

---

# **ECONOMÍA DE COOPERACIÓN**

---

Apuntes de una visión para la acción

Arizmendiarrrieta Kristau Fundazioa

© Arizmendiarieta Kristau Fundazioa  
Loramendi, 4 - 20500 Arrasate (GIPUZKOA)  
Tfno.: 674 041 590

Moldiztegia/Imprime: Idazkide, S.A.  
48510 Trapagaran

Depósito Legal: BI-XXXX-2018

# ÍNDICE

---

Presentación .....	5
1. Economía de Cooperación, una inspiración arizmendiana .....	6
1.1. Ante el cambio de época, no lamentos sino acción .....	6
1.2. ¿Por qué Economía de Cooperación? .....	7
1.3. Fundado en el pensamiento antropológico-social de Arizmendiarieta .....	8
1.4. Inspirado por la praxis promovida por Arizmendiarieta .....	9
2. Los principios de la Economía de Cooperación .....	11
2.1. La persona: sujeto, centro y fin del progreso económico ....	11
2.2. Competitividad y progreso económico .....	12
2.3. Enraizamiento territorial y protagonismo comunitario .....	13
2.4. Desarrollo sostenible, igualitario e inclusivo .....	14
2.5. Comunidad emprendedora .....	15
3. Vectores de la Economía de Cooperación .....	16
3.1. Cooperación como ejercicio de ciudadanía .....	16
3.2. Cooperación en la empresa: modelos inclusivo-participativos .....	17
3.3. Cooperación para la inclusión social .....	18
3.4. Inter-cooperación: la cooperación entre empresas .....	19
3.5. La cooperación entre los actores públicos y privados .....	21
3.6. La cooperación en la escala global. Su dimensión internacional .....	23
4. Conclusión: construyendo sinergias y redes sociales .....	26



# PRESENTACIÓN

---

A través de este documento se presentan unos apuntes para fundamentar y describir la Economía de Cooperación, horizonte del proyecto y de la acción de *Arizmendiarieta Kristau Fundazioa*.

Se trata de fijar un marco conceptual a las actividades de AKF. Quiere ser el sustrato que sostiene el conjunto y que integra y ordena con coherencia líneas estratégicas, proyectos de desarrollo, iniciativas concretas y recursos.

Es un documento enunciativo, abierto al debate, que recoge los perfiles de la “Economía de Cooperación” que, una vez asumidos por el conjunto de la Fundación, habrán de tener mayor concreción traduciéndose en proyectos y actividades operativas.

Se organiza en tres capítulos y una conclusión:

- 1.- Economía de Cooperación, una inspiración arizmendiana
- 2.- Los principios de la Economía de Cooperación
- 3.- Vectores de acción de la Economía de Cooperación
- 4.- Conclusión. Construyendo redes y sinergias

Este documento es propuesto a socios, colaboradores y amigos de AKF por el Consejo Rector a partir de su reunión celebrada en Donosti el 3 de julio de 2017 para abrir un proceso de diálogo y enriquecimiento en este curso 2017-18.

# 1. ECONOMÍA DE COOPERACIÓN, UNA INSPIRACIÓN ARIZMENDIANA

---

## 1.1. Ante el cambio de época, no lamentos sino acción

Son tiempos como los de Arizmendiarieta, de cambio de época. Las bases del desarrollo social, económico y político de Europa tras la II Guerra Mundial han entrado en crisis a caballo de la globalización, la revolución tecnológica y el cambio cultural. Aquel pacto que postulaba la economía de mercado y el estado social, regulador y redistribuidor, se tambalea en un mundo en el que los estados del XIX-XX han quedado debilitados a merced de las fuerzas del mercado global. En periodos de cambio se precisan la creatividad y la energía para idear y construir nuevas bases de organización social y económica.

Los vientos de cambio se extienden a todos los órdenes, incluido el ético, donde el paradigma tecnocrático y el individualismo han debilitado el compromiso comunitario. También alcanza a las “religiones establecidas” en crisis de transmisión en sociedades plurales y post-seculares.

En este contexto son necesarias instituciones políticas de gobernanza global que concierten las fuerzas a favor de un mundo sostenible y de acuerdo a la dignidad humana. El Desarrollo Humano Integral y Sostenible se asienta como ideal compartido por países, ideologías, religiones y personas, con gran fuerza movilizadora y operativa. Este es también el compromiso de la comunidad católica en el mundo.

Pero no sólo toca actuar a gran escala sino a cada cual en su entorno. Decía Arizmendiarieta “*no lamentos sino acción*”. Con este espíritu de no resignación y de respuesta práctica transformadora nos situamos las personas que formamos parte de *Arizmendiarieta Kristau Fundazioa*. Creemos en el compromiso de la ciudadanía y de la subjetividad de la sociedad civil. Tenemos una convicción: la persona en comunidad -desde su participación en la empresa, movimientos sociales, instituciones, con formación y capacidad de comunicación, inéditas en la historia de la humanidad, y asumiendo un compromiso transformador con el trabajo cooperativo-, es capaz de hacer frente y aprovechar las oportunidades para construir el mundo de acuerdo con el horizonte de un Desarrollo Humano Integral y Sostenible.

## 1.2. ¿Por qué Economía de Cooperación?

En la convicción de que Arizmendiarieta no es sólo pasado glorioso sino potente inspiración de cambio para el porvenir, estamos trabajando en el desarrollo del concepto “Economía de Cooperación”.

Arizmendiarieta no limitaba su ambición al surgimiento y extensión de cooperativas. Concebía la cooperación como participación de la persona en comunidad en el proceso económico y social para su transformación. Cooperación era sinónimo de transformación social y económica.

El concepto Economía de Cooperación se inscribe en el propósito de impulsar el dinamismo transformador de la cooperación, desde la experiencia cooperativa de Mondragón, pero más allá del propio grupo empresarial y de la misma fórmula societaria cooperativista.

“Economía de Cooperación” es una marca que nos identificará en la sociedad y en la economía, en la empresa y las organizaciones sociales. También en el seno del pensamiento social cristiano, en la Iglesia y en la evangelización social. Quiere ser una directriz básica de nuestro pensamiento, así como un vector estratégico que impulse, aglutine, oriente y ordene nuestra acción.

Hay varias razones que nos indican la conveniencia de esta propuesta:

- a) Cooperación es un término vinculado a Arizmendiarieta, al carisma arizmendiano. Es la razón que inspira y da forma a las cooperativas.
- b) Economía de Cooperación remite a una realidad social e histórica: la Experiencia Cooperativa de Mondragón, que constituye un referente práctico reconocido a nivel internacional; es una propuesta con capacidad de tracción porque tiempo, dimensión e implantación acreditan, con hechos, la validez económica de una experiencia socio-empresarial sustentada en valores humanistas.
- c) Pero Economía de Cooperación no sólo trata de cooperativis-

mo ni siquiera de Mondragón, se refiere a un vector de transformación e innovación del actual sistema socio-económico. Se concibe como un vector que afecta al conjunto de la economía, de las empresas y de la sociedad.

Esta propuesta parte del convencimiento de que el proyecto de Arizmendiarieta necesita continuidad e impulso, establecer nuevos horizontes, como éste que se propone, una “Economía de Cooperación”, para que pueda inspirar a personas cristianas y no cristianas, de ideologías diversas, a instituciones y entidades, que buscan una economía y una empresa conforme a la dignidad humana. Él mismo alertó sobre la necesidad de adaptación de su proyecto: “el orden hacia el que tiende el cooperativismo no es estático sino un proceso de experiencia adaptativo”.

### **1.3. Fundado en el pensamiento antropológico-social de Arizmendiarieta**

El pensamiento cooperativo de Arizmendiarieta es, fuera de toda duda, antropocéntrico. Identifica el ideal cooperativo con el humanismo integral. Entiende que la cooperación hace a la persona realizarse conforme a su dignidad y tiene como objetivo la humanización de la economía.

La Cooperación en Arizmendiarieta se inspira en la antropología cristiana. Identifica la creencia cristiana precisamente con el más fuerte humanismo de la igualdad y la libertad. Es una idea de la persona humana cargada de conciencia sobre la igualdad entre los seres humanos, frente al linaje, la riqueza o el poder como fuente de desigualdad. Desde esta concepción igualitaria confía en la capacidad transformadora de los trabajadores “con fórmulas que ofrecen la máxima responsabilidad y la máxima consideración a la dignidad de personas”.

La cooperación en Arizmendiarieta está basada en una concepción del ser humano, no al modo del individualismo, sino como ser libre y responsable, a la vez que social, comunitario y solidario. El destino de cada cual está vinculado al de los otros. Ese ser es la base del argumento de tres conceptos clave de la cooperación: la unión, la solidaridad y la participación.



- a) La unión: “los trabajadores aisladamente considerados son efectivamente débiles, pero unidos son una potencia de primer orden”.
- b) La solidaridad: “es la clave y hasta, si queréis, el secreto atómico, llamado a revolucionar toda la vida social”.
- c) La participación: “la revolución hoy se llama participación”. La cooperación convoca a una obra colectiva.

El pensamiento antropológico de Arizmendiarieta tiene su punto fuerte en la concepción positiva del trabajo humano. Frente a la idea bíblica del trabajo como castigo de Dios por el pecado original, Arizmendiarieta lo estima como gracia, como don de Dios concedido al ser humano, el regalo de hacerle cooperador suyo en la tarea de la creación. Así, el trabajo es tanto “un servicio a la comunidad” como “una forma de desarrollarse la persona”.

#### **1.4. Inspirado por la praxis promovida por Arizmendiarieta**

Con todo, lo más característico de Arizmendiarieta no son estas bases antropológicas teóricamente formuladas, sino su dinamismo de encarnación, que las convierte en acción práctica y en creación de instituciones que perviven en el tiempo. Supo transformar esta concepción humanista en organizaciones de cooperación y solidaridad que abordan aspectos diversos de la sociedad: empresas industriales, entidades financieras, centros educativos, entidades científico-tecnológicas, universidades, etc., y que forman parte de un entramado institucional que funciona mediante vínculos voluntarios de cooperación y que responden a una vocación común.

La propuesta de la Economía de Cooperación enraíza en los postulados humanistas de Arizmendiarieta y trata de dar un paso más, adentrándose en nuevas propuestas de cooperación, inéditas o poco conocidas hasta el presente.

Arizmendiarieta desarrolló la empresa cooperativa (cooperación entre personas) y progresivamente fue ampliando hacia ámbitos mixtos de cooperación en los que participaban personas y entidades (enseñanza, investigación, banca, consumo, etc.). A partir de estas realida-

des fue estableciendo las bases para la inter-cooperación entre cooperativas, que se desarrolla en su mayor parte después de su fallecimiento, para conformar, mediante pactos, grupos comarcales, agrupaciones sectoriales y otras instituciones de inter-cooperación. Todo ello se realizó sobre bases homogéneas y principios cooperativos asumidos por todos.

La Economía de Cooperación, adecuándose a la situación económica actual, pretende avanzar en la cooperación entre personas y entidades de distinto origen, filosofía y naturaleza jurídica, propiciando la colaboración conjunta ante los retos socio-económicos a los que se enfrentan nuestras sociedades. Los principios de la cooperación no se agotan con la formulación de empresas cooperativas y abren caminos para desarrollar inéditas formas en las que puedan manifestarse sus virtudes. La experiencia cooperativa ha demostrado la validez de los postulados pero su adaptación al ámbito no cooperativo requiere de nuevas propuestas que es preciso desarrollar.

## 2. LOS PRINCIPIOS DE LA ECONOMÍA DE COOPERACIÓN

---

La Economía de Cooperación pretende dar con soluciones prácticas y articular procesos de transformación de la vida económica mediante el establecimiento de “redes de cooperación” voluntarias entre personas, empresas y entidades. Se trata de un esfuerzo comunitario y cooperativo promovido por la sociedad civil para afrontar el futuro mediante el apoyo y complicidad mutua, tratando de asumir el protagonismo en el devenir.

A continuación se presentan cinco principios de la EC.

### 2.1. La persona: sujeto, centro y fin del progreso económico

En el enfoque humanista la persona es sujeto, centro y fin de la organización social y del progreso económico. Esta afirmación convierte a la persona en responsable y protagonista pasando a ser sujeto activo de la organización social y económica.

La persona ejerce su protagonismo insertado en el contexto de una comunidad de la que recibe soporte y le ofrece el medio para construir el futuro. El binomio persona-comunidad es el punto de partida de toda la organización social.

La persona, su formación, identificación comunitaria y protagonismo, es la auténtica riqueza de una comunidad sobre la que se asienta el progreso y que garantiza el desarrollo. En las décadas recientes se ha producido un cambio histórico sin precedentes: el cultivo sistemático de la inteligencia humana que genera una impresionante capacidad de desarrollo. Dar cauce a ese potencial es una tarea esencial de toda comunidad consciente.

La dignidad y libertad de la persona requiere que la comunidad se esfuerce en el establecimiento de garantías para todas las personas:

- En el establecimiento real de la igualdad de oportunidades en la formación hasta los niveles que le permita su naturaleza.
- En el acceso al trabajo que le permita desarrollar sus potencialidades y los medios de una vida digna.

- En el acceso universal a la salud sin distinción de razas, credos ni condiciones económicas.
- En un tipo de desarrollo humano integral y sostenible, en equilibrio con el medio ambiente, y solidario con las generaciones venideras.

La cooperación entre instituciones públicas y privadas debería propiciar fórmulas imaginativas para responder a las necesidades esenciales. Movilizar el potencial humano en tareas constructivas de la comunidad es un objetivo de primera magnitud por el que merece la pena esforzarse. La apuesta por la persona y su participación económica es uno de los distintivos esenciales de la Economía de Cooperación.

## **2.2. Competitividad y progreso económico**

La actividad económica se desenvuelve en el contexto de una economía de mercado cada vez más globalizada y abierta que requiere mecanismos de ajuste, regulación y redistribución, pero no es previsible un sistema alternativo a medio plazo. Es el marco económico con el que hay que contar, un marco sustentado en la libertad y la responsabilidad.

Lograr la competitividad, la sostenibilidad, y el progreso de las empresas es un objetivo clave sin el cual no pueden abordarse proyectos sociales más ambiciosos. Sin creación de riqueza no hay reparto sino de miseria. Siendo este objetivo cometido directo de las empresas, no es menos cierto que constituye un empeño del conjunto de la sociedad, en particular, de sus instituciones. El desarrollo económico y el empleo son parte fundamental de la sociedad y no deben entenderse fuera de la comunidad social. Es toda la comunidad la que tiene que apoyar y responsabilizarse del desarrollo económico regional.

La situación de empresas atomizadas y aisladas que se enfrentan en solitario al mercado, puede verse reforzada mediante mecanismos de cooperación entre empresas y de éstas con el resto de instituciones sociales (instituciones públicas, universidades, centros de Formación Profesional, instituciones de investigación, entidades financieras etc.). De esta forma la vanguardia empresarial encuentra en la retaguardia de las instituciones sociales el apoyo necesario para conseguir un entorno competitivo y dinámico. Son las empresas las que compiten, pero en el marco de una comunidad dinámica y corresponsable.

La vocación de desarrollo y progreso económico es condición necesaria para los procesos de cooperación entre empresas e instituciones. El establecimiento de “redes de cooperación” consolida la estructura empresarial.

### **2.3. Enraizamiento territorial y protagonismo comunitario**

La inter-cooperación adquiere pleno sentido con el arraigo de empresas e instituciones económicas en el territorio y comunidad que lo sustenta. La vida económica, en un mercado globalizado, genera con frecuencia el desarraigo territorial y la exclusiva búsqueda de beneficio mediante la especulación o la ventaja competitiva transitoria, sin compromisos a largo plazo ni relación con las comunidades que lo sustentan. Son entidades “apátridas” desligadas de territorios y comunidades.

La Economía de Cooperación pretende que personas, entidades económicas e instituciones sociales, trabajen conjuntamente en el logro de la competitividad en el marco del progreso social de la comunidad. Se trata de entidades con arraigo que buscan en su integración territorial la fuerza necesaria para su desarrollo competitivo.

Este planteamiento no tiene connotaciones proteccionistas de economía cerrada. La vida económica se mueve globalmente y es preciso atenerse a las reglas de juego. Ello significa que la economía regional fluye y cambia hacia actividades de mayor valor añadido en consonancia con las capacidades disponibles. Se da una evolución económica desde productos y servicios susceptibles de mejor ubicación en otros países, hacia otros de mayor complejidad y valor en los que la comunidad pueda aportar lo mejor del nivel de preparación de sus personas. La evolución de la economía es parte esencial de la competitividad, especialmente en momentos de avance tecnológico en el que se modifican productos y sistemas de organización. Ubicarse en un mercado abierto compitiendo en innovación es perfectamente compatible con el arraigo territorial y antítesis de mercado proteccionista.

En lógica equivalente, si se plantea la integración territorial de la actividad económica con la comunidad de origen, también es preciso tener en cuenta la integración de las plantas productivas que se ubiquen en otros países con las comunidades de destino.

## 2.4. Desarrollo sostenible, igualitario e inclusivo

El progreso económico no puede sostenerse sobre la inequidad entre géneros. La Economía de Cooperación impulsa la igualdad de hombre y mujer, en el acceso al trabajo, a la formación, en los niveles salariales, en la participación y poder en las empresas y en las condiciones de trabajo.

Tampoco puede sostenerse en la dominación y la explotación del ser humano sobre la naturaleza, sobre la explotación intensiva de recursos limitados y sin reparar en los impactos medioambientales de este modelo de crecimiento, hasta la irreversibilidad.

Es precisa una nueva dimensión de la cooperación, no sólo entre personas, ni entre capital y trabajo, sino entre seres humanos y medio ambiente. El modelo actual no es universalizable, pero además está basado en una mirada a corto plazo que compromete la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus necesidades. Una cooperación sostenible.

Hoy una economía humana y competitiva no puede entenderse al margen de la reducción de las emisiones de carbono y del uso eficiente de los recursos. Es un problema que debe ser abordado tanto desde la dimensión social, como desde la dimensión económica. La economía circular, sobre la base de un menor consumo y un mayor aprovechamiento y reciclaje. La economía verde por la que ya no es pensable en términos duales la relación entre persona y capital, sino triangulares, persona-capital-ecosistema.

En el ámbito de la comunidad es urgente propiciar la modificación de los estilos de vida: para la reducción del consumo de materias primas, reducción de consumo de energía y recuperación del entorno natural compatible con una explotación racional. En la actividad económica tradicional y de dimensión local o regional, ha habido un equilibrio razonable entre naturaleza y explotación de recursos. La naturaleza dotaba a la comunidad de recursos y su explotación ayudaba al equilibrio natural.

## 2.5. Comunidad emprendedora

La Economía de Cooperación ofrece condiciones para afrontar proyectos estratégicos de País, imposibles de ser acometidos por entidades aisladas y dispersas. La unión genera fuerza y moviliza esfuerzos en el marco de valores compartidos.

Los proyectos estratégicos de país suponen verdaderos retos para las entidades implicadas y generan avances económicos, tecnológicos y organizativos, que solo son posibles mediante la colaboración de entidades que se complementan.

Por muchas declaraciones éticas que se realicen a favor de la Economía de Cooperación, no tendrán eficacia mientras no se planteen proyectos ambiciosos que requieran de la inter-cooperación. Afirmaba Arizmendiarieta: “Si no existiera luna habría que inventarla, por el enorme esfuerzo científico-tecnológico que ha generado”.

El diseño y la propuesta de proyectos estratégicos pueden provenir desde empresas, agrupaciones de empresas, clústeres, etc., pero van a requerir la participación cooperativa de universidades, centros de investigación, entidades financieras y entidades públicas.

También desde entidades dedicadas a la llamada “economía social” se pueden plantear soluciones para resolver los graves problemas de exclusión que padecemos mediante la acción conjunta de distintas entidades.

La Economía de Cooperación tiene poco recorrido en una comunidad estática y sin ambición que deja que las fuerzas fluyan por libre. Tiene todo el sentido del mundo si la comunidad asume las riendas del progreso y afronta sus problemas sin esperar a que sean otros los que vengán al rescate. Se puede cooperar para protegerse y resistir, pero adquiere su verdadero sentido en tareas creativas y de avance social.

### 3. VECTORES DE LA ECONOMÍA DE COOPERACIÓN

---

La Economía de Cooperación asienta sus cimientos en la persona y en su sentido comunitario. No se puede construir un futuro compartido sin tener en cuenta la dignidad de la persona y su inserción en la comunidad. Según sea el sentimiento de la persona así será su comportamiento comunitario.

Desde este posicionamiento de partida se trata de desarrollar los seis vectores que señalan ámbitos de trabajo en los que concreta la “economía de cooperación”. Son los siguientes:

- 1) Cooperación como ejercicio de ciudadanía
- 2) Cooperación en la empresa: modelos inclusivo-participativos
- 3) Cooperación para la inclusión social
- 4) Inter-cooperación: la cooperación entre empresas
- 5) La cooperación entre los actores públicos y privados
- 6) La cooperación a escala global. Su dimensión internacional

#### 3.1. Cooperación como ejercicio de ciudadanía

En la comunidad se están dando, de forma todavía emergente, movimientos de creación de actividad económica que propician el intercambio directo de bienes y servicios sin que intervengan intermediarios.

En la tradición de las cooperativas, por ejemplo, de consumo, como Rochdale, la decisión de las personas para crear actividad económica, en cuanto ciudadanos no en cuanto empresas, es una dimensión básica del cooperativismo.

Las cooperativas de consumidores podrían tener hoy nuevas fórmulas, de la mano de la revolución digital. El ejercicio de la ciudadanía no sólo en el ámbito político, sino también en el económico, en el intercambio de bienes, productos y servicios. El desarrollo de nuevas tecnologías relacionadas con la electrónica y la comunicación abren nuevas posibilidades de cooperación directa entre personas. Al eliminar intermediarios innecesarios mejoran la eficiencia en la prestación de determinados servicios y posibilitan una relación más personal y humanizada.



Podría haber actividades proclives para el desarrollo de la cooperación ciudadana directa: huertos ecológicos y consumidores vinculados, vehículos compartidos, intercambio directo de servicios especializados, intercambio temporal de viviendas y otras posibles iniciativas, que se ven favorecidas por las facilidades que ofrecen las tecnologías de comunicación y la identidad de sentimientos comunitarios.

Se trata de un área aún muy incipiente, de la que sería interesante conocer los avances que se van dando en diversos países del mundo, así como fomentar y desarrollar entre nosotros aquellas experiencias exitosas que se estén implantando en otros lugares. Actividad en observación y fomento.

### **3.2. Cooperación en la empresa: modelos inclusivo-participativos**

Desde la atención primaria a las necesidades de las personas y del fomento del espíritu comunitario, el verdadero reto en nuestro contexto es conseguir una economía avanzada y competitiva que encuentra, en la participación de la persona y en el esfuerzo comunitario, el elemento diferencial de competitividad. Compite la comunidad a través del apoyo e impulso a las empresas, que se enfrentan al mercado, arropadas por el resto de instituciones.

La confrontación capital-trabajo limita la participación de las personas trabajadoras en la empresa entendiendo a ésta como ajena a sus intereses. Su participación se limita a su parcela de trabajo sin asumir mayor protagonismo.

La empresa actual requiere la participación de los y las trabajadoras que aportan lo mejor de sus facultades en un proyecto compartido y con el que se siente identificado. La búsqueda de posibles modelos de cooperación entre el capital y el trabajo que concilien eficacia y humanismo, es una tarea que se debe acometer.

La evolución de la ciencia y de la técnica, de la nueva era digital, abren nuevas posibilidades en las que la empresa depende de la aportación del conocimiento de los trabajadores. El éxito se sustenta en la centralidad de la investigación y en procesos de innovación. El desarrollo profesional y humano aparece como un objetivo necesario para las empresas que se plantean su sostenibilidad a largo plazo. La fuerza de

las empresas para competir con éxito en el mercado mundial estriba en los valores de cooperación entre el capital y el trabajo.

La participación de los trabajadores puede tener múltiples versiones, en función del tipo de actividad que ejerce y en la voluntad de los participantes. Desde el simple conocimiento compartido de las estrategias y objetivos de la empresa y de su estado de situación, hasta la participación de los trabajadores en el capital o la propia asunción de los trabajadores de la responsabilidad empresarial con la supeditación del capital.

En nuestro caso, contamos con la base de un rico movimiento cooperativo y, de forma singular, con la Experiencia Cooperativa de Mondragón como referente mundial. También contamos con la experiencia exitosa de las Sociedades Anónimas Laborales, destacada en el contexto europeo. Son modelos inclusivo-participativos que permiten moderar o sustituir los tradicionales de confrontación, que dificultan la competitividad, por otros modelos de cooperación en los que la responsabilidad es compartida.

Sin adaptar un modelo inclusivo-participativo de esta naturaleza para las empresas convencionales es difícil implantar la “economía de cooperación” que se debe sustentar en esta primera aplicación en el seno de la empresa. Fomentar, aplicar y extender la cultura de la cooperación y participación en la empresa es un eslabón necesario del nuevo modelo socio-económico que se propone.

### **3.3. Cooperación para la inclusión social**

Hay realidades sangrantes en el mundo que ponen en entredicho el respeto a la dignidad humana. En las sociedades occidentales (y entre ellas en la nuestra), se ha avanzado mucho en el derecho a la educación y a la salud, pero hay más problemas en el acceso al trabajo de personas, sobre todo de las más débiles por tener escasa formación, que han quedado excluidas del sistema laboral, sin expectativa de retorno, y que acceden esporádicamente a trabajos de muy corta duración. Si a ese colectivo añadimos personas procedentes de la inmigración, sin papeles ni derechos sociales, el problema alcanza dimensión estructural.

Urge una nueva visión. La inversión social, esto es, la inversión en las políticas sociales y educativas, no como coste, sino como factor de productividad.

Las numerosas entidades que impulsan empresas de inserción y actividades de inclusión social son escasas para las necesidades existentes.

Paralelamente las leyes del mercado han seleccionado actividades dejando en evidencia formas de trabajo, otrora sustento de la vida social. La economía tradicional (de proximidad, comunitaria y autosuficiente) ha desaparecido, siendo sustituida por otra de dimensión global. El cambio genera abandono de recursos, desigualdad social y exclusión. Hoy conviven entre nosotros dos mundos paralelos: el de la economía desarrollada-competitiva y la de subsistencia-subsencionada, carente de condiciones esenciales.

Desde una visión comunitaria la situación precisaría de un nuevo análisis, ya que abandona valiosos recursos materiales y mantiene, mediante subsidios y subvenciones, a la población marginada lo que, además de un despilfarro económico, es humanamente denigrante.

Es posible que, mediante nuevas formas de organización y de utilización de tecnologías avanzadas haya posibilidades de recuperar actividad económica y de reutilizar recursos ociosos. Sería de utilidad, para ello, añadir el esfuerzo conjuntado de la sociedad y el apoyo de organizaciones públicas a la labor de entidades sin ánimo de lucro que trabajan en el sector. Esfuerzo conjuntado que haga posible, desde un impulso inicial, hacer retornar a la actividad económica ordinaria sectores antes abandonados.

Desde el Tercer Sector se articulan colaboraciones de los otros sectores generando procesos de cooperación para la recuperación de actividad económica y generar empleo entre la población más vulnerable.

### **3.4. Inter-cooperación: la cooperación entre empresas**

Un aspecto importante de la competitividad se encuentra en la articulación de modalidades de cooperación entre empresas.

Representa una condición esencial para la sostenibilidad de las empresas de una comunidad. Mediante libres vínculos de cooperación, las empresas incrementan su capacidad competitiva y consolidan el tejido empresarial de una región, contraponiéndose a la situación de empresas atomizadas que se enfrentan aisladas a los rigores de la competencia, con el peligro evidente de su desaparición.

La cooperación ayuda a superar los problemas de la reducida dimensión y de la soledad competitiva de las empresas, generando sinergias que incrementan la eficacia individual y la competitividad colectiva. La adaptación del tejido empresarial a la competitividad global requiere la modificación estructural y ampliación de horizontes de la empresa tradicional.

A la alternativa de absorción por parte de empresas multinacionales, se puede oponer la alternativa de consolidación de un tejido empresarial arraigado con la región y fortalecido mediante pactos de cooperación, capaz de competir con éxito en el mercado. Establecer una red de empresas da solidez al sistema y le arraiga con los afanes comunitarios.

Hay diferentes modelos de inter-cooperación experimentados y que funcionan con éxito. Desde aquellos de simple afiliación a entidades soporte que poco intervienen en el funcionamiento y las estrategias internas de la empresa, hasta las cooperaciones que ayudan e, incluso, condicionan la eficacia de la misma. Entre estas últimas podemos distinguir cuatro modelos dignos de estudio y aplicación:

- El modelo de inter-cooperación cooperativo hasta llegar a conformar corporaciones sustentadas en pactos voluntarios. Puede tener su versión en empresas sustentadas en el predominio del capital.
- El modelo “cluster”, de familias de empresas relacionadas que establecen estrategias conjuntas y presencias en el mercado. Modelo contrastado y de enorme potencial de desarrollo.
- El modelo de grupos de empresas que comparten conocimientos y se apoyan, creando progresivamente servicios de soporte comunes (modelo Ner Group).

- Los modelos comarcales de estrategia que aúnan empresas, instituciones educativas y de investigación en el análisis e implantación de estrategias compartidas (Azaro, Goieki, etc.).

Todos ellos conforman ejemplos de aplicación de la inter-cooperación que son extensibles y desarrollables en otros ámbitos y modelos diferentes. La modelización de la inter-cooperación y el fomento del cambio estructural que representa, es un valor diferencial de la economía comunitaria. Refuerzan la competitividad, el arraigo comunitario y la participación de las personas.

### **3.5. La cooperación entre los actores públicos y privados**

Hay otro estadio o nivel de cooperación que consolida el sistema. Se trata de la cooperación público-privada.

En este planteamiento de cooperación las principales entidades de la sociedad asumen el reto de la competitividad y el desarrollo social, en un intento de hacerse con las riendas del devenir, interviniendo en el amplio mundo de la economía competitiva, pero sin dejarse arrastrar por la corriente que conduce a metas no deseadas. Es la comunidad quien reacciona ante la pérdida del control económico y, desde la vanguardia empresarial, establece la retaguardia de apoyo de instituciones y entidades que hacen más competitivos el sistema y las partes que intervienen.

Si la empresa se mueve por la intuición innovadora que la sitúa en el mercado competitivo, la comunidad se moviliza por la asunción de “proyectos estratégicos” de país, que suponen importantes retos competitivos imposibles de ser asumidos en solitario y que requieren la conjunción de esfuerzos de entidades diversas. Son proyectos que representan un salto cualitativo sobre lo que se viene haciendo y que establecen nuevos niveles competitivos sustentados en la innovación.

Hay tres actores económicos: el sector público, el sector privado con ánimo de lucro y el privado social, también llamado Tercer Sector. Es frecuente pensar las relaciones en términos de concurrencia o, por lo menos, sin aprovechar todas las posibilidades que ofrecen la cooperación y el partenariado. Sin embargo, desde el punto de vista de la Economía de la Cooperación, cabe una fructífera relación a varias bandas:

- La relación entre las administraciones públicas y el sector privado de la economía a fin de impulsar proyectos estratégicos que requieren inversión elevada, aportación de ciencia y/o tecnología y participación de instituciones diversas.
- La relación entre las administraciones públicas y el sector privado social en diferentes fórmulas de colaboración. Es una relación especialmente relevante para la satisfacción de los servicios vinculados a los derechos de ciudadanía.
- La relación entre el sector privado y el privado social, creciente por cuanto determinados bancos o empresas en sus políticas de responsabilidad social apoyan el desarrollo de proyectos sociales en concordancia con actores del tercer sector.

La definición y diseño de proyectos estratégicos pueden venir desde cualquiera de los tres actores económicos, pero deben ser lo suficientemente atractivos como para movilizar las mejores voluntades hacia su consecución. Ejercen la función de orientar voluntades dispersas hacia objetivos compartidos en los que se sientan identificadas. También encuentran en el proyecto la vía más adecuada para el desarrollo de su propio potencial competitivo avanzando por caminos inexplorados.

El protagonismo de la empresa, o de grupos de empresas unidas por lazos cooperativos, se ve reforzada por la implicación de entidades universitarias y de investigación, por entidades financieras, por entidades públicas y por la aceptación y compromiso de la sociedad civil. Entidades que “andan por libre” en el disperso mundo económico, ven en la cooperación la posibilidad de avanzar por caminos que representan saltos competitivos que los sitúan en la vanguardia del desarrollo.

No hay modelos tipo y cada proyecto requiere su propio diseño de cooperación, pero hay ejemplos parciales en la historia de nuestro país que pueden ser ilustrativos. Abordar proyectos estratégicos como: conseguir la autosuficiencia energética por vías renovables o erradicar el desempleo estructural mediante la utilización de recursos infrautilizados, supondría la movilización de múltiples esfuerzos y daría un importante impulso a la competitividad.

Desde el mundo empresarial y también desde el tercer sector,

puede haber numerosas ideas estratégicas, paralizadas por falta del marco en la que puedan desarrollarse. La cooperación público-privada abre cauces para un nuevo modelo de desarrollo. Trabajar nuevos modelos y movilizar a la sociedad para desarrollar proyectos estratégicos sería el objetivo de este vector de la Economía de Cooperación.

Por otro lado, en un mundo cambiante en el que las consecuencias de la globalización todavía están por descubrir, a los retos globales de toda la humanidad (calentamiento global, crecimiento de la población, corrientes migratorias...) se añade en los países occidentales el reto de la sostenibilidad del Estado de bienestar.

Las expectativas del aumento de la esperanza de vida, la baja natalidad, el envejecimiento de la población hacen dudar de la sostenibilidad de las pensiones públicas en su actual nivel. Ello, junto con las demandas sociales de las personas con mayores necesidades sociales (RGI, refugiados, personas mayores...) y el mantenimiento del nivel actual de los servicios sociales lleva a algunos analistas a dudar sobre la viabilidad del sistema, con niveles insostenibles y suicidas de deuda pública.

En ese contexto, la aplicación del principio de subsidiariedad puede concretarse en nuevas iniciativas que permitan enfrentarse al considerable reto que las Administraciones Públicas tendrán que abordar para afrontar las demandas sociales en el futuro.

### **3.6. La cooperación en la escala global. Su dimensión internacional**

No quedaría completa la Economía de Cooperación sin abordar la dimensión internacional de la misma. La transferencia de actividad económica entre países es una realidad viva y creciente y las empresas incrementan su capacidad competitiva mediante esta práctica.

El traslado de actividad empresarial, si se hace exclusivamente en función de la rentabilidad económica, puede suponer el desgarramiento de la economía de la región de origen a la vez que el desarrollo especulativo en las comunidades de destino. No se puede enfocar la transferencia de actividad económica sin tener en cuenta las repercusiones sociales y medioambientales que la decisión genera.

Por otra parte, esta práctica ha supuesto importantes logros en

países y regiones dando esperanza de progreso a zonas carentes de las más elementales vías de desarrollo. Está ayudando a redistribuir la riqueza global y a equilibrar las profundas diferencias. Es preciso encauzar la internacionalización, por las vías de la racionalidad para que suponga un factor de desarrollo equilibrado en las partes que intervienen.

Las comunidades de origen pueden contemplar esta opción como oportunidad competitiva y para evolucionar, internamente, hacia actividades de mayor valor añadido. Se invierte en el exterior trasladando parte de las actividades actuales, mientras que se desarrolla en el interior renovados productos o formas de organización que requieren nuevas capacidades. Mediante esta práctica incrementan su influencia en el mercado y se aprestan a evolucionar en sus propias ventajas competitivas. En este caso la decisión de traslado no supone abandono de actividad económica sino evolución coherente con la naturaleza y vocación comunitaria.

Las comunidades de destino reciben la nueva actividad que supone un fuerte apoyo a su desarrollo, pero requieren que su asentamiento sea duradero y que sirva para el impulso de la vida económica y social de la región. El desarrollo económico genera nuevas necesidades sociales y debe estar complementado con sistemas de organización que le ofrezcan coherencia social. A la empresa se le debe pedir que se arraigue en la región, se integre en los afanes comunitarios y que contribuya al progreso humano y social de la misma.

Ambas comunidades, la de origen y la de destino, se pueden ver beneficiadas mediante procesos de cooperación. Desde realidades y culturas diferentes que han acuñado específicas formas de organización social, pueden encontrar en la cooperación las vías para iniciar caminos de progreso. La relación económica establecida puede ser complementada mediante la participación paralela de entidades educativas, culturales y sociales. Se ayuda a internacionalizar entidades de las regiones de origen que han demostrado eficiencia social y se generan, paralelamente, caminos para el desarrollo armónico de las comunidades de destino.

Utilizando como cabeza de puente la internacionalización de la economía, se pueden abrir cauces para el establecimiento de lazos de cooperación entre comunidades que añaden, a la eficiencia económica,



el compromiso con las personas generando beneficios para ambas partes.

Si los lazos de relación entre empresas y la cooperación público-privada, descritos en los apartados anteriores se consolidan, puede haber estrategias de cooperación internacional que unan a la eficiencia económica, el establecimiento de vínculos cooperativos entre regiones para un progreso compartido.

Aunque prematuro y de difícil concreción, es preciso contemplar este vector de la economía de cooperación para completar la visión de la misma.

## 4. CONCLUSIÓN: CONSTRUYENDO SINERGIAS Y REDES SOCIALES

---

Esta propuesta no es privativa. Sólo se puede avanzar en aquella medida que sea inspiradora para más y más personas y entidades.

Hay desde tiempo atrás iniciativas que se sitúan en propósitos semejantes, tanto desde el lado más empresarial como político y social. Existen tanto a nivel local como internacional, iniciativas públicas y privadas, con ánimo de lucro o sin él, cuya misión coincide total o parcialmente con las propuestas de esta Economía de Cooperación. Pueden ser Fundaciones, asociaciones de distinto tipo y empresas privadas, que comparten una preocupación por el Bien Común de la comunidad y desean hacer su aportación en el ámbito económico.

Encontramos afinidad con el movimiento cooperativo, la auto-gestión, la economía solidaria, la economía de comunión, la economía civil de mercado, la ética de la empresa, la economía del bien común, la economía popular y solidaria, etc. (la enumeración no agota las propuestas). En todas ellas hay una afirmación personalista, una economía centrada en la persona, frente al individualismo, a la par que una economía incrustada en la sociedad, comprometida con la comunidad. Es la parte comprometida y concienciada de la sociedad frente al sentimiento individualista.

Estos movimientos de base, que representan algunos de los grupos más concienciados de la sociedad, pueden verse claramente reforzados con el desarrollo de un modelo de economía que cuente con el apoyo de universidades, fundaciones y asociaciones de prestigio que comulguen con motivaciones personalistas y estén dispuestas a trabajar en la implantación de sus postulados.

Establecer canales de cooperación con carácter puntual o estable para reforzar las coincidencias y, en cierto modo, aprovechar las sinergias potenciales y facilitar la colaboración entre esas instituciones podría amplificar la eficacia de las actividades desarrolladas de forma individual por las mismas.

El método de *Arizmendiarieta Kristau Fundazioa*, en este sentido, quiere ser fundamentalmente el de impulsar las sinergias y la construc-

ción de redes sociales en torno a quienes compartan el proyecto de “Economía de Cooperación”. Buscamos basar la fuerza de la propuesta en la capacidad de vincular actores y estrategias hoy dispersas en torno a proyectos efectivos.

Donostian, 2017ko uztailaren 3an

