

## **Venezuela:**

### **La red cooperativa Cecosesola**

#### Una experiencia de transformación cultural

Colectivo de autoras y autores de Cecosesola

*Este texto fue comentado y enriquecido por Miriam Lang y Claudia López.*

Una red de salud popular que atiende a más de 220 mil personas al año; que comprende cinco consultorios, cuatro laboratorios y un hospital cooperativo que integra la medicina convencional y la tradicional, con precios equivalentes a menos del 50% respecto de las clínicas privadas.

Una red funeraria que garantiza a más de 150 mil personas un entierro decente, mediante la cancelación de un aporte solidario semanal de alrededor de \$ 0,50 por familia.

Una red de producción y distribución de alimentos y artículos de limpieza que moviliza más de 10 000 toneladas mensuales, con precios 30% inferiores a los ofertados en el mercado. Todo esto es posible gracias a 13 organizaciones campesinas, integradas por más de 250 pequeños productores y productoras, 25 abastos cooperativos, ubicados en los sectores populares, y 9 pequeñas unidades de producción familiar.

Estamos hablando de la Red Cooperativa Cecosesola, conformada por más de 50 organizaciones comunitarias de los sectores populares de la región centro occidental de Venezuela. Desarrollamos actividades agrícolas, de producción industrial, ahorro y crédito, funeraria, salud y consumo. Las familias que utilizamos estos servicios obtenemos un ahorro anual de más de 40 millones de dólares. Todo esto se autofinancia sin la necesidad de ningún subsidio. El ahorro es posible gracias a las relaciones que van emergiendo en el proceso y que se evidencian, entre otros aspectos, en operar sin fines de lucro, márgenes de excedente mínimos, básicamente la misma remuneración para todas las personas.

Se evidencia, además, una gestión sin ninguna estructura jerárquica, abierta a la participación de más de 1 300 cooperativistas. No existen líneas de mando ni cargos fijos. El criterio es maximizar la rotación de tareas entre todas las personas que integran esta iniciativa. No hay votación. Los criterios que orientan el quehacer diario y la toma de decisiones se construyen por consenso, entre todos, en múltiples reuniones (unas 3 000 al año). Las decisiones pueden ser tomadas por cualquier persona o grupo de personas, dentro de los criterios acordados y haciéndose responsables de su accionar.

## **El comienzo**

Todo empezó en 1967, cuando 10 pequeñas y recién creadas cooperativas de ahorro y crédito, ubicadas en los sectores de menores recursos de Barquisimeto y los alrededores de la región, deciden crear un organismo de integración para garantizar un servicio funerario digno para las personas asociadas. Así nace Cecosesola, con un objetivo fundamentalmente económico y una estructura cooperativa tradicional; es decir, jerárquica, que separaba las funciones de administración, vigilancia y educación. Era una empresa cooperativa tradicional, instituida con el fin de prestar servicios a sus afiliados.

El primer grupo de trabajadores del servicio funerario cooperativo no se diferenciaba de las otras empresas. Es más, recibían salarios más bajos, porque se privilegiaba el trabajo voluntario por encima del asalariado. Este grupo de trabajadores no tenía ninguna participación en las decisiones. Estas eran asumidas por un consejo de administración, representado por un gerente.

Al igual que todas las actividades actuales de Cecosesola, el servicio funerario se inició sin ningún conocimiento del ramo, a muy pequeña escala y con recursos propios, pero con muchísima mística y entusiasmo.

Ya para comienzos de los años 70, esta mística empezó a esfumarse: Cecosesola se burocratizaba como una empresa más. Fue entonces cuando nos formulamos un

cuestionamiento sobre nuestra razón de ser. Discutíamos si Cecosesola era una empresa de sus asociados y solo para sus asociados, o un movimiento popular comprometido con su entorno comunitario. Planteábamos, además, que el trabajo cooperativista abría la posibilidad única de un proceso formativo de trabajadoras y trabajadores, a partir de la actividad cotidiana; abogábamos por su participación plena en el quehacer diario.

Fruto de esa reflexión, en 1976, se inició un rompimiento con lo que venía siendo Cecosesola al momento que asumimos con 130 autobuses, la mayor parte del servicio autobusero de la ciudad de Barquisimeto, la cuarta ciudad más poblada del país en ese entonces.

Una primera ruptura sucedió al pasar de una pequeña funeraria, creada para servir a sus asociados, a gestionar un servicio público donde todas las personas se pudieran beneficiar por igual.

Otra ruptura fundamental ocurrió cuando asumimos los autobuses como una herramienta al servicio de las luchas reivindicativas populares. Así sellamos un compromiso comunitario de mantener el precio del pasaje, a pesar de las fuertes presiones inflacionarias de la época. Para lograrlo, fueron necesarias masivas manifestaciones durante cuatro años, para exigir los subsidios necesarios de parte de la Cámara Municipal. Dichas manifestaciones, a menudo, terminaban en arrestos de numerosos cooperativistas.

Inmediatamente se inició el proceso de dejar de ser empresa de y para sus asociados, para convertirse en un movimiento integrado en comunidad.

Una tercera ruptura supuso incorporar a 300 nuevos trabajadores y trabajadoras del servicio cooperativo de transporte a una gestión colectiva sin líneas de mando. Al igual que ahora, nos planteábamos que lo más importante de cualquier actividad económica era la posibilidad que nos brindábamos, para generar un proceso educativo transformador, que parta de la participación plena de todas las personas.

## **Un cambio de dirección**

Las movilizaciones populares, en aras de mantener el precio del pasaje, terminaron uniéndose a la mayoría de los partidos políticos en contra de Cecosesola. En 1980, nuestros buses e instalaciones fueron incautadas y destruidas por el gobierno de turno, y nos acusaron de ser militantes de la extrema izquierda. Como consecuencia, Cecosesola terminó con pérdidas que llegaron a superar por treinta veces el capital aportado. Según los economistas, Cecosesola era irrecuperable.

Aunque el transporte cooperativo de Cecosesola no pudo continuar, para nosotras-nosotros era fundamental que el proceso de gestión colectiva, con amplia participación de todo el grupo de trabajadores del servicio, se pudiera encauzar e ir profundizando en otras actividades. De la experiencia del transporte cooperativo salimos derrotados económicamente, pero convencidos de que la vivencia de la participación plena, sin jerarquías, tenía el potencial de generar profundos procesos de transformación personal y organizacional. La incautación de nuestros autobuses nos permitió reunirnos diariamente y experimentamos la emergencia de una profunda energía colectiva al compartir la información y construir relaciones de confianza. Una energía que estaba en función de preservar y profundizar nuestra integridad organizacional, y no como un poder contra otros.

Como elementos de transformación organizacional de esa etapa, se fueron perfilando el crecimiento de la voluntad autogestionaria, las reuniones abiertas y permanentes, como centro del proceso, así como el máximo flujo de información de todos para todos, y el abandono paulatino de ciertas reglas formales para las reuniones, tales como una agenda preestablecida y elaborada por un directorio, y alguien a cargo de la dirección del debate. Las acostumbradas votaciones fueron sustituidas, poco a poco, por la toma de decisiones por consenso.

**¿Cómo encarar las relaciones de poder y liderazgo?**

Cuando se entra en una lucha, existe una competencia contra un oponente o enemigo. En ese sentido, tendemos a dividir al mundo entre los buenos –que solemos ser nosotras-nosotros– y los malos. Además, se dan una serie de condiciones que nos hacen fácil presa de la lógica del poder. Aunque no lo deseemos, muchas veces se crea –de una manera casi imperceptible– un liderazgo individual o colectivo que restringe la información (después de todo, nuestro oponente se puede enterar de nuestras estrategias), y que termina “bajando” líneas de acción, o simulando el ejercicio de la participación, para que se apruebe lo que ya se ha determinado previamente. Esto nos ocurrió en las luchas reivindicativas que se generaron en la época del transporte cooperativo.

Esta reflexión nos llevó a otro cambio de dirección. Mientras conversábamos sobre la experiencia del transporte cooperativo, nos fuimos convenciendo de que había una contradicción entre la lucha reivindicativa y un proceso donde se van desdibujando las relaciones de poder, donde todos podemos participar en igualdad de oportunidades, para asumir responsabilidades y tomar decisiones.

Partimos de que en cada agrupación humana se presenta el fenómeno del liderazgo, pues no somos iguales en nuestra manera de actuar, hablar, opinar y participar. En Cecosesola tampoco faltan las personalidades que, en cada momento de nuestra historia, imprimen una huella particular al proceso.

Sin embargo, en la tradición de la civilización patriarcal, el liderazgo suele concretarse en el género masculino. En Cecosesola, la dinámica de la rotación en las tareas (caja, cocina, unidad de compras, contabilidad, coordinación de víveres y de verduras), facilita la participación equitativa de ambos géneros en esas tareas, así como en la planificación, evaluación y reflexión en las reuniones. Estamos desdibujando, de esta manera, el liderazgo como tal, y la posible conflictividad jerárquica entre los géneros. Es más, insistimos mucho para que esa equidad trascienda el ámbito de las actividades y reuniones, e irradie a las relaciones de género en los respectivos hogares. Esto se tematiza con frecuencia en nuestras reuniones. Nosotras-nosotros no luchamos en contra de la figura del liderazgo, sino que se trata de un proceso donde se van desmontando las relaciones jerárquicas.

Pensamos que, en los últimos tiempos, la gravitación se ha estado moviendo hacia una convivencia armónica en el respeto del otro(a), como legítimo otro(a), en convivencia con uno. En este camino se va difuminando ese liderazgo individual, que tanto valoriza nuestra cultura actual y que ejerce un poder sobre el otro. Al contrario, empieza a emerger una relación donde nos influimos unos(as) a los otros(as), y respetamos la integridad de cada quien.

Creemos que es poco probable que desaparezca absolutamente todo vestigio de liderazgo. Lo importante es alimentar y profundizar ese proceso, a través del cual trascendemos las relaciones de dominación, y vamos consolidando relaciones de respeto, donde el otro se convierte en un fin en sí mismo y no en un medio.

Raúl Zibechi (2015) lo expresa en su reciente libro *Descolonizar el pensamiento crítico y las prácticas emancipatorias* de la siguiente manera:

Conocí a varios de los fundadores [...] y a personas que en otras organizaciones serían considerados cuadros [...] en reuniones y en diversos espacios dentro y fuera de la organización. Puedo decir que esas personas acumulan experiencias notables de lucha. Sin embargo, en Cecosesola no se comportan como los tradicionales dirigentes que conocemos en los movimientos sociales y en los partidos de izquierda. Participan, toman la palabra y dan su opinión, dedican todo su tiempo a la organización, pero no la dirigen (pág. 222).

Es así que en el transcurso del tiempo, nos hemos ido concentrando en profundizar un proceso de transformación personal y organizacional. Nos planteamos salir de las emociones que sustentan la lógica del poder, y dejamos de ubicar oponentes o enemigos. Se trata de un proceso de reflexión colectiva –que parte de lo concreto, del día a día; por ejemplo, una reunión donde una o dos personas se apoderan del debate–. Ello nos permite ir ubicando los anclajes de nuestras emociones dentro de la lógica de competencia; el querer ganarle al otro o a la otra; p.ej. tener la razón única, o aspirar a acumular prestigio por medio de la burla hacia el otro o la otra, o sea a través del irrespeto. Las conversaciones francas, directas y transparentes durante las reuniones apoyan ese fin.

Nuestro proceso está abierto a la participación comunitaria. Las personas que quieran conocerlo pueden integrarse como una más, de manera que tengan la oportunidad de experimentar cómo intentamos aprovechar cada obstáculo o contratiempo, para apuntalar nuestro proceso de transformación personal y organizacional.

Los obstáculos y contratiempos han sido y siguen siendo diversos. Como todo proceso, tiene altibajos; cada bajón de guardia trae consigo decepciones. No obstante, si lo ocurrido nos genera una profunda reflexión, se convierte en una tremenda oportunidad educativa que nos fortalece.

### **Inciendiando sobre nuestra realidad cultural**

Cuando, en el transporte cooperativo, dimos inicio al proceso participativo, nos movíamos sobre la base de un deber ser; no estábamos centrados en nuestra realidad cultural. Razonábamos que si eliminábamos al jefe y abríamos la participación a todas las personas, la mayoría reaccionaría agradecida por haberse librado del patrono; así, florecerían relaciones solidarias y de responsabilidad.

La reacción, en muchos casos, fue contraria a lo previsto. Algunos decían: “Si no hay jefe, entonces el jefe soy yo, y por lo cual puedo hacer lo que me venga en gana”. Todavía hoy en día, en ocasiones, surge esta actitud.

En determinados momentos, hemos vivido situaciones dolorosas, que cada vez nos recuerdan que se trata de un proceso de transformación, que requiere nutrirse con los pies sobre la tierra, a partir de lo que somos culturalmente; es decir, adquiriendo conciencia de los deseos, ambiciones, miedos y otras emociones culturales que marcan nuestro accionar.

Nuestro proceso requiere que desarrollemos nuestra capacidad de decirle a una compañera o a un compañero lo que pensamos de sus actitudes y maneras de relacionarse, cuando estas afectan, por ejemplo, la construcción de relaciones de responsabilidad y confianza. Se trata de una capacidad poco desarrollada en nosotros, debido a nuestra formación cultural, pero

que es vital para un proceso colectivo de transformación personal. Culturalmente, pareciera que nuestros miedos nos llevan a preferir el comentario en los pasillos, en lugar de los espacios de reuniones que vamos construyendo. Al no estar atentos a esta tendencia, nuestras reuniones pierden su riqueza educativa, en cuanto a la profundidad de los análisis. Se puede llegar al extremo de que los temas más importantes para nuestro proceso de transformación personal y organizacional, no se traten colectivamente.

Frente al momento cultural venezolano, dentro del contexto de la cultura capitalista que, a su vez, emanó del molde de la civilización patriarcal, el proceso nos exige estar muy pendientes de las libertades que nos damos al desdibujar las líneas de mando, con el fin de evitar el libertinaje: como decíamos anteriormente, que al no haber jefe creamos que podemos hacer lo que nos venga en gana.

Partimos de que vivimos inmersos en una cultura que propicia el facilismo y que valora al que más logra con el menor esfuerzo. El mayor insulto nacional es “ser pendejo”, es decir no saber “aprovechar” personalmente una oportunidad que se le presentó. Por eso, las libertades que nos damos pueden verse, por algunos, como una tremenda oportunidad para el saqueo. De hecho, y no en pocas ocasiones, hemos estado expuestos a presiones sociales de amistades y familiares, para aprovechar la oportunidad que existe y beneficiarnos personalmente o a los allegados.

## **La importancia de la disciplina colectiva**

Al eliminar las líneas de mando, se crea un vacío de poder, que es fácilmente llenado por los mecanismos de aprovechamiento individualista. Con rapidez, emergen grupos en función de intereses particulares que, en la práctica, asumen el poder real. A través de los mecanismos de nivelación, se crean complicidades que, en poco tiempo, pueden acabar con una experiencia y saquear todo lo que se construyó con las mejores intenciones.

Por lo tanto, es fundamental estar pendientes de que el vacío de poder, creado con el fin de generar un proceso de transformación personal y organizacional, se mantenga resguardado,

sobre la base de una disciplina colectiva construida entre todos, en el que se exija el respeto de los criterios acordados (de hacernos las observaciones correspondientes, cuando detectamos una acción o una actitud de irrespeto a lo que acordamos por consenso). De no hacerlo, se abren las compuertas a la corrupción. Hace poco, supimos que en una cooperativa se estaba irrespetando el acuerdo de llevarnos solo una cantidad limitada de los productos regulados por el estado y escasos. En el transcurso de todo un intenso proceso de reflexión crítica, surgieron otros hechos dolosos, lo que exigió reestructurar la cooperativa casi por completo.

La mayoría de las organizaciones que han intentado reproducir nuestra experiencia sin tomar en cuenta el factor de una disciplina colectiva, han fracasado en el intento. En el caso nuestro, cuando hemos descuidado el seguimiento colectivo a nuestros acuerdos, hemos debido enfrentar estas situaciones con mucha firmeza, junto con profundas reflexiones que enriquezcan nuestro proceso transformador. De no haberlo hecho así, ya no existiríamos o no habiéramos logrado el volumen y variedad de nuestras actividades ni la calidad y los precios de nuestros productos y servicios. Por eso, es fundamental exigirnos, dentro de los criterios acordados, responsabilidad sobre todo nuestro hacer; incluso, sobre las consecuencias de las decisiones tomadas.

La tendencia al facilismo y a la corrupción es un legado de la época colonial, que se ha agravado con el tiempo, estimulado por una bonanza artificial generada por las industrias extractivas. Al parecer ningún gobierno que no reparte bienes materiales generosamente y sin exigencia alguna, se puede mantener en el poder. Esto, a su vez, dificulta que experiencias como las nuestras sean propiciadas desde el estado y, menos aún, basadas en el financiamiento estatal.

De modo que estamos frente a un proceso que no puede desarrollarse mediante decreto e imposición, solo porque nos parezca que así debe funcionar la sociedad. No se pueden eliminar las jerarquías sin irlas desdibujando, en cuanto vamos asumiendo responsabilidades de manera colectiva. Además, cuando nos motivamos, como personas, para trascender el ser un(a) simple trabajador o trabajadora; cuando llegamos a vibrar con un proceso relacional que nos fortalece, que nos clarifica; donde el “poder hacer juntos” nos permite descubrir la energía que ello genera, podemos sentir el surgimiento de una

plenitud de convivencia: nosotras-nosotros. Tal plenitud adquiere el sentido a partir de lo que cada persona aporta al colectivo.

## **Construyendo un nosotras-nosotros inclusivo**

Hemos encontrado un buen punto de partida para ir construyendo un nosotras-nosotros cada vez más inclusivo. En nuestra cultura, la tendencia al aprovechamiento no se queda en el individuo. El accionar individualista, en muchos casos, involucra al entorno íntimo conformado por familiares cercanos y amigos, con quienes se tiende a compartir solidariamente el botín conseguido. Tal comportamiento refleja un individualismo grupal que insinúa un nosotras-nosotros basado en la conveniencia, y no en la voluntad colectiva de construir una transformación. De hecho, la ampliación del vínculo del nosotras-nosotros es un aspecto fundamental de nuestro proceso de transformación personal, cuyo punto de partida, en unos casos, se puede ubicar en esta realidad cultural.

Puesto que no se puede decretar la confianza sin construir relaciones de responsabilidad, transparencia, honestidad y respeto, se trata, pues, de un proceso lento, en ocasiones con altibajos, que requiere ser alimentado cada día con querencia y un sentido de identidad que se acrecienta, cuando en una relación circular se profundizan las relaciones de responsabilidad y confianza.

De modo que nos movemos en medio de un proceso que oscila entre energía colectiva, dinámica de transformación, fuerza comunitaria, por una parte; y vulnerabilidad y fragilidad, por la otra. Los dos aspectos, la fortaleza y la fragilidad, son comparables a un doble y simultáneo movimiento. Este movimiento, por un lado, constituye una espiral que sube y se amplía. Allí, el nosotras-nosotros crece y se fortalece en las emociones, la acción y la reflexión. Se trata de un proceso educativo que vuelve con cada viraje sobre los mismos temas, los acontecimientos y relaciones del día al día; pero, que en el camino adquiere una escala de mayor autoconsciencia, descubre nuevos pasos en ese camino de la autogestión, del “ir transformándonos” como personas con mayor anclaje en el

compromiso, la responsabilidad, la transparencia y el respeto. Ese camino tiene como norte una convivencia equitativa, una búsqueda permanente de decisiones consensuadas y una perspectiva que, más allá de un trabajo y de una remuneración, constituye la posibilidad participativa de construir un proyecto de vida diferente del de la sociedad de consumo.

Como ejemplo de ello, muchas compañeras y compañeros empezaron a unirse al proceso en su edad adolescente, como embolsadores en las cajas de nuestros mercados cooperativos; luego se hicieron trabajadores asociados del proceso. Y así fueron creciendo como personas que asumían tareas y responsabilidades. Esa presencia activa en la diversidad de tareas permite ir formando parte de un nosotros-nosotras que –más allá de un sustento material– genera una identidad dentro de un proyecto de vida que apuntala a la transformación personal, en el marco de una red de relaciones de confianza y respeto mutuo. Así, el nosotros-nosotras se convierte en un elemento exigente y gratificante de la vida de las personas.

Sin embargo, la vulnerabilidad y fragilidad del movimiento se ubica en la persistencia de raíces culturales que perjudican, precisamente, las relaciones de la espiral; hablamos del aprovechamiento, la nivelación, el irrespeto por los acuerdos, o sea, el arsenal de actitudes que se ubican dentro del “síndrome de la viveza criolla”. Es como un remolino que tiende a halar el proceso hacia abajo.

De la reflexión sobre el quehacer diario ha emergido lo que hemos venido siendo; y el fundamento de nuestra permanencia en el tiempo se encuentra en lo que hemos venido descubriendo: La prioridad está en la transformación de cómo nos relacionamos.

## **Inventamos o erramos**

Después de la destrucción de nuestros autobuses, entramos en un período largo de sobrevivencia, convencidos de que teníamos que encontrar otra actividad económica que permitiera pagar las enormes deudas contraídas, y darle continuidad al proceso participativo iniciado en el transporte cooperativo. Aprendimos a crear actividades económicas exitosas

en una situación de extrema precariedad. Aprendimos que lo más importante para ser productivos no son los recursos materiales ni mucho menos el dinero; al contrario, la clave se encuentra en las relaciones que somos capaces de construir entre los seres humanos. Contábamos solo con las fuerzas que generaba esa energía colectiva que surgía de nuestro proceso participativo.

En medio de la situación tan precaria que vivíamos en los años 80, como consecuencia de las pérdidas generadas en el transporte cooperativo, tuvimos que desarrollar toda nuestra creatividad para iniciar nuestra red de distribución de alimentos, utilizando los recursos que podríamos tener a la mano. Por supuesto, al igual que intentamos hoy en día, no creamos ningún cargo burocrático. No utilizamos estanterías ni equipos de refrigeración. Las verduras se exponían en los mismos envases de madera en los cuales eran recibidas. No teníamos cajas registradoras para cobrar en los mercados. Solo utilizábamos sumadoras de bolsillo. Recreamos una experiencia brasileña de vender la verdura a un solo precio, pesándola con pesos rudimentarios no autorizados por el estado. En resumen, aprendimos a convivir en austeridad. Vivencia que intentamos perpetuar en el tiempo.

Ante cualquier obstáculo o dificultad económica, en lugar de priorizar las medidas administrativas, nos concentramos en apuntalar nuestro proceso participativo, encaminados a fortalecer las relaciones de confianza, como el eslabón esencial para reafirmar lo logrado hasta el momento. Estas acciones, junto con la libertad que ellas propician para desarrollarnos como personas, sustentan la construcción de relaciones armónicas que nutren el sentido de identidad y querencia. Es así como se vuelven innecesarios muchísimos controles, cargos burocráticos y trabas en la toma de decisiones, que son comunes en procesos basados en el miedo, como ocurre en el caso de la empresa tradicional.

En la actualidad, intentamos gestionar todas nuestras actividades con el criterio del autofinanciamiento, ya que el esfuerzo para lograr cualquier propósito se convierte en un elemento formativo importante que genera entusiasmo y un sentido de identidad.

En nuestras diferentes actividades no existe una división de trabajo. Como parte del proceso, todos vamos disponiéndonos a efectuar cualquier tarea que se encuentre dentro de nuestras capacidades, según lo acordado en nuestras reuniones. Esto nos posibilita adquirir una visión global, al tiempo que aprendemos numerosos oficios. Además, nuestro hacer se enriquece debido a la variedad de tareas que podemos ejercer en apenas una semana. Nada que ver con la monotonía propia de realizar una sola actividad. Así se genera entusiasmo, identidad y querencia, al darnos esa libertad para desarrollar nuestro potencial personal.

A priori, no fijamos límites a los papeles de jóvenes, mujeres o personas de la tercera edad. Sin embargo, en la práctica las personas mayores y las mujeres tienen sus limitaciones en cuanto a cargar bultos pesados. Asimismo, la vigilancia diurna es asumida por mujeres y personas mayores; y la nocturna, por los hombres más jóvenes. Todos participamos en los equipos de las cocinas ubicadas en nuestros centros de actividades, no tanto con un fin igualitario, sino con el propósito de relacionarnos de una manera distinta, en comparación con una cocina de un restaurante donde manda el chef.

Cada contratiempo, error o acierto cometido en la actividad diaria es reflexionado en nuestras reuniones. De estos análisis surgen, por consenso, criterios colectivos. Se trata de criterios abiertos y flexibles, que no se detallan por escrito en ningún documento, pero que constituyen la base para la toma de decisiones cotidianas. Existen criterios fundamentales que tienden a ser permanentes y sustentan la orientación global del proceso –como la austeridad, el no parcelar, la equidad, y el compartir las responsabilidades–, así como criterios operativos que guían el accionar cotidiano.

En este escenario de criterios consensuados, las decisiones pueden ser tomadas por cualquier persona integrante del proceso. Esto imprime un dinamismo que contrasta con el proceso burocrático existente en una organización tradicional, donde la autorización para la toma de decisiones se otorga según el nivel de jerarquía asignada a cada persona. Al exigirnos responsabilidad sobre nuestro hacer e incluir en ello las decisiones que vamos tomando, sean personal o colectivamente, generamos una nueva posibilidad de desarrollo personal e identitario; al mismo tiempo, garantizamos la operatividad de nuestro trabajo y

la capacidad de reacción en los tiempos necesarios, pues no necesitamos esperar el consentimiento de cada persona para tomar una decisión. Es una suerte de con-sentir colectivo que se desarrolla a lo largo de las conversaciones.

Un ejemplo de nuestra manera de tomar decisiones se dio en el 2003, cuando los partidos de oposición, junto con el sector privado y la gerencia de la empresa estatal petrolera (PDVSA), propiciaron un paro contra el gobierno de turno. En ese momento, los partidos de oposición nos solicitaron plegarnos a esa medida, a través de la restricción de la venta de alimentos. Si bien en nuestro movimiento, como en el resto del país, conviven opiniones políticas polarizadas, no fue necesario convocar a una asamblea de cooperativistas para llegar a un acuerdo. El consenso ya existía. La decisión consensual la podía tomar cualquiera de nosotros, en concordancia con uno de nuestros criterios colectivos fundamentales referido a no involucrarnos en luchas por el poder. Es así que mantuvimos nuestros servicios abiertos y, hasta el día de hoy, nadie dentro nuestro movimiento ha expresado su desacuerdo con la decisión.

En todo nuestro proceso, ha sido primordial el surgimiento de la creatividad para tomar decisiones audaces ante cada coyuntura: la decisión de seguir con el proceso después del cierre del Sistema Cooperativo de Transporte; la idea de abrir los mercados solamente durante el fin de semana, para disponer de tiempo de reunión y reflexión; la convicción colectiva de seguir construyendo el nuevo Centro Integral Cooperativo de Salud (CICS), a pesar de las dificultades con el autofinanciamiento, y muchas otras más.

Fuimos construyendo el CICS como otro fruto de nuestra redistribución comunitaria de los excedentes que producimos. Toda la comunidad (180 000 personas) no solo tenemos acceso a los servicios de salud que prestamos allí, sino que somos bienvenidos para participar, hacer observaciones y sugerencias. En lugar de una junta médica que presida el Centro, lo autogestionamos con la participación de todos, mediante una reunión central cada semana, donde todos asistimos de manera rotativa. Igual cosa sucede con las tareas de administración, limpieza y mantenimiento, cocina. En el servicio de enfermería, rotamos entre las diferentes áreas de la medicina convencional. El quirófano funciona sin el

tradicional coordinador médico. En el CICS convive la medicina convencional y las terapias alternativas. Uno de los retos mayores sigue siendo la integración de profesionales en medicina a este proceso. Cada dos meses hay una convivencia para tal fin.

## **Construyendo equidad**

Intentamos ir construyendo relaciones económicas equitativas. Los precios de nuestros servicios no se guían por los del mercado, sino por el criterio de que sean los más bajos posibles, y garanticen un pequeño margen para ampliar las actividades existentes o crear nuevos servicios comunitarios.

Como criterio se intenta que los ingresos de los trabajadores de la red sean lo más equitativos posibles. En cada actividad, por lo general, recibimos un mismo ingreso, que es complementado, para quienes tienen hijos, con un bono por cada descendiente menor de 15 años. La excepción, por ahora, son los médicos: la mayoría cobra por persona atendida.

Para ir construyendo equidad económica, el valor de los intercambios internos no se guía por los precios del mercado. Por ejemplo, los precios de los productos provenientes de la red interna, se guían por criterios de precios justos, sobre la base de los costos de producción más los márgenes de ganancia consensuados. De igual manera, los precios de los bienes, distribuidos al mayor desde nuestro centro de acopio a las pequeñas asociaciones que gestionan abastos cooperativos, son ajustados tomando en cuenta que estos abastos operan con economías de escala inferiores a la de los grandes mercados cooperativos.

El mayor beneficio para quienes formamos parte de este proceso es que vamos construyendo relaciones armónicas, basadas en el respeto y la confianza, donde se abren las posibilidades de desarrollar todas nuestras potencialidades y aprender los unos de los otros. Así, nuestro hacer se va convirtiendo en un proyecto de vida.

Nos vamos constituyendo en una familia extendida, que compartimos festividades y practicamos diariamente el apoyo mutuo. Promovemos actividades formativas para nuestra niñez, así como convivencias donde intercambiamos nuestras inquietudes en cuanto a su formación.

Poco a poco se va ampliando el círculo del nosotros-nosotras. Poco a poco vamos abriéndonos no solo a respetar al otro, sino también a lo otro. Poco a poco vamos dando pasos en dirección al reciclaje, la reducción del uso del plástico desechable, así como la promoción de la agricultura orgánica y/o la reducción en el uso de agroquímicos.

No existe ningún organigrama, sino reuniones semanales en cada centro de actividad, así como una serie de reuniones conjuntas periódicas donde participamos, por lo menos, los más de 1 300 cooperativistas de la Red Cecosesola, que estamos integrados en las actividades cotidianas. Estaríamos hablando de cerca de 2 700 reuniones al año en los centros de actividad, más unas 300 reuniones conjuntas. Estas reuniones se crean, se modifican, desaparecen, según las necesidades del momento. Ellas se complementan una con la otra; ciertos asistentes a unas ya han participado en otras. Puesto que en cada reunión suele haber un tiempo para compartir informaciones sobre reflexiones y decisiones que se tomaron en otra reunión, los resúmenes fluyen verbalmente de una actividad y/o de una cooperativa a otra. Mientras algunos participamos en las reuniones, otros llevamos adelante las actividades operativas de la red. Puede haber una asamblea con la asistencia de 300 compañeros, un día domingo, y al mismo tiempo funcionan los mercados.

Por lo general, las reuniones no tienen una agenda previa y no existe un *quórum* reglamentario. En la mayoría de ellas no se deja constancia por escrito de los acuerdos. A pesar de que en muchos casos los participantes superan el centenar, no existe una dirección de debates. Las decisiones se toman por consenso, pero quedan sujetas a reconsideración si alguien ausente manifiesta que la decisión pasó por encima de uno de nuestros criterios colectivos fundamentales.

## **El componente político y las relaciones con el estado**

¿Nos encontramos encerrados en una tacita de oro sin importarnos cómo nuestra civilización destruye la posibilidad de vida en el planeta?

De encerrarnos en nosotros mismos, nuestra experiencia se reduciría a un grupo de amigos y amigas que la pasan bien, mientras el mundo se cae a pedazos. Seríamos como una secta centrada en sí misma, sin un compromiso social. Pero al existir un compromiso social, estamos, de una u otra manera, en el campo de la política; no en el de la política partidista, o en el de la lucha por el “poder sobre” ni en la búsqueda de soluciones desde el poder jerárquico. El ejercicio político está vinculado con el permanente encuentro para construir espacios comunitarios, y vivenciar en ellos un nosotros-nosotras que se amplía, se profundiza, se autocrítica y, de esta manera, se transforma.

El componente político de nuestro esfuerzo, así como la esencia de nuestro compromiso social, se encuentran cuando profundizamos un proceso de transformación cultural que nos trasciende, que busca conectarse con los otros y lo otro en relaciones de respeto, que permanentemente desdibuja nuestras fronteras. En este sentido, intentamos, más bien, enfocar nuestro compromiso social en ir descubriendo maneras de relacionarnos en el respeto y no en la competencia: apostamos a contribuir al amanecer de una nueva civilización.

Esto implica que le demos prioridad a aquellas actividades que potencien el encuentro comunitario y que estemos pendientes, en ellas, de los más mínimos detalles que puedan generar separación y que provengan de nuestro proceso de socialización; por ejemplo, el apropiarnos de privilegios en los servicios que nos prestamos como comunidad.

Desde los años 90, ya teníamos claridad en relación con que nuestro proceso necesitaba realizarse al margen de las luchas por el poder, y que nuestra autonomía era una condición necesaria. Estábamos claros sobre la importancia de no tener relaciones de dependencia que pudiesen torcer el rumbo del proceso. Por ejemplo, usualmente los financiamientos externos condicionan la propia organización interna y exigen cargos burocráticos que respondan ante el financista, además de otras condiciones exógenas al proceso. En los años

90, en dos ocasiones, los gobiernos de turno nos ofrecieron importantes donaciones que rechazamos, justamente porque considerábamos que podrían contribuir a desviar el rumbo del proceso.

Comenzando el gobierno del presidente Chávez, se nos invitó a participar y ofrecer sugerencias para redactar la nueva Constitución. Muchas de nuestras observaciones fueron recogidas en el texto final. Seguidamente, participamos en la redacción de la nueva ley cooperativa, y logramos que se reconociera la especificidad del trabajo asociado, no dependiente de un patrón, así como la libertad de crear nuestras propias formas organizativas, que trascienden la estructura cooperativa tradicional. Aunque la Superintendencia Nacional de Cooperativas (SUNACOOOP) nunca ha reconocido esta interpretación del texto, esto nos permitió legalizar unos estatutos sin directiva y sin líneas de mando. Para nosotros, esto marcó un paso muy importante para nuestra autonomía, ya que hasta ese momento nos veíamos obligados a elegir cargos directivos aunque hubiese un acuerdo tácito interno para que estos cargos no se ejercieran.

Durante todo este período, hemos estado dispuestos a colaborar con cualquier iniciativa que nos soliciten. Entre otros apoyos, colaboramos en la formación de los promotores que propulsaron el proyecto cooperativista gubernamental, aunque siempre fuimos críticos de la manera como se desarrolló este programa, apuntalado por el financiamiento estatal. No obstante, ha sido solo hace poco tiempo que se ha acentuado el interés gubernamental por nuestra experiencia, y se comienza a valorar nuestro aporte en solucionar, desde las comunidades, algunas problemáticas difíciles de resolver por el estado.

Los intentos por replicar de manera mecánica nuestro proceso han fracasado. Se trata de un proceso que trasciende muchas emociones inducidas culturalmente (aspiraciones y expectativas que se plasman en actitudes que no sustentan, precisamente, procesos de responsabilidad, honestidad y transparencia). Por lo tanto, no se puede copiar ni existe una caja de herramientas para su difusión. Sin embargo, el proceso sí se ha ido extendiendo en otras cooperativas y/o actividades integradas a la red. Cada grupo le va dando a su proceso

sus propias características y todos nos vamos enriqueciendo, al compartir las experiencias vividas en cada espacio.

Solo esperamos que nuestra experiencia sirva de inspiración en el sentido de que sí es posible ir construyendo otro mundo, al profundizar relaciones de respeto y confianza en las actividades cotidianas, y al abrir la posibilidad de desarrollar todas las potencialidades del ser humano. Si bien, muchas emociones inducidas por nuestra cultura dificultan el camino, tenemos la convicción de que la naturaleza humana se realiza y florece en estas relaciones de armonía y respeto. Solo hace falta la voluntad y el deseo para que vayamos labrando nuestro propio camino.

## **Bibliografía**

Zibechi, Raúl. *Descolonizar el pensamiento crítico y las prácticas emancipatorias*. Ediciones desde abajo, Bogotá, 2015.