cultivar un sentido de misión de hacer que la cooperativa trabaje con una perspectiva coherente con la 'ley de los talentos' (Mateo 25: 14-30), de apoyar al que da sus pasos, de que los asociados de más escasos recursos se gradúen (escalen) y aumenten sus inversiones, de incluir a personas que estuvieron involucradas en diferentes bandos militares, de hacer que la producción sea la base de la cooperativa o de hacer que la cooperativa ponga una venta y baje los precios de los productos que sus asociados consumen.

Una secuela que los desmovilizados de la guerra arrastran es participar en organizaciones e inconscientemente actuar como si estuviesen en la guerra[16]. Recordemos, en la guerra no hay democracia; hay mando, se obedece y adelante, la regla es "dispararle al que retrocede". La guerra marca el mismo comportamiento de las personas (*habitus*, diría Bourdieu) y le provee incluso un lenguaje para reconocerse entre sí e identificar al adversario[17] o ciertas regularidades en quienes experimentaron cárcel[18] -lenguaje y regularidad que suelen persistir en la vida de los desmovilizados en el período de post-acuerdos. Si un desmovilizado tuvo cargo militar equivalente a capitán o grado inferior, generalmente sabe mandar y está dispuesto a cruzar montañas para acopiar productos o ejecutar proyectos y cumplir con las demandas, pero difícilmente busca negociar o escuchar; es como un mandador de hacienda o un "operador político" en partidos que vienen de ser guerrillas –personas que ejecutan una orden y que se mueven bajo mandatos específicos, sin tener poder de decisión alguna pero que actúan con total subordinación. Mientras un desmovilizado con grado mayor que el de capitán tiende –generalmente– a estudiar el terreno, escuchar y negociar; es como un finquero (familia campesina con finca diversificada que incluye cultivos permanentes y/o ganado). Quienes no participaron en la guerra no están libres de sus secuelas, porque con la guerra la sociedad se militariza. Con los acuerdos de paz ese comportamiento en los desmovilizados de la guerra y en la sociedad que produjo esa guerra, no muere, persiste y como un "demonio" gobierna a las personas. Descubrir la génesis de ese comportamiento en uno mismo es la base para despertar, mejorar y acompañarse mutuamente.

[15] "Nos dimos cuenta que podíamos trabajar en lo propio y ganar más que los bajos salarios del patrón; para ello, a punta de reflexión con el padre Héctor Gallegos, descubrimos que había tierra y que podíamos tomarla, que podíamos organizar una cooperativa juntando nuestros recursos y poner una tienda, que podíamos pensar y hacer una vida diferente. ¡Que podíamos cambiar nuestras vidas!" (Líder de cooperativa en Panamá). Ver Mendoza (2016d; 2017)

[16] Las mismas tendencias en fuerzas políticas influyen el modo cómo dirigen las organizaciones. Un líder del partido FMLN en El Salvador reflexionaba: "venimos de la guerra, y venimos de tendencias, el lado FPL, el lado comunista, el ERP… Después de firmar la paz, cuando ya nos metimos a trabajar en diferentes organizaciones, los del FPL no lográbamos separar lo que el partido busca y lo que la gente quiere de sus organizaciones. Si los del FPL asumíamos alguna dirección de alguna organización, personas de otras tendencias nos decían "pu…, ¡ya vas a quebrar ese negocio vos!' Eso de autonomía y de hacer empresas, como que no venía con nostros". (Conversación personal con un líder del FMLN, abril 2016).

[17] Los miembros de la Resistencia Nicaraguense ("contras") en Nicaragua se llamaban entre sí de "primo". Era el sentido para identificarse como parte de la familia. Años después, evolucionaba esa misma palabra para llamarse "prix". "Compas" se decían los movilizados a la guerra por parte del gobierno Sandinista, era un sentido más de "compañerismo" y de "igualdad". Quienes les adversaban también les ponían nombres: los "primos" era llamados "contras" por los Sandinistas, y los "compas" eran denominados "piricuacos" por la Resistencia Nicaraguense.

[18] M. Bockaert, histórica lidereza de Europa trabajando con los movimientos sociales de América Latina, recuerda: "en reuniones donde estaban expresidiarios escuchábamos que se estaban comunicando en código morse, tocando la mesa, perdiéndose concentración en el tema de la reunión". Otra experiencia: "al salir mi padre de la cárcel, jamás pudo ser el mismo de antes, se volvió callado y desconfiado, y sin interés en salir de la casa o de la finca" (A.J. García, 2016).

Es común encontrarnos también acciones que recrudecen la desigualdad y que desorganizan a las personas. Hay organismos, y a veces todo un ambiente institucional, que empujan a las personas a organizarse bajo la creencia de que 'organizar una cooperativa es cosa de 40 horas de capacitación y personería jurídica', y así juntan personas que ni se conocen entre sí y que provienen de zonas dispersas; igualmente, 'dar ayuda a las personas por ser pobres', creencia que generalmente provoca efectos contraproducentes, de hacer que las personas dejen de esforzarse; 'proveer crédito a cooperativas sin capital propio', cuando ni sus asociados arriesgan sus recursos en su cooperativa; 'creer de que sin dinero nada se hace', lo que inmoviliza a las personas a tener iniciativas, o como dice J. Peña (líder Cooperativa La Esperanza de los Campesinas, Santa Fe, Panamá) "esa pesadilla del pobre que cree carece de recursos."[19]

En esta dirección, hay cooperativas cuyos asociados despiertan desde una lectura bíblica de 'comunidad cristiana' confrontada con su realidad de carencia de comunidad; hay cooperativas en que frente a la adversidad vislumbran una visión de que es posible 'jinetear' la intermediación de productos y del dinero[20]; hay cooperativas que emergen de asociados que experimentan en acciones de 'tomas de tierra' la necesidad de organizarse de cara a otros desafíos; hay cooperativas en que el propio fracaso como cooperativa les hace reaccionar y refundarlas recreando sus propias experiencias en su vida familiar[21] o de cuando eran trabajadores de haciendas[22]; y hay organizaciones asociativas que descubren la sostenibilidad económica y organizativa en la medida que reglamentan lo que les resulta de probar lo que funciona entre aportaciones, ganancias y redistribución (ver Mendoza, 2016c).

De aquí recogemos la primera fórmula de éxito: despertar y cultivar un sentido de misión + iniciar el camino basado en recursos propios = alta probabilidad de éxito de una organización incrustada a sus comunidades y que tiende a auto-estudiarse para estimular el despertar de forma sistemática. Esta fórmula es lo político, de mantener la duda sobre todas las cosas que vemos y vivimos[23]. En muchos casos esa fórmula se ha distorsionado, cuando diversos organismos con enorme compromiso social, religioso y político han contribuido a que las familias despierten y tengan sentido de misión, PERO para que den sus primeros pasos les proveyeron recursos donados, desviándoles su atención a reconocer sus propios recursos (capital financiero, saberes y relaciones-vínculos), erosionándoles su viabilidad e impidiéndoles el que cultiven ese espíritu de duda. La cooperativa debe ser una organización que cultive la duda en sus asociados como puerta a una permanente innovación.

[19] La experiencia de despertar más interesante que conocemos es el trabajo del sacerdote H. Gallegos en Santa Fe de Panamá, ver Mendoza (2017a) para un artículo extenso, y Mendoza (2016a) para un artículo breve.

[20] En Honduras 7 organizaciones a principios de los años de 1990, cuando el mercado neoliberal se imponía en una Centroamérica que apenas salía de la guerra, entendieron que 'otro mercado' era posible, y que no podrían lograr ese mercado alternativo sin aunar esfuerzos. Ver Mendoza (2016c).

[21] "Mi Papá se fue a la guerra y vi cómo mi Mamá trabajó para criarnos, por eso no pude estudiar. La cooperativa es como una familia con Papá y Mamá, si todos nos criamos allí, vamos a crecer y estudiar". (Líder de una cooperativa en El Salvador).

[22] "Entré a la hacienda de chavalo (adolescente), trabajaba igual que un adulto; más tarde trabajaba más que un adulto, entonces me pusieron de puntero. Después me nombraron mandador (administrador). Entonces comprendí que yo era buen trabajador y que podía dirigir a los trabajadores. Me salí para trabajar en lo mío junto a mis hermanos. Ya en lo propio entré a la cooperativa que casi quebró por un mal líder. Cuando me nombraron presidente me acordé de mis años en la hacienda. En lugar de ser mandador, busqué ser ejemplo cultivando buen café; en vez de comprar insumos solo para mí, compramos buen volumen para toda la cooperativa, o sea en menor precio; logramos crédito en menores tasas de interés; contratamos un agrónomo para mejorar nuestras fincas; y exportamos café directamente. (Líder de una cooperativa en Nicaragua).

[23] Sembrar la duda es también la característica del científico social. Hacerlo de forma permanente. Ver: Bachelard (2000)

2. Recibir ganancias e informarse

Ese despertar y sentido de misión es como un motor que mueve a las organizaciones e instituciones. Su persistencia depende que cada asociado acceda a informarse y tenga derecho a las ganancias de su organización.

Las cooperativas cuyos socios tienen definido el acceder a la distribución de las ganancias de su cooperativa, generalmente también acceden a información y el personal-staff de la cooperativa cultiva un sentido de servicio hacia los asociados en lugar de creerse los dueños exclusivos de la cooperativa. Si los socios son –y se sienten– dueños de la cooperativa, están pendientes de saber cuánto fueron los costos, los ingresos y las ganancias en su organización, luego deliberan y deciden qué porcentaje de las ganancias engrosará el capital propio, las inversiones, el fondo social y cuánto será distribuido a los socios según criterios específicos –por ejemplo, en cooperativas de comercio 'según cantidad de compra' (caso Cooperativa esperanza de los Campesinos" de Panamá) o 'cantidad de aportaciones' (caso Tienda Campesina vinculada a la Red COMAL en Honduras), en cooperativas de exportación según 'cantidad de café entregado a la cooperativa' (Cooperativa Solidaridad en Nicaragua).

Veamos el caso de Honduras para ilustrar la relación de criterios (ver Mendoza 2016c). En la Tienda Campesina (TC) y la Caja Rural (CR) en la comunidad Encinos, de Intibucá, cada asociado recibe al final del año el doble de sus aportaciones de la TC, y cada asociado tiene derecho a recibir crédito hasta el doble de sus aportaciones de la CR. Así, si el socio falla en el pago de su crédito, la TC y la CR retienen sus ganancias. El criterio clave es que cada socio "recibe el doble de sus aportaciones". Esto significa que la TC genera un mínimo de ganancias del doble de su capital inicial del año (total de aportaciones), que la TC y la CJ llevan un registro detallado de sus transacciones y que en sus asambleas revisan todos los números. Esto lo han aprendido a lo largo de 35 años, incluyendo el tener precios de productos debajo del mercado para servir a su comunidad y garantizarse lealtad de los compradores.

Una experiencia diferente es cuando la cooperativa contribuye decisívamente a que sus asociados mejoren sus ingresos, sus relaciones de confianza y les permita aprender nuevas destrezas y a seguir despertando. En esos casos el ocupar cargos se entiende como un servicio a la sociedad (miembros de la cooperativa). La experiencia de la cooperativa Colega de Colombia es, en este sentido, muy aleccionador; sus directivos y personal administrativo no gozan de salarios ni viáticos, porque están conscientes que gracias a la cooperativa sus ingresos familiares son mayores en sus actividades económicas.

Aquí la segunda fórmula de éxito: generar ganancias + información entre todos los asociados = mayor probabilidad de éxito. Cuando los socios producen y procesan información y deciden criterios para distribuirse las ganancias, cuidan su organización y son conscientes que sus acciones individuales, de forma organizada, generan más ganancias y aprendizajes[24].

3. Cooperativas con visión en torno a productos diferenciados y en microterritorios específicos

Ese sentido de misión y el interés de cada socio por conocer y recibir sus ganancias de su organización de forma transparente necesita sostenibilidad, lo que es probable cuando las cooperativas se organizan en torno a productos diferenciados teniendo una perspectiva focalizada y a la vez múltiple, y concentrados geográficamente.

[24] En los últimos años hemos ido valorando la herramienta "el gran juego de los negocios" (ver Stack, 1994), desarrollada por empresas que han buscado participación activa y comprometida de sus trabajadores. Su aplicación de forma adaptada a las cooperativas podría ser un elemento que profundice esta fórmula de éxito, pues busca que cada trabajador identifique lo que implica su acción individual en los resultados colectivos, porque de identificarlo su contribución aumenta y el conjunto de los miembros de la organización se benefician.

Focalizarse a productos diferenciados significa que hay determinadas actividades y productos que requieren formas de organización cooperativa, y otras que no. Las organizaciones que se forman en torno a productos llamados commodities tienden al fracaso; por ejemplo, una familia que produce maíz para su consumo y el restante lo vende al intermediario, no necesita asociarse a una cooperativa para repetir el mismo proceso, pues individualmente ya lo hace; si la familia guarda su maíz para 6 meses (mazorcas de maíz encima de su fogón y maíz en su bodega), no necesita una cooperativa para que se lo guarde, salvo que la familia necesite dinero en ese momento y después de 6 meses necesita el maíz, por lo que necesita vender su maíz y volverlo a comprar en 6 meses, entonces necesita una cooperativa que con algún diferencial de precio le revenda maíz, pero no en el doble del precio como lo hace el intermediario 6 meses después.

Hay productos que requieren formas de organización que aunen esfuerzos (coordinación y cumplimiento acompañada sea 'de socio a socio' o 'de órganos de la cooperativa a socios y viceversa') para acceder a determinados mercados. Por ejemplo, lograr café de calidad y/o café orgánico requiere de cumplirse ciertas prácticas estandarizadas (manejo organoléptico, corte del rojito, despulpado, secado y trillado por lotes); acopiar leche requiere cierta sincronización de volumen, prácticas de higiene, entrega del producto a tiempo y un lugar con refrigeración, sea para ser vendido como leche o procesado como queso; agricultura orgánica requiere no solo de movilizar a la fuerza de trabajo familiar, de intercambiar saberes y materiales en conglomerados específicos reduciendo las externalidades negativas de la agricultura convencional vecina, sino también de mercados que canalicen los productos hacia consumidores comprometidos con alimentación saludable y compromiso social y político[25]; de vender hortalizas a mercados exigentes requiere homogenidad en tamaño, calidad y empaque del producto, además de sincronía en volumen y tiempo; comercializar productos campesino-indígenas, ante la avalancha de las compañías transnacionales y transgénicas, requiere cierta industrialización para que sus productos sean canalizados a través de redes de cooperativas[26] –además de buscarle canales a otros mercados como los supermercados o tiendas privadas de diferente tamaño.

Perspectiva múltiple es porque, independientemente de los productos, la cooperativa cultiva una visión de largo plazo, que ve por ejemplo el impacto de la agricultura orgánica en el largo plazo y en el cuadro grande del cambio climático, que ve las pequeñas acciones como movilizadoras de comunidades 'desde abajo'. Eso es lo que le imprime un sentido de aprendizaje a la organización: hace de la finca un laboratorio, de la cooperativa una escuela de ciudadanía, y desarrolla espacios en que la comunidad se organiza en diferentes maneras; se rige por las leyes de la asociatividad, acumula experiencias y hace nuevas historias. Los socios de una cooperativa comprenden que el desafío mayor no es hacer dinero, pero mediar entre los asociados, vislumbrar oportunidades, catalizar procesos de reflexión en que las diferentes perspectivas aparezcan, se confronten, y se viabilicen, y crecer juntos como personas. La cooperativa es un medio en el que lo tangible (un producto) es inseparable de lo intangible (relaciones, confianza, comunidad, sentido de misión) en constante lucha con las expresiones del modelo de mercado neoliberal. Esto es lo que hace a una cooperativa en una organización diferente con productos diferenciados.

Esa diferencia, sin embargo, requiere que la lógica de formación de la cooperativa sea 'desde abajo'. Por lo general las empresas que demandan productos les interesan dichos productos, independientemente de donde provengan los asociados; algo similar suele pasar con los organismos de la cooperación, que les

[25] "Después de más de 20 años de trabajar en agricultura orgánica, ahora se ven los cambios. Nuestras tierras producen más café y cualquier rubro que le pongamos a la parcela. Ese café tiene mercado. Y nos llegan capacitaciones. Solo tuvimos que darnos cuenta que necesitábamos mejorar en nuestra producción y necesitábamos salvar a nuestra cooperativa" (líder de la Cooperativa La Voz, Atitlan, Guatemala; ver Mendoza, 2016d).

[26] "Lo bonito de nuestra red de ventas de las cooperativas, es que los productos de otras organizaciones entran a nuestra Empresa de Servicios Múltiples (tipo distribuidora) y luego es vendida a nuestras tiendas campesinas" (líder de una cooperativa en Honduras).

interesa la ejecución de los proyectos. Esa lógica es 'desde arriba' y expresa un sesgo urbano, tecnocrático y una visión de corto plazo. No se percatan que una cooperativa con asociados que provengan de lugares distantes y comunidades dispersas nacen con tres deficiencias estructurales: relaciones sociales y confianza débil entre asociados, porque generalmente ni se conocen; diversidad de ecologías y microclimas hace difícil trabajar calidades de productos más homogéneos (p.ej. café de altura, cacao con sabor determinado); y costos de transacción elevados que facilitan el dominio del lado empresarial de la cooperativa y el deterioro en la gobernanza de la cooperativa. Ilustremos esto. Una cooperativa que necesita tener 2, 3 o 5 asambleas al año, directivos que necesitan reunirse 1 y 2 veces al mes, en caso sus asociados viven en localidades dispersas y la oficina de la cooperativa está en la cabecera municipal, paulatinamente la participación en las reuniones baja, luego el número de reuniones disminuye, comienzan a delegar a que el personal administrativo tome decisiones que corresponden a los órganos de la cooperativa, y después tarde o temprano esa cooperativa experimenta crisis y posibilidades de quiebra; muchas de las familias de los líderes se erosionan y sus fincas se deterioran, porque las fincas son descuidadas y las deslealtades de pareja aumentan, lo que hace que más madres solteras aparezcan. En cambio, cuando la cooperativa se forma por iniciativa de los mismos asociados, con acompañamiento flexible, esa cooperativa emerge basado en la confianza, con personas que se conocen entre sí y comparten una determinada ecología (micro territorio), esa organización tiende a perdurar y la misma comunidad tiende a beneficiarse tanto porque todos los asociados provienen de la comunidad como por las externalidades y oportunidades económicas que se derivan de la organización.

Aquí la tercera fórmula de éxito: organizarse en torno a productos (tangibles e intangibles) diferenciados en territorios concentrados que requieren de acciones colectivas + visión de largo plazo = mayor probabilidad de éxito.

4. Cooperativas conectadas con instituciones endógenas

En la historia del cooperativismo en América Latina, han habido gobiernos que han usado a las cooperativas para erosionar instituciones endógenas y excluir a los pueblos originarios (ver: Coque, 2012:152). En muchos casos se ha manipulado a las cooperativas para que erosionen instituciones de cooperación (p.ej. gestión comunal de tierras y territorios) a fin de despojar a las familias de sus tierras. Las cooperativas con sentido de misión, con asociados velando sus recursos, organizadas en torno a productos diferenciados y conectadas con una institucionalidad endógena apropiada, tienden a perdurar. Los asociados tienen conciencia que el 'cascarón' de la cooperativa es una formalidad importada de Europa, al igual que lo son las instituciones del Estado, el partido y el sindicato; y tienen conciencia que las cooperativas se recrean cuando son conectadas a una institucionalidad endógena apropiada y en mejoramiento.

¿Cuáles instituciones locales? La 'minga' (el ayni, el mita) de los países de suramérica, la mano vuelta o la mano prestada y la mediería en los países de Centroamérica, comunidades eclesiales de base, comunidades indígenas gestionando recursos comunes, desmovilizados de guerra que han institucionalizado la solidaridad arriesgando sus vidas, son algunas instituciones de cooperación[27] que, conectadas con el 'cascarón' cooperativo y movidas por oportunidades en su entorno (productos diferenciados), pueden

[27] Esas instituciones endógenas no son estáticas. Algunas son moldeadas por el mercado neoliberal, por lo que la conexión con las instituciones endógenas debe ser estudiado. Por ejemplo, la institución de la mediería en Centroamérica va cambiando, en algunos lugares fue apropiado por la gran ganadería, que provee una docena de vaquillas a quienes tienen áreas sin ganado y que podrían cuidarlos "a medias". Esta práctica ya no responde a la idea de compartir riesgos y beneficios, sino al interés del ganadero de optimizar sus ganancias más rápido sin necesidad de comprar o alquilar tierra, valiéndose de la tierra de otras personas y de la mano de obra de esas familias.

expandir las relaciones de cooperación[28]. Hay casos de cooperativas que se consolidan corrigiendo instituciones endógenas, por ejemplo la institución herencia que por cientos de años ha privilegiado al hijo varón para la herencia de la tierra, o cooperativas de mujeres que han transformado la institución del machismo en sus familias conectando el 'cascarón' de la cooperativa con la institución de 'igual derechos tienen mujeres y hombres, porque ambos son hijas e hijos de madre y padre'[29].

En otros casos, cuando la cooperativa se conecta a la institución de la familia extendida, que es para resistir, diversificar y para sobrevivir con la propia producción, la cooperativa expande esa capacidad, aumenta valor a la diferenciación del producto, y de ese modo genera un nuevo saber y mejores formas de organización[30]. La conexión de dos instituciones da mayor capacidad para resolver problemas colectivos y aprovechar oportunidades para el bien común, aumenta la auto-estima por tomar en cuenta la propia historia e institucionalidad, y mejora a ambas instituciones.

De aquí aprendemos una cuarta fórmula: organización con institución exógena y endógena vinculadas entre sí + precesos de estudio que ayudan a las tres primeras fórmulas = mayor probabilidad de éxito.

5. Mecanismos de contra-poder desde las propias fuerzas

La durabilidad de las cooperativas y el que se renueven constantemente depende de que desarrollen mecanismos de 'auto-amarre' y contra-poder para evitar ser cooptados y/o subsumidos 'desde arriba' por los mercados dominados por las elites o ser víctima de sus propias crisis internas[31]. Una imagen viene en nuestro auxilio, Ulises y los remeros en la mitología griega, alertados de que los viajantes en el mar caían en locura al oir el canto de las sirenas, se auto-amarraron para evitar a las sirenas durante el viaje. Las cooperativas inteligentes también se 'auto-amarran' y escuchan (disciernen) las alertas de sus amistades y aliados.

¿Cuáles son los mecanismos de auto-amarre de las cooperativas? El primero, desde el principio los asociados ahorran para que el capital propio pese más en el total del capital de la cooperativa; así, como dice la Biblia, 'donde está tu tesoro ahí está tu corazón', si el tesoro de los asociados está en la cooperativa se mantendrán vigilantes de ella y prestos a tener una activa participación, porque ahí está su 'corazón'[32]. Si esas aportaciones se combinan con políticas de redistribución y crédito, bajo una práctica de

[28] También en países de Europa lo recrean: "aquí estamos llenos de cooperativas porque como familias teníamos fuerte colaboración entre nosotros, todos éramos pequeños propietarios; ahí llegó un sacerdote en los años de 1950 y 1960, venía con ideas de la doctrina social de la Iglesia, y con ambas cosas se formaron las cooperativas, y ahora mismo son los que gobiernan aquí en Trentino, Italia" (A. Valduga, comunicación personal, 2014).

[29] Cuando la institución cooperativa se conecta con instituciones adversas (p.ej. herencia solo para hijos varones; 'el dinero hace dinero'; relaciones patrón-cliente que viene desde el gran cacique, del conquistador, del mando-ordene de la guerra donde los soldados callan y les toca obedecer; estado-partido clientelista), sin corregirlas, generalmente contribuyen a recrudecer la desigualdad y la injusticia.

[30] La institución 'familia extendida' puede ser una institución nefasta cuando los hijos se atienen a que la madre o la abuela las mantenga, una forma de 'free riders' (oportunistas) en acciones colectivas; o cuando surgen mafias sobre esa base de familias. Hay también casos en que esa institución penetra a la cooperativa y la somete a sus reglas.

[31] También hay casos de cooperativas (y otras organizaciones) donde una persona aprende rápido y ayuda a su organización a alcanzar sus objetivos mínimos como comercializar productos o hacer crédito, pero que luego se vuelve en el 'gran jefe' que bloquea al crecimiento de los miembros de la organización. Esto pasa cuando, en buena medida, los órganos de la cooperativa como expresión de mecanismos de contra-poder no han crecido y los miembros se han atenido a un emergente líder o lidereza.

[32] Capital propio también puede ser 'conocimiento propio'. Si una cooperativa desarrolla una capacidad metodológica única para producir saberes junto con otras cooperativas, sus miembros pueden entender que su 'corazón' está donde está la 'fuente' de su saber. Igualmente su capital propio puede ser vínculos sociales más allá de sus comunidades.

sostenibilidad organizativa y económica, ese triángulo constituye un mecanismo de 'auto-amarre' bajo el control asociativo. Un ejemplo de esto es una comunidad de Intibucá descrito antes basado en Mendoza (2016c y 2017c), en el que si algún socio no paga su crédito, la organización retiene su aportación y parte de sus ganancias que equivalen al total del monto del crédito.

El segundo, las cooperativas cumplen lo dispuesto en sus estatutos, sobre todo con relación a los contrapesos (o contra-poder) entre sus diferentes órganos como la 'santa trinidad del asociativismo' de la asamblea, la directiva (consejo de administración) y de la junta de vigilancia; la rotación de liderazgos con ejercicio real de los cargos. Esto es una relación de contra-poder, en que realmente la asamblea sea la máxima autoridad donde se tomen las decisiones más importantes de la organización, que la directiva lleve a cabo esas decisiones, que la junta de vigilancia cuide a que dichos acuerdos y las normas de la cooperativa se cumplan. También en el lado empresarial está la 'trinidad del manejo -las reglas de la administración, de contabilidad, y reglas de la caja, trinidad que precisa coordinarse sobre la base de respetar los procedimientos que a cada área corresponde con relación a los recibos, a los informes y a los cheques.

El tercero, relación de inter-acción entre el lado asociativo y el lado empresarial de la cooperativa; el primero busca la redistribución, la inclusión, la transparencia y la democratización de la organización, y el segundo busca la rentabilidad del capital y el aprovechar oportunidades de mercados, de alianzas y de conocimiento; y ambos persiguen superar el dilema de 'sostenibilidad con equidad' para contribuir al bienestar de los asociados[33]. Mendoza (2016d) nos introduce una cooperativa en Guatemala donde la rotación de liderazgo y la 'santa trinidad asociativa' funcionaban formalmente, pero que en sí mismo no garantizaba la buena andanza de la organización, más bien encubrió actos contrarios a los asociados; esa cooperativa se re-encaminó cuando la buena práctica de rotación de liderazgos en los órganos de la cooperativa gestionó realmente el lado empresarial de la organización. En otro caso, Mendoza (2016a; 2017a) nos introduce la experiencia de una cooperativa en Panamá, donde esa inter-acción entre miembros de los órganos del lado asociativo y personal del lado empresarial detectan posibles actos de corrupción y re-encaminan a su organización; esa experiencia revela la importancia de un personal comprometido con su organización, quienes detectan que la quiebra de la cooperativa significa un daño a los asociados, desempleo para ellos, y un impacto negativo para la población en general.

Y el cuarto mecanismo, escalamiento organizacional en función de los asociados. Se forman cooperativas de primer grado para viabilizar las rutas de sus asociados, se forman cooperativas de segundo grado para mejorar la capacidad de las cooperativas de primer grado, y se forman cooperativas de tercer grado para trabajar políticas nacionales y globales que contribuyan a las familias rurales organizadas. La mayor amenaza en esto es la imposición de la lógica del "enano cabezón" (Mendoza, 2012), esa lógica se da cuando la cooperativa de segundo grado ("cabeza de acero") concentra recursos y centraliza decisiones, mientras las cooperativas de primer grado ("pies pequeños y de barro") se vacían de contenido y sus asociados actúan como si fuesen 'hijos de dominio' de eternos caciques o elites que se presentan como imprescindibles mientras les despojan de sus organizaciones; es decir, el enano cabezón cooperativa es cuando su cabeza es grande y de acero (cooperativa de segundo grado) y sus pies son pequeños y de barro (cooperativa de primer grado). La clave para evitar esa lógica de enano cabezón y el que los distintos grados trabajen en función de los asociados, es que éstos se empoderen, despierten y tengan sentido de misión – "más fuertes las hijas e hijos, más fuertes serán sus padres". En Honduras una organización de tercer grado entró en crisis justamente por esa lógica de 'enano cabezón', pero fue recuperado gracias a la fuerza de los asociados de algunas comunidades, cuyos líderes tuvieron la experiencia de organizarse de manera sostenible (ver Mendoza, 2016c) y fueron ellos "desde abajo" que salvaron varias empresas de quiebras seguras. Esto expresa el sentido e importancia de 'contra-poder'.

[33] Si el lado empresarial (rentabilidad del negocio) absorbe el lado asociativo (redistribución y equidad), la gerencia tiende a tomar las decisiones en lugar de los órganos de la cooperativa, privatizándola. Si el lado asociativo absorbe el lado empresarial, la cooperativa acaba con el capital de trabajo de la cooperativa y se vuelve insostenible.

Resumiendo de esta sección (4.1), las cooperativas con esas características distintivas (interacción entre el sentido de misión, retribución e información, en torno a productos diferenciados, corrigiendo y expandiendo instituciones locales, y con mecanismos de 'auto-amarre' o contra-poder) se mueven en 'coonflictos' confrontadas con nuevas adversidades, enfrentadas a sus propias crisis y a sus propios demonios (creencias e instituciones endógenas que sostienen la desigualdad, y que anidan en las mentes humanas), con 'bajadas y subidas' en su vida organizacional, y con decisiones duras que expresan cambios en las correlaciones de fuerzas internas y externas. Así es que contribuyen a crear ciudadanía (seguir reglas, coordinarse y cooperar con los órganos de la cooperativa), a formar responsabilidades compartidas comprendiendo que la cooperativa no es LA base de todo, sino un medio importante de las comunidades, junto con otras organizaciones, para gobernar los mercados y hacer que las instituciones del Estado trabajen por la justicia, la democratización y las rutas alternas.

4.2 Dinámicas de alianzas necesarias para cooperativas que hacen diferencia

A la par de desarrollar sus mecanismos internos, ¿qué formas de apoyo requieren las cooperativas para consolidarse y multiplicarse? Hay "apoyos" que erosionan a las cooperativas, por ejemplo cuando le proveen donaciones sin haber garantizado debidamente el destino de esos recursos; hay "apoyos" en donaciones con el propósito deliberado para que las organizaciones se destruyan[34]; y hay "apoyos" para convertir a las cooperativas en simples medios funcionales para las elites de la intermediación comercial. En coherencia, abundan experiencias que separan movimiento social y organizaciones asociativas, de creación artificial de cooperativas someterlas a políticas partidarias y a mercados de despojo, y cooperativas de la región aisladas del cooperativismo mundial.

En esta sección nos centramos al tipo de "apoyo" que busca la autonomía de las organizaciones y la profundización de los mecanismos democráticos. Desde este marco retomamos la pregunta y respondemos: las cooperativas en tiempos de post-acuerdos requieren apoyo para cultivar el "estado de derecho" en un país, en una organización, en el movimiento social y en los mercados, y que ello sea respaldado por redes transnacionales. Son apoyos que contribuyen a construir puentes con movimientos sociales 'descentrados' y movilizados 'desde abajo', un ambiente facilitador de estado de derecho garantizados por el Estado que presiona a las cooperativas a ser más efectivos y democráticos, mercados 'domesticados' por la sociedad que contribuyen a la eficiencia económica de las cooperativas, y redes internacionales que se alimentan de las cooperativas y a la vez le encaminan con ideas y con respaldo global. .

a. Puentes entre formas asociativas y movimientos sociales

"Una organización aislada no va a ningún lado", advirtió el sacerdote Héctor Gallegos, una semana antes de ser desaparecido en Panamá en 1971. Una cooperativa puede crecer económicamente por su eficiencia, apoyo de recursos externos o de la mano de los gobiernos, pero su durabilidad y su re-invención permanente depende de que se tejen vínculos entre las cooperativas cruzando fronteras con el llamado 'movimiento social'. Esto depende del grado de coherencia como familia asociada y como organización, de que los

[34] Recordemos la historia de Los Apaches en los Estados Unidos. Los españoles, los mexicanos y los norteamericanos intentaron dominarlos y fracasaron. Los Apaches tenían a los *nant'an* como sus líderes, eran descentralizados, funcionaban en círculos. Sus adversarios, a como lo hicieron con los Aztecas y los Incas, acabaron con los *nant'an*, pero a diferencia de los Aztecas y los Incas, los apaches no caían, de inmediato surgía otro *nant'an*. ¿Qué desmontó a la sociedad apache? Los norteamericanos les donaron ganado a los *nant'an*; dado que el ganado era escaso, los *nant'an* tenían el poder de distribuirlos, su poder dejó de ser simbólico y pasó a ser material, entonces todos querían ser *nant'an*, la estructura de poder igualitaria se volvió jerárquica. Los Apaches fueron dominados. Ver: Brafman y Beckstrom (2007).

vínculos se construya superando los vínculos exclusivos de elites, y de que las organizaciones reconozcan la importancia de complementar fuerzas.

Sobre el primero, pesa mucho la creencia de que el estado de derecho de un país mejore sin que mejore el "estado de derecho" de las organizaciones y de sus miembros. Una analogía para seguir: en comunidades con poco tráfico de transporte, los perros al oir el ruido de algún vehículo salen ladrando a toda velocidad detrás del vehículo, despues de tanto esfuerzo alcanzan al vehículo y no pasa nada, regresan despacio con la cola entre las piernas. Luego de un breve tiempo de "armonía" de post-acuerdos en que se cambian leyes y abundan las promesas, los viejos demonios aparecen y ganan terreno, coyunturas adversas (aprobación de leyes o tratados perjudiciales, incumplimiento de buenas leyes, violentación del estado de derecho de un país por parte de elites, prácticas autoritarias y caudillistas) hacen que las organizaciones se movilicen –se reunan, marchen y protesten, y luego cada quien regresa a su casa "con la cola entre las piernas". Muchas de esas movilizaciones son despóticas de 'arriba-abajo', mientras las organizaciones suelen con facilidad violentar su propio "estado de derecho" (p.ej. líderes que se perpetúan en los cargos reformando sus estatutos a su antojo; gerentes y presidentes que deciden en lugar de los órganos de las cooperativas). Estas prácticas hacen de que cuando se movilicen a favor del estado de derecho de un país no tenga mayor efecto, porque la misma marcha e internamente la misma organización violenta su estado de derecho.

Junto a esos viejos demonios, también la institución del patriarcado emerge con fuerza: en el seno familiar las decisiones suelen centralizarse en el padre y, por ejemplo, la herencia de la tierra ir más a los hijos varones, en las cooperativas aparecen leyes que excluyen a las mujeres al requerir que para ser socio o socia hay que tener tierra o tener café, cacao o ganado, y en los gobiernos que impulsan formas de reforma agraria priorizan entrega de tierra a los hombres.

¿Cómo luchar porque se respete la ley en el país cuando al interior de la cooperativa y al interior de la familia asociada se irrespetan las leyes y sus mecanismos democráticos? La coherencia desde el seno familiar y organizacional para exigir mejorías a nivel del estado de derecho de un país, es algo que faltó en las cooperativas de la región, pero cuya ausencia nos hizo reflexionar sobre su importancia[35].

Sobre el segundo, de vínculos reales, se cree que los movimientos sociales son políticos y que las cooperativas son organizaciones económicas despolitizadas, que los primeros son reactivos a coyunturas represivas y las segundas son negocios sometidas al mercado, que los primeros desaparecen al cambio de esas conyunturas y las segundas viven su propio mundo, que los primeros tienen conciencia y las segundas dividen a las comunidades. Con facilidad las cooperativas de primer grado suelen aglutinarse como cooperativas de segundo grado empujadas por lograr economías de escala, sin definir sus mecanismos de contrapoder antes mencionados, por lo que el riesgo de que esas nuevas instancias se "independicen" de sus bases, se vuelvan solo funcionales al mercado y que obedezcan los lineamientos ("orientaciones") de líderes de partidos en el gobierno o en la oposición es grande. En cambio, si las cooperativas de segundo grado emergen para fortalecer a sus bases, entonces esas instancias resisten a las tentaciones de concentrar inversiones y de centralizar decisiones y servicios, y descentralizarlas a las cooperativas de primer grado; ello requiere de enormes energías para mantener vivo su sentido de misión con la que emergieron.

En muchas comunidades, hay cooperativas que, junto a algunas Iglesias, han sido espacios únicos de formación. Cuando las Iglesias cultivan un evangelio que enfatiza la justicia y la responsabilidad humana en la co-creación del mundo en lugar de la ideología providencial de que Dios tiene escrito el destino de todo, su contribución es grande. En muchos países hubieron sacerdotes y hermanas (monjas), delegados de la palabra, y pastores particularmente de denominaciones históricas (metodistas, bautistas, presbiterinas,

[35] Mendoza (2017c) discute este mismo tema desde una experiencia concreta de Honduras.

menonitas…), que salieron de sus templos para trabajar con las familias rurales[36]. Su rol construyendo vínculos entre las familias y las organizaciones ha sido invaluable.

Sobre el tercero, de complementar fuerzas entre las cooperativas y los movimientos sociales, hay efervescencia en los primeros años pero que suelen diluirse con los años. Son las creencias mencionadas de que las cooperativas son despolitizadas y solo económicas, y que los movimientos sociales son politizados y coyunturales, creencias que amplían sus brechas. Sin embargo, cuando una cooperativa comprende que de forma permanente debe despertar ante nuevas adversidades y de que requiere tener presencia en la definición de políticas en el país, les lleva a vincularse con los movimientos sociales, en particular cuando éstas a su vez comprenden que sin sostenibilidad y sin propuestas difícilmente las protestas pesan. También cuando estas cooperativas se enfoncan más a territorios específicas miran más lo que hay en su entorno, por lo que son más capaces de identificar empresarios sociales (sean personas que llegaron a las comunidades con algunas inversiones interesantes o personas de la propia comunidad que van abriéndose espacio con inversiones nuevas) con quienes pueden vincularse. Estos puntos siguen siendo un desafío poco trabajado en ambas partes.

De esta sección, esa combinación de protesta, propuesta y sostenibilidad ha sido una fórmula cultivada, a la vez que reprimida por las fuerzas del Estado, ahogada por las fuerzas del mercado y erosionada por muchos organismos de la cooperación internacional funcional a la 'sociedad de mercados' 'oenegizando' a las cooperativas y a los movimientos sociales[37]. Tener conciencia de ello e invertir en sus puentes desde las mismas familias asociadas y comunidades, de forma 'des-centrada'[38], es como abrir una ventana para que entre aires de perspectivas renovadas, y volverla a cerrar para evitar posibles tormentas que erosionen sus propias perspectivas y visiones,.

b. Ambiente habilitador del estado de derecho

Una relación de éxito sería que las organizaciones asociativas coherentes con sus propias normas coincidiencen con los gobiernos también exigentes con el estado de derecho de los países. En el período de post-acuerdos se está en un contexto de realmente mejorar el estado de derecho, de profundizar los mecnaismos de democracia. Es un período de oportunidad y de mucho entusiasmo.

Cuando los gobiernos tienen perspectiva de largo plazo contribuyen a ese estado de derecho facilitando la asociatividad, tanto en su lado asociativo como en su lado empresarial, bajo la idea de que más fuertes son las sociedades más fuertes son sus instituciones del estado y las del mercado. Una institución del estado que legaliza a las cooperativas y actualiza esa legalidad anualmente en estricto apego a la ley, respalda la rotación de liderazgos, el 'equilibrio' de los órganos, la realización de los informes financieros y el que sus asociados los conoscan, el que las políticas de aportaciones y redistribución de excedentes se lleven a cabo, y un Estado que interviene a favor de los asociados cuando las cooperativas caen en crisis, es un tipo de institución e institucionalidad necesaria. Todos estos puntos están incluidos en los Estatutos de las

[36] Mendoza (2016b) refiere a la contribución de este sector religioso entre los años de 1960 y 1980, particularmente en la formación de organizaciones asociativas vinculadas a diferentes instituciones y viceversa. Ver ampliación en sección 4.3, más adelante.

[37] Hale (2002) estudia cómo las organizaciones indígenas en Guatemala fueron oenegizadas. Para ello, los donantes distinguieron entre 'indio permitido' e 'indio rebelde', al primero le proveron recursos y al segundo le bloquearon, para que se 'domestiquen' o desaparezcan. Muchas cooperativas y organizaciones feministas en América Latina, también han sufrido ese tipo de exclusión, domesticando a las organizaciones 'rebeldes' y premiando a las 'permitidas', de espaldas a los procesos de paz.

[38] Recordemos que las familias campesinas e indígenas son organizaciones 'descentradas', que parecen sociedades atomizadas, pero que en la práctica son 'familias extendidas' entrelazadas entre sí y capaces de reproducirse en ambientes crudamente adversos. Son en apariencia dispersas que, a pesar de los repetidos pronósticos sobre su desaparición, persisten y en cierto modo son incontrolables.

cooperativas, por lo que la acción del Estado y el ejercicio del estado de derecho hace diferencia contribuyendo a una sociedad más organizada.

Es parte del rol del estado también el gobernar los mercados. Esto es, el desarrollar políticas fiscales justos en el que las familias ricas pagan impuestos, lo que contribuye a una sociedad más equitativa. Una institucionalidad que supervise el pesaje de productos (p.ej., calibración de básculas) tanto del sector privado como del cooperativo, los rendimientos de los productos en sus fases de procesamiento (p.ej., conversión de café APO a APS, conversión de cacao en baba a cacao fermentado y seco, litros de leche, control de grados de humedad y de calidad), y que difunda información básica sobre las cooperativas en la página web (p.ej., número de cooperativas fundadas cada año, número de asociados según sexo y edad, nombre de directivos desde la fundación de la cooperativa, número de personal-staff, capital total, compras y ventas anuales, capital propio, etc). De llevarse a cabo dichas prácticas, se contribuiría a que el lado empresarial de la cooperativa aumente su efectividad y que la cooperativa en su conjunto fortalezca sus mecanismos de 'auto-amarre' evitando 'el canto de las sirenas' que suelen corromper y/o erosionar a las cooperativas. Ese es un rol de contra-poder necesario para la vitalidad de las cooperativas.

Desafortunadamente, los gobiernos han tenido una perspectiva de corto plazo, clientelista y de exclusión a la hora de definir políticas para el desarrollo rural. Muchos de ellos legalizan y fiscalizan a las cooperativas con fines partidarios, las controlan más férreamente que a las empresas privadas para encontrar 'un pelo' en sus compromisos fiscales o les intervienen cuando están en crisis no para reactivarlos sino para liquidarlos. También, en lugar de contribuir con leyes que fortalezcan la libertad de movilización, suelen criminalizar las protestas en contra de las injusticias. Las siguientes expresiones son ilustrativas: "se dan cuenta que la cooperativa está teniendo problemas, la intervienen, traen a su gente para ponerlo como gerente con triple salario, y así, claro, a los meses liquidan a la cooperativa" (Panamá); "saben que la cooperativa está en crisis, y aún si ya quebró y cerró oficinas, esperan a que les soliciten disolución legal de la cooperativa, y si no lo solicitan no pasa nada; pero si es una cooperativa con liderazgo crítico sobre las políticas del gobierno, aunque no esté en crisis lo cierran" (un país de Centroamérica). "Si ven que hay un líder que se destaca le dan cargo en el gobierno o en el partido, porque creen que los cambios se hacen de arriba hacia abajo, y no les importa como va la cooperativa" (El Salvador). Obsérvese el cariz que toma el autoritarismo en desmedro del estado de derecho que nuestras sociedades buscan construir.

Hasta antes de 1990, los estados de Centroamérica crearon y usaron a las cooperativas como parte de sus políticas de contra-insurgencia. Lo que más destaca sobre el rol del Estado es que los gobiernos, independientemente de su filiación partidaria, buscan controlar a las cooperativas 'desde arriba', para que sean su "operador" en las comunidades, su caja de resonancia, que ejecuten sus proyectos o que respondan a las demandas del mercado. Difícilmente un gobierno acepta la idea que las cooperativas sean autónomas, se gobiernen a sí mismas y que ello sea saludable para el funcionamiento del mismo estado de derecho – digamos organizaciones efectivas como contrapoder del Estado.

Al mismo tiempo las organizaciones asociativas aprendieron que el Estado no es algo monolítico. El Estado tiene fisuras y en su interior hay actores e instituciones con diferentes perspectivas, algunas de ellas muy comprometidas con el estado de derecho y por lo tanto con interés en que las cooperativas tengan mayor rol en la profundización de los procesos de democracia societal. Incluso en países como Honduras, a pesar del rol represivo del Estado, algunas organizaciones encontraron recursos a favor de las cooperativas; igual en Guatemala, algunas cooperativas lograron recursos y capacitaciones en temas como la caficultura que realmente necesitaban las cooperativas; y en ambos casos, sin comprometer su autonomía.

c. Mercados domesticados

Lidiando con ambientes de estado de derecho deficientes, el avance de las cooperativas gobernando los mercados ha sido de enorme dificultad. ¿Por qué? La "sociedad del mercado" suele expandirse con saña en

los “nuevos territorios”, comiéndose a la “sociedad con mercados”, lo advirtió Polanyi para Europa, y lo hizo Stiglitz para los países del sur. El proyecto más grande del mundo es el mercado neoliberal desde el que se concibe que el mercado –y no la ciencia, el Estado ni las personas– es más sabio y capaz de predecir las mismas actitudes de las personas. De ahí se concibe que todo está determinado por el mercado, incluso el Estado y las organizaciones de la sociedad. Harvey (2003) argumentó que ese mercado se mueve bajo la lógica de la ‘acumulación por desposesión”, releyendo al viejo Marx. Moore (2015) discernió que ese capitalismo lo hace sobre la base de naturaleza y trabajo baratos desde la colonización.

Mencionemos tres casos de cooperativas que se han enfrentado a estos mecanismos de mercado[39]. Uno, las cooperativas que entran al comercio (tiendas y supermercados) y buscan agregarle valor a los productos campesinos como la clave para ‘domesticar mercados’, lo hacen porque se percatan que aumentar la escala de sus operaciones comerciales, a pesar de lograr exitos financieros, puede convertirlos en simples intermediarios de las multinacionales que producen e intermedian en masa, y puede hacer que las mismas cooperativas completen la labor de los mercados de acabar con el campesinado. En correspondencia, esas cooperativas logran, por ejemplo, cubrir toda la cadena del café, incluyendo la torrefacción del café (también las panelas de caña de azúcar, procesamiento de fertilizantes) (ver Mendoza, 2016a; 2017a), y logran crear redes de tiendas en que los productos campesinos pueden ser distribuidos rápidamente a diferentes comunidades.

Dos, el comercio justo internacional, un movimiento que emergió con mucha promesa de ser ‘alternativo’ y movimiento, re-impulsó a las cooperativas del mundo. Sin embargo, esa gran cadena del comercio justo, crecientemente, tiende a la involucionó en la medida que fue penetrando al mainstream económico, o sea sometiéndose a la lógica de esa “sociedad de mercado” (Mendoza, 2016b)[40].

Tres, hay casos de vínculos entre la banca social y las cooperativas exportadoras para prefinanciarles en base a recibir contratos comerciales (acuerdos de compra de equis volumen de producto) de parte de los compradores internacionales. Estas prácticas, cuando se dan en un marco de relaciones de alianza, suelen ser de enorme contribución a que las cooperativas escalen en sus operaciones y a que sus miembros no caigan en la institución de la intermediación histórica, contra el cual precísamente surgió el movimiento del comercio justo[41].

Ponderando estos tres casos, vemos que el primer caso revela la ‘domesticación’ del mercado en el ámbito local y/o nacional y los dos últimos casos expresan la pugna en el ámbito internacional entre el mercado convencional y lo alternativo tanto en productos como en capital. Los tres casos revelan que, si los cinco elementos desde ‘adentro’ descritos en secciones previas fuesen efectivas, y si hubiesen fuertes alianzas favorables, los mercados pueden ser ‘domesticados’, siendo medios para el bien de las sociedades.

d. Relaciones con el movimiento asociativo internacional

La vinculación entre cooperativas y éstas con movimientos sociales, la relación entre las instituciones de la sociedad, del mercado y del estado, pueden contribuir a construir una paz exigente. Sin embargo, por las

[39] También hay casos de emprendedores sociales o empresarios que invierte para captar oportunidades económicas. Lo hacen para generar ganancias financieras y a la vez provocar externalidades positivas en las comunidades e incentivar la emergencia de otros negocios. Aunque estos casos no son de cooperativas, sus acciones revelan rupturas con el modelo de solo empresarios capitalistas.

[40] El mercado se vale, por ejemplo, del monocultivismo, algo contrario a la lógica campesina de diversificación. El mercado (elites) subsumen a la cooperativa y la convierten en sus medios para imponer a las familias campesinas el sistema del monocultivo –que el asociado se especialice en café, en cacao, en ganado-leche, en maíz o en solo arroz.

[41] Mendoza (2017e) estudia la intermediación del cacao y el cómo esa intermediación absorbe a las familias campesinas y a sus organizaciones, a la vez que provee elementos de cómo enfrentarla.

razones que sean, al interior de los países las elites suelen primar y la desigualdad aumentar, y con ella los mecanismos de injusticia. Ante ello, la vinculación del movimiento asociativo con otras redes asociativas internacionales, más aun en el contexto global en que nos movemos, es elemental. En lo que sigue apuntamos dos tipos de redes internacionales.

La primera red es en torno al cooperativismo. Si un billón de la población mundial es miembro de alguna cooperativa, el que una cooperativa sea parte de una red internacional, aumenta su importancia. Primero, la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) (http://ica.coop/es/) es la organización que aglutina a buena parte de las cooperativas del mundo, con oficinas por región, incluyendo América (http://www.aciamericas.coop/); permite a que las cooperativas miembros participen en eventos internacionales sobre cooperativismo, de tener una defensa de los valores cooperativos en un contexto global, y de contar como apoyo al momento de enfrentar crisis internas. Segundo, hay encuentros de investigadores sobre cooperativas en América, que se reunen anualmente (http://ccr.ica.coop/sites/ccr.ica.coop/files/attachments/convocatoria%20IX%20Encuentro%20Quito.pdf) donde estudiosos de diferentes partes del mundo comparten sus hallazgos y visiones.

La segunda red internacional es referida a la economía social y a las empresas sociales (social enterprises). En ese marco participan cooperativas, empresas sociales y organizaciones sin fines de lucro, aglutinando centenares de docentes y estudiosos del mundo. EMES (International Research Network) es una de esas instancias (ver: emes.net); otra es CIRIEC (The International Centre of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy, ver: http://www.ciriec.ulg.ac.be/en/who-we-are/member/). Ambas redes aglutinan y fomentan la investigación sobre organizaciones asociativas, incluyendo formación en doctorandos.

Estas redes han sido desaprovechadas en Centroamérica, pues es ínfima el número de cooperativas miembros de ACI. También la participación de estudiosos en los encuentros de investigadores en América Latina, en CIRIEC y en EMES. Esto revela que las Universidades de Centroamerica escasamente incluyen en su currículum académica el enfoque de la economía social, las empresas sociales o expresamente al cooperativismo. Esto ha sido una debilidad estructural que ha afectado a las cooperativas de la región, pues por ejemplo la formación de un gerente en administración de empresas privadas no es lo mismo que un gerente en administración de empresas cooperativas. Ser parte de ACI y de las redes internacionales podría ser un factor diferenciador, de aprendizaje y de coordinación global en torno a agendas comunes, y también un contrapeso importante frente al despojo económico y frente a fuerzas que minan los procesos de democratización familiar, cooperativo-asociativo y societal.

4.3 Acompañamiento y alianzas

Los elementos de ambos lados de la figura 1 son importantes. Pero ¿Quién los vincula? Aquí la importancia de una alianza y/o un acompañamiento de largo plazo, como "el ojo externo" que observa cosas no vistas por "el ojo interno" y que con ello contribuye a la expansión de la autonomía organizacional. Una alianza se da cuando una organización carece de algo fundamental que otra organización lo tiene como algo distintivo, y viceversa; es como el 'matrimonio', en este caso entre actores 'externos' y familias rurales creando y/o consolidando cooperativas. Acompañamiento es caminar juntos, de aprender a asesorar a las cooperativas en la medida que las familias asociadas le enseñan al asesor a asesorar –o sea el trabajo de asesoría es sobre la base de entender a la cooperativa y evitar caer en la presunción tecnocrática de asesorar sin entender las capacidades de la organización y de su membrecía. Mencionemos tres modalidades de acompañamiento y de alianzas[42] y luego resumamos maneras de trabajo o pedagagogías que más influyeron.

[42] También hay casos de personas 'externas' que llegan a vivir a las comunidades y desde allí, en grupo, organizan cooperativas exitosas. Un caso que ilustra este tipo de cooperativas, es el de la Cooperativa láctea "Colega" en

a. Acompañamiento desde personas religiosas que salieron de sus templos y se dirigieron a las comunidades

Inspirados en la doctrina social de la Iglesia Católica, hubieron sacerdotes y religiosas (hermanas) entre los años de 1960 y de 1980 que acompañaron al campesinado de zonas rurales con historia de rebeldía y 'coonflictos' en cada país de Centroamérica, y cuyas reflexiones, adversando las políticas del Estado y las del mercado, incluyeron la organización de cooperativas –"evangelio hecho realidad" como algunos líderes suelen decir– con fuerte apego a los elementos 'desde adentro' descritos en sección 4.1. Esas personas religiosas tenían capacidad no de concientizar a la población pero de despertar conciencias, de tratarles como personas que son, y de aportar con formación; mientras las familias rurales expandían sus capacidades de re-entender sus realidades y de concretizar el "evangelio". Mencionemos algunas de estas experiencias.

En Jalapa (Nicaragua), zona de guerra durante la década de 1980, un socio recuerda el trato de un sacerdote con ellos: "El Padre Juan, cuando veía dos grupos, uno con dinero y preparados, y otro grupo de personas humildes; él, siendo una persona tan preparada, siempre iba donde los humildes. Si nos encontrábamos en el camino o en la calle, él se paraba a saludarnos. Le gustaba rozarse con nosotros los humildes. Nos hacía tener confianza con él y nos daba confianza. Él quería conocer de cerca a las personas, sus problemas, y defendernos donde sea. Y a él no le gustaba que le llamáramos 'padre'. 'Díganme solo Juan', nos decía" (Anastacio Maradiga).

Una experiencia en Santa Fe de Veraguas, Panamá, ilustra el punto de formación. El sacerdote Héctor Gallegos, además de acompañarles en la formación de la cooperativa, también contribuyó a que los adolescentes continúen sus estudios en colegios administrados por religiosos y que jóvenes con potencial de liderazgo salgan a estudiar cooperativismo. También le preocupaba la pedagogía de esa formación: "me impactó ver que el padre Héctor le daba la mano también a los niños" (Jacinto Peña). Ver: Mendoza (2016a; 2017a)

Hubieron decenas de experiencias religiosas conocidas como comunidades eclesiales de base, algunas muy renombradas internacionalmente como Solentiname en Nicaragua de 1970 o Aguilares en El Salvador de 1970 y 1980. Esas experiencias enfatizaron el nivel de conciencia y de adversar las políticas represivas de los estados; adolecieron, sin embargo, estrategias que incluyesen el 'domesticar' los mercados y de concretizar sus reflexiones en la formación de organizaciones durables como las cooperativas. Muchas de esas experiencias, más bien, engrosaron las filas de uno de los bandos en conflicto –guerrilla o fuerzas del gobierno. Una lección que aprendimos de esas experiencias, es el despertar conciencia ante las adversidades de elites de cualquier signo ideológico, y en particular ante gobiernos de signo ideológico con las que se simpatice.

Otro caso es de sacerdotes jesuitas dedicados a la educación desde las Universidades y a la investigación de la sociedad rural[43]. Con esos estudios contribuyeron a discernir las contradicciones en las familias rurales y a corregir los errores en las políticas agrarias de los gobiernos, en buena medida porque esos estudios

Guatavita, Colombia. Allí, su administrador llegó a vivir a la misma comunidad. Él y su compañera tienen capacidad de estudiar (entender) la realidad al que llegaban, de cultivar empatía con la población local, y una vez que se organizaron en una cooperativa, de tomar ventaja de sus habilidades de construir vínculos con diferentes actores a favor de la cooperativa, así como de apoyar en la administración de la cooperativa.

[43] También ha habido otros intentos de alianzas entre instituciones Universitarias y organizaciones asociativas, las que generalmente fueron abandonadas. La fuerza del mercado de convertir investigaciones en simples consultorías y la enseñanza universitaria vacía de investigación, es una de las razones por las que estas iniciativas decaen.

"detallados", realizados en largas inmersiones en zonas de guerra de poblaciones campesinas e indígenas[44], captaban las perspectivas de las familias campesinas e indígenas sobre cualquier política y sobre sus propios sueños. También empujeron estudios combinados con acompañamiento a las cooperativas. Sobre esto último, refiero una experiencia personal: al fundarse Nitlapan-UCA, un centro de investigación y desarrollo de la Universidad Centroamericana en Nicaragua, trabajamos con las cooperativas entre los años de 1988 y 1992 reflexionando con sus asociados sobre sus sueños de tener sus propias tierras y por lo tanto de des-colectivizar sus cooperativas, lo que era contrario a la mayoría de los organismos y simpatizantes Sandinistas. En esos años, C. Barrios, del equipo coordinador de Nitlapan, nos expresó: "que los socios tengan sus tierras propias y liberen sus energías, que esas cooperativas sean autónomas y se liberen en primer lugar de nosotros mismos, los de Nitlapan".

Visto en perspectiva, después de 40 o 50 años, cuando la Iglesia institucional se aparta para dar lugar al evangelio, entonces emergen experiencias como las listadas contribuyendo a que dichas zonas se encaminen a construir paz y justicia aun en medio de la guerra. En otros casos esas experiencias permitieron se evite la guerra. Y en general esas experiencias contribuyeron a consolidar fuertes comunidades en los períodos de post-acuerdos.

b. Acompañamiento desde una cooperación internacional diferente

En muchos escritos criticamos el rol de las agencias de cooperación. Sería un error el concebirlas como un grupo monolítico u homogeneo. Son diversos. Un grupo de casos que expresan ser diferentes, refiere a los organismos de la cooperación Europea ligadas a sus iglesias o a sus sociedades comprometidas con la justicia. Estos organismos han apoyado la formación de una red de cooperativas de comercialización e industrialización de los productos campesinos; son experiencias que han surgido desde los años de 1980 y 1990, que han combinado alta dosis de recursos externos y viabilidad económica, así como reflexión y operativización de diversas prácticas campesinas e indígenas, tales como la realización de panelas de azúcar, chocolates, mantecas o jabones, además de buscarle mercados a productos agropecuarios. Son experiencias que incluso abrieron brechas de paz en medio de la guerra.

Otro grupo de casos es la relación entre Fundaciones de Estados Unidos y las cooperativas, generalmente desde los años de 1990 y 2000. Los fundadores de estas fundaciones, luego de experiencias de inmersión en comunidades de Centroamérica en que despertaron su conciencia social, desarrollaron alto compromiso social y político a iniciativas organizacionales viables, como las cooperativas y las asociaciones rurales. Algunos de ellos también experimentaron la venta de sus empresas a favor de sus propios trabajadores y por lo tanto la conversión de ser trabajadores a ser dueños, algo que les permitió entender a las organizaciones asociativas con una membrecía buscando ser dueños de las mismas. Estas fundaciones tienen recursos e ideas generadas por experiencias propias, mientras las cooperativas expresan rutas en que las familias pueden dejar de ser pobres. En correspondencia, esas fundaciones proveen créditos (préstamos) bajo políticas flexibles (p.ej. sin exigir garantias materiales) a las cooperativas de primer grado, y les acompañan con espacios de mutuo aprendizaje y asesoría en varios países de Centroamérica[45], mientras las

[44] Uno de los casos emblemáticos de este tipo de trabajo, es introducido por Marchetti y Casolo (próximo a publicarse). Ambos autores analizan la vida del sacerdote R. Falla, quien ha sido un ejemplo de investigación, formación e incidencia en extensas inmersiones en zonas de guerra en Guatemala, acompañando migrantes en México, con las mujeres en Honduras y estudiando poblaciones campesinas que se sumaban a la contrarevolución en Nicaragua.

[45] Hay varios otros casos de menor durabilidad, referidas al apoyo de la cooperación internacional; el más destacado es de la cooperación Finlandesa en torno a cooperativas forestales y cooperativas lácteas, la cooperación norteamericana con cooperativas productoras de hortalizas para los supermercados, o la cooperación Sueca y Danesa con cooperativas de ahorro y crédito, y cooperativas agropecuarias. Recordando la imagen del 'matrimonio', estas relaciones son más del tipo de 'amantes', duran lo que duran los recursos externos, aunque algunas cooperativas –particularmente las lácteas– perduran con fuerza empresarial.

cooperativas corresponden aumentando su capital propio y desarrollando los elementos 'desde adentro'. Algunos de estos organismos incluso han respaldado financieramente a las organizaciones para que se consoliden internamente y construyan sus alianzas, sin exigirles agendas de trabajo específicos ni mayores requisitos; les ha bastado tener una relación de mutuo seguimiento y de construcción de confianza. Este tipo de alianzas es de enorme contribución, porque permite a las cooperativas tomar riesgos mayores y de corresponder a la confianza depositada.

Otro grupo de casos son una combinación de organismos de la cooperación, empresas e instituciones del Estado que ante crisis administrativas de las cooperativas, toman conciencia de ella, y en la medida que ven que las organizaciones asociativas buscan mejorar su organización y su sostenibilidad económica, le extienden la mano y contribuyen a una buena administración de los recursos y a que las organizaciones vayan saliendo de sus crisis. Mendoza (2016d), basado en un caso de Guatemala, resalta cómo una complicidad local-global pudo hundir a una cooperativa y cómo una alianza local-global puede levantar también a una organización.

Un aprendizaje de estas relaciones de colaboración es que cuando se construye confianza en el largo plazo y hay cierto seguimiento a esas relaciones sobre la base de personas con sentido de misión, esas organizaciones tienden a fortalecerse y ser más. O sea, con menos controles y más visitas mutuas y de aprendizaje, la confianza puede guiar a las organizaciones.

c. Red de alianzas del comercio justo, espacio de mutua asesoría

Una alianza internacional con potencial de enorme aprendizaje y de mutua asesoría, ha sido la organización del comercio justo. Esta alianza incluye a los compradores internacionales, la banca social, las certificadoras, y a las cooperativas del norte y del sur. Es una alianza que permite acceder a mercados internacionales para productos específicos como el café, cacao, miel, panelas granuladas, flores, artesanías y decenas de otros productos) basados en políticas de precios favorables y bajo un espíritu de solidaridad. Es una alianza que habilita el acceso a financimiento: prefinanciamiento de parte de los mismos compradores y crédito de parte de la banca social a favor de las cooperativas. Es también una alianza que promueve procesos democráticos, equidad social y ambiental de las cooperativas, y verifica su cumplimiento a través de la certificación anual.

Aunque Mendoza (2016b) detalla las dificultades que esa alianza del comercio justo está enfrentando en los últimos 10 años, su importancia en el período de post-acuerdos en Centroamérica es obvia. Su existencia contribuyó a la viabilidad económica de las cooperativas porque les ofreció un camino para comercializar su producción y financiamiento para producirla.

Esa alianza internacional fue espacio para que la asesoría fluyera: estudios financieros desde la banca social, evaluaciones desde las organizaciones certificadores del comercio justo y de productos orgánicos, y auditorías anuales. También fue un espacio privilegiado para la cooperación internacional, pues podía financiar proyectos sabiendo que muchos de esos productos tenían mercado. De esta experiencia aprendimos que, cuando las cooperativas crecen en sus mecanismos democráticos 'desde adentro' y cuando una alianza internacional como la del comercio justo trabaja con efectividad, la paz con justicia puede construirse con firmeza; y lo contrario también es cierto.

d. Pedagogías diferenciadoras

En estas tres modalidades de alianzas y acompañamientos apenas descritos, tres elementos marcan la diferencia: el enfoque, la forma y la metodología.

El enfoque del acompañamiento es que establece relaciones sociales que superan la relación 'profesor-estudiante' o 'donante-beneficiario', que dignifican a las familias asociadas reconociendo sus atributos diferenciadores, al igual que las cooperativas reconocen los atributos de los aliados externos, y son relaciones que mantienen una perspectiva de que las organizaciones de base crezcan en su autonomía. El criterio mayor que guía este trabajo de acompañamiento y el de alianza, es de hacer que las cooperativas "se liberen en primer lugar" de quienes le acompañan y de quienes son sus aliados de largo plazo.

La forma del trabajo es el segundo elemento. Recordemos las palabras de Jacinto Peña, "me impactó ver que el padre Héctor le daba la mano también a los niños", o el "sentarse en círculos para escucharse unos a otros bajo preguntas de reflexión." Recordemos también lo que nos cuenta Anastacio Maradiaga: "El Padre Juan, cuando veía dos grupos, uno con dinero y preparados, y otro grupo de personas humildes; él, siendo una persona tan preparada, siempre iba donde los humildes", una preferencia no por lástima sino porque quebraba la vieja institución que dice que "los curas y los intelectuales solo van donde los pudientes". Son formas para construir confianza y para generar energías grupales.

Y la metodología del acompañamiento que combina técnicas para que la población reflexione sobre su realidad, capte las crisis y sus causas, y vislumbre sus soluciones. "Devolver la pelota" se dice para que la facilitación devuelva las preguntas a las familias para que ellas reflexionen. "Escuchar los detalles" que las familias van contando, precisamente porque "en los detalles está Dios", queriendo decir que en los detalles podrían estar las claves de las reflexiones. "Usar parábolas", una expresión de la tradiciona oral, para que cualquier personas con cualquier nivel de educación pueda reflexionar, y lo pueda hacer sin llegar a consensos. "Pateo al perro", una analogía para indicar que tanto las familias organizadas como sus acompañantes (o facilitadores) van conociéndose en la medida que van estudiándose uno al otro, construyendo confianza y en la medida que van experimentando nuevos procesos.

Estos tres elementos distinguen el trabajo de buen acompañamiento, particularmente en períodos de post-acuerdos, poblaciones que necesitan valerse, reconocer su valor y por lo tanto necesitan ciertas claves para provocar su propia reflexión, y con ella comenzar a confiar, a caminar.

Ponderando esta cuarta sección, cuando los cuatro elementos 'desde afuera' existen y están conectados con los cinco elementos 'desde adentro', se puede hablar de una contribución real a una paz exigente. El elemento del acompañamiento y de la alianza estratégica, por su carácter de largo plazo y su énfasis en el aprendizaje mutuo a base de producir dudas, es el factor diferenciador. Esa relación conecta a los socios a construir su cooperativa, a que las cooperativas se vinculen con la familia cooperativa mundial, de que se abran a ver nuevos caminos con el movimiento social. Son los sembradores de dudas en contra del determinismo de la religión, de la naturaleza, de la historia y del mercado neoliberal. Ese elemento de alianza/acompañante, sin embargo, es temporal, hasta que gradúe y permita que la misma cooperativa asuma los roles del aliado/acompañante.

5. Conclusiones

Un edificio es durable y soporta los terremotos si está bien hecho, con buen material y trabajo de ingeniería, sobretodo si tiene un buen piso con medidas de anti-riesgo. Así es también el 'edificio' de la humanidad; si la base, o sea las comunidades y las familias productoras, se construye bien desde el principio y 'desde abajo', ese 'edificio' repelerá los brotes de violencia, los fantasmas de la guerra y se 'moverá' ante los viejos demonios –de instituciones y creencias nefastas que han sostenido la desigualdad, las injusticias y la mentalidad providencial. El desafío es comprender que las organizaciones asociativas, en la medida que son espacios de democratización y de producción del saber, son como el agua que por donde pasan generan vida y avanzan evitando las "colinas" (de concentración y centralización de poder). Y si los aliados (el Estado, las 'sociedades con mercados', el movimiento cooperativo internacional y los movimientos

sociales) viran su mirada hacia esas comunidades y sus formas de organización 'des-centradas', y buscan entenderlas, se construye un 'edificio' de la humanidad que es más equitativo y más justo.

La oportunidad para ello está, particularmente, en la etapa de 'post-acuerdos', porque es como un lugar que está 'destruido' y hay que reconstruirlo utilizando buena parte del material ya existente. Ya lo decía Marx en 1852, en El dieciocho Brumario de Luis Bonaparte: "Los hombres hacen su historia, pero no la hacen a su antojo; ellos no lo hacen en circunstancias auto-seleccionados, pero en circunstancias ya existentes, dadas y transmitidas desde el pasado." La clave está en la relación entre los actores y las circunstancias (estructuras). Las circunstancias no están bajo nuestro control, influyen a, y son influidos por, las acciones humanas. Este artículo nos muestra un contexto en que la fase de 'post-acuerdos' en Centroamérica es parte de una larga guerra-paz de 200 años, cambiable y transformable.

¿Cómo generar cambios para una paz exigente? En este artículo mostramos que una base importante está en la movilización 'desde abajo'. Ante el autoritarismo de cualquier signo ideológico y ante el mercado neoliberal, que 'mueven desde arriba', convirtiendo a la 'sociedad con mercados' en 'sociedad de mercados' que terminan enguerras aún más cruentas, encontramos que las organizaciones asociativas pueden frenar esa aparente inexorabilidad hacia guerras aun más cruentas. ¿Cómo?

- Concebir a las organizaciones asociativas conflictuadas con la lógica de mercado fundamentalista generadora de desigualdad, y entender que las mismas organizaciones asociativas son espacios de 'coonflictos' intra y de forma globalizada, en constante inter-acción de las relaciones de poder 'desde arriba' y 'desde abajo'.
- repolitizar 'desde abajo' haciendo que los elementos 'desde adentro' y 'desde afuera' se conecten y vislumbren nuevos caminos recordando que 'del choque de las piedras nace la luz'.
- Prestar atención al trabajo de acompañamiento activo que determinadas personas, como los referidos sacerdotes Héctor y Juan, han llevado a cabo. Inspirarnos en esas prácticas que emergieron cuando la Iglesia dejó de bloquear al evangelio. Ese rol de 'despertar', de provocar reflexión y de 'tratar' dignamente a las personas, constituye una base necesaria en la edificación del cooperativismo del futuro.
- Hacer que la comunidad académica vuelque su mirada a las familias y sus organizaciones de base 'descentradas'[46], y que en correspondencia saquen sus cuadernos y tomen notas no solo cuando habla un 'científico académico' sino también cuando habla un 'científico civil' de las comunidades. Esto significaría que la comunidad académica se dispone a convivir con las comunidades y sus organizaciones de tiempo en tiempo, dinámica en el que pueden conceptualizar (no solo 'aplicar teorías') los procesos y sobre esa base tejer una profunda alianza ('matrimonio').

Estos pasos de cambio nos hacen recordar el proverbio mencionado al principio del texto: más fuertes son los hijos, más fuertes son sus padres. Es decir, más fuertes son las cooperativas de primer grado incrustadas en sus comunidades glocales, más fuertes son las organizaciones de la sociedad, más fuertes son las instituciones del estado, más fuertes son los organismos de la cooperación, y más las sociedades domestican los mercados.

La coyuntura actual en América Latina es de un creciente recrudecimiento del fundamentalismo del mercado y del modelo autoritario del Estado con gobiernos de distinto signo ideológico. Esta coyuntura nos recuerda que los fantasmas de la guerra no quedaron en el pasado y nos advierte que los viejos demonios que han sostenido la desigualdad se vuelven más crueles. Al mismo tiempo, la experiencia de las organizaciones asociativas en las guerras y en períodos de 'post-acuerdos' nos vislumbran que, cuando están bien organizadas, son como el agua, corren con flexibilidad evitando las colinas. Esto invita a la

[46] Descentrada significa una forma de organización no sujeta al mando de nadie, ni que comparta una misma perspectiva con otros. Ver: http://sociology.about.com/od/D_Index/g/Decentered-self.htm

comunidad académica a contribuir con su grano de arena en la re-invención del cooperativismo y del asociativismo en un marco de 'coonflictos' glocales permanentes, cultivando pensamiento contingente en los científicos 'académicos' y en los científicos 'civiles', como medio de reposesión en procesos 'des-centrados' y construyendo redes que nos conecten con diversas fuerzas.

La paz es la política por otros medios. La acción de 'la política' entendido como lo político, es de despertar conciencia y es sembrar dudas de forma permanente como guía del cooperativismo. Esa paz exigente se da cuando la sociedad es fuerte y es capaz de hacer inter-actuar al estado y al mercado. Las cooperativas con sus relaciones internas y sus relaciones externas tienen que ver centralmente con la democracia, o sea con el fortalecimiento de una asociedad más justa.

6. Referencias

Bachelard, G., 2000, La formación del espíritu científico. México: Siglo XXI. 23ª edición.

Banco Mundial, 2005, Equidad y Desarrollo. Informe sobre el Desarrollo Mundial 2006. EEUU: Banco Mundial.

Brafman, O. y Beckstrom, R.A., 2007, La araña & la estrella de mar. Barcelona: Empresa Activa.

Clausewitz, C.V, 2002, De La Guerra, Librodot.com http://lahaine.org/amauta/b2-img/Clausewitz%20Karl%20von%20-%20De%20la%20guerra.pdf

Coque Martínez, J., 2002, "Las Cooperativas en América Latina: visión histórica general y comentario de algunos países tipo" en: Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa. http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/08_Coque_43.pdf

De Sousa, B., 2015, "un diálogo sobre los derechos humanos y la paz". Ponencia en la VII Conferencia de CLACSO, Medellín. Ver: https://www.youtube.com/watch?v=L4UAyn1wVhY

Fauné, A., 2014, "En la Nicaragua campesina se han ido acumulando engaños decepciones y enojos" en: Envío 386. http://www.envio.org.ni/articulo/4842

Ferranti , D., Perry, G., Ferreira, F. y Walton, M., 2004, Desigualdad en América Latina y el Caribe ¿ruptura con la historia? Washington, D. C.: World Bank

Fukuyama, F., 1992, s. The end of History and the last man. New York: Free Press

Galtung, J., 2003, Tras la violencia, 3R: reconstrucción, reconciliación, resolución. Afrontando los efectos visibles e invisibles de la guerra y la violencia. Gernika: Bakeaz/Gernika Gogoratuz.

Guerra, P., 2012, Las legislaciones sobre economía social y solidaria. Casos latinoamericanos y europeos. Documento de Trabajo No. 4. Montevideo: Facultad de Derecho de la Universidad de la República.

Hale, C. R., 2002, Does multiculturalism menace? Governance, cultural rights and the politics of identity in Guatemala. Journal of Latin American Studies, 34(3), 485-524

Harvey, D., 2003, "The New Imperialism: Accumulation by Dispossession", en: Panitch L. y Colin L. (eds) Socialist Register 2003: The New Imperial challenge. Londres: Merlin Press.

Institute for Economics & Peace, 2016, Global Peace Index. New York. http://static.visionofhumanity.org/sites/default/files/GPI%202016%20Report_2.pdf

Kapuscinski, R., 2009, El Mundo de hoy. España: Anagrama. 3ra edición.

Laclau, E. y Mouffe, Ch., 1987, Hegemonía y estrategia socialista. Hacia una radicalización de la democracia. Madrid: s. XXI

Lemus, E., 2016, "En Honduras la Mara Salvatrucha está pasando de ser pandilleros a ser empresarios" en: El Faro. El Salvador. http://www.elfaro.net/es/206005/salanegra/18514/%E2%80%9CEn-Honduras-la-Mara-Salvatrucha-est%C3%A1-pasando-de-ser-pandilleros-a-ser-empresarios.htm

Lemus, E., Martínez, O. y Martínez, C., 2016, "El Salvador: Fiscalía ataca las finanzas de la MS-13 por primera vez" en: El Faro. El Salvador. http://www.elfaro.net/es/201607/el_salvador/19048/Fiscal%C3%ADa-ataca-las-finanzas-de-la-MS-13-por-primera-vez.htm

Marchart, O., 2010, Die Politische Differenz. Zum Denken des Politischen bei Nancy, Lefort, Badiou, Laclau und Agamben. Berlin: Suhrkamp Verlag

Marchart, O., 2013, Das umogliche Object. Eine postfundamentlistische Theorie der Gesellschaft. Berlin: Suhrkamp Verlag

Marchetti, P. y Casolo, J., próximo a publicarse, Ricardo Falla Sánchez, S.J.: El detalle del tríptico de su vida. Guatemala

Mendoza, R., 2012, "Nicaragua - 33 ANIVERSARIO DE LA REVOLUCIÓN: Café con aroma de cooperativas" en: ENVIO 364. Managua: UCA http://www.envio.org.ni/articulo/4548

Mendoza, R., Kuhnekath, K. Fernández, E. y Bastiaensen, J., 2014, "Gobernanza interna y el papel de las cooperativas en la sociedad rural en Centroamérica" en: Alvarez, J.F. (compilador), Ciudadanía, desarrollo territorial y paz. Una mirada desde el cooperativismo. Encuentro de Investigadores Latinoamericanos de la Alianza Cooperativa Internacional. Colombia.

Mendoza, R., 2015, "Hay que ampliar la mirada para comprender lo que sucede en la Costa Caribe" en: Envio 403. Managua: UCA. http://www.envio.org.ni/articulo/5089

Mendoza, R. y Kuhnekath, K., 2005, "Conflictos en La Costa: expresión de la transnacionalización de conflictos societales en Centroamérica", en: WANI 41.

Mendoza, 2016a, "una cooperativa que gobierna los mercados" en: Tricontinental. Bélgica http://www.cetri.be/Una-cooperativa-que-gobierna-los?lang=fr

Mendoza, 2016b, Hacia la re-invención del comercio justo. Mimeo

Mendoza, R. 2016c "Las comunidades organizadas valen ¡y mucho!" en: Tricontinental. Bélgica. http://www.cetri.be/Las-comunidades-organizadas-valen?lang=fr

Mendoza, R. (2016d) Guatemala: un antídoto contra el dominio del mercado Tricontinental. Bélgica. http://www.cetri.be/Guatemala-un-antidoto-contra-el?lang=fr

Mendoza, R. (2017a), “Un sacerdote, una cooperativa y un campesinado que domó a las élites” en: Envío 417. Managua: UCA.

Mendoza, R., (2017b), “¿Pueden los jóvenes volver a enamorarse del campo?” en: Tricontinental. Bélgica. http://www.cetri.be/Pueden-los-jovenes-volver-a?lang=fr

Mendoza, R., (2017c) “La comunidad, esa utopia circular movilizante” en: Tricontinental. Bélgica. http://www.cetri.be/La-comunidad-esa-utopia-circular?lang=fr

Mendoza, R., (2017d) ¿Cómo evitar tropezar dos veces en la misma piedra? En: Tricontinental. Bélgica.

Mendoza, R., (2017e) “No hay chocolates sin la agricultura familiar organizada” en: Tricontinental. Bélgica. http://www.cetri.be/No-hay-chocolates-sin-la?lang=fr

Mendoza, R. and Peña, H., (2017), “La caña de azúcar en la resistencia campesina-indígena” en: Tricontinental. Bélgica. http://www.cetri.be/La-cana-de-azucar-en-la?lang=fr

Milanovic, B., (2016). Global Inequality: A New Approach for the Age of Globalization. Cambridge: Harvard University Press

Moore, J. W., 2015, capitalism in the Web of life, Estados Unidos: VersoBook.

Polanyi, K., 2001, The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time. Second Edition. Google Books.

Robinson, W., 1996, “Promoting Polyarchy: Globalization, U.S.,” en: Intervention and Hegemony.

Robinson, W., 2003, Transnacional conflicts. Central America, Social change, and Globalization. London: Verso.

Rodgers, D., 2007, “Centroamérica. Pandillas y maras: protagonistas y chivos expiatorios” en Envío 309. http://www.envio.org.ni/articulo/3697

Sen, A. K., 1990, Development as Capability Expansion, in: Keith Griffin and John Knight (eds), Human Development and the International Development Strategy for the 1990s. London: Macmillan.

Senge, P., 1990, The Fifth Discipline: the art and practice of the learning organization. EEUU: Doubleday/Currency.

Stack, J., 1994, El Gran Juego de los Negocios, EEUU: The Great Game of Business, Inc.

Stiglitz, J. 2001, “Forward” en: Polanyi, K., The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time. Second Edition. Google Books.

Tilly, Ch., 1998, Durable Inequality. Berkeley: University of California Press