

RED COOPERATIVA  
**CECOSESOLA**

LO QUE  
**COMPARTIENDO**  
**VAMOS**  
**SIENDO**

Prólogo de Raúl Zibechi

REFLEXIONES A PARTIR DE  
NUESTRO **HACER**



Red Cooperativa  
CECOSESOLA

# Compartiendo lo que vamos siendo

Reflexiones a partir de nuestro hacer



Este escrito es patrimonio de todas las personas  
que albergamos el deseo de ir construyendo  
aquí y ahora el mundo que queremos.

**Red Cooperativa Cecosesola.**  
**Compartiendo lo que vamos siendo.**  
**Reflexiones a partir de nuestro hacer.**

Barquisimeto, mayo de 2024.

**Diseño editorial:**

Reinaldo Enrique Rojas M.  
*reinaldoryr@gmail.com*

**Impresión y Encuadernación:**

R&R Imagen y Publicidad, c.a.  
*@agenciaryr*

Depósito Legal: LA2024000147

## La Red **Cecososola** en números

Nuestras actividades nutren un proceso educativo iniciado hace más de 50 años basado en la reflexión colectiva a partir del quehacer diario. Con el fin de facilitar tal proceso, nos relacionamos sin líneas de mando, abiertos a una participación plena sin intermediación.

Nos desenvolvemos en una red constituida por más de cincuenta organizaciones comunitarias de los sectores populares, ubicadas mayoritariamente en la región centro occidental de Venezuela.

Las múltiples actividades, gestionadas por unas 1.500 personas asociadas, generan ingresos anuales superiores a los 120 millones de dólares. Entre ellas destacan las siguientes:

- **Nos brindamos un servicio funerario** a través del cual más de 25.000 familias nos garantizamos un servicio digno.
- **Conformamos una red de salud** donde nos atendemos anualmente hasta 270.000 personas en 9 espacios ubicados en sectores populares del Estado Lara. Disponemos de un centro integral de salud que cuenta con dos quirófanos, hospitalización, consultas médicas, un ambiente para el parto respetado, terapias

complementarias, así como servicios de laboratorio clínico y radiología.

- **Gestionamos una red de producción y distribución de alimentos y productos de limpieza** que comprende 20 mercados comunitarios, 21 organizaciones campesinas y 7 pequeñas unidades de producción comunitarias.

Estimamos que, debido a nuestros precios justos y solidarios, más de 100.000 familias obtenemos de los servicios de la red un ahorro comunitario que supera los 40 millones de dólares anuales.

Para más información, te invitamos a acceder a nuestra página web:

**[www.cecosesola.org](http://www.cecosesola.org)**

## Prólogo

Atravesar la tormenta sin dejar de ser, seguir adelante cuando la realidad sacude, remueve y perturba sin compasión, y hacerlo sin modificar la identidad profunda, es un logro mayor para cualquier movimiento, a la vez que completamente excepcional. Las grandes tormentas sistémicas, los huracanes que amenazan la continuidad de la vida al poner en riesgo la existencia misma de la embarcación/movimiento, suelen empujar a los marineros a refugiarse en el primer puerto que encuentran para evitar el naufragio, real o imaginario. Suele suceder, entonces, que al acogerse a las aguas mansas de la bahía comienzan a rehuir los oleajes y los vientos furibundos.

Sin la pretensión de generalizar, puedo decir que el conjunto de crisis que nos atraviesan ha llevado a la mayoría de los movimientos sociales a bifurcarse en dos grandes corrientes. La mayoritaria sigue siendo la de buscar seguridad y puntos de apoyo en los Estados, en general programas sociales y créditos, pero también respaldo político que luego deben devolver con favores electorales que muestren agradecimiento por lo recibido.

Esta inclinación estatista ha convertido a muchas organizaciones en apéndices de partidos y Estados, perdiendo su autonomía y su filo transformador. En los hechos, se convierten en aparatos que buscan perpetuarse con dirigentes que se atornillan en

los puestos de mando. De agentes de los cambios pasan a convertirse en defensores del poder y en ocasiones hasta persiguen a quienes siguen empeñados en las transformaciones.

Una corriente muy minoritaria en América Latina se ha radicalizado con argumentos ideológicos, cayendo a menudo en un fundamentalismo que creíamos superado en nuestro continente. Lo curioso, sin embargo, es que esos movimientos devenidos en estatistas o estadocéntricos, justifican su desertión del empeño liberador con argumentos que parecen muy radicales en la forma, aunque sirvan apenas para alfombrar las relaciones con las instituciones, que van asociadas a prebendas y ventajas que podemos nombrar llanamente como corrupción.

En los últimos años, al calor de la crisis de la hegemonía global de los Estados Unidos y la feroz competencia por la supremacía con China, Rusia, Irán y otras potencias, apareció la tentación geopolítica en los movimientos. Algo que durante décadas había estado ausente y que ahora cobra creciente protagonismo, al punto de que se decide el apoyo o el rechazo a un movimiento por el posible perjuicio que pueda conllevar para las alianzas interestatales.

En suma, las tormentas en curso –ya sean locales o globales, o una combinación de ambas– actúan como esas irresistibles marejadas que llevan a las embarcaciones hacia destinos inciertos, muchas veces opuestos al plan inicial de los navegantes. En el fondo de las desertiones que comento, aparece

la crisis de la ética, de los valores y la identidad, como explicación de tales derivas.

Cecosesola es otra cosa. No diré que es la única excepción, porque sería una lisonja engañosa. Para los grandes movimientos es mucho más difícil seguir siendo fieles a su identidad inicial, que para los grupos pequeños, porque sus responsabilidades no son tan amplias. Sólo conozco de primera mano los casos del zapatismo y de Cecosesola como grandes movimientos que persisten en su rumbo emancipatorio, aunque de seguro habrán otros que en algún momento tocará descubrir para seguir aprendiendo.

En la segunda mitad de la década de 2010, Venezuela se convirtió en una tormenta demoledora para su población. Fue tan intensa como extensa. Duró mucho tiempo, quizá más de un lustro, y no parece haber remitido, aunque su intensidad sea ahora menor. La población del país –dato mayor en cualquier situación– decayó en más de un 20-25 por ciento. Uno de cada cuatro o cinco venezolanos emigraron, en una debacle demográfica que pocos países han vivido. Los precios crecieron a una tasa de millones por ciento por año, cifra que rebasa la imaginación más calenturienta.

La tormenta cambió al país. Ya no es aquella Venezuela optimista y esperanzada de comienzos de la década de 2000. La mayoría de los movimientos derraparon hacia el Estado. El capitalismo se hizo más fuerte y más profundo, a caballo de la cultura de la ventaja individual. La desigualdad creció de

modo exponencial, tanto como la pobreza. La crisis humanitaria se expresó en la tremenda carencia de alimentos.

Habría que sumar las crisis del sistema de salud y de la educación, la brutal erosión de los salarios, el despegue de la actividad minera que genera tanto destrucción social como ambiental. El tejido social quedó muy afectado y la generalización del crimen organizado se convirtió en una expresión de esa crisis.

Pero Cecosesola sigue ahí, de pie, cuando la sociedad venezolana se convirtió casi en un desierto ético.

La pregunta es cómo lo hicieron, cómo fue posible que un movimiento de miles, siga siendo ese colectivo humano capaz de seguir navegando sin capitanes ni caudillos, apegado a sus valores, renovándose, pero sin apartarse de la ética comunitaria largamente forjada durante cinco décadas. Las tormentas suelen agigantar los caudillismos, un camino que las más de cincuenta cooperativas agrupadas se rehusaron a seguir.

Quienes nos hemos acercado a Cecosesola en distintos momentos, podemos dar fe que el colectivo humano que la integra no sólo se ha mantenido en pie, activo y potente, sino que ha sido capaz de crecer, tanto en lo material como en lo espiritual. Desafiando las tradiciones de los movimientos populares, puedo afirmar que los éxitos de Cecosesola no se deben ni a una línea política correcta ni a

la conducción de dirigentes clarividentes. Más aún, puedo asegurar que no existe ni lo uno ni lo otro. Las brújulas son otras, bien distintas a las que conocemos tradicionalmente como "política".

En primer lugar, el núcleo de Cecosesola es la ética, el apego a los valores, la coherencia a través de los años y, muy en particular, durante las mayores dificultades. Pero decir ética, a secas, es decir poco. Ella se expresa en modos de actuar concretas que modelan su cultura organizacional. El haber suprimido la pirámide que separa a quienes mandan de quienes obedecen, la eliminación de las jerarquías internas y, en consecuencia, el haber creado una organización sin aparato o estructura, habilita la fluidez de la energía colectiva/comunitaria y la apertura a la creatividad. Sin arriba ni abajo, las relaciones humanas se mueven en direcciones múltiples sin límites coercitivos.

En segundo lugar, sin pretender establecer una relación de causa-efecto, en Cecosesola existe una completa transparencia en la información. En las organizaciones jerárquicas la dirección monopoliza la información y decide qué datos pueden trasladarse a los demás miembros. De ese modo, se refuerza el poder de arriba y la dependencia de abajo. Información es poder. En mi juventud he integrado organizaciones cuyos dirigentes estimaban que abrir la información a las bases podía ser peligroso, aunque nunca se explicaban las razones o aseguraban que esas bases no estaban preparadas para recibir informaciones trascendentes.

En Cecosesola no hay secretos y la transparencia lleva a que la comunidad y cada uno de sus miembros puedan asumir responsabilidades y tomar decisiones de modo autónomo. Porque la autonomía no es una forma de poder, sino una libertad que se ejerce con responsabilidad porque cada quien se hace cargo de las decisiones que toma. De ese modo, el individuo no se puede esconder en el colectivo y éste se ve reforzado por la práctica de la corresponsabilidad.

La crítica y la autocrítica, que cayeron en el olvido barridas por el pragmatismo, son señas de identidad de esta cultura que empezó su caminar hace ya cinco décadas. Podría enumerar otros modos, como la horizontalidad, la circularidad, la multiplicidad de asambleas sin orden del día ni conclusiones que se votan, para afirmar que estamos ante un cerebro colectivo activo, orgánico, que no se ha estancado aún en los momentos más difíciles.

Lo anterior no quiere decir que Cecosesola no haya cometido errores, sino que pueden ser corregidos del mismo modo como se cometen: en común. Sin destruir, sin destripar ni humillar a nadie, sino con el mismo sentido de comunión comunitaria con el que caminan todos los días.

Por último, quisiera resaltar la espiritualidad de vida, la alegría y el entusiasmo que anudan su caminar, eso que algunos denominan "buen vivir". Es imposible crear un mundo nuevo con el ceño fruncido, con gestos de malhumor y resentimiento. En las actividades de Cecosesola, desde los cultivos

y la administración hasta las asambleas, se respira un clima de regocijo colectivo, bien alejado de esa seudo felicidad que promueven el consumismo y el ocio mercantilizado. Es la alegría del compartir y del esfuerzo por superarse, que no reconoce triunfos ni fracasos porque entiende que la compartición es un modo de vivir que está mucho más allá de los buenos y los malos momentos, y que lo peor que nos podría pasar es dejar de ser con otros y otras.

Hay mucho más para decir. Pero me alcanza, para rubricar, confesar que conocer Cecosesola es una de las mayores dichas que tuve a lo largo de mi vida. Por las personas; por los modos como hacen; por la entereza de sus valores y la calidad de sus creaciones. Enseñan haciendo, sin catequizar. El sentimiento más hondo que conozco es el hermanamiento.

Hermanos y hermanas de Cecosesola, ¡gracias por seguir siendo!

Montevideo, enero de 2024.



**Raúl Zibechi**

Periodista, educador popular e investigador militante uruguayo.



## Presentación

Cuando el biólogo y filósofo chileno Humberto Maturana conoció nuestra experiencia expresó que Cecosesola era como una obra de arte. El pintor se enfrenta al lienzo y poco a poco va surgiendo su creación sin saber a ciencia cierta dónde y cómo terminará. Y es que vamos siendo un proceso emergente partiendo de unos deseos, sin definir previamente hacia dónde vamos. Nuestro rumbo lo vamos descubriendo en el camino. Por lo cual, vamos siendo un gerundio, un proceso sin final.

Esa manera de ser, que se ha venido esparciendo y profundizando en la red Cecosesola, tan diferente a las otras cooperativas del país y quizás del mundo, comenzó a partir del año 1972. En ese momento se integraron al movimiento cooperativista venezolano un grupo de jóvenes embriagados de sueños y esperanzas. Traían propuestas para impulsar al movimiento hacia un mayor compromiso social, basadas en la tesis de postgrado de Luis Delgado Bello y Werner Corrales, en ese entonces estudiantes del Instituto CENDES, adscrito a la Universidad Central de Venezuela.

Influenciados por los planteamientos del educador brasileño Paulo Freire, proponían generar un proceso educativo con base en la reflexión, a partir del trabajo, sobre la realidad que nos rodea. Y los escritos del sociólogo colombiano Orlando Fals Borda,

con su crítica a ese cooperativismo convencional, encerrado dentro las paredes de una empresa, los estimuló a plantearse que las cooperativas podrían trascender ese rol y abrirse para dar un aporte mucho más profundo a una sociedad tan desigual como la latinoamericana.

En la red Cecosesola fuimos acogiendo estos deseos y progresivamente, hemos ido trascendiendo el concepto del cooperativismo convencional, sin tener inicialmente claridad de cómo hacerlo. Esa claridad la vamos encontrando en el andar.

Y en ese andar tuvimos el acompañamiento del antropólogo colombiano Manuel Zabala, creador de la Universidad de las Ciencias Humanas, quien nos introdujo al mundo de la transformación cultural.

En el año 1974 se nos presentó la posibilidad de intentar poner en práctica las ideas que revoleteaban en nuestras cabezas. Fue ante un clamor popular: una férrea oposición de los sectores populares a un inminente aumento del pasaje urbano por parte de las empresas autobuseras de la ciudad de Barquisimeto. Nos involucramos a brazo partido en esta lucha y yendo más allá de la protesta, asumimos la gestión de dicho transporte con el compromiso de no aumentar el pasaje.

De manera que, abruptamente, Cecosesola dejó de ser una empresa solo de sus socios y para sus socios. Las propuestas para el recorrido de las rutas

se definían en asambleas comunitarias. Cuando se desató un proceso inflacionario que imposibilitaba cubrir los gastos operativos, a través de masivas movilizaciones lográbamos el subsidio necesario para continuar funcionando.

Simultáneamente, la incorporación de hasta 300 trabajadores, nos abrió la posibilidad de ir descubriendo cómo generar un proceso educativo con base en la reflexión sobre el acontecer diario. Para esto, fue esencial ir desdibujando las relaciones jerárquicas y el proceso educativo se fue convirtiendo así en algo incluyente. Fuimos descubriendo que había que ir trascendiendo la dicotomía de enseñar a pescar o dar el pescado e irnos involucrando todos y todas para ir pescando juntos.

Y en la lucha ante el gobierno por el subsidio fuimos descubriendo, también, que los enfrentamientos con el poder nos iban contaminando con su lógica y sus emociones, de manera que podríamos estar convirtiéndonos en más de lo mismo, progresivamente atrapados en el mundo de la competencia.

Así, reflexionando sobre la realidad que nos rodea, día a día, nos hemos ido encontrando con lo que vamos siendo, sin abrazar tesis filosóficas, políticas o religiosas.

A finales de los noventa, tuvimos acceso a los planteamientos de Maturana y de las Nuevas Ciencias

y fuimos sorprendidos al descubrir algunas coincidencias con lo que veníamos reflexionando. Esto nos estimuló, aún más, a ir sistematizando nuestras propias reflexiones sobre lo vivido y de allí han ido emergiendo numerosos escritos.

Te damos la bienvenida, contentos de que tengas en tus manos nuestro quinto libro. Se basa en una serie de artículos, surgidos de nuestras reflexiones cotidianas, que publicamos en el portal <https://desinformemonos.org/>, desde enero del 2022 hasta diciembre del 2023.

Hemos ordenado los artículos iniciando con aquellos que gravitan en una visión global de las características de nuestro proceso, pasando progresivamente a aspectos más concretos del quehacer diario. Sin embargo, siendo escritos independientes, tienes la opción de abordar la lectura según los temas que te llamen más la atención.

Te invitamos a ser parte de esta aventura que venimos compartiendo desde hace más de 50 años. Sí deseas más información sobre la historia de nuestro proceso y los retos enfrentados durante nuestra trayectoria, te recomendamos nuestro libro "Cecosolesa: Otro mundo posible" (2021), disponible en nuestra página web, <https://cecosolesa.org/>

Queremos agradecer al periodista Raúl Zibechi por acompañar nuestro proceso, dándonos ánimo y ayudándonos a entender como lo que venimos

haciendo se relaciona con la realidad de nuestro planeta, además, por habernos invitado y motivado para escribir en el portal desInformémonos, origen de esta publicación.

# Compendio de Reflexiones

## ÍNDICE

Una reflexión inicial **Página 23**

Culturas Nosótricas **Página 25**

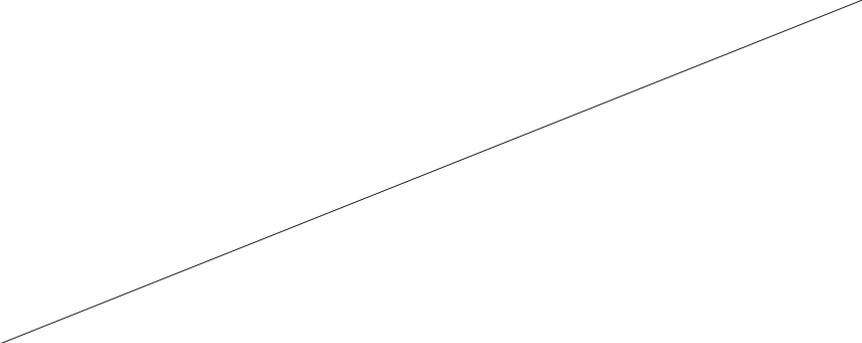
Con la seguridad  
de que íbamos por buen camino **Página 27**

Más allá de los paradigmas... **Página 31**

Y no es nada fácil **Página 37**

Bailando nuestro propio son **Página 41**

La ética como necesidad **Página 47**



Consensos más allá de nuestras  
creencias **Página 51**

Del “poder sobre” al “poder hacer juntos” **Página 53**

Cuando con las otras personas vamos siendo  
nosotras **Página 57**

Ir siendo comunidad **Página 63**

Cómo relacionarnos con el poder institucionalizado  
sin ser atrapados por sus redes **Página 67**

Descubriendo en el hacer otras maneras  
de hacer **Página 71**

Cuidándonos mutuamente **Página 75**

Todas y todos a una **Página 79**

La nivelación como mecanismo  
de dominación **Página 83**

¿Será que somos un modelo replicable? **Página 89**



## Una reflexión inicial

Viviendo nuestro proceso sin líneas de mando, se nos ha evidenciado lo alejado a nuestra manera ser que son esas estructuras jerárquicas que tienden a ser aceptadas sin cuestionamientos. Se trata de estructuras que vienen de una determinada cultura y que funcionan como una correa de transmisión de las emociones y lógica de ella. Tienden a encerrarnos dentro de los parámetros de la competencia, de las relaciones de dominación, sumergiéndonos en la acumulación individualista de poder, riqueza y conocimiento, cooptando los procesos organizativos tradicionales.

Las relaciones que se dan en una empresa convencional, tienden a enajenarnos de nuestra forma de ser, limitando nuestro desarrollo personal, inhibiendo la posibilidad de descubrir formas de fomentar un proceso de transformación.

De hecho, las personas, que hemos vivido nuestro proceso desde muy jóvenes, quedamos estupefactas cuando conocemos una cooperativa que funciona convencionalmente. Nos parecen absurdos los cargos, las votaciones, el uso de directores de debate, la insistencia en acuerdos escritos y pare de contar.

La organización puede ser un proceso mucho más sencillo. Claro está, con sus complejidades. Como dijo uno de nuestros visitantes "el proceso en

Cecosesola es sumamente simple, pero al mismo tiempo complejo”.

En el Sur Global pareciera que estamos atascados. Nos hemos ido organizando de acuerdo a unos parámetros que van socavando nuestras prácticas organizativas tradicionales. Terminamos con una mezcla cultural que tiende a dar prioridad a la apropiación individualista e inmediateista del poder, riquezas y conocimientos en beneficio de uno mismo y de “la familia” inmediata. Va floreciendo un capitalismo salvaje donde se acrecienta la corrupción y la destrucción de nuestro planeta para beneficio personal.

Pareciera que nos enfrentamos al reto de ir descubriendo nuestra propia manera de organizarnos, con nuestra actual mezcla cultural como punto de partida, generando un proceso de transformación cultural enriquecido por nuestras tradiciones culturales.

Tal vez en el Sur Global tenemos una ventaja formidable para ir logrando esa transformación, ya que nuestra memoria cultural está más presente, especialmente en las zonas rurales. Una transformación que va fomentando el compartir, la responsabilidad, la equidad y el cuidado mutuo, en una convivencia respetuosa con todo lo que nos rodea.

## Culturas Nosótricas

Sin habérmolo planteado conscientemente, en nuestro proceso han ido emergiendo ciertas similitudes con expresiones culturales que siempre han estado presente en la historia de la humanidad, como es el caso de los tojolabales en el sur de México. Según describe Carlos Lenkersdorf en su libro "Filosofar en clave tojolabal", se trata de una práctica del "Nosotros" muy propia de algunas comunidades indígenas donde se decide consensualmente y se actúa en conjunto. La acción **nosótrica** es autocrítica, analiza qué funciona y qué no funciona para irse reconstruyendo. Si bien cada persona es responsable de sus actos, esa responsabilidad es al mismo tiempo asumida por el grupo, intentando que el hecho sirva de aprendizaje colectivo y de reincorporación al "Nosotros" de la persona que ha actuado irresponsablemente. No tiene nada que ver con el nosotros solitario de intereses grupales de la cultura dominante. Es un "Nosotros" de convivencia de personas y su entorno como integrantes legítimos de un todo.

"Todos se encuentran en la misma posición social dentro del anillo del "Nosotros", pero cada uno tiene funciones diferentes...No se borra la individualidad, tampoco la diversidad de opiniones e ideas...porque de estas ideas se construirá el consenso".



## Con la seguridad de que íbamos por buen camino

Hemos vivido muchas situaciones extremas como país, momentos que se han convertido en un profundo caldo de cultivo para poner a prueba nuestras maneras innovadoras de abordar la autogestión. Se trata de oportunidades estelares que nos brindan una posibilidad de oro para potenciar nuestro proceso educativo.

Así ocurrió en marzo de 1980 cuando el gobierno de turno, basado en una decisión política del más alto nivel, incautó los 132 autobuses de nuestro Servicio Cooperativo de Transporte. Para esa fecha, llevábamos casi cuatro años intentando propiciar una experiencia autogestionaria sin líneas de mando.

Como consecuencia del despojo, 128 de las personas, que participábamos directamente en la gestión cotidiana, quedamos sin los autobuses que nos permitían sostener nuestros hogares. Durante 137 días tuvimos que desarrollar toda nuestra creatividad para garantizar ese sustento y, además, intentar revertir una decisión gubernamental que a todas luces se planteaba como irreversible.

*¿Y cómo lo logramos?*

Nuestra principal herramienta fue conversar entre todos y todas, reuniéndonos diariamente,

compartiendo información, construyendo relaciones de confianza y asumiendo en equipos las tareas que acordábamos. Allí se generó una energía colectiva que se expresaba en una creatividad asombrosa para desarrollar estrategias, ir encadenando una serie de actividades y estimular la solidaridad de muchas otras personas y organizaciones ante la situación que padecíamos. De manera, que no le quedó otra alternativa al gobierno que echarse hacia atrás y admitir que había actuado con base en informaciones tergiversadas.

### *El emerger de una fuerza solidaria*

Como decimos en nuestro libro "Buscando una convivencia armónica" (2003), en esa vivencia emergió...

*"esa energía colectiva que surge de un proceso abierto y flexible, donde se van desdibujando progresivamente las jerarquías, compartiendo información, estrechando relaciones de confianza y profundizando nuestra identidad. Se trata de la misma fuerza solidaria que se multiplicó con creces en los meses de la incautación, permitiendo debilitar el cerco que se había tejido alrededor de Cecosesola y recuperar los autobuses. Una fuerza que se ejerció sin violencia y con el fin de defender nuestra integridad como organización. Una fuerza constructiva que existe en función de fortalecer el mismo proceso que la genera. Una fuerza que no se exhibe. Que no es violenta pues no se trata de un*

*poder para imponerse sobre el otro. Una fuerza que sabemos que existe porque la vivimos diariamente ante cualquier "obstáculo" o "contratiempo" que encontramos en el camino. Una fuerza que se esfuma cuando alguien intenta colocarla en función de intereses personales o grupales, ya que se trata de una energía colectiva que responde a otra lógica. Una fuerza que se diluye si tratamos de encasillarla dentro de la lógica patriarcal de acumulación de poder, ya que, al intentar acumular la solidaridad, como dinero guardado en el banco para ser utilizado oportunamente, destruimos su esencia. Al contrario, la solidaridad se multiplica justamente cuando la practicamos generosamente, convirtiéndose en una fuerza transformadora".*

**ASI DESMANTELARON EL SERVICIO COOPERATIVO DE TRANSPORTE DE BARQUISIMETO**

LOS AUTOMOVILES LE FUERON DEVUELTO A LA CENTRAL DE COOPERATIVAS DE LANA EL MARTES 19 DE AGOSTO POR DECISION DEL JUEZ PRIMARIO DE PRIMERA INSTANCIA EN LO CIVIL Y MERCANTIL DEL ESTADO LANA.

ECOSOCIAL es un organismo que opera a 100% fuera de nuestro sistema nacional, y mediante el pago mensual de transporte del auto, según normas establecidas del Ministerio de Transporte y Comunicaciones (TRANSPORTE).

Enero 1982.

LA MATRIZA DE LAS 12 UNIDADES DE ECOSOCIAL QUE LE FUERON COMPRADEAS DESDE EL 10 DE MARZO DE 1980 SE ENCUENTRAN EN UN ESTADO DECATROFICO.

En Deseo Control del Estado y personas que actualmente poseen una franquicia de Cooperativas, son algunas de las responsables de este tipo de actos.

ESTAS PERSONAS ESTAN PRESIONANDO AL GOBIERNO NACIONAL PARA QUE DEVOLVA EN UN CASERO Y SUELOS FURCADOS QUE SE HAN NEGADO A HACERSE COMPLETOS DEL ATROPELLADO CONTRA LA COOPERATIVA.

**BUS N° 1: Placa K1603**

Este autobús es propiedad de la Cooperativa de Transporte de Barquisimeto. Fue comprado en el mes de marzo de 1980. Fue el primer autobús que se compró para el servicio de transporte de pasajeros. Fue el primer autobús que se compró para el servicio de transporte de pasajeros. Fue el primer autobús que se compró para el servicio de transporte de pasajeros.

**CÓMO AUMENTÓ EL DETERIORO DE LOS AUTOMOVILES**

30 días después de la usurpación de la matriz

	30 días después de la usurpación	140 días después de la usurpación
AUTOMOVILES SIN MOTOR	3	2
AUTOMOVILES CON MOTOR DAÑADO	23	70
AUTOMOVILES SIN PASADORS	4	16
AUTOMOVILES SIN CAJA DE VELOCIDAD	200	335
COMBOS MOTOS O FALTAENTES	3	9
AUTOMOVILES SIN CAJA DE VELOCIDAD	140	868
CAMIONES SIN PASADORS	40	71
AUTOMOVILES SIN COMBOS	3	11
BATERIAS FALTAENTES	37	45
AUTOMOVILES CON PASADORS DAÑADOS	2	12
AUTOMOVILES CON COMBOS DAÑADOS	ninguno	3

**BUS N° 10 Placa K1610**

Este autobús es propiedad de la Cooperativa de Transporte de Barquisimeto. Fue comprado en el mes de marzo de 1980. Fue el primer autobús que se compró para el servicio de transporte de pasajeros. Fue el primer autobús que se compró para el servicio de transporte de pasajeros.

**DESPUES DE 140 DIAS DE USURPACION CEGOSOLAS RECUPERO SUS AUTOMOVILES**

LA TRIBUNA NOTICIAS

De manera que salimos de esta experiencia con la seguridad de que veníamos descubriendo una manera de relacionarnos que habría que ir profundizando en el tiempo. Y este sentimiento se convirtió en una motivación fundamental para empeñarnos en darle continuidad, intentando ir encontrando una salida a la gravísima situación económica resultante del enfrentamiento con sectores gubernamentales: Habíamos perdido 30 veces nuestro capital.

## Más allá de los paradigmas...

En cuanto fue creciendo exponencialmente la población en nuestro planeta, se fue haciendo muy difícil la colaboración espontánea entre un creciente número de personas. De manera que fueron emergiendo nuevos modos de organizarse con base en estructuras formales. De hecho, hoy en día pareciera que existe un consenso en establecer un límite, de entre 100 a 200 personas, a partir del cual se requiere un andamiaje burocrático para que un grupo humano pueda gestionar determinada actividad.

Por ejemplo, durante cientos de miles de años la humanidad no necesitó la existencia de la figura de naciones, constituciones, leyes, instituciones, emblemas... Su emerger fue un invento relativamente reciente motivado por el crecimiento poblacional. De la misma manera se creó la figura de empresas con el fin de facilitar la realización de una actividad entre muchas personas. De allí provienen sus estatutos, normas y organigramas que ahora se consideran esenciales para su funcionamiento. También, los partidos políticos y las religiones se fueron creando de manera similar, buscando cada día nuevas personas a quienes ofrecer un futuro mejor.

### *Las ideologías como elemento aglutinador*

Por lo general, hoy en día con algunas excepciones, las agrupaciones humanas tienden a organizarse jerárquicamente y en concordancia con sus ideologías, ya sean políticas, filosóficas o religiosas. Éstas son consideradas irrefutables por sus miembros y marcan las fronteras que definen quién pertenece o quién no, a una determinada organización. Las ideologías funcionan como un elemento aglutinador de sus integrantes.

Si bien, estas creaciones humanas han sido un factor esencial para facilitar la colaboración entre miles de personas que, en muchos casos, ni se conocen, también han generado terribles guerras y sufrimientos debido a la lucha de cada quien por imponer su "verdad".

### *En la red somos muchos*

En la red Cecosesola, propiciamos la colaboración entre muchísimas personas, sin necesidad de gran parte del andamiaje burocrático que se considera esencial para el funcionamiento de organizaciones de nuestro tamaño. En ella hacemos vida más de 50 organizaciones comunitarias a través de las cuales nos integramos más de 20.000 personas. Alrededor de 1500 participamos directamente en la gestión diaria, pendientes en propiciar la incorporación de las más de 100.000 familias que utilizamos los servicios de la red.

### *Dejando de ser una empresa cooperativa*

No nos concebimos como una empresa cooperativa, más bien vivimos en un proceso de autorrealización personal que incluye el ir desdibujando las relaciones de poder sobre el otro, la otra y lo otro, tan arraigadas en nuestras sociedades. Con esta intención desarrollamos múltiples actividades económicas que sirven de base para propiciar nuestra transformación personal y organizacional.

Haciendo esfuerzos por ir trascendiendo el mundo de las ideologías, intentamos respetar la ideología de cada quién. De manera que no hacemos proselitismo. Sería incoherente con nuestro proceso de ir desdibujando las relaciones de poder, intentar imponerlo. Más bien se va propagando en cuanto las personas y las organizaciones que se acercan se dejan contagiar. De hecho, algunas cooperativas de la red todavía siguen funcionando de manera convencional con las jerarquías burocráticas similares a las de cualquier empresa. No hace falta compartir un credo para ser parte de Cecosesola.

### *La libertad que nos damos*

Nuestro estatuto es sólo un marco legal que nos permite funcionar dentro de las leyes del país, pero no es referencia alguna para nuestro accionar. Es tan así que, aparte de los que asistimos a la asamblea para su aprobación hace más de 20 años, casi nadie los conoce ni se ha interesado en conocerlos.

No existen reglamentos internos ni organigramas. Funcionamos con base en criterios colectivos consensuados.

Hacemos hincapié en eliminar las líneas de mando al ir desdibujando las jerarquías. Todas las personas que integramos la red tenemos la posibilidad de hacer, de desarrollar nuestras iniciativas, de tomar decisiones, de asumir responsabilidades, de equivocarnos y aprender de nuestros errores.

Si bien los registros contables son fundamentales ante terceros, han perdido importancia para el uso interno. Nuestras decisiones las tomamos basados en un flujo permanente y oportuno de información económica extracontable, accesible a todas las personas que integramos cada actividad.

Propiciamos que, al tener acceso a la información y a los criterios colectivos, cada quién pueda asumir la responsabilidad personal de tomar decisiones sin depender de instancias burocráticas.

No tenemos certeza de hacia dónde vamos. El acento lo ponemos, más bien, en las relaciones: en ir propiciando nuestra autorrealización, construyendo relaciones de confianza y solidaridad, atentos a lo que vaya emergiendo.

*No nos ponemos límites.*

Vamos dejando de ser una organización con fronteras constituidas por una ideología que nos separe de

los demás, para irnos convirtiendo en un proceso abierto al que quisiese contagiarse. Cualquiera se puede contagiar porque intentamos que lo que nos una, no sea un credo sino un deseo: el deseo de construir aquí y ahora el mundo que queremos a través de ir profundizando relaciones de confianza y solidaridad.

Si bien no sabemos hacia dónde vamos, sentimos cada vez más seguridad de que no estamos perdidos, evaluando de manera permanente si los pasos que damos van en una dirección que sentimos adecuada.



## Y no es nada fácil

En la red Cecosesola vamos desdibujando las jerarquías para crear las libertades que permitan un proceso de autorrealización personal que va mucho más allá de aprender oficios o tareas. Se trata de desarrollar nuestras potencialidades e ir descubriendo cualidades insospechadas, contando con el estímulo y el acompañamiento de un colectivo.

Vamos descubriendo una creciente seguridad personal que nos lleva a sorprendernos de las capacidades e iniciativas que desconocíamos. Vamos trascendiendo el mundo de lo concreto, desarrollando esa aptitud de captar lo que es invisible a los ojos. Vamos profundizando relaciones de confianza basadas en el respeto a las personas y a lo otro, trascendiendo las relaciones de utilización. Vamos siendo personas íntegras.

### *Y no es nada fácil*

PORQUE nuestro proceso se desarrolla en un marco constituido por diversas actividades económicas que se desenvuelven dentro de un mercado de oferta y demanda: producción agrícola y distribución de alimentos, servicios de salud, servicios funerarios...Y somos unas 1500 personas autogestionando estas actividades de manera

descentralizada, en más de 50 espacios, en siete estados del país.

PORQUE convivimos en una cultura que propicia la fragmentación, estimulando relaciones de utilización mutua, exaltando continuamente la competencia en lugar de la cooperación.

PORQUE no es fácil hacernos observaciones sobre nuestras conductas y cuando las hacemos se nos hace difícil analizarlas sin caer en juicios basados en nuestras creencias y valores.

PORQUE la tendencia de nuestra formación cultural gravita en prepararnos para encajar en una relación patrón-obrero donde uno es el que tiende a tener la iniciativa y la visión global y el otro a seguir sus lineamientos e instrucciones.

PORQUE en la Red Cecosesola no existen directrices que guíen nuestro hacer emanadas desde arriba. En el andar vamos descubriendo colectivamente el rumbo a seguir. Se trata de un proceso que procuramos ir llevándolo entre todos y todas, gravitando en el ir "pescando juntos", intentando trascender esa relación unidireccional, muy propia de nuestra cultura, de "enseñar a pescar" o "dar el pescado".

PORQUE convivimos en una cultura que tiende a volcarse a utilizar el vacío de poder, generado por la ausencia de jerarquías, como una oportunidad para el aprovechamiento y la apropiación individualista.

PORQUE no es fácil entender que cuando vamos desdibujando la disciplina impuesta desde arriba, es necesario ir la reemplazando por otra disciplina,

aquella que vamos construyendo entre todos y todas.

PORQUE la situación crítica que atravesamos en Venezuela nos tiene, a la gran mayoría de la población, concentrados en nuestra supervivencia, de manera que nuestra autorrealización pudiese pasar a un segundo plano.

PORQUE nadie se autorrealiza si no está dispuesto a hacerlo. Sucede que algunos abrazamos la oportunidad y potenciamos nuestras cualidades innatas y otros nos cerramos a nuestra evolución o lo hacemos a un paso más lento. Esto puede ir generando diferencias: en cuanto a la capacidad de tomar decisiones con criterios colectivos, tener iniciativas y asumir sus consecuencias, participar activamente en las reuniones, así como ir logrando una visión más global y a futuro.

PORQUE las libertades que nos damos para estimular nuestra autorrealización dependen de que nuestras actividades económicas continúen generando bienestar personal y comunitario y permanezcan en el tiempo. Por eso es menester ir encontrando un equilibrio, ya que el quehacer económico es el marco dentro del cual se desarrolla nuestro proceso y le da su base material.

### *Las dificultades como oportunidades*

Estas son algunas de las dificultades que, por ahora, hemos ido evidenciando en el camino; dificultades que nos llevan en ocasiones a vivir momentos

de dolor, angustias, decepciones y frustraciones; momentos que, a través de la reflexión colectiva, se van convirtiendo en hermosas oportunidades para continuar profundizando nuestra autorrealización.

Y es que a pesar de que no es nada fácil el camino que hemos escogido, la autorrealización es un deseo innato que siempre está presente en el ser humano, esperando la oportunidad de ser despertado y estimulado. De manera que este proceso de ir siendo personas íntegras, conviviendo en relaciones de confianza, se encuentra poblado de alegrías y múltiples satisfacciones que nos brindan la seguridad de que vamos por buen camino. Un estímulo para continuar profundizándolo.

## Bailando nuestro propio son

La cultura dominante tiende a desviar cualquier intento transformador convirtiéndolo en más de lo mismo, y cuando esto sucede, a menudo los mismos protagonistas no nos damos cuenta de qué fue lo que nos ocurrió. Somos producto de la misma cultura que genera las relaciones que deseamos transformar. Su lógica y las emociones que la constituyen recorren nuestras entrañas.

De hecho, cuando nos enfrascamos en una lucha contra o por el poder corremos el riesgo, sin darnos cuenta, de que seamos penetrados por las mismas relaciones jerárquicas de dominación y utilización que pretendemos transcender.

Inclusive, las estructuras jerárquicas convencionales, que muchas veces aceptamos sin ningún cuestionamiento, funcionan como una correa transmisora de la lógica y las emociones de la cultura dominante. Nos van constriñendo dentro de los parámetros de la competencia, de relaciones de dominación, inmersos en esa acumulación o apropiación individualista de poder, riquezas y conocimientos presentes en nuestra formación desde la niñez.

Es así, que, en las cooperativas, al estar organizadas jerárquicamente y entendidas fundamentalmente como de sus socios y para sus socios, se tiende a replicar el modelo empresarial. De manera

que, inclusive, el individualismo que se intenta transformar, propiciando la solidaridad entre los miembros, a menudo se manifiesta como un individualismo grupal, lejos de preocupaciones por lo que ocurre en el entorno.

El desafío que se le presenta a cualquier intento transformador es el de no ser absorbido o desviado por la lógica y las emociones predominantes. En otras palabras, cómo ir encontrando nuestro propio son para no terminar bailando al ritmo de lo establecido.

### *Caramelos tentadores*

No es tarea fácil. A menudo surgen situaciones que nos llevan a perder la brújula. Son como caramelos muy sabrosos rellenos con sustancias que estimulan nuestro yo individualista, poniendo nuestras nobles intenciones en terapia intensiva. Caramelos que pueden aparecer en las más diversas circunstancias, en ocasiones a través de las relaciones con el Estado o cualquier financiamiento externo, rellenos con sutilezas, haciendo extremadamente difícil detectar a tiempo sus efectos nocivos en relación a un proceso transformador.

En Cecosesola, llevamos más de 50 años en un proceso de ir trascendiendo las pautas culturales establecidas en cuanto a las maneras de organizarnos, así como de abordar lo económico y el conocimiento.

### *Cómo nos vamos organizando*

Nos vamos organizando sin líneas de mando intentando ir desdibujando las relaciones jerárquicas. En nuestras múltiples reuniones vamos consensuando los criterios colectivos que son la base para la toma de decisiones. Más que reuniones formales, se trata de encuentros de análisis y de intercambio de informaciones. Si bien, en ellos se toman algunas decisiones, se estimula que estas se vayan tomando por las personas involucradas en el quehacer diario basadas en esos criterios que vamos consensuando. Cada quien es responsable de las consecuencias de las decisiones tomadas. Ningún encuentro está por encima de otro. Cualquier decisión se puede modificar si se considera que no es coherente con los criterios acordados.

### *Cómo intentamos abordar lo económico*

En lo económico intentamos abordar nuestras decisiones tomando muy en cuenta la realidad de nuestro entorno. Las necesidades de la red en su globalidad, así como del resto de la comunidad juegan un papel central. No se trata de una cooperativa centrada en producir excedentes para sus asociados y su desarrollo económico.

### *Compartiendo el conocimiento*

Permanentemente vamos intentando profundizar una cultura de compartir nuestros saberes. Propiciamos la rotación de tareas e intercambios entre las diferentes áreas de actividades, así como con toda persona que se interese en ello.

Abordando la organización, lo económico y el conocimiento de estas maneras, vamos trascendiendo la pauta cultural de la apropiación y acumulación individualista de poder, riquezas y conocimientos, dando pasos pequeños, pero significativos hacia una conciencia ecológica.

### *Encontrándonos con el ritmo de nuestro propio son*

Todo lo anterior no se puede dar por decreto, motivado por "un deber ser". Sin un proceso de ir profundizando nuestra propia transformación personal, estas dinámicas pronto serían desvirtuadas por la cultura dominante. De manera que el ritmo, que nos puede poner a bailar nuestro propio son, se encuentra en el proceso educativo que se va dando con base en la reflexión sobre las relaciones que se evidencian en el quehacer diario.

Vamos bailando nuestro propio son, en cuanto vamos trascendiendo la tendencia cultural hacia el aprovechamiento individualista, donde la otra

persona y lo otro está allí como objetos para ser utilizados.

Vamos bailando nuestro propio son, al ir construyendo relaciones de confianza, en cuanto vamos siendo personas y agrupaciones transparentes, responsables, equitativas, dadas al apoyo mutuo, respetuosas de las otras personas y de lo otro.

Vamos bailando nuestro propio son, en cuanto vamos siendo menos manipulables al ir descubriendo lo que va más allá del mundo concreto, a captar lo que es invisible a nuestros ojos.

Vamos bailando nuestro propio son, en cuanto vamos trascendiendo el mundo de las ideologías, de las separaciones y fronteras artificiales que propicia la cultura dominante. Y desde allí, partiendo de nuestra transformación personal, vamos profundizando y ampliando el "Nosotros".

La cultura establecida se va haciendo inexpugnable con base en una estrecha coherencia entre las maneras de organizarse y de abordar tanto lo económico como el conocimiento. Allí su fortaleza, al estimular la apropiación y acumulación individualista de poder, riquezas y conocimientos. Nuestro proceso educativo va propiciando un ritmo transformador en un ir encontrándonos con una otra coherencia, basada en el compartir, la equidad, la responsabilidad y el cuidado mutuo.



## La ética como necesidad

Hace más de 50 años nos lanzamos en lo que podría ser una aventura, la de generar un proceso educativo basado en la reflexión sobre el quehacer diario en el trabajo. En ese momento, no teníamos mucha claridad del cómo, pero sí estábamos convencidos de que para lograrlo era fundamental romper con las estructuras jerárquicas patriarcales.

Al comienzo pensábamos que sería un proceso relativamente sencillo y al asumir, en el año 1976, la mayor parte del transporte autobusero de la ciudad de Barquisimeto, decretamos la eliminación de las líneas de mando.

Pensábamos, quizás ingenuamente, que, al abrirnos a una participación plena sin intermediarios, la mayoría optaría por una postura madura y responsable al sentirse liberada de la opresión patronal.

A partir de entonces, ha transcurrido cerca de medio siglo durante los cuales, a golpe y porrazo, hemos ido descubriendo orientaciones que han permitido que este proceso se haya mantenido y profundizado con el tiempo.

No se trata de lineamientos fijos o rígidos. Más bien, se han ido descubriendo y enriqueciendo, así como también transformándose en la reflexión del quehacer diario, de acuerdo a las necesidades del momento presente.

### *Sembrando confianza*

En diferentes escritos hemos hecho hincapié sobre algunos elementos que han sido fundamentales en nuestro proceso. Uno de tantos se refiere a cómo el ir construyendo y profundizando esas relaciones de confianza tan necesarias para que fluya la cooperación.

Ir sembrando confianza, estando inmersos en una cultura venezolana que tiende a gravitar en relaciones individualistas y particularistas de aprovechamiento inmediatista, se convierte en un reto. Ante la libertad para actuar que nos damos, permanentemente se corre el riesgo de que cada quién termine haciendo lo que le viene en gana.

En este sentido ha sido fundamental insistir en ir profundizando relaciones éticas, de respeto mutuo, no solo de hacernos responsables de las consecuencias de nuestro accionar, sino, además, de ir relacionándonos con transparencia y equidad, inmersos en el cuidado mutuo. No se trata solo de hablar de la ética, se trata de la exigencia de su práctica diaria en el hacer.

Son fundamentos que nos guían en nuestro accionar y en cuanto vamos profundizando en ellos, va floreciendo la confianza mutua, facilitando el poder funcionar en la libertad de actuar que nos damos al no existir líneas de mando.

### *Nuestros fundamentos éticos no son estáticos*

Ahora bien, nuestros fundamentos éticos no son estáticos. Se van enriqueciendo y transformando según las necesidades del momento y según vamos profundizando nuestro proceso educativo. Con el tiempo hemos ido comprendiendo que la responsabilidad no se limita a tareas concretas, sino que incluye, entre otras, nuestra responsabilidad de sembrar y alimentar el proceso educativo e incluso la relación de cuidado con el medio ambiente. Hemos ido comprendiendo que la igualdad concreta puede ser sumamente injusta y que la equidad es un proceso sin fin que se va construyendo en cuanto reconocemos nuestras diferencias, partiendo de la enorme diversidad existente. Hemos ido descubriendo que la solidaridad se pudiese manifestar como una relación paternalista unidireccional, de manera que, más bien, nos vamos alentando hacia una práctica recíproca de cuidado mutuo.

Se trata de una ética que no emerge del moralismo, de esa tendencia cultural de juzgar a las otras personas. Se trata de una ética que emerge de una necesidad, de la necesidad de ir construyendo esas relaciones de confianza tan esenciales para que funcione nuestro proceso participativo.



## Consensos más allá de nuestras creencias

Los humanos tendemos a agruparnos según nuestras creencias, las cuales van a la par de nuestras emociones. Nos agrupamos en instituciones religiosas, partidos políticos, nacionalismos, barras de un equipo deportivo, movimientos sociales y pare de contar. Nuestras creencias tienden a definir nuestra identidad, la cual es reforzada al agruparnos con otras personas que coinciden con lo que consideramos la verdad o lo correcto. El "Nosotros" tiende a estar circunscrito así a las personas que tendemos a pensar igual. Las personas que piensan diferente muy difícilmente entran en ese círculo.

Cuando gravitamos en lo que pensamos se hacen muy difíciles los consensos. Fácilmente se cae en discusiones interminables sobre qué es lo verdadero o lo correcto. Se propicia la competencia sobre quién tiene la razón.

En la red Cecosesola nos mueve el deseo de vivir en las relaciones de confianza que emergen de la transparencia, la responsabilidad, la equidad y el cuidado mutuo. Intentamos ir más allá de nuestras creencias, dejando de gravitar en ellas, reflexionando, más bien, sobre cómo nos relacionamos. Y enfocándonos en nuestros comportamientos, paulatinamente van perdiendo importancia las creencias de cada quien. Por eso,

hemos ido dejando de ser un movimiento para ir siendo una manera de abordar la vida.

### *Una invitación abierta*

Allí podemos caber todas siempre y cuando nos respetemos y no intentemos imponer nuestros puntos de vista. Es decir, siempre y cuando vayamos siendo coherentes con un vivir ético, pueden tener cabida personas de todas las tendencias de pensamiento: gente cuya creencia es el chavismo y quienes se oponen a él, musulmanes y judíos, ucranianos y rusos, seguidores del Real Madrid y seguidores del Barsa...

Así, en vez de estar recluidos dentro de las fronteras que marcan nuestras creencias, nos abrimos a un "Nosotros" que se fortalece y se amplía en cuanto se va profundizando esa confianza mutua que se nutre de las relaciones que vamos cultivando en nuestro comportamiento diario.

Y al irnos ahorrando el desgaste de energía que se deriva de la confrontación, el vivir deviene en un disfrute y el deseo de llegar a consensos va emergiendo de esa manera como nos estamos relacionando.

Todas y todos estamos invitados a integrarnos a esta aventura.

## Del “poder sobre” al “poder hacer juntos”

En los inicios de Cecosesola funcionábamos como una cooperativa convencional con cuerpos directivos. El consejo de administración tenía plenos poderes para tomar decisiones en el marco de nuestro estatuto y anualmente rendía cuentas en una asamblea conformada por los delegados de las cooperativas afiliadas. Los trabajadores y trabajadoras no podíamos participar en la toma de decisiones en las asambleas, ni en las decisiones cotidianas.

Actualmente, las personas que llevamos adelante las actividades somos asociadas y gestionamos el quehacer diario en espacios descentralizados, rotando las tareas. No existen órganos directivos, ni líneas de mando establecidas. Y en reuniones conjuntas con miembros de las cooperativas de la red, abordamos prioritariamente los temas que tienen que ver con nuestra globalidad. Por ejemplo: el precio de los productos que se intercambian dentro de la red, los financiamientos que nos otorgamos a través del fondo de financiamiento, las políticas de precios de nuestros servicios, los criterios que guían la toma de decisiones, y por supuesto, la coherencia de nuestros comportamientos con nuestros fundamentos y criterios colectivos.

*Intentando transcender el colectivismo*

Nuestras reuniones no se rigen por las formalidades institucionales, más bien son encuentros comunitarios, abiertos a quien quiera participar. Las decisiones son consensuales. No existe la votación.

Así como no hay líneas de mando establecidas, ninguna reunión está por encima de otra, incluyendo la asamblea general de asociados. Es más, promovemos que tomemos las decisiones sin estar dependiendo de las reuniones. Intentamos así trascender ese colectivismo que exige que todo o casi todo deba ser tratado en reunión, coartando nuestro desarrollo personal. Por eso decimos que, así como intentamos ir trascendiendo las relaciones jerárquicas, también procuramos no encarcelarnos en unas relaciones rígidamente horizontales.

Las decisiones son consensuales, ya sean tomadas individualmente, por varios o en reuniones, en cuanto sean coherentes con nuestros fundamentos. Cada quién es responsable de las consecuencias que derivan de las decisiones que tome. Cualquier decisión puede ser cuestionada de acuerdo con su coherencia con nuestros fundamentos.

*Transcendiendo la lucha por el poder*

Cuando funcionábamos como una cooperativa convencional, las asambleas gravitaban en un combate entre la directiva y los demás asambleístas.

Esto fue más evidente en los años 70 cuando Cecosesola, al asumir una gran parte del transporte autobusero de la ciudad de Barquisimeto, se convirtió en una referencia de poder. En esa ocasión el tema central de las asambleas era la toma del poder dentro de la organización. Era un desgaste permanente de energías. Se coartaba nuestra capacidad de hacer.

En estos momentos, sin cargos gerenciales, ni cuerpos directivos, con la rotación de tareas, y la toma de decisiones consensuales, se han ido desdibujando los espacios desde los cuales se pueda ejercer el poder sobre el otro o la otra. La energía se va dejando de desperdiciar en la lucha por posiciones de poder. Ahora, que de nuevo Cecosesola ocupa un lugar de mucha relevancia en nuestra ciudad, si alguien quisiese hacerse del poder en ella, no hallaría cómo lograrlo, ya que el *"poder sobre"* se ha ido diluyendo, transformándose en el *"poder hacer juntos"*, en una energía colectiva que apasiona, conmueve, nutre y satisface.



## Cuando con las otras personas vamos siendo **“Nosotras”**

En la red Cecosesola, intentamos construir relaciones de transparencia, respeto, responsabilidad, equidad y cuidado mutuo en medio de una cultura venezolana donde progresivamente se va acentuando el aprovechamiento individualista y el facilismo.

Ante esta realidad, pensamos que nuestro mayor aporte no se encuentra tanto en la calidad y precios de nuestros servicios, sino en ir compartiendo nuestro proceso educativo. Se trata de ir derribando las separaciones que nos inculca nuestra formación cultural, de eso de la empresa y sus clientes, abiertos a ir ampliando el círculo del “Nosotros”, propiciando un convivir en las relaciones que estamos construyendo.

Yendo a contracorriente de la tendencia cultural prevaleciente, este proceso ha ido irradiándose hacia un creciente número de personas que también rechazan la picardía, el aprovechamiento y la trampa. Progresivamente, se van identificando e incorporando a él cuando captan el contraste entre la cotidianidad venezolana y el ambiente que experimentan en los espacios donde se desenvuelven nuestros servicios.

*Se va irradiando nuestro proceso*

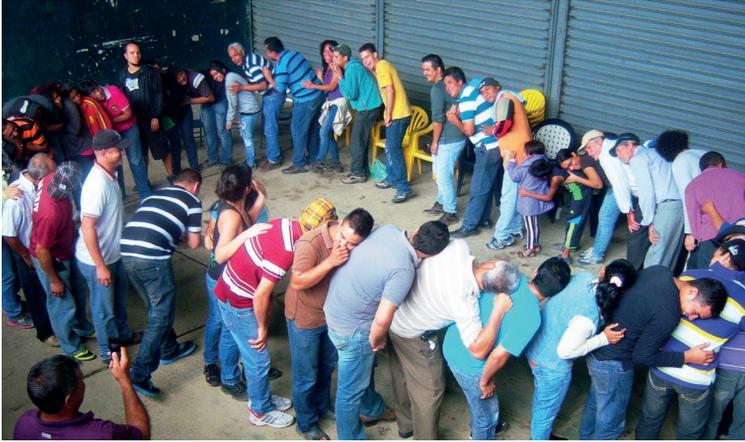
Cada vez, más personas protegen nuestros servicios de aquellos que intentan perjudicarlos. La transparencia a menudo se manifiesta cuando ocurre un error en la cobranza de un producto o servicio y la persona regresa voluntariamente a cancelar la diferencia. Frecuentemente, objetos perdidos, como celulares o dinero en efectivo, son devueltos a sus dueños por las personas que los encuentran. Y todos estos acontecimientos, extraordinarios dentro la cultura de aprovechamiento individualista que prevalece en nuestro país, son celebrados públicamente por nuestros sistemas de comunicación y contacto comunitario directo, así como por nuestras redes sociales. Unas redes sociales donde se manifiestan diariamente el respeto y la sinceridad presentes en las relaciones que se van construyendo. Abundan bendiciones y a la vez muchas sugerencias constructivas para ir mejorando, entre todos y todas, la calidad de los servicios que nos prestamos. Se hace evidente que nuestro proceso transformador va tocando cada vez a más personas.

Tomando en cuenta que alrededor del 40% de unas 250.000 familias que habitamos en la ciudad de Barquisimeto, nos servimos en estos espacios ¿qué efecto podría tener esta vivencia sobre el ambiente de deterioro que predomina en nuestra ciudad? ¿Podría ser como un faro que irradia su luz hacia otro mundo posible?









## Ir siendo comunidad

A la par que cuidamos con esmero la sustentabilidad de nuestras actividades económicas, estamos inmersos en un proceso de ir siendo comunidad, profundizando una creciente responsabilidad y compromiso social. La comunidad no es algo aparte de nosotros, sino que somos parte de ella. Cada vez más, emerge el reto de conocer y reconocer las necesidades de nuestro planeta Tierra como componente de tal comunidad. Las necesidades comunitarias y los compromisos contraídos están siempre presentes en nuestras decisiones económicas. De hecho, reinvertimos la totalidad de nuestros excedentes en función social y ambiental.

### *Respondiendo a las necesidades y compromisos comunitarios*

Hay muchos acontecimientos donde, al ir respondiendo a las necesidades y compromisos comunitarios, hemos ido más allá de los criterios economicistas. Algunos ejemplos:

- Nuestra solidaridad comunitaria cuando, sin recursos y sin conocimiento del ramo, iniciamos nuestro servicio funerario cooperativo a precios al alcance de los sectores populares, frenando la especulación ante la muerte de un ser querido (1967).

- Nuestra lealtad comunitaria al negarnos a aumentar el pasaje de nuestro transporte cooperativo aun absorbiendo unas inmensas pérdidas económicas valorizadas hoy en día en más de 7 millones de dólares (1980).
- El cumplimiento de la palabra al construir sin financiamiento externo, nuestro precioso hospital cooperativo valorizado en 3 millones de dólares, incluyendo aportes de la comunidad usuaria de nuestros servicios (2009).
- El acompañamiento solidario a la ciudadanía en los años de escasez de productos básicos, compartiendo con criterios de equidad lo que se conseguía. Atendíamos, desde las 6:00 a.m. hasta altas horas de la noche, a la última persona que esperaba en las largas colas. En una ocasión hasta las 11 pm. (Años 2015-2018).
- Dar a crédito más de 100 toneladas de verduras durante el apagón eléctrico nacional de cinco días, cuando las personas se encontraban sin dinero en efectivo y sin puntos de ventas. Para miles de familias fue su única posibilidad de llevar comida a su casa ya que los otros expendidos de comida cerraron sus puertas temiendo saqueos (marzo 2019).

### *Y recientemente*

En agosto del 2022 se nos presentó una nueva situación crítica. En solo cinco días el valor del dólar paralelo subió más de 40% y los comercios

de alimentos se apresuraron a cerrar sus puertas, procediendo a remarcar el precio de sus productos. Ante el riesgo de perder más del 40% de su poder adquisitivo, le trasladaban mecánicamente la pérdida a su clientela. De un solo golpe la población se empobrecía en ese mismo porcentaje.

Nosotros, consecuentes con lo que hicimos durante toda la época hiperinflacionaria, nos mantuvimos abiertos haciendo solo pequeños ajustes paulatinamente. A pesar de que al final el dólar se estabilizó con una subida de "apenas" 27%, durante esa semana, sólo en nuestros tres mercados más grandes de la Red, acusamos una descapitalización en el orden de los 600.000 dólares.

### *Un proceso de simbiosis comunitaria*

Habíamos perdido una suma importante de dinero actuando según lo que se esperaba de nosotros, fortaleciendo las relaciones de confianza, acrecentando un proceso de simbiosis comunitaria. Un proceso de ir siendo comunidad, en cuanto con las otras personas vamos siendo "Nosotras", compartiendo nuestro proceso educativo.

Un proceso a través del cual se va enriqueciendo esa fuerza solidaria, que descubrimos allá por los años 80, que sabemos que existe porque la vivimos diariamente ante cualquier "obstáculo" o "contratiempo" que encontramos en el camino. Una fuerza que se esfuma cuando alguien intenta

colocarla en función de intereses personales o grupales, ya que se trata de una energía colectiva que responde a otra lógica. Una fuerza constructiva que existe en función de fortalecer el mismo proceso que la genera. Una fuerza que no se exhibe, que no es violenta pues no se trata de un poder para imponerse sobre el otro, la otra o lo otro.

## Cómo relacionarnos con el poder institucionalizado sin ser atrapados por sus redes

Cuando la Alcaldía impuso un impuesto a las cooperativas calculado con base al 2% de los ingresos brutos, nos mantuvimos firmes en la decisión de no cancelarlo. Nos basamos en el enorme aporte social que hacemos, así como en el espíritu de las leyes del cooperativismo en muchas partes del mundo.

Si bien se trataba de una desobediencia civil ante un impuesto que considerábamos injusto, nuestra decisión representaba una postura muy diferente a la acostumbrada en las luchas sociales. En este caso, en ningún momento nos planteamos un enfrentamiento con el Estado, ni mucho menos con algún funcionario en particular. Simplemente, en conversaciones con la Alcaldía, expresábamos lo justo de nuestras exigencias. Como ejemplo: Los precios de nuestros servicios, en comparación con los del sector privado, representan un ahorro comunitario superior a los 30 millones de dólares anuales.

Durante el transcurso de tres años se acumuló una deuda con la Alcaldía de unos DOS MILLONES DE DÓLARES, esto sin tomar en cuenta las posibles multas por la morosidad correspondiente. En cualquier momento el alcalde tenía la facultad

de exigir el cobro de dicha deuda. En ocasiones, sospechábamos que quizás se podría estar dejando correr la deuda con la intención de confiscar nuestros bienes. Nada extraño, tomando en cuenta la historia de expropiaciones gubernamentales de los años anteriores.

### *El acuerdo con la Alcaldía*

Al final el alcalde aprobó exonerarnos el 80%, incluyendo la deuda acumulada durante esos tres años. Esto a pesar de que Venezuela se encuentra en una coyuntura en la cual el Estado atraviesa una dramática situación de escasez de recursos. En ningún momento se nos exigió violentar nuestra posición de imparcialidad respecto a la política partidista. De la deuda vencida terminamos cancelando alrededor de 400.000 dólares en vez de los aproximadamente dos millones que correspondían al monto de los tres años transcurridos. No tuvimos que cancelar multas por morosidad.

### *Ahora bien: ¿Qué hay detrás de este resultado?*

Desde luego que influyó el enorme papel que juega Cecosol en cuanto a la economía comunitaria, respondiendo a necesidades básicas de la población. También ha sido muy importante la red de relaciones de confianza –locales, regionales, nacionales e internacionales– que hemos ido construyendo

a fuego lento a través de los años en nuestro accionar diario, con base en la transparencia, la responsabilidad, la equidad y el apoyo mutuo.

Este proceso de simbiosis comunitaria unido al inmenso papel que jugamos en la economía de los sectores populares de nuestra ciudad, ha hecho que Cecosesola tenga sin duda una presencia emblemática, no solo en nuestra ciudad, sino en el resto del país y más allá de él.

Sin embargo, en diferentes momentos de nuestra historia, esto ha generado temor y recelo por parte de los actores políticos. En ocasiones, nos han visto como un poder que no controlan y que pudiese atentar contra sus aspiraciones.

*¿Cómo manejar esta relación en coherencia con nuestro proceso? ¿Cómo construir la confianza con el sector político?*

Si bien en la época del transporte cooperativo no supimos manejar esta situación, esa experiencia nos sirvió de mucho para ir teniendo claridad, que nos ubicamos en otro terreno que no tiene nada que ver con la lucha en contra o a favor del poder. Y que, de caer en el juego del poder, nuestro proceso tendería a desdibujarse por la penetración de su lógica y las emociones que genera, propiciando la competencia y las relaciones jerárquicas.

La clave ha sido propiciar con el sector político las mismas relaciones que vamos profundizando en nuestro quehacer diario. Que nos conozcan como lo que somos y vamos siendo. Ser abiertos y transparentes. No tener agendas ocultas. En vez de enfrentar, abrimos al encuentro en relaciones de respeto y confianza. Demostrar a través de los hechos y las relaciones que vamos construyendo que nuestro proceso se desarrolla en otro campo, muy diferente al de la política partidista...

¿Otra manera de hacer política...?

## Descubriendo en el hacer otras maneras de hacer

Las estructuras organizativas generalmente aceptadas en Latinoamérica tienen su origen en el momento histórico-cultural de los países del Norte. Como ejemplo tenemos las estructuras organizativas de las cooperativas en nuestra región que se tienden a aceptar sin un análisis crítico de la coherencia que pudiesen tener con nuestro momento cultural. A través de ellas, en vez de propiciar la integración, más bien se crean separaciones basadas en las funciones a desarrollar y las jerarquías.

Las relaciones terminan aprisionadas en un contexto empresarial ajeno a nuestra idiosincrasia, restringiendo el desarrollo de nuestras potencialidades. Se inhibe el ir encontrándonos con otras maneras de relacionarnos que propicien un proceso transformador y que pudiesen incidir positivamente en el desenvolvimiento de las actividades.

### *Otra manera de abordar la autogestión.*

A primera vista, en Cecosesola gestionar una actividad es algo muy sencillo. Se trata de enfocarnos en aunar esfuerzos, trascendiendo las separaciones inherentes a las estructuras organizativas convencionales. Se trata de integrarnos como una familia extendida, propiciando que aflore la pasión y

la creatividad en cuanto el trabajo va dejando de ser trabajo. Y en ese hacer juntos, van emergiendo los espacios de encuentro y las dinámicas necesarias para el mejor funcionamiento de cada actividad y de la red en su conjunto.

Así, ha ido emergiendo una manera muy diferente de abordar la autogestión, que guarda relación con el modo de organizarse de la humanidad alrededor de la fogata durante decenas de miles de años. Una manera de hacer que se propicia para ir facilitando un proceso educativo personal y colectivo a partir de lo cotidiano.

La idiosincrasia latinoamericana tiende a valorizar más las cualidades de las relaciones entre las personas que las cosas. Por ejemplo, el conservar la amistad entre los miembros de una organización tiende a ser más importante que la productividad económica, con resultados muchas veces desastrosos.

A pesar de este riesgo, partiendo de esa nuestra idiosincrasia, en la red Cecosesola, le damos prioridad a construir relaciones de amistad. De hecho, propiciamos que familias enteras se puedan integrar a la gestión cotidiana y para que esto sea viable, insistimos en que las relaciones se construyan a partir de la transparencia y la responsabilidad y no en la alcahuetería o la tapadera. Y aunque pasamos por múltiples tropiezos en el camino, hemos ido construyendo formas efectivas para producir bienestar.

*Los espacios y las dinámicas autogestionarias van emergiendo según las exigencias del momento.*

Inicialmente, desmontamos la organización convencional implementando una reunión semanal, donde entre todos y todas gestionamos en conjunto cada espacio de actividad. Después, según el crecimiento y la progresiva complejidad de la red, se fueron creando nuevas reuniones. Por ejemplo: de producción y los mercados comunitarios, de la red de abastecimiento, de apoyo financiero, de las redes de salud y del servicio funerario, de reflexión para profundizar aún más sobre lo ocurrido en los diferentes espacios, del equipo de comunicación de la red, así como algunas otras reuniones eventuales para ahondar en una determinada situación.

Todas están abiertas a la participación del que quiera integrarse a ellas. Ninguna fue prevista o planificada con anterioridad, sino que han ido respondiendo a las necesidades del momento. Se trata de un proceso emergente, de creación colectiva, apoyado por un conversar permanente.

También, según las necesidades del momento, fueron emergiendo las dinámicas de la rotación de tareas y de los intercambios entre las personas de las diferentes actividades que conformamos la red, así como la importancia de que las personas que estamos en oficinas la mayor parte del tiempo, dediquemos por lo menos un día a la semana a

sacudirnos de la rutina, rotando en las diferentes actividades de nuestros mercados comunitarios.

*Y la clave...*

...que ha hecho todo esto posible, ha sido el ir alimentando permanentemente ese proceso educativo transformador que es facilitado justamente por nuestra manera de abordar el hacer.

## Cuidándonos mutuamente

En la Red Cecosesola, nuestra metodología fundamental es un reflexionar permanente sobre lo que ocurre en el quehacer diario y, en este sentido, los fondos colectivos que vamos creando cumplen un importantísimo papel.

Debido a ello, en la mayoría de las cooperativas de la red, hemos ido creándolos con base a las necesidades que se van presentando. Como ejemplos, están los fondos para la reparación de vehículos, para ahorro y préstamos, así como para la salud de las personas asociadas y sus familiares. De igual manera, tenemos varios fondos conjuntos de la red, entre ellos, uno para financiar proyectos de las cooperativas para infraestructuras, vehículos, insumos y capital de trabajo, así como otro para apoyar los casos de enfermedades cuyos costos no puedan ser cubiertos totalmente por los fondos de salud de cada cooperativa.

Como muestra, hoy hablaremos del fondo de salud de las personas que colaboramos cotidianamente en las tres ferias gestionadas desde Cecosesola como organismo de integración, en conjunto con aquellas que integran nuestro Centro Integral Cooperativo de Salud. Con él cubrimos una parte sustancial de los costos de salud requeridos por las más de 650 personas que estamos en la gestión diaria, así como de nuestros progenitores y descendientes directos.

Como todo lo que hacemos, la creación de este fondo emergió tanto para resolver una necesidad material como para fortalecer nuestro proceso educativo. Ya para mediados de los 90, el sector público acusaba fallas para garantizar el derecho a la salud, situación que se ha venido acentuando dramáticamente durante los últimos años. Por otro lado, vimos la creación del fondo como una oportunidad para ir trascendiendo ese individualismo que impregna nuestra formación cultural, vivenciando relaciones de responsabilidad, de equidad y, sobre todo, de cuidado mutuo.

Tratándose de una oportunidad educativa, desde el comienzo estábamos claros de que la manera de prestarnos el servicio no podría ser un mero hecho administrativo, tipo compañía de seguro: "presento mis facturas y mecánicamente recibo el reembolso que me pudiese corresponder". De hecho, con excepción de los tratamientos preventivos, una parte de los gastos, en la mayoría de los casos entre el 20 y el 25%, nos toca asumirla personalmente.

### *Profundizando nuestro proceso educativo*

Es más, nuestro fondo de salud quizás sea nuestra mejor oportunidad para practicar la autogestión responsable, con equidad y cuidado mutuo. Permanentemente, estamos informados de cualquier situación delicada de salud y de inmediato emergemos creativamente maneras colectivas de apoyar a la familia afectada. Cuando se trata de gastos

mayores, nunca falta una pequeña colaboración espontánea entre todos y todas, así como múltiples actividades colectivas para reponer la parte que le toca posteriormente cancelar al grupo familiar.

En conjunto, somos responsables de alimentar y mantener la capacidad del fondo para responder a nuestras necesidades de salud. Un creciente sentido de identidad con el mismo, nos va dando la seguridad de ampliar la variedad y cobertura de sus servicios, sin necesidad de estudios estadísticos de la frecuencia y los costos de los requerimientos de salud de más de 2000 personas. Confiamos que, si nos excedemos en su uso, buscaremos en conjunto como reponer lo necesario.

Al superar, entre todas y todos, los retos que se van presentando, construyendo alternativas en conjunto, no solo garantizamos la continuación del fondo, sino que también, más importante aún, salimos fortalecidos, cada vez más identificados con un proceso de ir trascendiendo el individualismo.

Es así que nuestro fondo de salud cumple un papel primordial en propiciar ese acercamiento humano tan necesario para que tantas personas podamos estar produciendo bienestar, sin la mayoría de las estructuras burocráticas convencionales y sin reglamentos internos. Una tremenda contribución en ese ir profundizando y ampliando el "Nosotros".



## Todas y todos a una

Autogestionamos nuestras actividades sin líneas de mando con la intención de generar un proceso educativo, construyendo una organización abierta y flexible, propiciando un “Nosotros” que se va extendiendo. A la par, buscamos contribuir al bienestar en los sectores populares en medio de una economía volátil y muy competitiva, y, además, se hace necesario garantizarnos unos ingresos familiares que contribuyan a nuestro buen vivir.

Tratando de “asar tantos conejos a la vez” ¿Cómo lograr que nuestros emprendimientos económicos, no solo se desenvuelvan y persistan en el tiempo, sino que, además, brinden bienestar y sean el caldo de cultivo de nuestro proceso educativo?

### *La importancia de compartir la información*

Para ir haciendo viable nuestra manera innovadora de abordar la autogestión y que se propicie nuestra autorrealización, se hace evidente la importancia que todos y todas tengamos acceso al flujo oportuno y periódico de la información económica. Se trata de informes sencillos y prácticos que nos orientan y nos van dando la posibilidad de tomar decisiones oportunas sobre la marcha, basadas en los criterios colectivos que vamos consensuando. Esto ha sido especialmente necesario ante la inflación desatada

en nuestro país desde el año 2018, una de las más altas y de más larga duración en la historia de la humanidad, y que ha requerido eliminarle 14 ceros a nuestra moneda.

Si bien la volátil situación económica de Venezuela ha afectado todas nuestras actividades, en esta ocasión hablaremos específicamente de nuestros mercados comunitarios. Es en la distribución de alimentos, donde el reto ha sido mayor debido a los bajos márgenes de dejan los recargos acostumbrados en el sector, la proliferación de ofertas de otros expendios de alimentos que evaden los impuestos, así como por el mayor énfasis del gobierno en cuanto a la regulación de precios de estos rubros. De hecho, las dos empresas detallistas de alimentos del país de mayor envergadura se descapitalizaron y cerraron sus puertas en los momentos más álgidos de la hiperinflación.

### *El acceso oportuno a indicadores económicos*

Una de las claves que nos ha permitido continuar profundizando nuestro proceso en el marco de esta actividad económica, ha sido garantizar que todos y todas tengamos acceso oportuno a indicadores básicos de los resultados operativos.

Algunos ejemplos:

Todos los martes en la mañana en reunión abierta a todas las asociaciones participantes de la red y con

la asistencia de unas 200 personas, se analizan las ventas de la semana anterior y se hacen propuestas de cómo atender la coyuntura del momento, tomando muy en cuenta las necesidades comunitarias.

Esta misma información, así como las propuestas, se llevan al análisis en la reunión semanal de cada mercado comunitario donde se enriquecen con la participación de todas las personas participantes en esos espacios.

A través del mismo procedimiento participativo se analiza el movimiento de la liquidez semanal (capacidad para hacer frente a nuestros compromisos económicos en el corto plazo) y se aclaran los criterios colectivos que nos guían en la toma de decisiones sobre las inversiones requeridas sin poner en riesgo la liquidez disponible. De esta manera, de nuevo, todas y todos, tenemos la posibilidad de informarnos y participar en la toma de decisiones, ya sea en las reuniones o individualmente con base en estos criterios colectivos.

La decisión de cualquier ajuste, en los ingresos personales de las personas asociadas que gestionamos las actividades, se toma consensualmente, entre todas y todos, en cuanto haya mejorado nuestra productividad y la liquidez lo permita.

Al comparar estos procedimientos con los acostumbrados en las empresas económicas, tanto privadas como del Estado, vemos que las diferencias son abismales.

Y en cuanto todos y todas vamos manejando una información oportuna y nos animamos a participar en la toma de decisiones, según los criterios colectivos que vamos consensuando, se va facilitando nuestra autorrealización, inmersos en una actividad económica que va produciendo bienestar.

## La nivelación como mecanismo de dominación

Creemos que nuestra manera de practicar la autogestión es una de las claves para lograr el bienestar que hemos ido generando durante más de 50 años. Y practicando esta manera innovadora de asumir la autogestión, hemos ido logrando un volumen de actividades con un impacto comunitario que no se pudiera haber imaginado en la más optimista de las proyecciones.

Sin embargo, se trata de un proceso sumamente frágil. Esa libertad que nos damos con el fin de potenciar nuestro proceso educativo tiene sus escollos. En cualquier momento puede florecer el individualismo que llevamos por dentro, resquebrajando la disciplina colectiva y socavando esa mística que tantas veces nos ha permitido superar las dificultades. Fácilmente se puede caer en una rutina que compromete el entusiasmo y frena el emerger creativo.

*En ocasiones abusamos de la libertad que nos damos*

Y es que cuando eliminamos los cargos jerárquicos e intentamos ir desdibujando las relaciones de poder se genera un vacío, un vacío

que es fácilmente aprovechable para satisfacer intereses individualistas. De manera que esa oportunidad que nos damos para potenciar nuestra autorrealización, se puede convertir fácilmente en un caldo de cultivo para que emerjan mecanismos de nivelación. Un modo de dominar a las otras personas, convirtiéndolas en objeto de mis deseos y aspiraciones.

La nivelación va succionando las energías, socavando la disciplina colectiva que emana de la reflexión y del consenso del grupo, esa disciplina que va permitiendo que vayamos trascendiendo la necesidad de un orden impuesto desde arriba. Y si no se precisa a tiempo, esta tendencia cultural se va propagando como un tumor canceroso, poniendo en jaque el proceso educativo y, por lo tanto, la capacidad de producir un bienestar integral.

### *Mecanismos de nivelación cotidianos*

Una de las maneras más clásicas de nivelar es decirle "jala bolas" o "pajúo" (adulador o chismoso) a quién tiene un comportamiento responsable y de compromiso. Otra, es negarle el saludo o la palabra a quién nos hace observaciones sobre incoherencias en nuestro comportamiento. También se puede llegar a utilizar la amenaza física y en algunos casos, convertirla en realidad.

Hay infinitas maneras de nivelar, algunas más sutiles que otras. Seguidamente mencionaremos tres

sobre las que actualmente estamos conversando en nuestras reuniones.

*¿Y no es que aquí no hay jefes?*

Al plantearnos un proceso educativo de un convivir en actividades económicas, los jefes se convierten en un estorbo. Sin embargo, el jefe no se puede eliminar por decreto. Se trata de un proceso transformador lento, de un ir siendo, de un gerundio, de ir demostrando con nuestro comportamiento personal y grupal que no hace falta que nos estén supervisando.

*¿Y no es que aquí trabajamos con base a la confianza?*

Igual ocurre con la confianza. No se puede decretar. Cuando alguien reclama "¿y no es que aquí trabajamos con base en la confianza?" se puede estar viendo la confianza como un derecho adquirido por el solo hecho de formar parte de la red, ya sea como persona o como grupo.

Con la libertad que nos damos, intentamos facilitar la construcción de confianza basada en un comportamiento ético. Cada persona o grupo posee la confianza que se vaya ganando con su manera de relacionarse.

*¿Y no es que aquí somos iguales?*

La igualdad concreta decretada se puede convertir en otro mecanismo siniestro de nivelación. En nuestra red existe una abundante y rica diversidad. No somos iguales. La igualdad decretada potencia la nivelación porque, por ejemplo, las personas más flojas o menos comprometidas pudiesen terminar frenando el desarrollo de las otras. No reconocer y respetar nuestras diferencias tiende a terminar en terribles injusticias.

En cambio, intentamos ir descubriendo lo que pudiese ser equitativo. Lo equitativo es un ir preguntándose qué es lo justo. Es un proceso que no tiene final y que se va profundizando en cuanto vamos respetando y valorizando nuestras diferencias, propiciando el emerger de nuestras diversas potencialidades.

*Una oportunidad transformadora*

En una empresa convencional, se intenta aminorar el efecto de la nivelación a través de una disciplina impuesta por las líneas de mando.

En nuestro caso, es primordial abordar los mecanismos de nivelación desde lo educativo. Se trata de convertir cada situación que se presenta en otra oportunidad de aprendizaje individual y colectivo, evidenciando cómo la nivelación frena

nuestra autorrealización y nuestra capacidad de producir bienestar, en fin, que lo que genera no es “el querer que queremos”.



## ¿Será que somos un modelo replicable?

A través de los años hemos ido implementando maneras muy diferentes, innovadoras y poco comunes de abordar la gestión en relación a las acostumbradas en las empresas privadas o públicas. Resumiendo, con algunos ejemplos:

- Hacemos hincapié en eliminar las líneas de mando al ir desdibujando las jerarquías. Así abrimos la posibilidad de potenciar nuestra autorrealización, pues todas las personas que integramos la red tenemos la libertad de hacer, de desarrollar nuestras iniciativas, de asumir responsabilidades, de equivocarnos y aprender de nuestros errores.
- Propiciamos que, al tener acceso a la información y a los criterios colectivos, podamos asumir la responsabilidad personal de tomar decisiones sin depender de las reuniones. Eso sí, asumiendo las consecuencias
- Contrario al énfasis empresarial en la especialización, rotamos las tareas y así vamos desdibujando centros de poder basados en el control de la información y el conocimiento. Al ir teniendo, todos y todas, acceso a la información y al conocimiento, vamos propiciando la posibilidad de una visión global, se amplía la participación en las decisiones, se potencia nuestra autorrealización.

- En parte con miras a facilitar la rotación de las tareas, a excepción de algunos profesionales de la salud, tenemos ingresos personales iguales en cada espacio de actividad según la productividad lograda en cada uno de ellos. Esto evita esa competencia por los cargos que tantas energías consume en las organizaciones, facilitando aún más el compartir de la información y el conocimiento.
- Fomentamos el intercambio entre las diferentes cooperativas de la red, no solo con miras a compartir conocimientos e informaciones, sino para afianzar amistades y continuar construyendo una familia extendida, lo cual facilita que tantas personas podamos autogestionarnos sin necesidad de líneas de mando y otras estructuras formales.
- Al establecer el precio de los productos que intercambiamos dentro de la red, no nos guiamos por los precios del mercado ni por el afán de maximizar las ganancias. Llegamos a consensos basándonos en sus costos. En vez de una negociación que termina en un contrato, se trata de acuerdos de palabra. Con nuestra transparencia al presentar los costos y nuestra responsabilidad en el cumplimiento de los acuerdos, vamos posibilitando esas relaciones de confianza que van emergiendo de nuestro proceso educativo.
- Centrados en fomentar un proceso educativo y no en función de hacer cosas como un fin en sí mismo, no tenemos metas de crecimiento cuantitativo. De manera que no

planificamos de antemano la ampliación de nuestras actividades, ni el desarrollo de nuevos emprendimientos. Estos van emergiendo según las necesidades –tanto materiales como del proceso educativo– de acuerdo con la madurez del momento que estemos viviendo, comenzando desde lo pequeño.

- Autofinanciamos todas nuestras actividades productivas sin depender de financiamiento externo.
- No tenemos fin de lucro.

Haciendo las cosas tan diferentes a los procedimientos habituales empresariales hemos podido desarrollar a gran escala una gran variedad y un considerable volumen de actividades económicas en un mercado sumamente competitivo. Además, hemos estado garantizando nuestro sustento como integrantes de la red, así como servicios a precios solidarios, inmersos en las múltiples complejidades de la situación política, económica y social de nuestro país.

*No basta con cambiar las maneras del hacer*

Sin embargo, estas y otras innovaciones por sí solas no garantizan que se produzca un bienestar integral. Existen para facilitar nuestro proceso educativo y sin ese proceso educativo, el caos se encuentra a la vuelta de la esquina. Allí nuestra fragilidad.

Esto lo hemos experimentado cuando descuidamos la reflexión colectiva sobre cómo nos estamos relacionando en el quehacer diario.

De manera que no somos un modelo que se puede replicar partiendo de una caja de herramientas. Para que este proceso se vaya dando y se vaya produciendo un bienestar integral, se requiere **que predomine el deseo** de ir trascendiendo el mundo concreto, de ir propiciando esas relaciones de confianza basadas en el respeto, la responsabilidad, la transparencia, la equidad y el cuidado mutuo: en otras palabras, **que nos oriente la intención** de ir construyendo, aquí y ahora, ese otro mundo posible que queremos, animándonos a ir convirtiendo la reflexión colectiva sobre las relaciones que se van evidenciando en el día a día, en una maravillosa oportunidad transformadora.

Sin este emocionar, muchos intentos por emular nuestra experiencia han terminado en lamentables resultados. La posibilidad de emularla, claro está, cada cual, con sus propios matices, dependerá de los deseos e intenciones de quienes se pudiesen inspirar en ella.

Impreso y encuadernado en los talleres de **RZR Imagen y Publicidad, c.a.**  
en El Eneal, Estado Lara, República Bolivariana de Venezuela.

En su composición se usaron las fuentes **Verdana** y **Myriad Pro**.

En favor de preservar los bosques, este libro fue impreso sobre papel fabricado  
con fibras extraídas del bagazo de la caña de azúcar.

Con el libro que tienes en tus manos podrás acercarte al sendero que, desde 1967, está transitando el cooperativismo larense integrado en Cecosesola.

Comenzando desde lo pequeño, sin las líneas de mando presentes en las empresas y fomentando la participación plena, se fueron creando actividades económicas de las cuales se benefician más de 100.000 familias. Los ingresos anuales de la Red superan los 120 millones de dólares. Hoy en día son más de 50 organizaciones de los sectores populares involucradas en un proceso que apunta hacia una transformación cultural y personal que propicia la autorrealización.

La clave de estos resultados se encuentra en un proceso educativo basado en la reflexión, que se nutre de los acontecimientos y las relaciones que emergen en el marco de las actividades que se desarrollan.

Este libro recoge reflexiones que se han dado recientemente en las frecuentes reuniones de la red. A través de ellas, se va enriqueciendo ese proceso transformador que se encuentra en permanente evolución. Un proceso sin límites que quizás está apenas comenzando...



← PARTICIPACIÓN INTEGRACIÓN COOPERACIÓN  
DIVERSIDAD CONFIANZA RESPONSABILIDAD  
SOLIDARIDAD RESPETO INCLUSIÓN  
TRANSFORMACIÓN EQUIDAD COMPROMISO  
TRANSPARENCIA CUIDO MUTUO