



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 93, Agosto 2018, pp. 181-209**

# **Experiencia Cooperativa de Mondragón: la educación cooperativa como un proceso de transformación social**

**Liliane Cristine Schlemer Alcântara  
Carlos Alberto Cioce Sampaio  
Leire Uriarte Zabala**

**Cómo citar este artículo:** ALCANTARA, L.C.S, SAMPAIO, C.A.C. & URIARTE, L. (2018): "Experiencia Cooperativa de Mondragón: la educación cooperativa como un proceso de transformación social", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 93, 181-209, DOI: 10.7203/CIRIEC-E.93.9217.

**How to cite this article:** ALCANTARA, L.C.S, SAMPAIO, C.A.C. & URIARTE, L. (2018): "Mondragon Cooperative Experience: education cooperative as a process of social transformation", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 93, 181-209, DOI: 10.7203/CIRIEC-E.93.9217.

*CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*  
ISSN edición impresa: 0213-8093. ISSN edición online: 1989-6816.

© 2018 CIRIEC-España

[www.ciriec.es](http://www.ciriec.es)      [www.ciriec-revistaeconomia.es](http://www.ciriec-revistaeconomia.es)

# Experiencia Cooperativa de Mondragón: la educación cooperativa como un proceso de transformación social

**Liliane Cristine Schlemer Alcântara**  
**Carlos Alberto Cioce Sampaio**  
**Leire Uriarte Zabala**

*RESUMEN: Este artículo pretende mostrar una propuesta de educación cooperativa potenciadora de la articulación entre prácticas productivas y prácticas educativas, o sea, entre reflexión y acción, como factor potenciador del proceso de enseñanza-aprendizaje para el desarrollo individual y social. La propuesta parte de una investigación cualitativa – estudio de caso y observación participante – del Modelo de Educación Cooperativa del movimiento cooperativo de Mondragón. La interpretación de los datos se ha llevado a cabo siguiendo la metodología del Discurso del Sujeto Colectivo (DSC) con ayuda del software QualiQuantiSoft®. En esta propuesta se vislumbra la educación cooperativa como factor de expresión y realización de los principios de la solidaridad y transformación social para avanzar en los procesos de desarrollo territorial sostenible.*

PALABRAS CLAVE: Cooperativismo, Educación, Transformación social.

CLAVES ECONLIT: P13, I25, O35.

**Cómo citar este artículo / How to cite this article:** ALCANTARA, L.C.S, SAMPAIO, C.A.C. & URIARTE, L. (2018): “Experiencia Cooperativa de Mondragón: la educación cooperativa como un proceso de transformación social”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 93, 181-209, DOI: 10.7203/CIRIEC-E.93.9217.

**Correspondencia:** Liliane Cristine Schlemer Alcântara, Prof<sup>a</sup> Doctora en Desarrollo Regional, Avenida Prof. Lidio Modesto da Silva, 159, Apartamento 1201 – Jardim Alvorada, CEP 78048-605, Cuiabá, Mato Grosso, Brasil, Universidade Federal de Mato Grosso (FACC/UFMT) y Programa de Pós-Graduação em Ciências Ambientais (PPGCA/UNEMAT). E-mail: lilianecsa@yahoo.com.br; Carlos Alberto Cioce Sampaio, Prof. Doctor en Ingeniería de Producción, Curitiba (Paraná) Brasil, Universidade Regional de Blumenau (FURB) y Universidade Positivo (UP/PR); Leire Uriarte Zabala, Prof<sup>a</sup>. Doctora en Ciencias Políticas y Sociología, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (HUHEZI / Mondragon Unibertsitatea).

## EXPANDED ABSTRACT

### **Mondragon Cooperative Experience: education cooperative as a process of social transformation**

The cooperativism is considered one of the main instruments of promotion of economic and social development that creates and distributes wealth and promotes social capital in the communities. The cooperative education in the development of competences attends to the proposals of territorial development materialized in programs and projects that begin to have meaning at the moment of its implementation. Even though the Mondragon Cooperative Experience arouses interest after six decades, this paper does not aim to analyze its history, achievements, contradictions, and challenges already analyzed and debated by literature. The objective is to analyze the proposals in the field of cooperative education as an enhancing factor in the articulation between productive and educational practices, it means, between reflection and action as a factor that intensifies the teaching-learning process for individual and social development. The proposal is based on a qualitative research, case study, and participant observation of the Cooperative Education Model of Mondragon, from an exploratory-descriptive-evaluative view that was carried out during a sandwich doctorate internship, in the years 2014-2015, resulting from the collaboration between two graduate programs of Brazilian universities - PUCPR and FURB - and the Institute of Cooperative Studies (Lanki) of Mondragón Unibertsitatea. To analyze the data was used the methodology of the Collective Subject Discourse (CSD) and the QualiQuantiSoft® software. The results show the cooperativism course of the Lanki: (1) Education processes are (re) construction and strengthening of the cooperative identity in three parts: rational-intellectual, emotional-affective and action. Lanki understands education as an integral and continuous process that encompasses the development of all dimensions of the person through interaction with their social environment. Understands education as a systematic and planned action that affects not only knowledge but also attitudes and abilities through the experience of learning in a specific context. (2) Ecological sustainability is a concern in this model but its reflection in practice is still far to become reality. Responsible consumption based on ecological, ethical, and social criteria, is at the level of reflection and not of action. The initiatives in this sense are still timid and incipient. The CSDs shows difficulties with the transmission of knowledge and competence within the cooperatives as well as to the application of the apprenticeship. The competencies for the implementation of learning are, therefore, more limited. The main points based on the qualitative reading of the evaluations obtained in the course are highlighted. The participants showed a high degree of interest. It is emphasized overall, that the topics studied are of vital importance for the development of the cooperative. There is a need to invigorate shared decision spaces to create a sense of belonging. Many of the

participants acknowledge this feeling as such a certain “discovery”. It is emphasized that these issues have not been properly worked on in the cooperatives and it is necessary to dedicate time to them. The dialogue generated among the participants and the methodology used is particularly valued. The cooperative course classes require more time. There is a clear demand to discuss cooperativism dynamics from the social bases of the cooperatives. The cooperative education should form, first of all, cooperative men and women and then form cooperatives leaderships. In this analysis, it is concluded that the pedagogy of social practice of cooperative education, despite having an interdisciplinary approach, has difficulties to advance from reflection to action, and from discourse to practice. The development model in which the Mondragon cooperatives are immersed is a factor that hinders progress towards the sustainability of the development model by focusing on the environmental-ecological axis. One of the main challenges of the educational model analyzed is promoting the abilities and competencies of individuals for resilience in the face of social and ecological crisis. The paradigm of sustainable territorial development presupposes a set of sustainability synthesized in the trinomial of economic efficiency, environmental and social effectiveness. Despite the efforts to revitalize the socio-cooperative project, it cannot be ignored that a socioeconomic model based on the paradigm of unlimited growth. It means, it cannot achieve a sustainable territorial development without changes in the forms of production and consumption without strengthening the socio-environmental effectiveness. The cooperative education model requires a greater strengthening of praxis (articulation between theory and practice). It is necessary in order to implement the pedagogy of social practice with inter and transdisciplinary vision, which makes clear the interrelation of economic and biosphere processes. Environmental and social sustainability will be the agenda of this century. Therefore, the cooperative education shall include the environmental issues, so that produces transformations in modes of production, consumption, and of life itself to create an awareness of the limits of economic rationality. Then, the ideal of human self-realization and social emancipation inevitably arises from the integration of the socio-ecological dimension. It can be said that cooperative education for the integral development of the person is a broad concept that encompasses from technical, to social and ethical education. Education is a central issue to the integral development and self-realization, promoting the autonomy, freedom, and responsibility, which represent an enormous potential for transforming and emancipating people. On the other hand, it contributes to the strengthening of anti-hegemonic values such as solidarity, cooperation, and autonomy, promoting critical awareness, which is the basis of the processes with an enormous transforming and emancipating potential. Arizmendiarieta said that consciences had to be transformed in structures. It means social emancipation that is conducted through cooperative education as a critical pedagogy or for social transformation. It is concluded that new spaces are needed for cooperative reflection where cooperative education should be a tool that encourages space for debate, based on dialogical and participative dynamics to share and build cooperative meaning. Cooperative education is an interesting tool to promote the debate and the collective construction of proposals. The practice accumulated in recent years shows the lack of space to recreate the cooperative identity. An important part of the cooperative is that the members should be involved in the educational processes to assure the cooperative values. In this sense, cooperativism

is characterized as a more humanized model of the economy, as the term social economy suggests. Cooperative education, in turn, allows spaces for debate to work identity and cooperative practice, develop feelings of belonging and affinity to the cooperative model. The cooperativism has the greatest challenge of incorporating intergenerational rights, not only socioeconomic but also environmental, with a more robust and resilient socio-business project in the face of climate change..

**KEYWORDS:** Cooperativism, Education, Social transformation.

## **1. Introducción: Génesis de la Experiencia Cooperativa de Mondragón**

La educación cooperativa en el desarrollo de competencias atiende a las propuestas de desarrollo territorial, materializadas en programas y proyectos que empiezan a ganar significado en el momento de su implementación. La educación cooperativa se vuelca en “(...) el desarrollo de la persona humana, plenamente consciente de su función en la cooperativa y consecuentemente en la sociedad, una persona solidaria y altruista, comprometida por los lazos de reconocimiento con su comunidad” (Schneider, 2010: 17).

En este contexto, el cooperativismo es considerado como uno de los principales instrumentos de promoción del desarrollo económico y social, que crea y distribuye riqueza y promociona el capital social en las comunidades que lo practican (Bialoskorski Neto, 2002). Al mismo tiempo genera ciudadanía por medio de la participación, el ejercicio de la democracia, la libertad y la autonomía, pudiendo considerarse como una de las formas más avanzadas de organización de la sociedad civil (Morato & Costa, 2001). En este contexto, la educación cooperativa ofrece un recurso pedagógico importante para el desarrollo territorial.

El cooperativismo de Mondragón es un claro ejemplo de ello. Esta experiencia surge en los años 40, en el contexto de la postguerra civil española, promovido por el pensador José María Arizmendiarieta. En la actualidad se constituye por un conglomerado de 257 empresas y cooperativas, en los sectores industrial, financiero, distribución y conocimiento y con presencia en casi todos los continentes, y por lo tanto, plenamente integrado en la economía global con presencia comercial y productiva en los cinco continentes.

Esta experiencia está guiada por el personalismo y el humanismo cristiano, nutriéndose también de la tradición del socialismo cooperativo, es decir, sobre el principio de supremacía del trabajo sobre el capital y la capacidad de auto-gestión de los trabajadores. Para Balmaseda (2014: 6) “[...] las cooperativas y también la corporación Mondragon, ha venido representando un modelo de empresa distinto a la empresa de capital, cuyos objetivos han sido económicos, pero también sociales”. La educación cooperativa es la estrategia que guía el nacimiento y desarrollo de esta experiencia, la formación de los hombres y mujeres cooperativos que crearán las cooperativas (Azurmendi, 1992).

La paradoja del cooperativismo de Mondragón se puede formular en los siguientes términos: por un lado, actúa como agente promotor de la racionalidad económica dominante al producir un modelo de desarrollo productivista y consumista; por otro lado, aunque inmerso de lleno esta economía competitiva, la experiencia ofrece algunas particularidades que para muchos constituyen las claves del desarrollo territorial.

En este contexto, no forma parte del objeto del presente artículo analizar la Experiencia Cooperativa de Mondragón en sí misma, su historia, sus formas o sus contradicciones y retos, ya analizados y debatidos por la literatura, sino más bien señalar las propuestas en el campo de la educación cooperativa como factor potenciador de la articulación entre prácticas productivas y prácticas educativas, o sea, entre reflexión y acción.

La discusión que se propone es: ¿por qué la educación cooperativa se plantea como una vía para la emancipación? ¿qué implica esto para los trabajadores que participan en una forma de producción que se plantea como alternativa a la capitalista y que pretende ser más humana? ¿qué retos existen para este tipo de educación en una sociedad basada en el individualismo? Estas son las preguntas que se plantean como proceso prospectivo para (re)pensar la educación cooperativa.

En este artículo mostramos sucintamente las principales conclusiones extraídas de este estudio de caso, que tiene por objeto buscar aportaciones teóricas y prácticas para una reflexión sobre la educación cooperativa en clave emancipadora. Previa presentación somera de la Experiencia Cooperativa de Mondragón, en la segunda parte se aborda la dimensión educativa de esta experiencia y la contextualización de la educación y el cooperativismo como componentes pedagógicos de la práctica social. En la tercera parte se da cuenta de la metodología empleada para llevar a cabo este estudio; y en la cuarta se analiza la estrategia de educación cooperativa implementada en la Experiencia Cooperativa de Mondragón: el nuevo modelo propuesto, que apunta hacia la transformación social y las claves para el éxito de los procesos de educación cooperativa. En la quinta parte se muestran los resultados de la educación cooperativa como una estrategia de revitalización cooperativa. Por último, en la conclusión, se muestran los principales resultados de la investigación.

## **2. Educación cooperativa: una pedagogía de práctica social**

La educación cooperativa se entiende como componente pedagógico de la gestión social, considerándose esencial en el modelo de gestión cooperativista. El desarrollo del principio de educación cooperativa debe generar en primer lugar las herramientas e instrumentos para formar y educar a las personas. Se entiende que a lo largo de la historia del capitalismo, el acceso a los instrumentos teórico-metodológicos que permiten comprender mejor los fundamentos económico-filosóficos del mundo del trabajo ha sido denegado a los trabajadores (Tiriba, 2008).

Para Tiriba (2008), aparte de la escuela se deben buscar los elementos que promuevan la formación integral del trabajador en el interior del proceso de trabajo, desde sus formas o modalidades más simples hasta las más complejas. En este sentido, la educación cooperativa busca a través de la

educación formal e informal una educación para la emancipación humana, más allá de la formación instrumental y de intereses para atender a las demandas del mercado de trabajo.

El principio de la educación debe apuntar hacia la cooperación para que el desarrollo humano sea el centro de las actividades. En este sentido, el gestor, al elevarse a sí mismo como promotor de la propuesta cooperativista a fin de defender e promocionar el desarrollo como una estrategia de enseñanza, debe pensar en un modelo que permita mantener una organización humanizada. Valadares (2005: 33) entiende la educación cooperativa como “un proceso y un método para formular y ejecutar políticas de educación y comunicación, cuyas características se refieren a aspectos esenciales para la práctica de la cooperación: la gestión democrática [...]”

De acuerdo con estos argumentos, Sampaio y otros (2008: 13) señalan que: “[...] La educación cooperativa es una metodología que tiene por objeto diseminar el concepto y los principios del cooperativismo para motivar y capacitar al asociado a asumir y a ejercitar su rol como verdadero dueño”. En este sentido, se supone, consecuentemente, que la educación y cooperación son hechos simultáneos, interdependientes e indivisibles.

Dewey (1979:209) no limita el concepto del trabajo a una actividad externa al individuo. Considera el trabajo como interno en las personas, en lo que se refiere a la educación: “Considerar el trabajo como simple acto de hacer algo que tiene que ser hecho es tener una visión exterior del mismo. También lo podemos considerar desde dentro; y es así como debemos mirarlo cuando pensamos en el mismo con referencia a la educación”.

En ese sentido el autor entiende que el trabajo, en tanto que acción del pensamiento, educa en razón de construir significados y sentidos a las cosas de la vida, mientras las comprueba, las aplica y las prueba, considerando la limitadora y extensa realidad externa. Educar para el trabajo significa trabajar intelectualmente por la práctica de las cosas, construyendo una realidad interna subjetiva que se traduce en determinado resultado que, en este caso, es el aprendizaje, foco de interés en la actividad laboral educativa, lo que caracteriza una comunidad de práctica.

Para Wenger (2000: 7), las comunidades de práctica se introducen en un andamiaje conceptual “[...] al sistematizar las relaciones entre comunidad, práctica social, significado e identidad, como continuación al tratamiento del aprendizaje como un proceso de participación social”.

Para el autor existen cuatro componentes necesarios para caracterizar la participación social como un proceso de aprendizaje y conocimiento: el *significado*, como nuestras habilidades individuales y colectivas para experimentar en nuestras vidas y en el mundo de forma significativa; la *práctica*, con recursos sociales e históricos compartidos y perspectivas que pueden sostener un compromiso mutuo de acción; la *comunidad*, configuraciones sociales en las que nuestras empresas son definidas y en donde hay un reconocimiento de nuestra participación como competencias; y, finalmente, la *identidad*,

como la forma de aprendizaje que nos transforma y crea historias personales que pertenecen a nuestra comunidades.

*En resumen, son grupos de personas conectadas informalmente por el conocimiento especializado y compartido y por la pasión por una empresa conjunta. [...] Inevitablemente [...] sus participantes comparten experiencias y conocimiento con libertad y creatividad, promoviendo nuevos enfoques para los problemas*

(Wenger & Snyder, 2000: 10-11)

Faria (2015:101) señala que las combinaciones del conocimiento y relaciones sociales “[...] marcan las diferencias individuales en términos de las facultades físicas y mentales, o sea, de las capacidades, actitudes, habilidades y de las relaciones de trabajo, bien como del desarrollo de la inteligencia y de las manifestaciones afectivas”.

De este modo, las actividades educativas en una perspectiva cooperativista pueden aportar significativamente en los procesos de humanización. “Desde el hincapié humanista, se pueden combinar todas las acciones que promueven el desarrollo y todos los dinámicos procesos sociales, direccionados hacia una visión unitaria e integradora [...]” (Rizzi, 1984:30). En este sentido se entiende la educación cooperativa como:

*[...] un conjunto de enseñanzas que no sólo proporcionan mayor aporte cultural a los involucrados, sino que también trabajan valores, principios y normas, y, en este caso, del cooperativismo, una educación enfocada al desarrollo de la persona humana, plenamente consciente de su rol y de su responsabilidad en la cooperativa y consecuentemente en la sociedad, una persona solidaria y altruista, comprometida por los lazos del reconocimiento con su comunidad*  
(Schneider, 2010: 31)

La Educación Cooperativa puede ser entendida como educación social, que lleva a los individuos y a los grupos a replantear y a modificar sus propios conocimientos y experiencias confrontando el contenido recibido con el que ya poseen. Lo importante son los aprendizajes obtenidos a través de procesos de negociación y renegociación; significación y resignificación; modificaciones de las competencias, habilidades/aptitudes y saberes o conocimientos individuales que pueden interferir en el ejercicio de pertenencia del individuo en la comunidad (Lave & Wenger, 1991).

Los procesos educativos deben ser utilizados como mediadores y a la vez como elemento de la cultura del trabajo que se va reflejando en el día a día de la producción asociada y en el movimiento mayor de constitución de nuevas relaciones de convivencia en el ámbito de la sociedad (Tiriba, 2008). La autora se refiere a una educación “[...] sin dejar de considerar las relaciones económicas de intercambio (características de la sociedad capitalista), que abra caminos para descubrir otros mercados, otras relaciones sociales, cuya racionalidad no está basada en la reproducción ampliada del capital sino de la propia vida” (Tiriba, 2007: 94).

La Experiencia Cooperativa de Mondragon trae un ejemplo temprano de la promoción del desarrollo socioeconómico, así como el fomento de la autonomía y la autodeterminación con la generación equitativa de empleo e ingresos para las comunidades en las que se insertan las cooperativas. Dentro de las diferentes familias de la economía social, la mayor parte de las cooperativas que forman parte de esta experiencia, son cooperativas de trabajo asociado, donde las socias y socios trabajadores son los propietarios de la empresa. Este modelo nos lleva a un proceso de formación y la enseñanza y el aprendizaje emancipatorio de autogestión. Las organizaciones de economía social, a saber, las cooperativas, las mutualidades y las asociaciones, “han sido ellas mismas, las que aglutinadas en distintas organizaciones representativas, han ido delimitándose, auto-definiéndose, mediante distintas declaraciones y cartas de principios” (Pérez, Etxezarreta & Guridi, 2008:3).

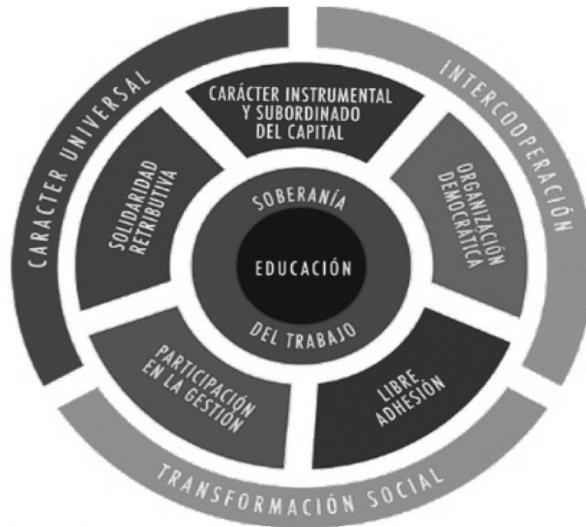
La concepción de Arizmendiarieta sobre los principios cooperativos (figura 1), analizados por Azurmendi (1992:259), han sido formulados en el contexto de la realidad de la Experiencia Cooperativa de Mondragon de la siguiente manera:

1. Libre adhesión: siempre que se respeten los principios definidos no podrá haber discriminación alguna por razón de sexo, religión, o ideología política.
2. Organización Democrática: la soberanía corresponde a la Asamblea General compuesta por la totalidad de socios y que se ejercita según la práctica del “un socio, un voto”.
3. Soberanía del trabajo: se considera el trabajo el principal factor transformador de la naturaleza, de la sociedad y del propio ser humano.
4. El carácter instrumental y subordinado del capital: el capital social está subordinado al trabajo. Aunque se considera necesario para el desarrollo empresarial, debiendo su remuneración ser justa, adecuada y limitada, no puede ser un limitante para la libre adhesión.
5. Participación en la Gestión: Además de ser una organización democrática en su esencia, las cooperativas deben buscar la autogestión y la participación de los socios en el ámbito de la gestión empresarial.
6. Solidaridad Retributiva: la retribución debe ser suficiente, de acuerdo con la realidad de la cooperativa, equivalentes con los salarios de otras empresas de la región e internamente deben respetar el límite definido entre la remuneración mínima y la máxima.
7. Inter-cooperación: se da a través de las relaciones de solidaridad entre cooperativas agrupadas en divisiones, a través de la reconversión de los resultados, la transferencia de socios-trabajadores o la búsqueda de sinergias en el ámbito empresarial.
8. Transformación Social: tiene como objetivo buscar la construcción de una sociedad vasca más libre, justa y solidaria.
9. Carácter Universal: es solidaria a todos los que trabajan por la democracia económica en el ámbito de la Economía Social, con objetivos de Paz, Justicia y Desarrollo.
10. Educación: para implantar los demás principios cooperativos es fundamental la dedicación de suficientes recursos humanos y económicos a la educación, en sus diversas vertientes: (a) Cooperativa, en el conjunto de socios y en especial a los elegidos para los órganos sociales; (b) Profesional, en particular de los socios designados para los órganos directivos; y (c) En

general, la juventud, propiciando el surgimiento de hombres y mujeres cooperadores, capaces de consolidar y desarrollar la experiencia en el futuro (Altuna, 2008).

Estos principios sugieren que la formación integral cooperativa implica no únicamente el conocimiento técnico, sino que sitúan al cooperativista en la cultura de la autogestión, inspirando a la vez el espíritu de equipo, la solidaridad y la responsabilidad.

### Figura 1. Principios básicos del cooperativismo de Mondragón



FUENTE: Archivo de Lanki.

La experiencia cooperativa de Mondragón manifiesta que para promover la implantación de los principios es fundamental la dedicación de suficientes recursos humanos y económicos a la Educación, en sus diversas vertientes: a) Cooperativa, del conjunto de los socios y en especial de los elegidos para los órganos sociales. b) Profesional, en especial de los socios designados para los órganos directivos. c) En general, de la juventud, propiciando el surgimiento de hombres y mujeres cooperadores, capaces de consolidar y desarrollar la experiencia en el futuro (Altuna, 2008: 286).

Para Arizmendiarieta, la educación es el instrumento basada en la creatividad y en la libertad, para construir sujetos activos y participativos, sujetos creadores de su propio destino junto a los demás (Ormaechea, 1998). La educación es el décimo principio de la experiencia cooperativa, mas debería

ser el primero por su importancia y orden histórico (Altuna, 2008). De la misma forma, los cooperativistas deben reconocer en la educación y formación cooperativa una oportunidad para desarrollar competencias, conocimientos, herramientas y habilidades que permitan mejores resultados para su base social.

Otro elemento a considerar debe ser la aparición y desarrollo de áreas funcionales en la organización, cuya misión es la generación de servicios de bienestar. La formación cooperativa está estrechamente relacionada con la comunicación y la información, como gestión de negocios y desarrollo humano. En otras palabras se puede ver:

*[...] un proceso educativo que tiene como punto de partida la acción-reflexión-acción y la sistematización del día a día del trabajo y de la vida, teniendo como punto de llegada la búsqueda de nuevos valores y prácticas que permitan transformar de manera permanente las relaciones de convivencia en la comunidad en donde se ubica la organización económica*  
(Tiriba, 2007: 95)

Galvão (2004) sugiere que las relaciones de trabajo, en sí mismas, son educativas. En las empresas autogestionadas, la educación cooperativa por una parte, conduce a la libertad de expresión y trabajo; por otra parte, implica disciplina para generar niveles de competitividad empresarial de la cooperativa. En otros términos, afirma que las relaciones pedagógicas en la cooperativa, como proceso socio-interactivo son subyacentes al ejercicio del trabajo, donde todos viven las prácticas, reflexionando a la vez sobre sus formas de pensar, actuar y ser en sociedad.

La cooperativa en sí misma, es un espacio para el aprendizaje y el desarrollo de habilidades, los cuales deberían conducir hacia la generación de propuestas innovadoras en términos de gestión, cooperación y desarrollo de la comunidad. Así, la educación debe fortalecer la idea y realidad de que la cooperativa es un actor social capaz de generar resultados positivos y efectos para el bien común y el territorio, superando la lógica puramente mercantil.

Parece válido afirmar que la educación cooperativa, antes de preocuparse por propiciar los estímulos que valoran los procedimientos organizativos y productivistas, como técnicas indispensables para la buena marcha de actividad cooperativa, se concentra primordialmente en la formación de personas solidarias, democráticas, y capaces de posicionar el interés colectivo, al menos, en el mismo nivel de importancia de los intereses individuales.

En este sentido es importante considerar dos aspectos importantes: “el esfuerzo por la construcción de un nuevo proceso de convivencia económica y social y hacer efectivo el proceso de educación de manera que el educando y el educador estén juntos y no uno por encima del otro” (Schneider, 2010: 33).

En la Experiencia Cooperativa de Mondragón se trató de reflexionar sobre el rol de la educación en un nuevo escenario histórico lleno de incertidumbre, teniendo la sociedad como base de la transformación cooperativa “[...] autogestión, participación, equidad, defensa de la cultura y lengua propio, democracia, solidaridad, empoderamiento del ciudadano y protagonismo comunitario” (Azkarraga, 2010:18). El reto es cómo trabajar la educación y cooperación como un proceso de enseñanza-aprendizaje sociopolítico y ambiental dentro de las cooperativas.

### 3. Metodología de elaboración

Este estudio se fundamenta en un proyecto de investigación<sup>1</sup> realizado en el marco de colaboración entre dos programas de posgrado: uno de la Pontificia Universidade Católica do Paraná (PUC/PR) y otro de la Universidade Regional de Blumenau de Santa Catarina (FURB/SC). El estudio de caso analizado a través de una investigación exploratoria-descriptiva-evaluativa se llevó a cabo durante el “Período de Prácticas de Doctorado en el exterior”, con un marco de tiempo para el periodo 2014-2015, realizado en el Instituto de Estudios Cooperativos (Lanki) de Mondragón Unibertsitatea<sup>2</sup>.

La interpretación y el análisis de datos se basaron en el método de investigación cualitativa del Discurso del Sujeto Colectivo (DSC) propuesto por Lefèvre y Lefèvre (2005) con el apoyo del software QualiQuantSoft®. El QualiQuantSoft® es un programa desarrollado con base en la teoría del Discurso del Sujeto Colectivo que define una metodología de investigación cualitativa. El programa es una herramienta que facilita la construcción de investigaciones basadas en esta metodología. El DSC es un discurso síntesis formulado por el investigador y analista del discurso, fruto de los fragmentos de discursos individuales recogidos en entrevistas con cuestiones abiertas y agrupados por similitud de sentido. Los procedimientos de construcción del DSC siguieron las siguientes etapas (figura 2):

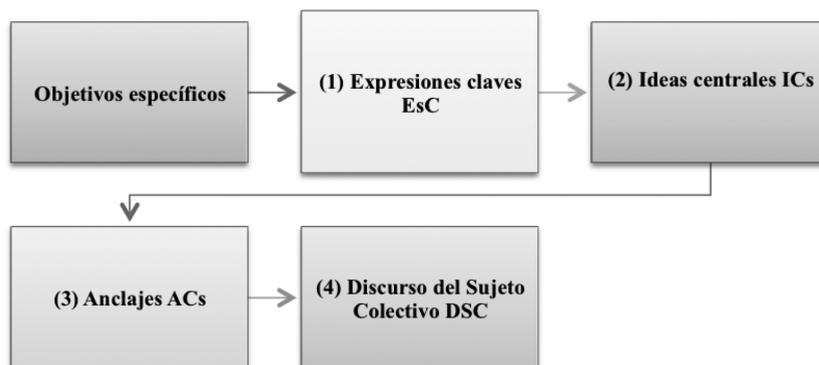
1. Identificación de las Expresiones Claves (EsC), que son extractos seleccionados del material verbal de cada testimonio que mejor describen su contenido;
2. Definición de las Ideas Centrales (ICs), las cuales se constituyen como expresiones lingüísticas que describen el (los) sentido (s) presente (s) en los testimonios de cada respuesta y también en los conjuntos de respuestas de diferentes individuos, que presentan un sentido homogéneo;

1.- Tesis de doctorado (Alcantara, 2015).

2.- Lanki es el Instituto de Estudios Cooperativos de Mondragón Unibertsitatea, y se ubica en la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de esta universidad. Forma parte del área de Conocimiento de MONDRAGON y tiene como misión investigar, formar e incidir en la realidad cooperativa, enfocando su actividad prioritariamente en el desarrollo de la vertiente socioeducativa del cooperativismo y la economía social.

3. Establecimiento de los Anclajes (ACs), que son fórmulas sintéticas que asumen el sentido de los principios, presupuestos y teorías que dan sustento a las expresiones clave (fragmentos de corpus dotados de sentido) que se agrupan en ideas centrales que se relacionan con la revisión bibliográfica y documental.
4. Construcción de los Discursos del Sujeto Colectivo (DSC), que son la reunión de las ESC presentes en los testimonios, que tienen ICs y / o ACs de sentido similar o complementario (Léfèbre & Léfèbre, 2005).

### **Figura 2. Síntesis del Discurso del Sujeto Colectivo – DSC**



FUENTE: Construcción de los autores.

A partir de esta etapa se realizó la interpretación y análisis de los datos a través del método de investigación cualitativa del Discurso del Sujeto Colectivo (DSC).

## 4. Proceso de reflexión sobre el sentido de la experiencia (PRSE)

Los estudios de investigación-acción llevados a cabo por Greenwood y Gonzalez (1990), muestran que las cooperativas habían cambiado radicalmente a menudo durante su historia: que habían creado muchas innovaciones no concebidas como parte del sistema al principio; pero que dieron como resultado cambios profundos, volviéndose más democráticas. Esta visión libró energías para el cambio e persuadió a los socios a intentar comprenderlos como posibles fuentes de innovación en el futuro.

El “Proceso de Reflexión sobre el Sentido de la Experiencia (PRSE)” realizado durante los años 2005 y 2007 en prácticamente todas las cooperativas del grupo Mondragon puede considerarse un hito en esta experiencia y una innovación que ha producido cambios profundos. Este amplio proceso de reflexión, en el que participaron más de 1.300 cooperativistas miembros de Consejos Sociales, Consejos Rectores y Dirección, parte de una percepción ampliamente extendida sobre el debilitamiento del sentimiento de pertenencia de los socios, y que se expresa explícitamente en el Congreso Cooperativo de Mondragón – máximo órgano de decisión cooperativa del Grupo– de mayo de 2003.

El Proceso se planteaba como espacio de debate en torno a las señas de identidad cooperativa y parte del convencimiento sobre la necesidad de actualizarlas y afianzarlas entre las nuevas generaciones. Los ejes sobre los que se organizó este debate fueron los siguientes: 1) la formación-educación cooperativa; 2) la participación y la cooperación; y 3) el compromiso con la transformación social.

Las razones que explican la centralidad de estos tres ejes en el debate son los siguientes: la educación, en tanto medio y fundamento último del movimiento cooperativo; la participación democrática como característica esencial de la dimensión interna de las cooperativas; y la voluntad de transformación social como compromiso con la sociedad en la que se insertan.

El PRSE abrió la vía para el impulso de la revitalización cooperativa a través de diversas estrategias como programas de formación cooperativa; un nuevo Modelo de Gestión Corporativo o programas para el desarrollo de la cultura cooperativa y el liderazgo (Udaondo, Azkarraga & Iñurrategi, 2012).

En el Congreso Cooperativo celebrado en mayo de 2007 se presenta y se aprueba por unanimidad la ponencia “Reflexión sobre el sentido de la Experiencia”. Los resultados del proceso de reflexión recogidos en esta ponencia muestran de forma contundente que el diagnóstico sobre la labor realizada en el ámbito de la educación cooperativa es manifiestamente deficiente.

La formación social ha sido a todas luces insuficiente y disociada de la práctica cooperativa, lo que ha impedido el desarrollo de competencias en el ámbito socio-cooperativo. La formación, en términos generales, se ha limitado a aspectos funcionales – básicamente ligados a la actividad de los órganos sociales – pero sin una reflexión social e ideológica sobre el sentido del cooperativismo. Desde el punto de vista metodológico se constata además que la formación cooperativa realizada en las últimas décadas está desactualizada.

El proceso de reflexión también revela algunas claves para la apertura de nueva etapa en la educación cooperativa. Dichas claves apuntan a un renovado compromiso con la educación cooperativa a partir de estrategias y metodologías innovadoras, participativas y vinculadas con la práctica. La principal virtualidad de esta formación es la adhesión de la base social a los valores compartidos, el fortalecimiento de la cohesión interna y el sentido de pertenencia. Se busca la generación de competencias acordes con dichos valores, ya que la sostenibilidad del modelo cooperativo se entiende factible únicamente desde la coherencia entre teoría y praxis.

En el eje sobre participación los aportes principales fueron los siguientes: mejorar la participación intracooperativa e intercooperativa; impulsar una mayor participación en las cooperativas tanto desde el punto de vista organizacional como institucional; mayor calidad de la democracia en las cooperativas; y el desarrollo e impulso de una base motivacional para la participación.

En el eje transformación social se ve necesario fortalecer el compromiso con la sociedad, mantener vínculos con instituciones públicas y privadas para el desarrollo conjunto de proyectos sociales; analizar alternativas sobre modelos más eficaces para la gestión de los fondos sociales que las cooperativas destinan anualmente en base al principio octavo sobre transformación social; impulsar el cooperativismo en nuevos ámbitos sociales así como desarrollar políticas de sostenibilidad y responsabilidad social como instrumentos de transformación social.

A raíz de este proceso de reflexión se define un Modelo de Educación Cooperativa actualizado, permanente y de amplio alcance que sigue vigente en la actualidad. Se trata de un modelo que observa todos los estratos de la organización –Consejos Rectores, Consejos Sociales, Consejos de Dirección, cuadros ejecutivos y base social– con programas específicos para cada uno de esos colectivos.

Los contenidos y las metodologías planteadas responden a la necesidad de fomentar la reflexión y el debate sobre las dimensiones sociales e identitarias de la cooperativa. Se trata de programas formativos que invitan a la reflexión y a la redefinición del sentido de la experiencia cooperativa, con un enfoque dialógico y altamente participativo.

El modelo de Educación Cooperativa se define y despliega mediante el trabajo colaborativo entre el Departamento de Gestión Social de Mondragon y el Instituto de Estudios Cooperativos - Lanki. La nueva estrategia educativa arrancó en septiembre del 2007 y, hasta la fecha han participado en torno a 8.000 cooperativistas.

Las ideas básicas que sostuvieron esta nueva etapa fueran:

- *Objetivos de la educación: ¿Para qué formar?* Se entiende que es precisa la puesta en marcha de una nueva etapa educativo-formativa en aras de alcanzar mayores cuotas de coherencia personal e institucional con los valores cooperativos y un mayor sentido de pertenencia a fin de aumentar la identidad cooperativa.
- *Contenidos educativos: ¿En qué formar?* Contenidos éticos, sociales e ideológicos; contenidos sobre aspectos organizacionales y funcionales.
- *Estrategias formativas: ¿Cómo formar?* Sistematización de la formación cooperativa con metodologías más participativas y dialógicas, que integren el intercambio de experiencias y un diagnóstico de las necesidades;
- *Destinatarios de la formación: ¿A quién formar?* Necesidad de formar a todo el colectivo cooperativo.

#### 4.1. Nuevo modelo de educación cooperativa

El Proceso de Reflexión muestra de forma clara y explícita la necesidad de renovar el compromiso con la educación a través de nuevas estrategias formativas. El fortalecimiento de la identidad cooperativa atiende además a la necesidad de (re)pensar un proyecto de transformación social amplio en clave de desarrollo humano. El desafío del modelo consiste en generar una nueva identidad cooperativa mediante la aplicación renovada de los principios y valores cooperativos.

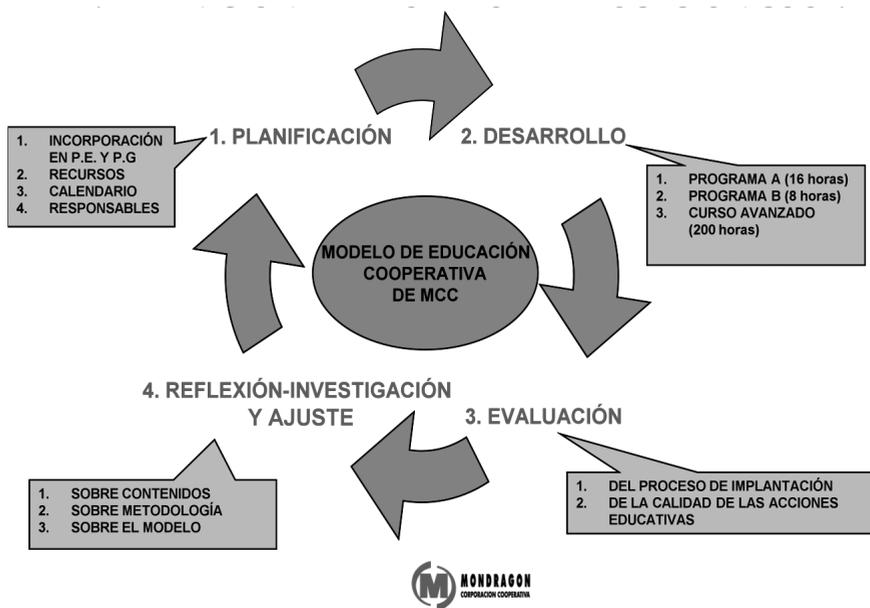
Como hemos venido apuntando en las líneas precedentes la revitalización del paradigma cooperativo autogestionario responde a la necesidad de formar a la base social y generar capacidades más allá de los aspectos técnico-empresariales. Se constata que la formación realizada hasta el momento estaba orientada de forma preferente a los órganos sociales y la reflexión social e ideológica era prácticamente inexistente.

Con la implantación del nuevo modelo de educación cooperativa el objetivo es investigar a la Cooperativa como un todo; tratar con la investigación/acción que pretende reforzar la identidad cooperativa a través de la experiencia; promover la educación cooperativa con enfoque innovador y estratégico (participativo, transformador, sostenible y actualizado continuamente). El modelo de educación cooperativa (Figura 3) integra cuatro fases:

1. Fase de planificación:
  - A. Definición de objetivos de mediano y corto plazo;
  - B. Valoración de los recursos necesarios
  - C. Tiempo de las acciones.

- 2. Fase de desarrollo
  - A. Programa A: órganos sociales;
  - B. Programa B: cuadros ejecutivos, nuevas incorporaciones y resto de socios;
  - C. Curso avanzado: responsables de formación cooperativa y miembros de órganos-líderes sociales.
- 3. Fase de Evolución:
  - A. Evolución del proceso de implantación;
  - B. Evolución de la calidad de las acciones educativas realizadas.
- 4. Fase de Reflexión-Investigación y ajustes:
  - A. Reflexión e investigación para desarrollar nuevos materiales formativos y nuevas metodologías;
  - B. Reflexión sobre la evolución del propio modelo.

**Figura 3. Modelo de educación corporativa**



FUENTE: Instituto de Estudios Cooperativos - LANKI (2014-2015).

Lanki en asociación con OTALORA –Centro de Formación dependiente del Departamento de Gestión Social de MONDRAGON- promueve diferentes formaciones: (1) cursos de ocho horas para

las cooperativas; (2) cursos de dos o tres días (16 horas) para directores y órganos sociales; y (3) cursos de Postgrado.

Este modelo de educación cooperativa está orientado a la promoción del sentido de pertenencia y la transformación social entre los socios trabajadores y se plantea como despliegue de competencias para el desarrollo integral de personas capaces de afrontar los retos sociales y ambientales actuales.

#### 4.2. Claves para el éxito de los procesos de educación cooperativa: un proceso gradual, permanente y sistemático

En este capítulo, se presenta el análisis detallado del despliegue de la educación cooperativa. Este trabajo recoge los datos cuantitativos y cualitativos más relevantes del proceso; ofrece una síntesis y balance de la estrategia educativa llevada a cabo; y la descripción de las principales claves extraídas de dicho proceso (Lanki, 2015).

En este contexto, es importante diseñar procesos educativos de largo alcance, que garanticen procesos sistemáticos, medibles, permanentes en el tiempo, e insertos en el metabolismo de la cooperativa. Todo ello posibilita el desarrollo de una estrategia de educación cooperativa eficaz y en constante desarrollo.

Una cuestión importante es el hecho de dosificar la educación cooperativa durante el recorrido natural de un socio. Cualquier proceso educativo requiere detectar los momentos clave en el itinerario lógico de un socio/a y diseñar programas a medida de las necesidades que requiera dicho recorrido cooperativo. Mínimamente, cualquier propuesta de formación cooperativa debiera responder de forma sistemática a los siguientes hitos:

- Incorporación a la cooperativa
- Transición a la condición de socio
- Ocupar algún cargo social o ejecutivo

Es preciso diseñar e implementar los programas básicos que respondan a las necesidades detectadas en cada uno de los momentos indicados y que respondan a las necesidades específicas de cada uno de los colectivos. Estos programas deberían activarse sistemáticamente cada vez que se produce algún cambio en la condición societaria del socio cooperativista. Por lo tanto, el primer paso supone sistematizar los programas básicos.

Más allá de marcar y asegurar los conocimientos mínimos, una estrategia educativa ambiciosa y eficaz debiera contemplar incorporar espacios para la reflexión de la práctica cooperativa de forma gradual y periódica con los diferentes estamentos de la cooperativa:

- Abrir espacios para la reflexión cooperativa periódicamente entre el colectivo de socios.
- Abrir espacios para la reflexión cooperativa de forma periódica en y entre los órganos sociales y ejecutivos.
- Alimentar la reflexión cooperativa de forma sistemática, incorporando las nuevas ofertas formativas desarrolladas en este campo.

Una de las conclusiones extraídas del análisis de la implementación del Modelo de Educación Cooperativa, ha sido el hecho de constatar el valor transformador de los procesos de educación cooperativa que se vienen realizando con los colectivos de socios. Abrir espacios de debate y contraste de la práctica cooperativa, resulta un modo interesante y eficaz de detección de campos de mejora en las cooperativas. También ofrece la oportunidad de socializar y contrastar las mejoras organizativas y propuestas de cambio a nivel de cada cooperativa. Los procesos de educación resultan de sumo interés para vehicular y acompañar procesos de cambio interno, tanto culturales como organizativos.

Confluyen diversas razones que hacen de estos espacios una oportunidad para el fortalecimiento de las dinámicas de la propia cooperativa: el alto grado de reflexión que incorporan los programas, el hecho de posibilitar el compartir diferentes puntos de vista, y el alcance y nivel de participación que suponen.

Esta forma de hacer e implementar la educación cooperativa conecta con el potencial transformador de la educación cooperativa, ya que promueve que los agentes cooperativos tomen conciencia de su realidad organizativa, e impulsa nuevas dinámicas en los procesos de cambio interno. Nutrir y potenciar el desarrollo de esta dinámica de formación cooperativa requiere de una tarea importante de desarrollo de programas específicos a medida.

Las dimensiones valoradas en la educación educativa representan un potencial transformador de la estrategia educativa que aboga por una propuesta de educación cooperativa con vocación transformadora, que vehicule y posibilite procesos de transformación internos, que demande actitud constructiva y cooperativa, y participación de los colectivos implicados.

Como puede derivarse del análisis realizado sobre los procesos de formación cooperativa con los colectivos de socios, se percibe un cambio de actitud comparando la posición personal inicial y la sensación final del participante, tras la sesión de formación cooperativa.

Se detecta que existe un cambio hacia posturas más constructivas: que van desde la sorpresa y sentimiento de descubrir una dimensión poco conocida pero sumamente interesante, hasta posturas que indican un reforzamiento de la ilusión e incluso motivación para comprometerse en los procesos y la dinámica de la cooperativa. Es un efecto interesante, que pone de manifiesto el potencial transformador de la estrategia educativa a la hora de propiciar cambios en las motivaciones y los comportamientos de las personas.

Este efecto resulta interesante, pero conlleva obligatoriamente el seguimiento y definición de los próximos pasos a seguir. Es importante hacer una correcta gestión de las expectativas generadas en las sesiones de formación cooperativa. Son muchos los participantes que acaban con una sensación satisfactoria, pero que al mismo tiempo formulan la siguiente pregunta: “¿y ahora qué?”. Existe una clara demanda de que la cooperativa y los órganos a los que compete hagan suyas las propuestas de los socios y promuevan cambios en la dirección de reforzar la identidad cooperativa.

Es por ello que, antes de las sesiones de formación cooperativa, hay que fijar y aclarar con rigor los objetivos y el alcance de dicho proceso. Así como, el tratamiento y seguimiento que se le hará a toda la información obtenida de las sesiones. Del mismo modo, resulta importante que la formación cooperativa no sea una dinámica aislada que se realiza una vez en la historia de cada cooperativa, sino que se posibiliten espacios para que pueda ser llevada a cabo de forma regular y periódica, e incorporarlo a la dinámica y planes de gestión de la cooperativa.

La formación para la revitalización cooperativa debería garantizar el éxito de un despliegue de educación cooperativa que pueda contar con personas que dinamicen internamente dichos procesos, y hagan seguimiento de los mismos. Hemos constatado que la estrategia educativa es siempre una estrategia de largo recorrido, es una siembra que produce cambios a largo plazo. Es preciso que las organizaciones cuenten con una masa crítica de personas que vehiculen y fomenten estos procesos de forma interna.

En ese sentido, el ‘Curso experto en desarrollo cooperativo’ ha supuesto una herramienta esencial en el éxito de la dinámica de educación cooperativa llevado a cabo. Se trata de un curso de 250 horas, producto de este nuevo modelo de educación cooperativa, que tiene por objetivo promover procesos que potencien el proyecto socio-empresarial de las cooperativas partiendo de un análisis integral de la identidad y práctica cooperativa.

Por una parte, este curso ha preparado a personas que se han encargado de posibilitar los procesos internos con los colectivos de socios; y por otro lado, ha desarrollado una importante tarea de sensibilización con líderes sociales y ejecutivos, posibilitando que este tipo de procesos (y otros que también están en relación con el impulso del proyecto socio-cooperativo) sean fomentados a nivel de cada cooperativa. Gracias a la formación que ofrece el curso experto ha sido posible:

1. Dinamizar y posibilitar los procesos internos.
2. Alimentar una franja comprometida capaz de acompañar el proyecto cooperativo.
3. Formar a miembros de órganos sociales y personas referenciales en la cooperativa.

Se puede afirmar que resulta importante el hecho de trabajar con mayor profundidad en las capas más comprometidas de la organización, en vistas a promover e impulsar el proyecto cooperativo. Del mismo modo, merece especial atención la creación de flujos y espacios de comunicación entre cooperativas con el fin de alimentar una dinámica permanente de mejora e intercambio de buenas

prácticas entre las cooperativas y personas implicadas en estos procesos. Organizar espacios abiertos y permanentes para la reflexión cooperativa, espacios que contribuyan a compartir rumbo y promover la reflexión colectiva en torno a estos temas.

#### 4.3. El Modelo de Educación Cooperativa de calidad: ¿un camino para la transformación social?

La calidad resulta un componente indispensable a la hora de abordar cualquier proceso de despliegue de formación cooperativa mínimamente ambicioso. La investigación e innovación en esta área de trabajo posibilita el desarrollo y la obtención de resultados positivos. Una estrategia de educación cooperativa de largo alcance y eficaz, requiere invertir esfuerzos en su desarrollo, en la detección de mejoras, y apostar por una estrategia de la educación cooperativa.

Esta calidad está anclada en las acciones educativas realizadas con sistemas de homologación de calidad a través de acciones de seguimiento y diagnóstico de necesidades. Todo ello conlleva al desarrollo de herramientas que posibiliten la medición de resultados, la sistematización de las mejoras detectadas, y que posibiliten el continuo desarrollo de nuevos y renovados planteamientos.

La constante evaluación y detección de mejoras supone una tarea que no puede ser descuidada. Del mismo modo, merecen especial atención tanto la temática trabajada y el enfoque de los temas planteados, como las metodologías empleadas. Es preciso actuar con rigor y actualidad en los planteamientos para garantizar la calidad y el éxito de los procesos educativos.

Es necesario disponer de materiales didácticos y planteamientos ligados a los desafíos y motivaciones actuales, en estrecho vínculo con la práctica cooperativa y las necesidades sentidas en las organizaciones.

La revitalización cooperativa es un reto de hondo calado. Se trata de un proceso de largo aliento, en permanente desarrollo, y que inevitablemente requiere articular estrategias integrales. Es una tarea compleja que por su naturaleza supone abordar diferentes flancos de forma simultánea. Por ejemplo: promover e innovar en la dimensión de la participación, abordar nuevos retos desde la transformación social, profundizar y articular estrategias eficaces de educación cooperativa, trabajar las motivaciones individuales y colectivas, promover entornos de cultura cooperativa, ahondar en el liderazgo cooperativo. Es decir, abordar líneas de trabajo que aporten en una misma dirección. Es importante esta idea: integralidad coordinada en los procesos internos que se promueven.

Es preciso, por tanto, contemplar la complementariedad de las estrategias de revitalización cooperativa activadas y enmarcarlas en una lógica compartida. Cualquier estrategia de educación cooperativa debe ubicarse, y ser coherente con los procesos internos de cada cooperativa. Por una parte,

porque la formación cooperativa supone en sí misma una herramienta para apuntalar o vehicular estrategias o planteamientos organizativos que se estén promoviendo dentro de la organización.

Por otra parte, las demandas y preocupaciones surgidas en las sesiones de educación cooperativa debieran encontrar canales para su implementación en las estrategias que se vengán desarrollando y en coherencia con dichos procesos. De este modo, podrían canalizarse las expectativas generadas tras las sesiones, y concretarse en mejoras o propuestas concretas, articulando los procesos educativos con procesos internos de cambio o mejora.

Esta propuesta es coherente con la idea de educación, entendida como práctica cooperativa. La educación cooperativa, previa a la promoción cooperativa propiamente dicha, es el primer fundamento del proyecto de transformación. Arizmendiarieta, fundador y promotor del cooperativismo de Mondragon, entendía que la educación valorizaba la iniciativa, la creatividad, la responsabilidad y la integración comunitaria. Para (Azkarraga, 2010, p.16), “[...] toda experiencia efectiva de transformación social requiere la capacidad de pensar contra – o más allá de – los límites de lo instituido. Ahí reside la principal labor de una educación crítica”.

Arizmendiarieta, creó en 1943 una escuela profesional con principios de formación integral y formación continua y no solo técnica sino también social y humanista de los jóvenes. Su lema era “socializar el saber para democratizar el poder” (Azurmendi, 1992: 215), de forma que el acceso a la educación permitiera generar las condiciones para construir una sociedad capaz de gobernarse a sí misma.

En la línea de Piaget, Vygotsky y Freire, el profesor acompañaba y orientaba a los alumnos en la adquisición de nuevos saberes y el alumno se convertía en protagonista de su propio proceso de aprendizaje (Azurmendi, 1992). En este sentido, la concepción de educación de Freire se basa en el carácter inacabado del ser humano. El hombre (y la mujer) no nace hombre (ni mujer), sino que se convierten en hombres y mujeres por medio de la educación.

*[...] Lo que quiero decir es que la educación, como la formación, como proceso de conocimiento, de enseñanza, de aprendizaje se volvió, a lo largo de la aventura en el mundo de los seres humanos en una connotación de su naturaleza, gestándose en la historia como una vocación para la humanización [...]*

(Freire, 2003: 20)

Las actividades educativas desde una perspectiva cooperativa pueden contribuir significativamente en los procesos de humanización. A partir de un énfasis humanista pueden combinarse todas las acciones que promueven el desarrollo y todos los procesos sociales dinámicos, “[...] dirigidos hacia una visión unitaria e integradora” (Rizzi, 1984: 30).

## 5. Resultados de la educación cooperativa: una estrategia más amplia de revitalización cooperativa

Del análisis de los resultados de las entrevistas a la luz del Discurso del Sujeto Colectivo<sup>3</sup> se extraen las siguientes conclusiones sobre el modelo en general y sobre el curso experto en particular:

1. Los procesos de formación-educación, son procesos de (re)construcción y fortalecimiento de la identidad cooperativa en tres planos: racional-intelectual, emocional-afectivo y de la acción. Lanki entiende la educación como un proceso integral y continuado que engloba el desarrollo de todas las dimensiones de la persona a través de la interacción con su entorno social. Entiende la formación como una acción sistemática y planificada que incide no solo en los conocimientos sino también en las actitudes y capacidades mediante la experiencia del aprendizaje en un contexto específico.
2. La sostenibilidad ecológica es una preocupación en este modelo, pero su reflejo en la práctica está todavía lejos de la realidad. El consumo responsable basado en criterios ecológicos, éticos y sociales se encuentra a nivel de reflexión, no de acción. Las iniciativas en este sentido, son todavía tímidas e incipientes. Los Discursos del Sujeto Colectivo (DSCs) de los alumnos muestran dificultades para la transmisión de conocimientos y competencias dentro de las cooperativas así como para la aplicación o puesta en práctica de los aprendizajes. Las competencias para la implementación de los aprendizajes son por tanto más limitadas.

Partiendo de la lectura cualitativa de las valoraciones obtenidas en las sesiones, remarcamos los siguientes aspectos en los Discursos del Sujeto Colectivo (DSCs):

- Un alto grado de interés mostrado por los participantes. Sobre todo, se remarca que los temas trabajados son de vital importancia para el desarrollo de la cooperativa. Se destaca la necesidad de compartir espacios para generar sentido de pertenencia a la cooperativa y proyecto compartido.
- Muchos de los participantes reconocen sentir cierto 'descubrimiento'. Se resalta que estos temas han sido muy poco trabajados en las cooperativas, y que es preciso dedicarles tiempo. Destacan que se trata de una formación que invita a reflexionar, nada dogmática, que genera ilusión, y apela al sentimiento cooperativo. Gran parte de los participantes reconoce ver superadas sus expectativas y sentirse sorprendido por el interés de las sesiones.

3.- Las entrevistas realizadas a diferentes colectivos: Profesores e investigadores del Instituto de Estudios Cooperativos LANKI, profesionales del ámbito de la educación cooperativa, alumnos y ex alumnos del Curso Experto en Cooperativismo, Presidentes de cooperativas, ex cooperativistas, Comunidad no cooperativista del entorno de la ECM.

- Se valora muy especialmente el hecho de abrir un espacio para el debate y la reflexión cooperativa. Existe una clara constatación de que en el día a día no existen espacios para este tipo de reflexiones, y se consideran necesarios. Para algunos supone 'hacer un alto en el camino para tomar rumbo'.
- Se valora especialmente el diálogo generado entre los participantes y la metodología empleada. En las sesiones conjuntas entre diferentes órganos, se ha valorado el hecho de compartir un espacio conjunto para la reflexión inter-órganos. Se ha considerado una experiencia muy positiva para compartir y aproximar visiones.
- En general, se considera que las sesiones precisan de mayor espacio de tiempo. Se destaca que los temas trabajados requieren mayor dedicación, y se demanda seguir periódicamente trabajando en esta dinámica.
- Existe una clara demanda, por parte de los órganos sociales, de abrir el debate a los colectivos de socios. Se considera importante e interesante el hecho de trabajar en esta línea y con estas dinámicas con las bases sociales de las cooperativas.
- Se destaca la necesidad de dar continuidad al proceso de educación cooperativa, y seguir trabajando en esta dirección de forma sistemática.
- Las sesiones suscitan una actitud hacia la acción: son muchos los grupos que se marcan objetivos de mejora, e interpelan a la responsabilidad que tienen como representantes y líderes dentro de la organización.

En este análisis se concluye que la pedagogía de práctica social de la educación cooperativa de la ECM, a pesar de tener un enfoque interdisciplinar tiene dificultades para avanzar desde la reflexión a la acción y desde el discurso a la práctica. El propio modelo de desarrollo en el que están inmersas las cooperativas de Mondragón es un factor que obstaculiza el avance hacia la sostenibilidad del modelo de desarrollo poniendo el foco en el eje ambiental-ecológico.

## **6 Conclusiones ¿educación cooperativa: un camino para la transformación social?**

Para adaptar el modelo de desarrollo de Mondragón basado en el crecimiento a un modelo de desarrollo a escala humana (Neef, 2012) es necesario atender a los indicadores de sostenibilidad como conjunto de objetivo y valores que "una sociedad define en su trayectoria de desarrollo sostenible que permiten valorar el progreso por objetivos que vinculan el equilibrio ecológico con el bienestar humano en términos de equidad" (Novo, 2006: 221).

En el nuevo orden post-fordista las transformaciones tecnológicas y socioeconómicas están modificando las bases sobre las que se sustenta el modelo social de bienestar. Este nuevo modelo de pro-

ducción y organización del trabajo incorpora al proceso productivo capacidades cognitivas, habilidades y competencias, pero también afectos, emociones, creatividad y trabajo colaborativo.

La sostenibilidad de la empresa cooperativa en el actual escenario global es un reto complejo. Las transformaciones socioeconómicas están modificando las bases sobre las que se sustenta el modelo social de bienestar. La pregunta que se desprende es la siguiente: ¿en qué medida los modelos de gestión tienen en cuenta además de los rendimientos económicos, los riesgos potenciales para los ecosistemas y para la biosfera?, ¿Cuáles deberían ser los contenidos, procesos, objetivos y competencias de un proceso formativo-educativo que atienda a este objetivo? ¿Cómo promover un sujeto capacitado para la transformación social como preconizaba Arizmendiarieta?

Fomentar las capacidades y competencias de los individuos para la resiliencia ante la crisis social y ecológica es por tanto uno de los principales retos del modelo educativo analizado. El paradigma del desarrollo territorial sostenible presupone un conjunto de sostenibilidades sintetizadas en el trínomio de eficiencia económica, eficacia ambiental y efectividad social. A pesar de los esfuerzos por revitalizar el proyecto socio-cooperativo no se puede obviar que un modelo socioeconómico basado en el paradigma del crecimiento ilimitado no puede alcanzar un desarrollo territorial sostenible sin mudanzas en las formas de producción y consumo, es decir, sin fortalecer la eficacia socioambiental.

El modelo de educación cooperativa requiere de mayor fortalecimiento de la praxis y de la articulación entre teoría y práctica. Es necesario implementar una pedagogía de la práctica social con visión sistémica, inter y transdisciplinar, mostrando la interrelación de los procesos económicos y de la biosfera, y trabajando sobre los problemas reales y complejos de nuestro entorno.

La sostenibilidad ambiental y social marcarán la agenda de este siglo y con ella una educación para el eco-desarrollo que produzca transformaciones en los modos de producción, consumo y vida hacia modelos más conscientes y racionales. El ideal de autorrealización humana y emancipación social pasa ineludiblemente por la integración de la dimensión ecológica.

Contestando la cuestión de la investigación ¿por qué la educación cooperativa se plantea como una vía para la emancipación? ¿Que implica esto para los trabajadores que participan en una forma de producción que se plantea como alternativa a la capitalista y que pretende ser más humana? ¿Qué retos existen para este tipo de educación en una sociedad basada en el individualismo?

Se puede decir que la educación cooperativa para el desarrollo integral de la persona, es un concepto amplio que abarca desde la capacitación técnica hasta la formación social y ética. La educación es clave para el desarrollo integral e la autorrealización de las personas, promoviendo la autonomía, la libertad y la responsabilidad de las personas, lo que supone un enorme potencial transformador y de emancipación de personas.

Por otro lado, contribuye al fortalecimiento de valores contra-hegemónicos como la solidaridad, la cooperación y la autonomía, promoviendo la conciencia crítica, que es la base de los procesos con un enorme potencial transformador y emancipador. Arizmendiarieta decía que había que transformar primero las conciencias para poder transformar las estructuras o, dicho de otra manera, para la emancipación social, que se realiza a través de la educación cooperativa, como pedagogía crítica o para la transformación social.

Una cita atribuida a un ex-Director de la Alianza Cooperativa Internacional - ACI, W. P. Watkins resume esta idea: "Se ha dicho que el cooperativismo es un movimiento económico que emplea la acción educativa. Podríamos muy bien alterar el orden de esta frase y decir que el cooperativismo es un movimiento educativo que utiliza la acción económica, sin que por ello dejara de ser cierta" (Molina, 2003: 20).

La cuestión es si no nos encontramos ante un nuevo ciclo o escenario también en cuanto a la dimensión social. "La crisis del Estado del Bienestar, la desigualdad, la precariedad y la regresión en las condiciones socio laborales de amplios sectores de la sociedad es una realidad cada vez más presente en nuestro entorno, y el propio objetivo de la sociedad del pleno empleo parece cada vez más el eco nostálgico de una realidad pasada" (Ortega & Uriarte, 2015: 41).

Se concluye que se necesitan nuevos espacios para la reflexión cooperativa donde la educación cooperativa debe ser una herramienta que propicie espacios para el debate, basada en dinámicas dialógicas y participativas, que hagan cuestionarse, reflexionar e inviten a compartir y construir, y en definitiva, sean generadoras de sentido cooperativo. La formación cooperativa resulta una herramienta interesante para el debate y la construcción colectiva de propuestas.

La práctica acumulada en los últimos años, muestra claramente la falta de espacios para recrear la identidad cooperativa. Una parte importante de los socios cooperativistas implicados en los procesos educativos aseguraba sentir sorpresa y descubrimiento ante una dimensión cooperativa poco compartida y reflexionada en el ámbito cooperativo. Más de un 90% afirma que las sesiones han resultado interesantes, tanto por la temática trabajada, como por el hecho de posibilita el diálogo y encuentro entre los participantes sobre su propia realidad cooperativa.

La economía social y el cooperativismo se enfrentan a importantes retos, y más que nunca, las potencialidades y el diferencial de dichos modelos han de ser puestos en valor, compartidos y sentidos por los propios protagonistas. La educación cooperativa posibilita espacios de debate para trabajar la identidad y la práctica cooperativa; desarrollar sentimiento de pertenencia y afinidad al modelo cooperativo; lograr personas y colectivos comprometidos con el proyecto cooperativo; y en definitiva, proyectos socio-empresariales más fuertes y resilientes ante los retos actuales. Hoy más que nunca es preciso ser, y la identidad marca un diferencial competitivo importante para el éxito de los proyectos empresariales.

## Referencias bibliográficas

- ALCÁNTARA, L.C.S. (2015): *Projetos de desenvolvimento: processos de ensino-aprendizagem ou processos de instrumentalização*, Tese de Doutorado em Desenvolvimento Regional, 315 p. Programa de Pós Graduação em Desenvolvimento Regional (PPGDR), Blumenau: FURB.
- ALTUNA, G.L. (Coord.) (2008): *La experiencia cooperativa de Mondragón: una síntesis general*, Eskoriatza: Instituto Lanki, Universidad de Mondragón.
- AZKARRAGA, J.E. (2010): *Educación, sociedad y transformación cooperativa: apuntes para la reflexión estratégica de la Fundación Gizabidea*, Lankilkerategia, Instituto de Estudios Cooperativos Lanki.
- AZURMENDI, J. (1992): *El hombre cooperativo: pensamiento de Arrizmendiarrieta*, Caja Laboral Popular: LanKideAurrezkia.
- BALMASEDA, A.M. (2014): "Algunos aspectos jurídicos-mercantiles tras el concurso de Fagor", *CIRIEC-España, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, 25.
- BIALOSKORSKI NETO, S. (2002): "Estratégias e cooperativas agropecuárias: Um ensaio analítico". En: Braga, M.J. & Reis, B.S. (Org.), *Agronegócio cooperativo: reestruturação e estratégias*, Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 77-97.
- DEWEY, J. (1979): *Como pensamos: como se relaciona o pensamento reflexivo com o processo educativo - uma reexposição*, 4. ed. São Paulo: Ed. Nacional.
- FARIA, J.H. (2015): "Epistemologia crítica: metodologia e interdisciplinaridade". En: Philippi, A. & Fernandes, V., *Práticas da interdisciplinaridade no ensino e pesquisa*, Barueri, SP: Manole, 91-135.
- FREIRE, P. (2003): *Cartas a Cristina: Reflexões sobre minha vida e minha práxis*, 2ª ed. São Paulo: UNESP.
- GALVÃO, M.N. (2004): *Os fios da esperança? Cooperação, gênero e educação nas empresas geridas pelos trabalhadores*, Tese de Doutorado em Educação 150 f. Programa de Pós-Graduação da Universidade Estadual de Campinas, Campinas: UNICAMP.
- GREENWOOD, D. & GONZÁLEZ, J.L. (1990): *Culturas de Fagor, estudio antropológico de las cooperativas de Mondragón*, Editorial Txertoa, Donostia.
- LANKI - INSTITUTO DE ESTUDIOS COOPERATIVOS (2015): *Balance y síntesis de la educación cooperativa*, Mondragon Unibertsitatea (MU), Eskoriatza.

- LAVE, J. & WENGER, E. (1991): *Situated learning: legitimate peripheral participation*, Cambridge: Cambridge University Press.
- LÊFÈVRE, F. & LÊFÈVRE, A.M.C. (2005): *Depoimentos e discursos: uma proposta de análise em pesquisa social*, Brasília: Liber Livro.
- MOLINA, C.J.C. (2003): “Valores y principios cooperativos como guías fundamentales de acción”, Primer Encuentro Nacional de Formadores de Cooperativismo, Universidad Central de Venezuela, Centro de Estudio de la Participación, Autogestión y Cooperativismo (CEPAC), 30 y 31 de octubre.
- MORATO, A.F. & COSTA, A. (2001): “Avaliação e estratégia na formação educacional cooperativista”. En: Macêdo, K.B. & Ximenes, J.A.A. (Orgs.), *Cooperativismo na era da globalização*, Goiânia: UCG/Terra, 446.
- ORMAECHEA, J.M. (1998): *Orígenes y claves del cooperativismo de Mondragón*, Aretxabaleta: Otalora.
- ORTEGA, I.S. & URIARTE, L.Z. (2015): “Retos y dilemas del Cooperativismo de Mondragon tras la crisis de Fagor Electrodomésticos”, Cuadernos de Lanki, 10.
- PÉREZ, J.C.M., ETXEZARRETA, E.E. & GURIDI, L.A. (2008): “¿De qué hablamos cuando hablamos de Economía Social y Solidaria? Concepto y nociones afines”, XI Jornadas de Economía Crítica – Ecocri, Bilbao: 27, 28 y 29 de marzo.
- RIZZI, F. (1984): *Educazione e progetto cooperativo*, Brescia: Editrice La Scuola.
- SAMPAIO, C.A.C., LEÓN, I.C., DALLABRIDA, I.S., PELLIN, V. & AMAL, M. (2008): “Arranjos socio-productivos de base comunitária: arranjos produtivos locais pensados como arranjos institucionais, o caso da Mondragón Corporação Cooperativa”, XXXII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro/RJ – 6 a 10 de setembro.
- SAMPAIO, C.A.C., FERNANDES, V., AZKARRAGA, J.E. & ALTUNA, L.G. (2012): “Revisitando a experiência de cooperativismo de Mondragón a partir da perspectiva da ecossocioeconomia”, *Desenvolvimento e Meio Ambiente*, 25, 153-165, jan./jun. Editora UFPR.
- SCHNEIDER, J.O. (Coord). (2010): *Educação e capacitação cooperativa: os desafios no seu desempenho*, São Leopoldo, RS: Ed. Unisinos.
- SINGER, P. (2000): “Economia solidária: um modo de produção e distribuição”. En: Singer, P., Souza, A.R. (Orgs), *A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego*, São Paulo, Contexto.
- TIRIBA, L. (2007): “Educação popular e pedagogia(s) da produção associada”, *Cad. Cedes*, Campinas, 27 (71), 85-98, jan./abr.

- TIRIBA, L. (2008): “Cultura do trabalho, autogestão e formação de trabalhadores associados na produção: questões de pesquisa”, *Perspectiva*, Florianópolis, 26 (1), 69-94, jan./jun.
- UDAONDO, A., AZKARRAGA, A. & IÑURRATEGI, I. (2012): “Proceso de reflexión cooperativo en las cooperativas de Mondragón”. Comunicación en XIV Jornadas Nacionales de Investigadores en Economía Social. El año internacional de las Cooperativas: desafíos y propuestas de la economía social en un mundo en transformación, CIRIEC-España, Donostia.
- VALADARES, J.H. (2005): “Profissionalização da gestão cooperativista: modismo ou necessidade?”, *Revista Universo*, São Paulo, SP, ano 3, 16, 66.
- WENGER, E. & SNYDER, W. (2000): “Communities of Practice: the organizational frontier”, *Harvard Business Review*, EUA, 139-145, jan.-feb.

