

**FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES**  
**SEDE ECUADOR**  
**DEPARTAMENTO DE DESARROLLO AMBIENTE Y TERRITORIO**  
**CONVOCATORIA 2013-2015**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE MAESTRÍA EN DESARROLLO  
TERRITORIAL RURAL**

**DE LA LUCHA POR LA TIERRA A LA AUTOGESTION COLECTIVA.  
DINAMICAS TERRITORIALES EN UNA COMUNIDAD RURAL DEL PACIFICO  
COSTARRICENSE**

**OSCAR LEIVA ALPIZAR**

**DICIEMBRE, 2015**

**FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES  
SEDE ECUADOR  
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO AMBIENTE Y TERRITORIO  
CONVOCATORIA 2013-2015**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE MAESTRÍA EN DESARROLLO  
TERRITORIAL RURAL**

**DE LA LUCHA POR LA TIERRA A LA AUTOGESTION COLECTIVA.  
DINAMICAS TERRITORIALES EN UNA COMUNIDAD RURAL DEL PACIFICO  
COSTARRICENSE**

**OSCAR LEIVA ALPÍZAR**

**ASESOR DE TESIS: DR. NASSER REBAÏ  
LECTORES/AS: ALLEN CORDERO ULATE  
LUCIANO MARTINEZ VALLE**

**DICIEMBRE, 2015**

## **DEDICATORIA**

A Deniria Alpízar Arguedas y José Manuel Leiva Acuña, mis padres.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mi familia que me ha apoyado en esta etapa de estudio, así como lo han hecho siempre, en mis distintos proyectos y viajes.

A los compañeros y compañeras de la maestría en Desarrollo Rural, pues su compañía en este proceso, ha hecho que esta maestría valga aún más la pena.

A Daniela Vásquez por leerme, aconsejarme y acompañarme en todos estos meses de estudio.

Finalmente, a Flacso y al gobierno ecuatoriano por el soporte financiero que me otorgaron para estudiar sin preocupaciones laborales externas a la misma institución.

## ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>Páginas</b>
RESUMEN .....	8
INTRODUCCIÓN.....	9
Sobre el contexto singular del estudio.....	10
Metodología.....	13
Organización de la reflexión.....	18
CAPITULO I.....	19
APUNTES TEÓRICOS SOBRE LA ORGANIZACIÓN SOCIAL Y TERRITORIOS RURALES .....	19
El Territorio: una construcción social .....	19
Capital social .....	22
Hacia la construcción de un enfoque territorial.....	25
El territorio como espacio en disputa .....	25
El territorio como oportunidad dinámica .....	26
La autogestión y acción colectiva.....	28
La propiedad colectiva.....	31
Democracia.....	32
Autonomía .....	33
Teoría de la organización y cooperativismo.....	34
Apunte final .....	41
CAPITULO II.....	44
CONTEXTO HISTÓRICO DEL COOPERATIVISMO AUTOGESTIONARIO EN COSTA RICA Y COOPESILENCIO .....	44

Inicio y desarrollo contemporáneo del cooperativismo autogestionario en Costa Rica...	44
1960-1980: Surgimiento de las empresas colectivas.....	48
1980-2000: Entre cambios productivos y cooperativismo autogestionario.....	52
El siglo XXI: hacia nuevas lógicas productivas .....	55
Cooperativismo autogestionario y desarrollo rural: Generalidades sobre su estudio.....	56
Coopesilencio: Contexto geo-histórico .....	62
De la lucha por la tierra a la constitución organizativa .....	65
Entre el cambio productivo y las nuevas estrategias .....	69
El afianzamiento de una estrategia productiva .....	72
CAPITULO III .....	77
COOPESILENCIO EN LA ACTUALIDAD. CARACTERISTICAS DE LA ORGANIZACIÓN Y DINAMICAS TERRITORIALES .....	77
Sobre el manejo organizacional: el funcionamiento interno de Coopesilencio.....	77
Sobre la participación social y acceso a recursos .....	88
Sobre las remuneraciones y excedentes .....	92
Coopesilencio y el mundo externo: sus relaciones con el mercado palmero .....	94
Relaciones comerciales con la empresa compradora .....	100
Productores de materia prima y agroindustria.....	106
Diversificación productiva y bienestar social.....	107
CAPITULO IV .....	110
PERSPECTIVAS Y EXPECTATIVAS: LOS JOVENES Y SU VINCULACION A LA ORGANIZACIÓN AUTOGESTIONARIA.....	110
Perspectiva del asociado sobre el cambio de generaciones.....	110
La sucesión del poder cooperativo .....	112
Estudio e integración juvenil .....	116

Perspectivas sobre Coopesilencio, la visión de sus hijos .....	120
Jóvenes-adultos contribuyen al debate actual.....	120
Jóvenes colegiales sobre la organización y Coopesilencio .....	126
CONCLUSIONES.....	131
BIBLIOGRAFÍA.....	137
ANEXOS .....	148

### **INDICE DE FIGURAS**

Fotografía n°1 Calle principal de El Silencio.....	63
Mapa n°1 Contexto territorial de El Silencio.....	64
Mapa n°2 Ocupación de la Compañía Bananera en el Pacífico Central y Sur.....	66
Fotografía n°2. Billeto de dos mil UDIS.....	74
Mapa n°3 Infraestructura Urbana de El Silencio.....	75
Mapa n°4. Uso de la Tierra de El Silencio.....	76
Figura n°1. Organigrama de Coopesilencio.....	78
Cuadro n°1. Siembra y producción de palma aceitera en Costa Rica, 2007-2013.....	95
Figura n°2. Proceso industrial de Palma Tica.....	97
Cuadro n°2 Características generales de la producción palmera en Coopesilencio.....	98
Fotografía n°3. Paisaje de palma aceitera en El Silencio.....	98
Gráfico n°1. Ingresos por venta de fruto de palma aceitera, 2013-2014.....	99
Grafico n°2. Producción de toneladas de fruta fresca, 2013-2014.....	99
Gráfico n°3. Variación del precio internacional de palma africana en el mercado costarricense.....	100
Cuadro n°3. Perspectiva futura de asociarse a Coopesilencio.....	128
Cuadro n°4. Beneficios de la cooperativa en el territorio.....	128
Cuadro n°5. Problemas actuales de la cooperativa.....	129
Cuadro n°6.Recomendaciones a la cooperativa.....	129

## RESUMEN

Las organizaciones sociales y cooperativas en América Latina han sido históricamente actores protagonistas en la realización de acciones políticas y económicas para la apropiación y beneficio de territorios locales, lo que las constituye, además, en objetos de análisis pertinentes para el estudio del desarrollo rural, y su vinculación con formas de participación, y gestión colectiva.

El objetivo principal de ésta investigación fue profundizar sobre el cooperativismo autogestionario, en un territorio rural de Costa Rica, a partir del acceso de los actores locales a los medios de producción y a los espacios de participación colectiva. De esta manera, se realizó un estudio de caso en un poblado de 150 familias, llamado El Silencio. Esta cooperativa fue creada en 1973 a partir de la ocupación campesina en tierras abandonadas de la United Fruit Company, en un contexto nacional de lucha por la tierra por parte de campesinos desposeídos y desempleados agrícolas, además de políticas gubernamentales de reforma agraria.

Coopesilencio ha permanecido hasta la actualidad, en medio de importantes cambios generacionales y productivos, donde la palma aceitera y otras actividades han tenido importancia en el panorama económico de los asociados y demás trabajadores de la cooperativa. Esta trayectoria histórica de la organización ha permitido, además, obtener una mirada general de la evolución del cooperativismo autogestionario en el país, con base en un aporte empírico para el análisis actual de estas organizaciones destinadas a actividades agrícolas y no agrícolas.

Para responder a las preguntas planteadas en ésta investigación la metodología utilizada se basó en el trabajo de campo, apoyado de entrevistas semi-estructuradas o informales a socios de la cooperativa y actores externos, encuestas abiertas, y la revisión de actas de asamblea de Coopesilencio, así como múltiple información bibliográfica y documental.



## INTRODUCCIÓN

A inicios de la década 1970 en Costa Rica, al igual que en muchos otros países latinoamericanos, se impulsó una forma de organización empresarial en el sector rural basado en los principios de tenencia de la tierra colectiva como opción generadora de empleo, de acceso a la tierra y democracia local. Esto ocurrió como parte del contexto reformador de la política latinoamericana respecto a la estructura inequitativa del sector agrario (Chonchol, 2003).

En el caso costarricense, el apoyo hacia la comunitarización de tierras como propuesta de ordenamiento para los sectores campesinos desposeídos y obreros agrícolas desempleados, tuvo apoyo desde diversos actores políticos. Los movimientos sociales campesinos, la labor extensiva de las universidades públicas, al igual que el Estado, a través del Instituto de Tierras y Colonización logran dar inicio a lo que se llamó “empresas comunitarias o autogestionarias” (Seligson, 1976, Mora, 1980, Sobrado, 2012).

En realidad, la autogestión se ha visto mayormente representada a nivel legislativo a partir de 1982 como una forma posible de cooperativismo, y hasta hoy en día es existente dicho sistema de organización en diversas áreas de la economía nacional, tanto en labores de servicios como de producción agrícola, así en sectores urbanos como rurales. Consistiendo de esta manera en la creación de empresas locales socializadoras de recursos (tierra, capital, tecnología) en las cuales los procesos administrativos y de trabajo son conformados por los mismos asociados.

Sin embargo, las políticas gubernamentales desde finales de 1980 tomaron un giro estratégico hacia la liberación de mercados bajo un enfoque agrario de promoción de la agroindustria para la exportación y la atracción de inversionistas internacionales, fomentando la agricultura no tradicional. En esta etapa, la eliminación de subsidios agrícolas y otras formas de protección al productor nacional a través del detrimento de la figura institucional agraria, resultaron elementos de cambio en el medio rural costarricense (Mora, 2005), posibilitando además un auge de diversas actividades económicas empresariales relacionadas con la oferta de servicios, el monocultivo, el turismo rural, entre otros.

Sin embargo, el neoliberalismo<sup>1</sup>, ‘al estilo costarricense’, ha traído consigo una paradoja importante, por un lado ha privilegiado la liberalización de mercados y tierras, creyendo en la racionalidad económica individual y homogénea de los productores nacionales y extranjeros a través de la libre competencia, y por otro, no evitó promover, a través de sus instituciones cooperativas, formas de organización económica empresarial que fomentan la unión y el trabajo colectivo de grupos sociales. En el caso específico de la autogestión, permitiendo, por medio de la legislación nacional, la propiedad social e indivisible por parte de grupos campesinos, y diversos sectores urbanos (esto se ampliará en el capítulo II referente al análisis contextual).

Con base en esta presunta contradicción ideológica, que permite, al menos en un plano general, la posibilidad de coexistencia de ambos fundamentos teóricos en las dinámicas rurales del país, surge la siguiente pregunta general: ¿en qué medida puede la autogestión, como forma de producción colectiva y contraria al sistema individualizador del neoliberalismo, ser una alternativa posible para la estrategias organizativas del sector rural?

De esta manera, el objetivo que se ha trazado en la presente investigación ha sido profundizar sobre dicho modelo autogestionario como propuesta política y económica para el campo costarricense, a través de una perspectiva territorial, entendiendo esto, como el reconocimiento de singularidades culturales, económicas y geográficas de un espacio local (Benko y Pecqueur, 2001), y los fundamentos teóricos de la acción colectiva autogestionaria, a través de 3 variables principales: la democracia local, la autonomía y la propiedad colectiva. La vinculación entre ambas líneas teóricas se realiza con la revisión y crítica a la teoría de la organización autogestionaria para el desarrollo rural, como propuesta normativa de ordenamiento socioeconómico.

### **Sobre el contexto singular del estudio**

Para llevar a cabo ésta investigación, la metodología propuesta se basó en un estudio de caso en la Cooperativa Autogestionaria de Producción Agropecuaria y de Servicios Múltiples El Silencio (Coopesilencio R.L) ubicada en la comunidad rural de El Silencio,

---

<sup>1</sup>“Los defensores de la teoría neoliberal son particularmente constantes en la búsqueda de la privatización de activos [...] La delimitación y la asignación de derechos de propiedad privada son, a su modo de ver, la mejor manera de protegerse contra la denominada tragedia de los bienes comunes” (Harvey, 2007:72).

con una población que ronda las 650 personas, en el distrito de Savegre, cantón de Quepos, provincia de Puntarenas, en el Pacífico Central de Costa Rica. La importancia de dicha cooperativa costarricense se explica a partir del papel protagonista que ha jugado en el territorio donde se ubica, lo que le ha permitido ser no sólo su dinamizadora en términos de economía, sino además, la base más importante de organización social, pues sus inicios son simultáneos a la ocupación campesina y al surgimiento del poblado en ese espacio geográfico. Desde su creación en 1973 con la toma de tierras por parte de campesinos semi-obreros en tierras abandonadas de la Compañía Bananera (United Fruit Company), la cooperativa ha ocupado un rol protagonista en la memoria e identidad local (véase en el capítulo II).

De tal manera que hablar de El Silencio como comunidad rural es muy similar a hablar de la labor cooperativa en el mismo lugar, en tanto que, alrededor del 90% de las habitantes tienen alguna vinculación con la organización, sea como asociados (as), trabajadores o familiares que obtienen de forma indirecta algún aporte económico o beneficio social. No está de más decir que su larga trayectoria histórica (42 años de existencia), le ha permitido, en la búsqueda de estrategias colectivas (especialmente en la producción intensiva de palma aceitera - *Elaeis guineensis*-) ser un referente de continuidad empresarial incluso en otras regiones del país (Mora, 2006), donde el cooperativismo es impulsado por actores gubernamentales, entre otras opciones, para el fomento de economías de escala de base local (INFOCCOP, s/f). Además de demostrar, dentro de su marco productivo, la diversificación de actividades no agrícolas (como el turismo rural) siendo un caso particular de análisis que muestra a su vez los cambios y perspectivas que han ocurrido dentro de la ruralidad costarricense en general, y dentro el Pacífico central en particular.

Desde sus inicios, la cooperativa se ha caracterizado por poseer una estructura organizativa de base autogestionaria, promulgando la democracia y el acceso equitativo de los recursos de producción a sus asociados. De esta manera la autogestión se ha visto representada en un territorio rural costarricense a partir de las premisas singulares del trabajo colectivo y la propiedad social en virtud de uno de sus principales objetivos: *Fortalecer la democracia costarricense al promover un progresivo acceso de los*

*trabajadores a los medios de producción, a los instrumentos de trabajo y a la riqueza socialmente producida* (Estatuto social de Coopesilencio, cursiva del original).

Con base en esto, una primera parte de la problemática de la investigación es analizar cómo se ha establecido la propuesta autogestionaria (democracia, autonomía y propiedad colectiva) en el territorio, la importancia que ha tenido esta forma de organización para El Silencio, además de cuáles han sido las estrategias principales y cambios adoptados por la cooperativa que han permitido su continuidad a lo largo del tiempo.

Sin embargo, a pesar de las metas colectivas de la organización, los escenarios sociales actuales del territorio han puesto a la cooperativa en una situación de análisis crítico relacionado con la sucesión generacional y el involucramiento de nuevas personas como asociadas, entendiendo por ello su acceso total al proceso autogestionario. Actualmente, de 41 asociados totales (la mayor parte hijos de pioneros) el 90% de las personas superan los 45 años de edad. Las personas, de 18 a 30 años, se han involucran en mayor medida a las labores asalariadas<sup>2</sup> de los procesos de la cooperativa. Esto sucede en un contexto territorial donde la población total alcanza más de 150 familias, lo que ha tornado ser un debate actual sobre la continuidad de los valores autogestionarios para dicha organización, puesto que en los últimos 10 años, han sido integradas 4 personas de más de 34 interesados en incorporarse como asociados. Por este motivo nos interesó, ligado a los indicadores de participación (política y económica), explorar más específicamente las modalidades de integración de nuevos socios, como parte de una segunda fase de la problemática, creando una vinculación directa con las actividades productivas que se han realizado históricamente en la cooperativa. De esta forma y como parte fundamental de esta investigación se cuestiona: ¿Cómo se involucran nuevas personas en estos procesos organizativos y cuáles son las percepciones de las nuevas generaciones respecto a la cooperativa autogestionaria de El Silencio?

La hipótesis que se expone con ésta investigación es la siguiente: Coopesilencio ha sido una organización clave en el control y obtención de recursos sociales (acceso a tierra,

---

<sup>2</sup>Existe una diferencia fundamental entre las personas asociadas, quienes son dueñas y trabajadores de la cooperativa, y las personas asalariadas, las cuales, tal como sucede en los casos de empresas privadas, reciben un salario a cambio de su fuerza de trabajo.

seguridad), económicos (empleo, financiamiento) y políticos (incidencia política, proyectos de desarrollo). Sin embargo afronta importantes limitaciones en su sistema de organización autogestionaria respecto a la contradicción existente entre los objetivos de bienestar social y democratización que promesa, y los contextos empresariales de rentabilidad financiera a las que se encuentra exigida como empresa. Además de las relaciones estructurales de producción agrícola que limitan (aunque no imposibilita) la autonomía de la cooperativa en sus decisiones económicas (este análisis se profundiza en el capítulo III). En este sentido, los sectores de población joven del territorio relacionados de forma directa o indirecta con la cooperativa, no se involucran a las labores de organización autogestionaria (impidiendo una transición efectiva del cambio generacional), tanto por los pocos espacios accesibles en la toma de decisión central de la cooperativa, como por la movilidad laboral existente (se presenta en el capítulo IV).

Con el objetivo de comprobar la hipótesis anterior se ha llevado a cabo una amplia metodología de campo que se explica en los párrafos sucesivos.

### *Metodología*

Se seleccionó la metodología de estudio de caso como forma de investigación social que procura entender, a partir de un fenómeno específico, las relaciones construidas y en construcción de un grupo social que coexisten en un espacio físico de proximidad. Este método se establece como parte fundamental del análisis microsocial para explicar las limitaciones y posibilidades de un modelo organizativo, entendiendo con ello, sus contradicciones y las diferencias en los puntos de vista de los actores que lo componen (Bourdieu, 1999).

Se ha seleccionado a Coopesilencio como un caso relevante e histórico de lucha campesina y posterior organización cooperativa costarricense, haciendo alusión de esta forma, a una línea argumentativa del estudio de caso que señala Hans Gundermann (2001) como la elección de un objeto de análisis manteniendo la unidad del todo, de ese todo particular y complejo. De manera que, al ser ésta cooperativa parte de un proceso de organización rural, el análisis de caso permite profundizar en la autogestión como propuesta política y económica para la autonomía de los territorios rurales. Además, y al

menos de forma complementaria, generar un aporte empírico para el análisis actual del cooperativismo nacional destinado a actividades agrícolas y no agrícolas.

El objetivo central que ha guiado esta investigación es explicar cómo en el territorio de El Silencio, la acción colectiva se ha conformado y establecido a lo largo del tiempo alrededor de la forma autogestionaria de manejo asociativo.

Los objetivos específicos son:

Explicar el inicio de Coopesilencio y sus estrategias productivas a la largo del tiempo, además de cuál ha sido la influencia de los diversos factores externos (políticos, económicos y físicos) en estos procesos sociales.

Identificar, desde un análisis del acceso a recursos, la participación social y los conflictos territoriales, y cuáles instituciones sociales sustentan el control y manejo de la organización en el territorio.

Analizar la perspectiva de las personas, no asociadas a la cooperativa, con relación a la autogestión y su involucramiento en los procesos organizativos del territorio, con atención especial al sector juvenil.

La tesis se llevó a cabo bajo una orientación cualitativa a través del trabajo de campo y la búsqueda de información bibliográfica, observación participante, entrevistas y revisión de información interna de la cooperativa, aunque no se descartó la utilización de métodos cuantitativos para el análisis de rendimientos productivos de los diversos proyectos empresariales.

La estadía en el territorio, aun con interrupciones semanales, fue constante durante dos meses y medio, desde mediados del mes de marzo hasta finales de mayo de 2015. El trabajo de campo consistió en el acompañamiento a la cooperativa en algunas de sus labores productivas. Se habían planificado, en la propuesta metodológica de la investigación, trabajos participativos con asociados de la cooperativa para analizar variables de participación, toma de decisiones e identificación de conflictos. Sin embargo, no fue posible su coordinación y convocatoria, debido principalmente a la creación en Coopesilencio de varias comisiones de asociados (previo a mi llegada al territorio), para el

estudio de la cooperativa y sus proyectos productivos. De tal forma, participé, durante dos meses de estadía, en una comisión que buscaba identificar acciones para la recuperación financiera del proyecto de turismo. Además de asistir, como invitado, a un comité de 15 personas creado en el mes de mayo para el análisis del sistema autogestionario, con base en la relación: rentabilidad financiera y bienestar social de la cooperativa.

Estas situaciones facilitaron el proceso de la investigación en cuanto los puntos de discusión entre asociados reflejaban más estrechamente sus preocupaciones, sus proyectos futuros y estrategias. Esta condición de convocatoria, independiente de mi labor como investigador, me permitió un grado de acercamiento importante a la confianza de los actores, además de poder observar las variables de participación, conflictos y demás elementos que se buscaban con los talleres participativos escritos en la planificación.

Además de lo anterior, el trabajo con asociados de Coopesilencio consistió en la realización de 7 entrevistas semiestructuradas. La muestra fue seleccionada a partir de la identificación de líderes de la organización y pioneros de la cooperativa. Por esta razón se entrevistó a los miembros del Consejo de administración para obtener información actualizada de la situación económica, social y política de la cooperativa, sus proyectos y su participación laboral actual. Se entrevistaron personas asociadas pioneras porque esto me ayudó a conocer con mayor profundidad la historia de Coopesilencio (debido a su larga trayectoria en la organización) y sus perspectivas actuales sobre el manejo administrativo y la vinculación de nuevas generaciones en las labores.

La revisión bibliográfica y documental fue también indispensable a lo largo de toda la investigación<sup>3</sup>. En esta línea, y como parte de los dos primeros objetivos de la tesis se prestó atención a informes de gestión administrativa de Coopesilencio, contratos de compraventa de palma africana con la empresa Palma Tica y la revisión de actas de asambleas ordinarias y extraordinarias en el transcurso de 10 años consecutivos (2003-2013).

Desde el contacto realizado con actores externos a la cooperativa se realizaron 4 entrevistas semiestructuradas con diversos objetivos específicos. De esta manera se tuvo relación con el extensionista del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) de la sede

---

<sup>3</sup>El libro de Barrantes (1998), así como Gamboa (2012), además de múltiples trabajos del contexto de lucha campesina en la década de 1970 y 1980 me ayudaron a obtener información histórica de Coopesilencio en sus primeras etapas.

regional del Pacífico Central debido a que ha acompañado durante más de dos décadas los procesos productivos de la cooperativa y demás cooperativas del Pacífico Central. Esto permitió conocer su opinión respecto al desenvolvimiento de las cooperativas en el medio productivo, su vinculación con empresas externas y sus estrategias organizacionales.

Se entró en contacto además con la cooperativa Coopecampesinos en el Pacífico Central, Coopevaquita y Coopeagropal en el Pacífico Sur, con el objetivo de conocer las experiencias cercanas de organización social. Las dos primeras cooperativas son autogestionarias, Coopevaquita surgió además en la misma época de Coopesilencio, razón suficiente que llevó a tomar en cuenta su historia y formación. La tercera cooperativa ha sido importante en la industrialización y comercialización de aceite de palma africana en el Pacífico costarricense, una referencia relevante, en cuanto la palma es la principal actividad económica de Coopesilencio.

Por otra parte, se realizaron dos mapas del contexto territorial, con la contratación del geógrafo Guillermo Rosales, con quien se recorrió gran parte de la propiedad de El Silencio, en compañía de un socio de la cooperativa. El recorrido se llevó a cabo con herramientas de referencia satelital (GPS) que posibilitaron una medición exacta de los linderos legales de Coopesilencio.

Como parte del último objetivo de la investigación se prestó atención sobre el sector juvenil y los trabajadores (no socios) de Coopesilencio. El interés principal fue profundizar sobre el papel de esta población dentro de la organización autogestionaria, sus perspectivas y relación laboral.

Durante el trabajo de campo se había planificado una encuesta abierta a 16 Jóvenes-adultos, entre 30-45 años, ex trabajadores de la cooperativa, seleccionados con ayuda del presidente del Consejo de Administración, a partir de la vinculación de parentesco que poseen con los asociados, sin embargo, existieron serias dificultades para su aplicación, en algunos casos por las complicaciones de contactar a la persona, en otras, por la negación de la persona a ser encuestada, prefiriendo la entrevista, por las facilidades que ésta presenta a la hora de expresar las ideas. De tal forma se realizaron 4 encuestas, y 4 entrevistas, de las cuales únicamente 2 fueron grabadas (por propia decisión del entrevistado). El carácter informal se debió en mayor medida a la facilidad de comunicación y confianza que



representaba la espontaneidad, y en algunos casos los encuentros constantes con los informantes. En este sentido, la libreta de apuntes de campo fue una herramienta importante a lo largo de toda la investigación.

Asimismo se tuvo contacto diario con trabajadores de Coopesilencio, hijos de asociados que laboraban en diversos proyectos, especialmente de turismo y administración, aunque estos encuentros, propios del trabajo de campo, no hayan sido grabados ni contemplados como entrevistas.

Por último, se aplicaron 30 encuestas abiertas, a partir de un muestreo por conglomerado, para adolescentes y jóvenes de un rango de 15 a 24 años de edad, habitantes del Silencio, lo que representaba a todos los estudiantes del Liceo Rural de El Silencio entre noveno y undécimo nivel. La razón por la cual se seleccionó ésta población es porque se consideró que su grado académico, cercano al final de la secundaria, les permitiría un mayor criterio respecto al futuro de sus proyectos educativos y laborales. El objetivo se basó además en un análisis de perspectiva de la organización existente, tomando en cuenta su vinculación con dichos procesos cooperativos.

Las dificultades de esta investigación estuvieron ligadas principalmente a las limitaciones del tiempo para el trabajo de campo con jóvenes de la comunidad, en especial con aquellas personas trabajadoras externas y estudiantes universitarios que se trasladaban a diversos lugares, lo que impidió en algunos casos concretar citas para entrevistas planificadas. Otra de las dificultades existentes en el manejo de la investigación tuvo relación, aunque no de forma determinante, con la obtención de información cuantitativa actualizada sobre la situación financiera y económica de sus labores productivas.

La sistematización de la información consistió en la transcripción de entrevistas y apuntes de campo. Posteriormente se llevó a cabo la identificación de los conceptos más importantes seleccionados de forma manual con base en las variables de investigación. En el caso de las encuestas realizadas a jóvenes colegiales, éstas fueron trianguladas a través del programa Excel, de forma manual debido a su limitada muestra. Para ello, se realizó una tabulación simple de las respuestas, en su mayoría cualitativa, divididas por palabras claves y contabilizadas de acuerdo a las categorías creadas.

El análisis de las actas de asamblea, se realizó por medio de la transcripción de los acuerdos, mociones, negociaciones y datos cuantitativos de producción, excedentes, aportes de capital etc. Información que se tuvo en cuenta a lo largo de las respuestas a todos los objetivos.

Se advierte al lector o lectora que los nombres de las personas de cuya información (durante los espacios de reuniones) han sido seleccionados fragmentos o ideas para su presentación en el cuerpo del trabajo, fueron ocultados por razones de discreción.

### *Organización de la reflexión*

Se presenta, por último, el orden de los capítulos que darán forma a ésta investigación. El capítulo primero brinda las herramientas teóricas más importantes para comprender procesos de organización rural. Se parte del análisis del territorio como espacio socialmente construido, donde se gesta la organización y la acción local, una situación que no se desprende de factores externos que inciden en sus procesos económicos y políticos. Se realiza dicho análisis para comprender posteriormente algunos aportes sobre la autogestión como forma de acción colectiva y oportunidad para el desarrollo rural.

El segundo capítulo tiene relación con el contexto histórico, tanto a nivel nacional con el surgimiento del cooperativismo autogestionario en Costa Rica, como con las diversas etapas de Coopesilencio desde su creación en 1973. Se presenta, además, un apartado que muestra los principales aportes académicos costarricenses respecto al cooperativismo, la autogestión y la cooperativa en estudio.

Los capítulos tercero y cuarto se destinan al análisis de información empírica. Se dan a conocer las principales características institucionales de la cooperativa: el acceso a los recursos, la participación política y económica de los actores locales, y sus principales conflictos. Además se comprende la relación productiva agrícola y no agrícola tanto a nivel interno, como la vinculación con actores externos que influyen en la organización. Por último, se analiza el papel de los jóvenes y habitantes de El Silencio, hijos de asociados, en el desarrollo del modelo autogestionario.

## **CAPITULO I**

### **APUNTES TEÓRICOS SOBRE LA ORGANIZACIÓN SOCIAL Y TERRITORIOS RURALES**

El objetivo de este capítulo es hacer un análisis de la autogestión como acción colectiva y como propuesta de organización vinculado a los territorios rurales. Se analiza primeramente el concepto de territorio proveniente de la geografía como base teórica para introducir una perspectiva territorial acorde a los intereses del estudio de la ruralidad. En la segunda sección de este marco teórico se establece la definición de autogestión, y se explica a partir de los conceptos de autonomía, democracia y propiedad social su relevancia en términos de manejo de recursos por parte de un grupo organizado. Por último, se toma en cuenta la teoría de la organización campesina autogestionaria como visión normativa de desarrollo rural.

#### **El Territorio: una construcción social**

El territorio es entendido en esta investigación como una porción de espacio geográfico, con la particularidad de ser un espacio valorado y delimitado producto de una acción conducida por actores que se apropian concreta o abstractamente de un espacio, tal como señala Raffestin (1993). Esta apropiación tiene relación con los tipos de relaciones sociales que se establecen: formas de producir, relaciones con el medio natural y actividades simbólicas a través de ritos, sacralizaciones etc. (Blanco, 2007: 42). Es esta condición de la acción social la que permite llenar de sentido humano al territorio más allá de su superficie jurídica.

El territorio es por tanto espacio geográfico, y cultura inscrita y creadora. Es el espacio humanizado, donde se insertan símbolos, valores, morales e identitarios. Esto se puede explicar de mejor forma con la definición de ‘geosímbolo’ que Bonnemaïson (1981: 256) señala “como un lugar, u itinerario, un contexto que, por religioso, político o cultural toma la mirada de algunas personas y grupos étnicos, una dimensión simbólica que respalda su identidad” (traducción propia).

Gilberto Giménez (1996:14) resume tres características posibles respecto a la relación existente entre cultura y territorio que evidencian el carácter inseparable entre

ambos. a) Primero, el territorio es un espacio de inscripción de la cultura, que a través de elementos naturales y objetos son simbolizados y objetivados por la cultura. b) El territorio es un marco de distribución de prácticas culturales e instituciones sociales, es decir se establecen formas de comportamiento, creencias y normas generales que pueden inclusive no depender de un solo territorio o estar asentado en un solo espacio. b) El territorio como símbolo de pertenencia y de apego efectivo, el cual se convierte en un espacio vivido<sup>4</sup>, percibido, imaginado y transformado.

Por otro lado, Haesbaert (2004) nos presenta al territorio, si bien como producto de la apropiación cultural, también como resultado del dominio material por medio del acceso a recursos económicos y políticos. Entender la multidimensional del territorio, presupone comprender la amplitud del concepto para identificar su diversas perspectivas. Respecto al análisis económico, el territorio lo conforman técnicas de producción, tecnologías, acumulación y distribución de excedentes económicos, etc. En el caso de un territorio donde predomina la tierra en propiedad colectiva su organización económica “repercute en la configuración del trabajo, en las formas de decisión, en la explotación de ciertos recursos [comunes] y en la creación de vínculos comerciales que se establezcan en el territorio” (Sosa, 2012: 54). Tal como dice Mançano (2005) el territorio es una totalidad por lo cual su carácter es multidimensional.

La condición política refiere al ejercicio del poder donde los actores sociales entran en conflicto y/o negocian por la apropiación y control del territorio en diversos niveles. El gobierno de un Estado influye en las decisiones territoriales a través de políticas públicas y acuerdos. Las empresas privadas pueden de igual forma definir espacios de apropiación territorial que no sean compatibles con los intereses de otra empresa, o actividad productiva local, o al contrario, articular su propuesta de desarrollo, de forma violenta o consensuada, con las condiciones de otros actores.

Al ser los territorios conformados por relaciones sociales, tal como dice Melucci (1999) refiriéndose a los movimientos sociales, son espacios construidos atravesados por contradicciones, competencias y conflictos internos.

---

<sup>4</sup> Véase, Tuan, Yi Fu (2007).

El concepto de territorialidad ayuda a comprender dicha dimensión política. Robert Sack (citado por Schneider y Tartaruga, 2006) define a la territorialidad como estrategias “de un individuo o de un grupo para alcanzar, influenciar o controlar recursos o personas a través de la delimitación y del control de áreas específicas-los territorios”. Pero la territorialización no obedece únicamente a crear un orden político sino a dotar de significado el contexto geográfico (Sack, 1986), en la condición cultural del territorio.

De esta forma los límites del territorio, si bien dinámicos y variados, son atravesados por relaciones de poder, estableciéndose en muchos casos, por condiciones jurídicas estatales, aunque no necesariamente responde a los mismos intereses legales, ni a los mismos procesos de desarrollo, los cuales pueden ser más amplios o locales conforme los contextos de intervención, reivindicaciones y/o capital social.

El territorio se convierte así en un tema de análisis interdisciplinario que además responde a diversas escalas humanas. Considerando la dimensión local del territorio, Bernard Pecqueur (1998) reflexiona sobre el papel, socio-económico y político, de actores viviendo y actuando bajo relaciones de proximidad en micro espacialidades. De esta forma se deja de lado la idea del ‘agente económico’ que interviene bajo una única perspectiva de mercado, para incluir perspectivas sociales donde se combinan estrategias, historias de vida y se legitiman instituciones. “La economía de la proximidad postula que el territorio lejos de ser un espacio neutro, constituye un marco a la escala humana, donde se elaboran convenciones sin las cuales el mundo sería invivible, por lo demasiado grande y demasiado incomprensible” (Pecqueur, 1998: 142).

La perspectiva territorial, hace operacional este concepto teórico de territorio para fines de acción e intervención sobre el espacio, por tanto sus fines son instrumentales, tal como señalan Schneider y Tartaruga (2006). Para el análisis de procesos de desarrollo local el concepto ‘territorial’ toma un auge importante en cuanto supone un límite espacial determinado por las propias condiciones y contextos sociales. El concepto de desarrollo, a pesar de su carácter polisémico y controversial en nuestros días, se retoma de las formaciones territoriales para el análisis de los vínculos que posibilitan o limitan, diversas formas de acción social.

En este sentido, hablar de territorio, como concepto teórico, no implica participación, democracia o capital social, estos son elementos construidos por los diversos actores sociales, de manera dinámica y situacional<sup>5</sup>, que de acuerdo a sus contextos históricos actúan y deciden de formas diversas o similares. Es a través de la mirada territorial que estos conceptos toman un carácter empírico de análisis; la comprensión física y humana del espacio es una compleja guía para incidir desde la investigación social en la vida cotidiana de los actores.

En esta línea, Llambí (2012) llama como ‘procesos territoriales rurales’ la intención de incluir en los estudios académicos territoriales y específicamente en los espacios rurales, las características biofísicas (espaciales), es decir la relación de los seres humanos con su entorno natural y antrópico, además de la explicación temporal o histórica que pone un énfasis especial en la capacidad de los actores de influir en su medio de vida. La perspectiva local a la que apunta este estudio, tiene una relación fundamental en el análisis de los actores sociales territorializados y sus relaciones con otros actores externos con los cuales entran en conflicto, negociación o alianza. Esta noción de procesos territoriales rurales lleva a tomar en cuenta los términos de investigación social a partir de las formas heterogéneas de los diversos espacios geográficos.

Con base en lo anterior, un elemento importante de análisis para en el cimiento teórico de una perspectiva territorial son de las propias relaciones sociales que se crean y recrean a lo largo de un tiempo, fruto del propio carácter constructivo e interaccionista de la agencia humana. De esta manera se dedica el apartado próximo al estudio del llamado, capital social.

### *Capital social*

Siguiendo los planteamientos generales de los artículos de Alessandro Pizzorno y Fortunata Piselli (2003) se inicia el análisis del capital social bajo un cuestionamiento básico, ¿cuál es la naturaleza de las relaciones sociales que conforman la buena relación entre individuos y su acción conjunta? Pizzorno (2003) siguiendo a Coleman, nos presenta al capital social como un concepto instrumental de actores individuales o colectivos conformados por

---

<sup>5</sup> Conceptos utilizados por Fortunata Piselli (2003) En ‘Capital Social: Instrucciones para su uso’.

“relaciones en las que es posible que la identidad más o menos duradera [...] sea reconocida y que además más hipoteticen formas de solidaridad o reciprocidad” (p.24). De esta forma el capital social puede significar diversas formas de relacionamiento entre individuos. Su sentido aparece a partir de la utilidad que pueda significar para la acción social, en un sentido dinámico y situacional. Las condiciones externas estructurales y de coyuntura hacen a este tipo de capital un concepto no determinado por objetivos precisos.

Desde la autogestión de recursos comunes, Ostrom (2003:154) señala que “normas compartidas y patrones de comportamiento que los propietarios desarrollan con el tiempo, son formas de capital social que pueden construir arreglos institucionales para resolver dilemas relacionados con los recursos de acervo común”. El aspecto cultural juega aquí un papel importante, los objetivos por los cuales el capital social se moviliza no es un opción normativa. Los intereses conjuntos en una organización pueden variar de sus estrategias iniciales y los mecanismos de orden no están determinados por el aspecto económico (Piselli, 2003: 70). El capital social es un concepto que busca entender relaciones sociales dinámicas, permanentes o temporales, donde existen vínculos sociales que se crean, se mantienen y pueden también destruirse. En una cooperativa o asociación con fines productivos o de cualquier otra índole, se puede debilitar su capital social si las personas, persiguiendo fines netamente individuales, deciden renunciar (Piselli, 2014).

Bourdieu (1998) describe al capital social como plataforma de la resistencia colectiva contra las promesas teóricas individualistas del neoliberalismo. Formas solidarias de relaciones entre grupos familiares, asociaciones u otras formas de colectividad son pequeñas unidades que mantienen al margen, el orden de la vida social evitando caer así en una anomia generalizada.

La solidaridad, base del capital social pues posibilita relaciones de confianza y continuidad, puede no ser sólo un instrumento para la generación o acumulación de ciertos recursos en un grupo social, sino además ser un fin en sí mismo, por medio de justificaciones políticas de mayor igualdad y horizontalidad democrática.

Granovetter (1983) reconoce el potencial de los lazos sociales débiles como formas de redes que posibilitan la satisfacción de necesidades colectivas. Un dato bien documentado por Piselli que si bien reconoce su importancia en un contexto social,

geográfico e histórico específico, el mayor potencial de las redes, sean estas débiles o fuertes (estrechas), están determinadas por sus contextos (económicos, políticos) concretos, de ahí la naturaleza situacional del capital social.

En muchas comunidades indígenas andinas del Ecuador, existen hasta hoy en día relaciones de comercio donde predominan instituciones diferentes a la racionalidad capitalista, como el *trueque* y el *don*. Martínez (2012:15-16) busca explicar esta continuidad de formas de economía a través de la “temprana presencia de espacios de mercados en el medio rural”, las condiciones identitarias por defender estos tipos de comercio y la confianza entre los actores como forma de intercambio. En este sentido, es importante reconocer que los vínculos específicos (y heterogéneos) que articulan a los actores entre sí van más allá de concentrar únicamente la atención en sus estrategias de desarrollo local (Pecqueur, 1989).

De esta manera, las redes de relaciones sociales son procesos colectivos que funcionan como marcos de referencia para la amplitud de un repertorio de acciones y procesos de desarrollo, y de esta manera pueden posibilitar formas amplias y duraderas de organización formal<sup>6</sup>. Sin embargo, lejos de encontrarse aislada, tiene vínculos diarios con otros actores del mismo territorio no asociados, o agentes extraterritoriales, como instancias gubernamentales, empresas privadas u organizaciones de segundo grado (Martínez, 2003a:76).

Como conclusión, y sin buscar caer en una idealización de las relaciones sociales, como posibilitadoras *per sé* del ‘desarrollo’, las condiciones estructurales políticas y de poder confluyen con las relaciones sociales de un colectivo. Puede existir un importante capital social dentro de una comunidad cohesionada sin embargo coexistir condiciones de desigualdad en el acceso al poder político y económico o diversas formas de discriminación o racismo legitimadas entre los actores, de manera que sea impedido la acción conjunta y el ejercicio del poder, tal como lo señalan Woolcock y Narayan<sup>7</sup> (1998).

---

<sup>6</sup>Para un estudio de caso con un enfoque de redes de relaciones como posibilitadores de la organización política, ver Nair, Dolores (2008).

<sup>7</sup>Woolcock y Narayan (1998) definen el capital social a partir de las normas y redes que permiten la acción colectiva.



A pesar de ello, las relaciones sociales de proximidad, que se manifiestan, tal como hemos visto, en instituciones locales, formas de identidad colectiva y solidaridad, se entienden a la luz del análisis territorial en cuanto son éstas redes parte de la gestión de los actores por apropiarse del espacio, de forma simbólica y material, que se convierte, a su vez, en acciones colectivas diversas para definir procesos territoriales rurales.

### **Hacia la construcción de un enfoque territorial**

Teniendo en cuenta la heterogeneidad de los espacios geográficos, a partir de la producción social de territorios, donde se controlan, defienden u obtienen recursos e intereses, basadas en cierto grado de capital social, se presentan dos posturas teóricas latinoamericanas con enfoque territorial, que complementadas entre sí, permiten complejizar la discusión sobre el estudio de la ruralidad contemporánea y las singularidades existentes entre los espacios locales.

#### *El territorio como espacio en disputa*

Esta es una perspectiva crítica donde el territorio se limita a partir de los conflictos sociales por la conformación, construcción y sostenibilidad de diversas formas de vida y de producción. En este sentido, la geografía crítica y los estudios sobre movimientos sociales en América Latina han dado un fuerte impulso a este enfoque.

El territorio se ha constituido en un espacio para la resistencia, para la resignificación de las relaciones sociales y para la construcción de acciones colectivas (Mançano, 2005; Svampa, 2006; Porto-Gonçalves, 2006; Zambrano, 2010). De esta manera la dimensión territorial de las luchas asumidas por los movimientos sociales en América Latina constituye una respuesta a los impactos causados por la implementación de las políticas neoliberales en los ámbitos económico, político, ambiental y cultural, tanto en la escala nacional como en los contextos regional y local. Es así como muchos movimientos sociales de diversas formas y por diversas vías han ocupado y se han apropiado de territorios, recuperando formas de vida, tradiciones, estilos de gobernanza y procesos de autogestión a través de los cuales fortalecen su identidad y defienden sus derechos sociales, económicos, políticos, culturales y ambientales.

Gilberto Giménez (1996) señala que el análisis de la condición cultural del territorio hace que se reconozca su pasado histórico, su memoria e identidad territorial, pero no desde una visión únicamente contemplativa sino desde su carácter activo de acción y transformación. La importancia que la dimensión territorial ha adquirido para los procesos políticos de diversos movimientos sociales latinoamericanos es visible en ejemplos como el Movimiento Sin Tierra (MST) de Brasil (Mañano, 1994) y la organización Vía Campesina: Movimiento Campesino Internacional.

La segunda característica es su posición crítica a la noción de ‘desarrollo’ como propuesta de progreso y evolución de los pueblos y naciones. El desarrollo, tal como ha sido conocido desde el siglo pasado es, en su esencia, dice Porto-Gonçalves (2009), una propuesta colonial. Giarracca (2007) presenta una crítica a este concepto como promesa estándar para los territorios, limitando a través del gran capital, la existencia de otras formas de producción, de organización y racionalidad, sustituyéndolas por formas de acumulación económica (Pecqueur, 1989). El desarrollo como concepto globalizado generador de dependencia. Por tanto, la disputa por el territorio es una disputa por diversas concepciones de desarrollo.

Siguiendo la crítica anterior, el *territorio como espacio de disputa* se enfrenta a un nuevo reto, incluir la dimensión ambiental en medio de dichos conflictos territorializados. Se piensa así en la relación de la humanidad con el ambiente. La crisis ambiental de nuestros días está relacionada con la visión antropocéntrica del ser humano actuando, produciendo y explotando sin considerar los riesgos, no sólo naturales, sino del conflicto que representa la desestructuración de relaciones locales a partir de la lógica capitalista de acumulación. Las racionalidades de pueblos indígenas y campesinos en defensa de sus territorios para la conservación, ante la explotación minera o petrolera, es un ejemplo de esta dimensión ‘ecoterritorial’ de las luchas a través de nuevos marcos de acción colectiva, tal como señala Svampa (2011:190-191).

#### *El territorio como oportunidad dinámica*

Esta perspectiva tiene una función importante en el reconocimiento de actores locales y redes sociales para el fortalecimiento de sus economías. Las dinámicas territoriales son

justamente entendidas a partir del crecimiento económico, la inclusión social y la sostenibilidad ambiental. Un centro de investigación sobre temas rurales que ha dado un fuerte impulso a este enfoque es el RIMISP (Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural). Al igual que en el apartado anterior se especifican algunas de las características principales de este enfoque.

A partir de una visión no sectorial del campo, se evita entender al campesinado como único sujeto de estudio (Abramovay, 2006). El campo rural muestra una diversidad de actores rurales que son también sujetos de estudio, y se buscan entender las interrelaciones que existen entre estos. Llambí (2012:132) dice: “el enfoque territorial adoptado tuvo como objetivo superar una visión estrechamente sectorial (agrícola) de la sociedad rural, sustituyéndola por otra que incluye la heterogeneidad de sistemas productivos en que están insertos los pobladores rurales”. En esta línea, la ruralidad puede tener diversos destinos tal como dice Da Veiga (2004).

Por otra parte, el desarrollo rural territorial está relacionado directamente con la reducción de la pobreza. La importancia del cambio productivo se vincula con la integración de territorios a mercados dinámicos, la alta productividad y la generación de nuevas tecnologías. El desarrollo institucional “tiene los propósitos de estimular y facilitar la interacción y la concertación de los actores locales entre sí y entre ellos y los agentes externos relevantes, y de incrementar las oportunidades para que la población pobre participe del proceso y sus beneficios” (Schejtman y Berdegué, 2004).

Las coaliciones, entendidas como actores que actuando conjuntamente persiguen objetivos que los benefician, son parte importante en la conformación de territorios para el crecimiento económico, la inclusión social y la sostenibilidad ambiental a través de proyectos productivos y la integración de sus estrategias con otros actores<sup>8</sup>. La intervención externa, es por tanto, considerada un buen recurso para estas iniciativas productivas endógenas. En fin, el territorio es entendido a partir de la materialidad de sus actividades productivas y la inmaterialidad de una ‘cultura propia’, de una identidad particular vinculada a su vez con dicho proceso productivo.

---

<sup>8</sup>véase: Fernández y Asensio (2014).

En conclusión, ambas visiones son importantes y complementarias. Interesa el fundamento crítico del conflicto territorial como factor inseparable de las relaciones de poder que la componen, por medio de la apropiación, uso y significación del espacio vivido. Es además relevante la innovación, la creación de formas institucionales acordes a los intereses de la colectividad que permitan una mayor inclusión social con la obtención de recursos económicos y políticos.

En este despliegue de características, para un enfoque territorial, la acción colectiva ha sido un hilo conductor. Se trata de la agencia de actores locales que intervienen sobre su espacio, bajo marcos cognoscitivos creados, con base en recursos y redes sociales que posibilitan o limitan la acción. La autogestión como forma posible de organización social es entonces la materialización de una acción colectiva territorializada.

### **La autogestión y acción colectiva**

Muchas posturas teóricas han dado una explicación sobre cómo diversos actores sociales hacen uso de recursos comunes a partir del interés y la acción individual. Los recursos, también llamados de acervo común, son explicados como espacios de competencia por el beneficio que ofrecen a sus usuarios y los límites territoriales imprecisos que representan. Esto constituye un conflicto inevitable, la escasez existente versus los intereses racionales de maximización de los actores provocan lo que Hardin llamó en 1968 la tragedia de los comunes.

Esta tragedia, intensificada conforme el recurso es más escaso, tiene dos posibles soluciones en relación con la intervención externa en el territorio. Por un lado existe una visión centralista, referida a la mediación fuerte y directa del Estado, y por otro, se propone la propiedad privada como limitadora entre los actores para el usufructo del recurso, tal como señala Elinor Ostrom en introducción teórica a su tesis institucionalista de la gestión de recursos comunes.

La misma autora, reconocida por su libro: “El gobierno de los bienes comunes. La evolución de las instituciones de acción colectiva” (1990) ofrece un impulso importante al estudio de la acción colectiva por el control y sobrevivencia del recurso común, a partir no de las ideas tradicionales intervencionistas señaladas anteriormente, sino desde una

concepción autogestionaria de organización como resultado de contratos sociales que posibilitan la cooperación. Los actores vinculados a un territorio tienen la capacidad, dice Ostrom (2003:165), a formar sus propias “reglas y establecer el medio de vigilancia y sanción” de las mismas. Esta dotación institucional es para el grupo una forma de resolver sus problemas de gestión colectiva a partir de la apropiación y la reproducción de dichas normas.

El *habitus* es un concepto propuesto por el sociólogo Pierre Bourdieu que da sentido a esta reproducción de instituciones sociales que componen la acción colectiva. Bourdieu (1997) divide el mundo social en campos: estructuras sociales que son prácticas comunes, tal como dice también Giddens (2011), donde coexisten agentes que interactúan entre sí en búsqueda de poder simbólico, es decir, en la obtención de mejores posiciones en dichas estructuras, donde a su vez pueden ejercer influencias sobre otros sujetos sociales. Proceso en el cual sobresalen los conflictos, una constante en el análisis de los campos, debido a la naturaleza de sus relaciones de poder. Campos como el religioso, la educación, el económico y el artístico son ejemplos de estas prácticas, donde los individuos que forman parte, actúan de acuerdo a ciertos comportamientos y normas adquiridas. Lo que permite la acción de los individuos en los distintos campos es lo que él sociólogo llama, *habitus*. Éste concepto conjunta estas normas de comportamiento objetivo (conductas preestablecidas) con la subjetividad de los propios individuos y sus esquemas de percepción, pensamiento y acción en ese campo<sup>9</sup> (Bourdieu, 1993). El *habitus* tiene un contenido de reproducción, conformada por las experiencias pasadas, que a su vez son principios para experiencias posteriores.

Ahora bien, el funcionamiento y la vitalidad de ciertas instituciones sociales (como valor objetivo) tienen una estrecha relación con las formas en cómo éstas son asumidas, legitimadas, y sostenidas a través de lo que Bourdieu llama el “Sentido Práctico”:

El *habitus* como sentido práctico realiza la *reactivación* del sentido objetivado en las instituciones: producto del trabajo de inculcación y apropiación necesario para que esos productos de la historia colectiva que son las estructuras objetivas consigan reproducirse bajo la forma de disposiciones duraderas y ajustadas que son condición de su

---

<sup>9</sup>Para una aplicación de la teoría de campos y *habitus* en los estudios de desarrollo territorial, véase Abramovay y Favareto (2008).

funcionamiento; el habitus, que se constituye a lo largo de una historia particular imponiendo su lógica particular a la incorporación, y por el que los agentes participan de la historia objetivada en las instituciones, es lo que permite habitar las instituciones, apropiárselas prácticamente y, de este modo, mantenerlas activas [...] pero imponiéndoles las revisiones y transformaciones que son la contrapartida y condición de la reactivación (Bourdieu, 1993:99).

Las instituciones son conformadas y mantenidas a través de la interacción como formas de comportamiento legítimo, que permiten las situaciones deseables de la cotidianidad. El estudio de los microespacios que conforman ésta interacción nos permite analizar además los diversos escenarios sociales donde los actores actúan y muestran sus fachadas creadas para tales circunstancias, es decir, la presentación del actor ante un público observador (Goffman, 2001).

Ahora bien, dos posturas de las teorías de los movimientos sociales son importantes a tomar en cuenta a la hora de analizar la acción colectiva y los procesos de organización autogestionaria. Un enfoque teórico contemporáneo sobre la acción colectiva que centra su atención en la identidad, también llamado: “nuevos movimientos sociales” (NMS). En este sentido, los grupos humanos compartiendo oportunidades y restricciones producen la acción colectiva. Logran realizar esa acción porque “son capaces de definirse a sí mismos y al campo de su acción (relaciones con otros actores, disponibilidad de recursos, oportunidades y limitaciones)” (Melucci, 2010).

Otro enfoque de la acción colectiva centra su análisis en la *movilización de los recursos*, es decir, analiza como los actores acumulan ciertos capitales para “dar curso por medio de la acción a la reclamos y reivindicaciones que están presentes de todas forma” (Pardo, 1997:218). La movilización por medio de la acción colectiva, entre otros factores como el tipo de organización social y los recursos disponibles, es producto de oportunidades políticas que encuentran los actores para la acción. Tarrow (1997:155) define las oportunidades políticas como opciones que distinguen los agentes sociales (organizados de manera formal o informal) en la obtención de recursos para la acción en “un entorno político el cual afecta sus expectativas de éxito o fracaso”. De esta manera, el enfoque complementa un análisis más específico sobre las redes, los aliados y actores extraterritoriales, como factores de éxito de un movimiento social.

Ambos enfoques teóricos sobre la acción colectiva son útiles en la explicación de la organización autogestionaria. Por un lado, interesan los marcos cognoscitivos de los actores sociales en los cuales orientan sus necesidades y dan sentido a su acción y por otro, los recursos movilizadas a través de la organización para la representación política. Desde un modelo lineal de desarrollo de los movimientos sociales, Cohen y Arato (2000:616) presta atención sobre los procesos iniciales de redes, grupos de base, además de las demandas difusas. “Una vez que el nuevo actor colectivo logra formar una identidad y obtener reconocimiento político, la acción cambia de expresiva a estratégica”. Una condición donde se gesta la organización formal, instituciones más estables, y líderes, conformando nuevas competencias políticas. Con base en las características anteriores se puede definir a la autogestión como:

[Un] movimiento social, económico y político que tiene como método y objetivo que la empresa, la economía y la sociedad en general estén dirigidas por quienes producen y distribuyen los bienes y servicios generados socialmente. La autogestión propugna la gestión directa y democrática de los trabajadores, en las funciones empresariales de planificación, dirección y ejecución (Iturraspe, 1986: 31).

A partir de esta definición se han reconocido los conceptos de autonomía, democracia y propiedad social como tres elementos que condensan los principios autogestionarios y que relacionados entre sí reflejan el carácter político y económico de una forma de organización distinta al orden capitalista donde los medios de producción tienden a la centralización de uno o varios dueños y la participación económica se orienta a la jerarquía y el plusvalor.

### *La propiedad colectiva*

La Ley costarricense de Cooperativas y Creación del INFOCCOP n°4179 dice respecto a las cooperativas de autogestión que son una tipología de empresas organizadas para la producción de bienes y servicios, donde los trabajadores que las integran dirigen todas las actividades y aportan su fuerza de trabajo en forma directa. Los trabajadores reciben, en proporción a su aporte de trabajo, beneficios de tipo económico y social, y la propiedad social que le es propia tiene carácter indivisible en las unidades de producción destinadas al funcionamiento de estas empresas. Por capital social, en términos cooperativos, se entiende las aportaciones ordinarias que realizan los asociados en términos de su fuerza productiva.

En este sentido, existe una forma alternativa de propiedad considerada común o colectiva. La naturaleza de este tipo de propiedad radica en que no existe una delimitación ni por la individualidad ni por la intervención acaparadora del estado, sino una forma de uso compartido de recursos donde coexiste una organización que da la continuidad del recurso (Ostrom, 1990).

El dueño de la empresa es a su vez trabajador de la misma. Por tanto, cuando se refiere a la propiedad social en un contexto empresarial (no capitalista) la división del trabajo torna central para la generación de bienes y servicios. Este se convierte así en un precepto importante en la posibilidad de una ‘otra economía’, alejándonos de la idea de la individualidad como razón generalizada de la economía clásica (Coraggio, 2011).

### *Democracia*

En la autogestión no buscan eliminar diversas maneras de generar poder, “sino construir formas de poder más compatibles con valores democráticos” (Riero, 2008:66).

Se entiende que la autogestión, lejos de ser reducido a un plano organización y empresarial, es un proyecto político y cultural. Sin embargo se hace una diferencia entre la autogestión como propuesta política compartida por la sociedad civil, es decir, por un plano territorial macro y otros procesos colectivos de manejo territorial a niveles locales, lo que se ha llamado empresas o cooperativas autogestionarias (Guerra, 2013).

Los fundamentos parecen ser similares, la participación de los miembros de la empresa o la sociedad son base de la democracia económica y política. En el caso cooperativo, la democracia social se concreta en la asamblea general como máximo órgano tomador de decisiones donde cada persona es un voto y en las diversas comisiones y proyectos de trabajo que se establezcan como fuentes descentralizadas de la administración general (Mayorga, 1988). La democracia económica se evidencia en la distribución igualitaria de los recursos generados por sus trabajadores, a través de remuneraciones por trabajo y la distribución de excedentes. La participación se convierte así en la distribución de poder, en la incidencia de todos los involucrados en la toma de decisiones relevantes y el conocimiento de la situación empresarial que acontece (Iturraspe, 1986).



La autogestión conlleva un punto crítico respecto a la repartición de oportunidades de todos los participantes que forman parte del sistema productivo. Pablo Guerra (2013) crea una división entre una idea autogestionaria clásica donde el trabajo asalariado se elimina, pues si las cooperativas de producción basan su naturaleza en prescindir de patronos, sería contradictorio llegar a serlo. Sin embargo, introduce también una postura más flexible que apunta a la inclusión de trabajadores en las labores que la empresa requiera y que puedan en algún momento llegar a formar parte como asociado y por tanto que tengan acceso a los medios de producción. En ambos casos la preocupación central es el acceso que posean los asociados autogestionarios en el control de su empresa.

### *Autonomía*

La condición autónoma de un grupo social toma un papel central en la acción colectiva si seguimos reflexionando sobre lo que Ostrom (1990) descubre como una característica que posibilita la larga duración de las instituciones. La posibilidad de que las reglas no sean impuestas, sino al contrario, sean éstas construidas, modificadas y supervisadas por los mismos actores que las asumen es que lo que Cornelius Castoriadis (1997:11) llama autonomía o “auto-romos (darse) uno mismo sus leyes”. La condición del contrato social posibilita a un individuo esperar que los demás usuarios del recurso también respeten las normas que se le exigen, y así mismo, por medio de su participación, formar parte de la creación de sanciones ante el incumplimiento de la ley y el establecimiento de métodos de resolución de conflictos (Ostrom, 1990).

Castoriadis explica que ésta condición de autonomía no es un proceso de creación espontánea sino que surge de la propia consciencia del individuo o grupo de individuos a partir de la auto-reflexión. Es un proceso político en cuanto los individuos reconocen su creación discursiva y entran en conflicto con la heteronomía o la influencia de un discurso externo. Se reconoce sin embargo que la injerencia Estatal ha estado ligada completamente con el inicio del cooperativismo autogestionario en Costa Rica y por tanto de su reglamentación. Hablar de una figura cooperativa ‘puramente’ autónoma parece no ser la orientación más precisa para entender la búsqueda de autonomía cooperativa costarricense,

es decir, el estudio de la autonomía conlleva indudablemente a entender cuáles son los factores que la limitan.

La autonomía se entiende a partir de la búsqueda que realiza una colectividad en su independencia decisoria, en la creación en un discurso ideológico que legitime su forma de organización con relación a otras, no siendo un proceso inmediato, ni libre de contradicciones. “La principal novedad de la economía solidaria vista como movimiento de ideas, es el posicionar un discurso alternativo en materia de desarrollo humano y económico, fuertemente crítico con los resultados mostrados por el capitalismo neoliberal” (Guerra, 2010:69). Un sistema alternativo al capitalista conlleva, siguiendo al profesor Guerra, ordenar la relación de los seres humanos en condiciones donde no prevalezca la explotación de mano de obra. Lo que está inserto en una propuesta enteramente política.

Finalmente, Ostrom es reiterativa en señalar que normas o reglas impuestas de parte de actores externos a favor del manejo de recursos comunes pueden no ser apropiadas ni ser representativas de la propia realidad de los actores locales, por tanto se favorecen las estrategias que surjan ‘desde abajo’, desde la propia iniciativa (recursos endógenos) de los actores locales, una característica fundamentalmente territorial. En este sentido, el papel del Estado es decisivo, permitiendo dichas formas de organización alternativa (con base en una perspectiva territorial), valorando sus intereses políticos y facilitando (no imponiendo) conexiones entre redes y mercados, para el desenvolvimiento de la economía solidaria. Además de tomar en cuenta, en sus políticas públicas, manejos más democráticos de participación local, favoreciendo así los procesos de autogestionarios (Coraggio, 2011:87).

### **Teoría de la organización y cooperativismo**

Clodomir Santos de Morais es un sociólogo brasileño propulsor de una teoría de la organización campesina que tuvo una relevante importancia en Costa Rica y muchos países latinoamericanos durante los contextos de la reforma agraria en la década de 1960 en adelante y que contribuyó en gran medida a la formación de Coopesilencio y otras empresas comunitarias del país. Su teoría se convierte a su vez en una propuesta metodológica donde se busca que los sectores más desposeídos de la sociedad puedan tener

acceso a los medios de producción a través de las particularidades organizativas que el autor señala y que se verá a continuación.

La naturaleza organizativa del campesino y su relación con la tierra lo convierte en un artesano del agro, es decir, un sujeto que opera directamente con la agricultura a través de la fuerza de trabajo familiar, en la que pocas veces utiliza trabajadores contratados. Esta forma artesanal quiere decir que el sujeto maneja y supervisión todos los procesos productivos, de esta manera “en el cultivo del banano, papa, algodón, arroz etc. el campesino interviene desde el comienzo hasta el final” (de Morais, 1975:18).

Con la paulatina entrada del capitalismo en los sectores campesinos inicia un proceso de mayor diferenciación social, entran en juego otros sujetos sociales relacionados con el trabajo asalariado, convertidos así en obreros agrícolas o semi obreros agrícolas, siendo la capa más numerosa en la agricultura latinoamericana según el autor.

Existen diferencias fundamentales entre aquellos campesinos basados en el trabajo familiar que laboran de forma aislada y los obreros que venden su fuerza de trabajo a un empresario, dichas formas de organización y comportamiento están determinadas por la naturaleza del trabajo en el que participan (Sobrado, 2012). Según de Morais, el campesinado está destinado a desaparecer, una idea común en la discusión descampesinista sobre los desafíos que representaba el capitalismo y el desarrollo industrial en el sector rural (relacionado exclusivamente con el agro).

Los semi-obreros agrícolas son muestra ya del proceso de diferenciación existente. Son personas asalariadas temporalmente que aspiran a tener un mejor acceso a la tierra y a producir de forma individual tal como lo han hecho. El obrero permanente no dispone ya de los medios de producción, sus luchas están orientadas a mejores condiciones salariales, seguro social etc.

La diferencia central entre estos sujetos ocurre en la organización. Mientras los campesinos están acostumbrados a trabajar de forma individual en sus fincas, los obreros están en un contexto de continua relación laboral, forman parte de una estructura empresarial de división del trabajo. Esto hace, según el sociólogo, que los obreros estén más anuentes a organizarse que los propios campesinos.

El trabajo de Morais está enfocado en el cambio de paradigma de una forma simple artesanal a una estructura ideológica organizacional más compleja basada en la creación de empresas con una división de trabajo de carácter autogestionario, con el objetivo de que desocupados, semi-obreros y obreros puedan mantenerse como empresarios asociativos, teniendo a su disposición medios de producción y la no dependencia a un empresario capitalista.

El cambio supone la concientización del propio individuo en su rol dentro del proceso productivo donde la división del trabajo rompe con la lógica individualista y estrechamente familiar del campesinado. Una transición hacia el cooperativismo que podría ser más fácilmente adoptada por aquellos que no poseen más que su mano de obra (Kautsky, 1975).

Se dijo anteriormente que la teoría de la organización se afianza en una propuesta metodológica. A través de lo que de Morais llama Laboratorios Organizacionales (LO) se busca dar capacitación masiva a estos sectores sociales para la adopción y conformación de empresas autogestionarias. El laboratorio consiste en que la práctica de la capacitación los individuos inicien un proceso de colectividad donde los individuos componen el trabajo el global de forma directa (de Morais, 2012). El cambio de paradigma está íntimamente ligado a la educación, similar lo que otros anteriores ideólogos del cooperativismo de producción como Robert Owen señalaban décadas antes, pues “una educación renovada, radicalmente diferente, fomentaría nuevas disposiciones y formas de pensamiento capaces de sentar las bases de una comunidad exitosa” (citado en Hudson, 2010: 591).

La capacitación ocurre desde una idea extensionista alternativa. No se basa en la idea de la imposición de las estructuras organizativas únicas, la autogestión no se basa de un modelo único tal como dice Iturraspe (1986). El papel de facilitador en las actividades de los laboratorios “consiste en animar la relación entre sujeto (grupo de participantes) y el objeto (la empresa real), de manera que los factores materiales relativos al objeto sean comprensibles al sujeto” (Branco, 2012:92). No consiste en un ‘mero’ entrenamiento sino en la construcción de conocimiento organizacional a partir de las realidades propias de los individuos, donde la acción colectiva se basa en la creación de nuevos marcos cognoscitivos basados en el fortalecimiento de capital social. Sin embargo esto no es un

proceso espontáneo. Puede ocurrir, como sucedió en la experiencia de LO en Bataán en la provincia caribeña costarricense a inicios de 1970 (empresa que fracasó en años posteriores) que se quiera “imponer la estructura organiza compleja de una gran empresa a un grupo de campesinos que dominan [...] la empresa familiar” (de Morais, 1975:36). El papel del Estado juega en este proceso un papel fundamental permitiendo espacios de organización y capacitación, acompañando políticas distributivas y de fortaleciendo de sus instituciones.

La teoría de la organización de Morais ha sido influyente en Costa Rica y en algunos importantes académicos nacionales como Miguel Sobrado que continuaron con la su teoría y sus formas metodológicas de capacitación masiva, es por esta razón que me he detenido a analizar esta perspectiva. Sin embargo se identifican algunos puntos críticos que no podrían dejarse pasar si se trae esta teoría a la actualidad rural para el estudio de este tipo de empresas autogestionarias.

Con la intención de problematizar sobre la teoría de Morais, podríamos preguntarnos, ¿Qué nos garantiza que la creación de estas formas objetivas de participación productiva pueda ser duradera en el tiempo, y pueda, por tanto, ser considerada una alternativa sostenible en contra del sistema económico hegemónico?

Jürgen Weller, estudioso del cooperativismo costarricense, había ya citado en 1987, desde una vertiente teórica que liga al cooperativismo con el socialismo descentralizado durante el siglo XIX en Europa, que el fracaso de las cooperativas autogestionarias en dicha época se explicaba a partir de las limitaciones competitivas empresariales a las cuales se enfrentaban ante un modelo externo de explotación capitalista. Esta situación los obligaba a tomar dos posibles soluciones: adaptarse a tales condiciones externas o desintegrar su forma de organización social (Weller, 1987:128). De tal manera que las organizaciones autogestionarias no serían íntegramente autónomas, como si existieran por fuera de un contexto económico y político dominante.

Sin embargo, sin querer presentar una postura fatalista de cooperativismo autogestionario por las condiciones limitantes del mercado, Weller señala además, la importancia de prestar atención a los procesos locales de los actores asociados. Se hace “necesario considerar [...] su auto imagen e ideología, así como los conflictos internos del

cooperativismo”. Debido a esto, se busca, para el análisis empírico de esta investigación, y partiendo de la perspectiva territorial ampliamente discutida en páginas anteriores, el estudio sobre las capacidades institucionales de los actores de acceder a la participación local y a los recursos socializados que existen en El Silencio, que pueden limitar o favorecer la convicción y el traspaso de ideologías autogestionarias entre los asociados y siguientes generaciones.

Por otra parte, y siempre en discusión con la propuesta de Morais, si bien la autogestión podría resultar una alternativa socioeconómica para pueblos rurales no debería ser planteada estrictamente como la única forma de organización posible entre actores locales. Es además un sistema flexible que no responde a una única estructura institucional, aunque se respeten sus características más fundamentales. No se puede ignorar que existen formas de economía solidaria que no requieren necesariamente una absoluta distribución de los medios de producción, que sin embargo presentan formas de relacionamiento solidario que contribuyen a la crítica empírica al sistema hegemónico.

Maxime Hauberth (1981) señala que las cooperativas de producción, como organizaciones modernas de gestión rural no presentan necesariamente una postura incluyente en su proceso productivo, como si lo han demostrado históricamente formas tradicionales de la economía comunitaria en diversas partes del mundo<sup>10</sup>. Esta propuesta cooperativista, la analiza el autor, está más vinculada a un panorama ideológicamente deseado para la introducción de poblaciones rurales al mercado capitalista, en la que está presente un alto control estatal, provocando así mismo una fuerte dependencia externa. Sin embargo, el tema central que podría contradecir Hauberth a Santos de Morais, es analizar que la población campesina a pesar de su condición artesanal, lejos de poseer un carácter egoísta por su naturaleza productiva, está envuelto además en lógicas y redes comunitarias, que no se surgen con la inicio de organizaciones formales. Hauberth muestra, de forma normativa, que la figura cooperativa puede resignificarse a partir de las mismas resistencias y estrategias locales, donde prevalezca una ideología comunitaria que permita el

---

<sup>10</sup> Para un análisis más profundo sobre las diferentes concepciones de territorio existentes desde tiempos remotos en América y el resto del mundo, donde la propiedad comunal era culturalmente aceptada y reproducida, ver María Secreto (2011). La autora analiza como la propiedad privada fue una imposición colonial para obviar otros tipos de gestión territorial.

mantenimiento de lazos de solidaridad y ayuda mutua. Esto se construye o se debería construir, señala José Luis Coraggio (2011), en el debate actual sobre otras formas de economía posibles, donde no se excluya la crítica al sistema capitalista convencional, impulsado por el neoliberalismo, aun cuando, como ya se ha señalado, estas otras formas de economía no escapen de un contexto de presión política.

En esta línea, las diferencias entre campesinos, obreros, y semi-obreros no parecen ser una tarea sencilla. No es únicamente la práctica laboral la definitoria del marco cognoscitivo del sujeto rural (como lo señala el marxismo y retoma de Morais), sino debemos revisar hoy en día el factor cultural, identitario e ideológico como construcción social que define intereses, reivindicaciones y prácticas colectivas, tal como lo proponen los ‘Nuevos Movimientos Sociales’ (Melucci, 2010), y lo demuestran los movimientos campesinos internacionalizados de lucha por la tierra (Vía Campesina y MST, por ejemplo), y la producción de la agricultura familiar y pequeña propiedad como práctica justa, distributiva, y rentable (Berry et al., 2014). Es decir, no existe un único proyecto posible para la organización rural.<sup>11</sup>

Un ejemplo de lo anterior es el siguiente: Leopoldo Sandoval (1982:50), siguiendo los postulados de Morais, identifica a la pequeña propiedad como formas simples de organización que poco aportan, en términos cuantitativos, a la producción de alimentos. Una tesis vinculada a la tendencia modernizadora del agro, que legitima la especialización y el acceso a nuevas tecnologías de los campesinos. Esto, sin embargo, se contradice de forma relevante, no sólo en relación con el carácter homogeneizador que simboliza la modernización rural (que no responde necesariamente a las realidades locales), sino en términos de la producción alimentaria por parte de la agricultura tradicional y la agroecología, que demuestran valores ambientales y de estabilidad productiva mayores a

---

<sup>11</sup> Dice Kay y Pineda (1998:78): “el carácter colectivista [durante el tiempo de las reformas agrarias] no debiera ser demasiado alabado, puesto que casi siempre fue más aparente que real. En Perú, aproximadamente la mitad de la tierra agrícola del sector reformado (fincas colectivas y estatales) era cultivada de manera individual. En Chile y en El Salvador esta cifra fue más o menos de una quinta parte” En Costa Rica la discusión la complementa Rojas y Arce (1991), quien identifica, en un contexto de 16 cooperativas autogestionarias activas en 1985, que el 43% de las tierras colectivas se gestionaban de forma individual o bajo otro tipo de control.

las promesas desarrollistas de la agricultura químico-dependiente, o altamente tecnificada (Altieri y Nicholls, 2000).

Esto no quiere decir, sin embargo, que la organización no sea relevante para la misma defensa productiva ni para mejorar el aporte de alimentos, al contrario, es parte también de valiosos y nuevos enfoques normativos para la agricultura sustentable. Desde un punto de vista teórico más contemporáneo, la llamada por Cristóbal Kay (2009) ‘Nueva Ruralidad Comunitaria’ presta atención a los retos globalizadores de la economía neoliberal, estableciendo líneas normativas del desarrollo rural relacionadas con la autosuficiencia alimentaria y la promoción de autonomía de base local.

La nueva ruralidad, en general, toma en cuenta las condiciones socioeconómicas actuales de las sociedades rurales. Los cambios contemporáneos referidos a las relaciones urbano-rurales y los nuevos esquemas productivos que ocurren, a través no sólo de las actividades agrícolas sino de labores no agrícolas, además de los procesos de la feminización del ámbito rural (Kay, 2009). Si bien existen diversas interpretaciones de la nueva ruralidad, sea como una oportunidad de nuevas opciones de empleo rural, otros puntos de vista consideran de forma crítica que las estructuras limitantes de la ruralidad persisten, y que lo ‘nuevo’ no está desligado de la misma problemática de pobreza y desigualdad existente desde tiempos posteriores. Lo nuevo de este concepto es su mirada actual sobre situaciones ya existentes en el pasado, relacionadas con la pluriactividad y sus vínculos con el sector urbano.

Siguiendo la postura del profesor David Barkin, se reconoce la posibilidad de las sociedades rurales de construir sus propias estrategias. Aunque Barkin (2001, 2002) no hace una referencia directa al tipo de organización autogestionaria, las condiciones de autosuficiencia y autonomía por él propuestos para un desarrollo sustentable, son elementos inevitables para su vinculación con el concepto. “La búsqueda de autonomía y autosuficiencia de las comunidades rurales es vista como una forma de protección contra los estragos de la globalización neoliberal” (Kay, 2009: 629).

No se hace mención a la sostenibilidad sólo en términos de conservación ambiental sino en el propio involucramiento de las personas en estos sistemas ambientales donde se gesta su cotidianidad. La sostenibilidad como integración ser humano-naturaleza. En este



sentido, Barkin propone la diversificación productiva y la soberanía alimentaria como opción autónoma. Esta autonomía busca reducir las inestabilidades del mercado alimenticio y de insumos agrícolas global, además de estar al tanto de los valores ambientales promovidos actualmente.

El autor señala la incompatibilidad de formas de organización local con organizaciones extractivas transnacionales promotoras del monocultivo, haciendo referencia directa aquellas alimentarias. En cuanto estas últimas, de producción especializada, han tenido costos sociales y ambientales altos. “Los habitantes rurales nunca han sido ‘sólo’ agricultores, o productores especializados en cualquier producto. Más bien, las comunidades rurales fueron caracterizadas por la *diversidad de sus actividades productivas en las que se comprometen para asegurar su subsistencia*” (Barkin, 2001:86. Cursiva del original). El mismo autor plantea su análisis teórico de autosuficiencia alimentaria con base en la diversificación productiva que ha demostrado posible al paradigma de la agroecología. Tal como identifica Cristóbal Kay (2009:626) “Barkin reconoce que esta estrategia para una nueva ruralidad comunitaria requiere de una perspectiva territorial, ya que debe definirse por regiones para ser viable y sustentable”.

### **Apunte final**

Partir de una concepción del territorio como espacio geográfico y social, es decir, como construcción cultural de los seres humanos con la naturaleza en la cual hace parte, permite no sólo comprender las formas de organización existentes y su estructura de manejo colectivo, la cual es de por sí, un gran estímulo para llevar a cabo esta investigación, sino que nos lleva a comprender una complejidad de relaciones humanas que forman parte del tejido local. Esto comprende una variedad histórica de actores sociales que interactúan y/o entran con conflicto, y que a su vez se apropian y modifican su entorno natural, a partir, sea del cambio en el uso de la suelo, o desde una concepción simbólica con base en lenguajes de valoración contruidos.

La apropiación material del territorio, que en el caso del estudio actual, está basado en la lucha campesina por la tierra, y que, posterior a su movimiento social, logra obtener los terrenos ocupados, da inicio a un proceso de transformación, no sólo de las relaciones

sociales al interno, sino en la propia individualidad del campesino (a), quien modifica su cotidianidad y economía familiar para la creación de una organización alterna. Ahora bien, esta construcción organizativa no surge de la nada, es producto así mismo de un contexto histórico particular, donde entran en juego una serie políticas nacionales (la reforma agraria es buen ejemplo), contribuciones teóricas y académicas, tal como veremos en el próximo capítulo, además de otros casos que ejemplifican la apropiación territorial en diversas partes del país o América Latina, respaldadas por los movimientos sociales campesinos bajo consignas propias de su época. En gran parte del siglo pasado, de oleadas contestatarias por el acceso a la tierra.

Las posibilidades de organización territorial son diversas, en este caso la autogestión se presenta como una opción para el desarrollo rural, en cuanto los actores colectivizados gestionan recursos comunes, estipulan normas de participación horizontal mientras les permite generar actividades económicas que son distribuidas entre los socios y socias. Esta condición autogestionaria se expresa, a pesar de políticas externas homogéneas, de acuerdo a las especificidades de la localidad, de allí la relevancia del análisis sobre la proximidad de los actores, y como es traducido en la cotidianidad, los valores organizativos y proyectos de desarrollo, de acuerdo a las relaciones de poder existentes. Todo esto sin obviar que las empresas autogestionarias se desenvuelven en una economía capitalista, la cual trasciende la capacidad de gestión autónoma de la empresa, enfrentándose a limitaciones internas y externas que dan un margen de maniobra para la organización, siendo mayormente controlables los factores internos, como las formas de distribución del trabajo, ordenamiento del uso del suelo e inversión, que aquellos indicadores externos, como las políticas de precios, los normas internacionales, entre otros.

A nivel interno, tal como se indicó, las relaciones de poder juegan un valor fundamental para el estudio de la empresa autogestionaria y su repercusión en el territorio. La participación en las políticas de la empresa, se definen a partir de la condición de ser o no asociado, para lo cual se requiere un proceso de instrucción y aceptación por parte de la colectividad ya asociada. De esta manera, la inclusión dentro del proceso cooperativo es voluntaria, en cuanto las personas que tengan contacto con la empresa y se sientan identificadas pueden postularse, pero su aceptación e inclusión real puede no ocurrir de la

misma forma. De allí que esta ‘otra economía’, llamémosla solidaria, necesite ser estudiada, profundizando sobre las limitaciones de inclusión y sobrevivencia a la cual aspira.

Las relaciones de poder desiguales que podrían ocurrir en una empresa colectiva, se ahondan por la existencia de un equipo técnico estático, especializado de las labores administrativas (dentro los mismos asociados), donde la gerencia logra obtener un papel más relevante incluso que la misma consulta popular, en un contexto donde prevalece el conocimiento, y saberes educativos ‘competitivos’. Tal como lo han señalado Mario Lattuada y Renold (2004) en el análisis del cooperativismo agrario argentino ante la globalización. Puede existir un entendimiento de la democracia y colectividad basada sin embargo en contradicciones estructurales, tal como la dicotomía entre el crecimiento económico y la acumulación, y los discursos de bienestar social fundados en los valores ideales del cooperativismo. Algo similar ocurre respecto a la inclusión social con base en el género de los habitantes y trabajadores. En una sociedad donde prevalece el patriarcado y una estricta división sexual del trabajo, no sería extraño pensar en una desigualdad en el acceso de participación por parte de las mujeres en la organización, o aún más, una nula asociación de las mismas por la prevalencia de trabajos específicos no aptos para este género. Así, la organización, sea bajo estrategias de sobrevivencia o normas culturalmente aceptadas, reproduce valores de desigualdad social incluso previamente existentes a su conformación, o se convierte en un espacio de nuevas diferencias basadas en los mismos principios acumuladores del capitalismo, aun cuando muestra condiciones de beneficio social más favorables y solidarias que la empresa privada.

Todo esto para confirmar que, la estructura organizativa, llamada autogestionaria, bajo los preceptos y reglamentos del cooperativismo costarricense, no garantiza *per sé* una absoluta democracia, o una constante autonomía, impulsada por valores ideológicos e identitarios. Lo que nos lleva a suponer que el cambio generacional podría representar también un conflicto para la continuidad de estas formas de organización, que se enfrentan a la necesidad de revalorizar sus instituciones a lo largo del tiempo, como labor de resistencia ante la presión capitalista de producción.

## **CAPITULO II**

### **CONTEXTO HISTÓRICO DEL COOPERATIVISMO AUTOGESTIONARIO EN COSTA RICA Y COOPESILENCIO**

Este capítulo propone un análisis del proceso histórico del cooperativismo autogestionario en Costa Rica desde la década de 1960, donde se evidencia un impulso importante a este tipo de organización, especialmente en la sociedad rural a través de las luchas y ocupaciones campesinas. Se relaciona además, la producción académica que ha surgido en torno al desarrollo rural y en particular al estudio de este tipo de cooperativas para dar cuenta de los discursos más relevantes que problematizan sobre los procesos o temáticas del cooperativismo en el país. Esto incluye a su vez, una presentación detallada de revisión bibliográfica sobre Coopesilencio, como caso particular, para dar paso, al contexto geohistórico específico de la zona en estudio.

#### **Inicio y desarrollo contemporáneo del cooperativismo autogestionario en Costa Rica**

Analizar históricamente el cooperativismo autogestionario costarricense lleva en sí la necesidad de tener como referencia el contexto histórico latinoamericano de distribución de tierras, reforma agraria y conflictos agrarios ocurridos.

Se ha escrito en repetidas ocasiones el carácter inequitativo de las tierras en América Latina. Durante la segunda mitad del siglo pasado el índice de gini rondaba el 0,81%, lo cual no ha variado sustancialmente hasta el día de hoy (Kay, 2014). En casi toda Latinoamérica los proyectos de reforma agraria fueron ejercidos durante la segunda mitad del siglo pasado, inspirados generalmente por las políticas de impulso desarrollista de la Alianza para el Progreso en la década de 1960, que respondían tanto a presiones teóricas sobre el desarrollo estructuralista como a procesos revolucionarios, tal fue el caso de Cuba. Sin obviar, además, las presiones campesinas por el acceso a las tierras, que en Costa Rica, fueron claves en la orientación de las políticas ‘distributivas’ del Estado.

Lo cierto es que a pesar de las diferencias reformistas en los distintos países, hayan sido más o menos radicales y/o violentas, o de tendencias ideológicas divergentes, la organización campesina, a través de cooperativas autogestionarias, fueron parte del repertorio de sus estrategias. La primeras experiencias de reforma agraria en Latinoamérica,

en las que se identifican desde entonces su estrecho compromiso con la creación de cooperativas agrícolas, ocurren en México a inicios del siglo XX, con la constitución de ejidos comunales, impulsando una forma de integración social y modernidad que posibilitara la multiactividad agrícola; en Bolivia, con la revolución de 1952, en la que se “definió el papel básico de la cooperativa en la conducción del proceso de cambio: como forma de propiedad y de explotación colectiva de las ‘tierras de hacienda’, impidiendo la disgregación de las antiguas unidades y diseñando una estructura sustitutiva del latifundio”; y en Cuba, a finales de la misma década, con la constitución de cooperativas de propiedad estatal que buscaban remplazar el latifundio existente, en un contexto revolucionario centralista donde la propiedad gubernamental para 1965, “comprendía el 70% de las tierras, poco menos del 50 % de toda la masa de ganado vacuno, el 75 % de la producción de caña y la totalidad de cultivos industriales (henequén, kenaf, algodón)” (García, 1970: 61-75).

Podría suponerse, tal como lo proponen Kay y Pineda (1998:76) que dentro de un contexto productivista y modernizador de la agricultura como soporte a un proceso de creciente industrialización y diversificación nacional, la tendencia colectivista era una respuesta a la generación de acceso a tierra sin perder el sostenimiento de la economía de escala, que provocaría la sola economía campesina basada en la lógica de subsistencia sin un intenso uso de tecnologías.

En el caso costarricense, el Instituto de Tierras y Colonización de Costa Rica (ITCO) fue creado en 1962 como aparato administrativo Estatal para gestionar la ley de Reforma Agraria creada un año antes, el 14 de octubre de 1961 (Seligson, 1976:60). Este hecho reconoce una preocupación del gobierno por los acontecimientos, incluso violentos, de precarismo que estaban ocurriendo en el campo costarricense. En un contexto donde la concentración de tierra variaba en un índice de gini de 8.2 en 1970 (Villareal, 1984), la convulsión campesina por adquirir tierras y empleo, orientó de forma importante la gestión de la reforma agraria. En el periodo de 10 años, 1963-1973, las familias precarias pasaron de 14.000 a 17.000 (Villareal, 1984:429)<sup>12</sup>. Este tipo de ocupación ‘ilegal’ conllevaba cierta

---

<sup>12</sup> La autora afirma que las familias precarias pudieron haber sido más numerosas, sin embargo tuvo limitaciones en el análisis del total de información histórica.

organización de los actores implicados, en cuanto la mayor parte de las invasiones de realizaban de forma colectiva, aunque la distribución posterior haya sido parcelaria.

Sin embargo, de forma contradictoria, en este mismo periodo de tiempo (1963-1973), el problema de la concentración de tierras en el país se incrementó. Según datos proporcionados por Jorge Mora (1980:80) la cantidad de fincas de 100 y más de 500 hectáreas, donde se ubican los terratenientes agrícolas, aumentaron. El 7,3% de los propietarios pasaron de controlar el 62,4% al 67% del total de fincas en el rango de tiempo señalado.

De esta forma, lo que ocurre en la política costarricense respecto a la problemática agraria<sup>13</sup> es una atención a los problemas crecientes del campo, resultado de la escasez de frontera agrícola, más allá de una política planificada de reforma distributiva. Las tierras mayormente otorgadas a los campesinos por el ITCO<sup>14</sup> fueron tierras marginales, abandonadas, o de cobertura selvática, sea que hayan sido invadidas u ofrecidas por el propietario a precio de mercado (Royo, 2003a). Se podría afirmar, tal como lo señala Bozzoli (1977) que la reforma agraria costarricense fue aprovechada de tierras vírgenes, donde existía todavía frontera agrícola. De tal manera la reubicación de campesinos en tierras selváticas era una opción importante. Lo que no significó una afectación real a la gran empresa.

Los conflictos por la tierra a través del precarismo continuaron, con mayor claridad durante la segunda mitad de la década de 1980 cuando se registraron un total de 410 invasiones, es decir, la mitad del total de invasiones en las dos décadas anteriores juntas (con 817 casos), en medio de la crisis del modelo de sustitución de importaciones (Royo, 2003a: 240).

Si bien se expone principalmente que la concentración de la tierra fue la responsable de la ocupación campesina, Carlos Rodríguez (1989) especifica que en la provincia de Guanacaste, la creciente invasión se debió a la existencia de campesinos sin tierras y ex

---

<sup>13</sup> Valga aclarar que en 1973, la población rural costarricense rondaba el 59,3% de la población total (Bozzoli, 1977:226).

<sup>14</sup>El Instituto de Tierras y Colonización operaba de la siguiente manera: por un lado compraba las tierras en conflicto a sus propietarios legales, y por otro la vendía a los campesinos en forma de atractivos préstamos a largo plazo (ver Edelman, 1993; Rodríguez 1989).

obreros agrícolas. En este caso, los grandes latifundios fueron menos afectados que propiedades de menor tamaño. La expansión ganadera, que aumentó del 39% en 1955 al 60% en 1973 (Arce y Rojas, 1989:47), favoreció éste proceso de expulsión campesina, trasformando tierras de tradición agrícola en áreas menos exigentes de fuerza de trabajo (Bozzoli, 1977).

En el caso de la provincia de Puntarenas, la reducción productiva de banano a cargo de la Compañía Bananera (*United Fruit Company*)<sup>15</sup>, después de la segunda mitad del siglo XX, y el paulatino cambio hacia la producción de palma africana, por parte de la misma empresa, ocasionó un proceso simultáneo de expulsión de mano de obra, provocando la creación de una masa desempleada rural (Villareal, 1984:430). Dicha contracción bananera tiene relación directa con el desgaste de las tierras producto de un menor rendimiento productivo, la afectación de plagas (como el Mal de Panamá y la Sigatoka) y las condiciones físicas que afectaron las fincas cultivadas (Clare, 2011). La expulsión de mano de obra se debe a que “la reconversión de banano a palma implicaba tan solo el 25% de la mano de obra que había laborado en el banano, lo que dejaba en paro al restante 75%” (Clare, 2012:147).

Otro factor importante tiene relación con las políticas gubernamentales de conservación, que propiciaron la delimitación de áreas de valor natural importantes, lo que conllevó en muchos casos a la expulsión de campesinos, y el freno definitivo de la frontera agrícola.

La semiproletarización del campo o la existencia creciente de campesinos sin tierra fueron los factores más importantes para entender la estructura agraria de Costa Rica para la segunda mitad del siglo XX: el fenómeno de lucha por la tierra, y la conformación de parte del ITCO, de los ‘asentamientos campesinos’. En 1976, poco más de un 60% de los campesinos que ocupaban asentamientos comunitarios eran peones agrícolas u obreros antes de agruparse en dichas empresas. Un porcentaje mayor a los asentamientos

---

<sup>15</sup> “La *United Fruit Company* cambia de nombre en 1970 a *United Brands*. En Costa Rica, la subsidiaria de la empresa asume el nombre de Compañía Bananera de Costa Rica” (Clare, 2011:34). La contracción productiva de banano por parte de la Compañía provocó la ocupación de tierras abandonadas, que dieron origen además a muchas empresas comunitarias. Señala Clare (2011), que la mayoría de las cooperativas que se conformaron y que asumieron el cultivo de palma habían sido propiedad de la *United Brands*.

individuales que también se conformaron, aunque esta condición proletaria fuese siempre relevante (Rodríguez, 1976: 233).

Ahora bien, ya habiendo aclarado la situación del conflicto agrario costarricense, al menos de forma breve, como parte de la coyuntura socioeconómica donde ocurren las ocupaciones campesinas, me referiré a continuación a los cambios institucionales gubernamentales y no gubernamentales que propiciaron concretamente el nacimiento del cooperativismo autogestionario nacional

#### *1960-1980: Surgimiento de las empresas colectivas*

La política del ITCO sufrió varios cambios importantes. Durante los años de 1960 y 1970, según Seligson (1976:64) la reforma agraria se dividió en tres fases principales. La primera etapa se orientó a la creación de colonias<sup>16</sup> a partir de la ubicación de familias campesinas sin tierra en zonas vírgenes de explotación (tierras lejanas, sin comunicación, ni infraestructura). En una segunda fase, llamada por el mismo autor como la de “conflictos con colonos invasores”, se dieron continuidad a las políticas anteriores, sin embargo los esfuerzos se dirigieron especialmente a la solución de los conflictos que se generaban por el control de la tierra (se legalizaban tierras a los poseedores de precarios). Esta segunda fase dio paso rápidamente a la “formación de empresas agrícolas” la cual inició a finales de la década 1960 hasta mediados de la década posterior. De dicha etapa se desprenden dos programas internos, el “Programa de Parcelas Individuales” y el “Programa de Empresas Comunitarias de Autogestión”. La distinción en el proyecto del ITCO entre empresas privadas y empresas comunitarias resultó que mientras en el primer caso la tierra era trabajada a través de parcelas individuales, en el segundo, la propiedad era compartida entre varios grupos familiares generalmente conformadas como cooperativas de autogestión (Seligson, 1976:67).

Si bien, esta condición comunitaria de los asentamientos trajo consigo interesantes discusiones sobre la posibilidad teórica de la persistencia campesina en medio de un contexto agrario capitalista (puesto que lograrían ser agentes productivos, no

---

<sup>16</sup> Desde décadas anteriores en la provincia de Limón el traslado de la Compañía Bananera a la zona del Pacífico generó en incremento en el dinamismo de tierras y con ella la creación de colonias agrícolas (Viales, 1998).



convirtiéndose en proletarios, y conservando la tierra), lo cierto es que su afectación en términos de cambio de la estructura agraria del país, fue bastante limitada. En Guanacaste, donde la lucha por la tierra resultó significativa (Villareal, 1982:430), y la proliferación de cooperativas fue importante (16 cooperativas activas para el año 1987) no ocuparon más del 0,6% del total de fincas de la provincia (Arce y Rojas, 1989:46).

Sin embargo, el objetivo de la autogestión a través de empresas era garantizar principalmente la gestión colectiva de las tierras tomadas por parte de las familias involucradas y de esta manera, apaciguar los levantamientos campesinos, crear territorios donde se evite la rápida reconcentración de la tierra, y generar formas de producción más eficientes y modernas, a partir de mayores competencias económicas. Este tipo de organizaciones surgen en un momento de la reforma agraria costarricense donde el Estado inicia a tener un mayor protagonismo administrativo de los poblamientos campesinos que habían adquirido tierra a través de su intervención. Se calcula que fueron alrededor de 37 empresas autogestionarias las creadas entre las décadas de 1960-1980, a través de diversas formas, sea por la compra directa u ocupación campesina (Mora, 1980; Vega, 1988; Arce y Rojas, 1989; Clare, 2011).

Un factor importante para el inicio de estas empresas comunitarias fue la influencia del sociólogo Clodomir Santos de Morais en Costa Rica, así como la tuvo en otros países centroamericanos, principalmente Honduras (de Morais, 2012). La teoría de Santos de Morais se fundamentaba desde las formas asociativas de gestión obrera y los laboratorios de organización como posibilitadores del cambio de una economía artesanal individualista a un estado empresarial de manejo colectivo. En Costa Rica, el proyecto interinstitucional de asentamientos campesinos de 1972-1974 donde participaron el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), el ITCO y la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (DINADECO), fue influenciado por las ideas de Morais (Carmen y Sobrado, 2012:102). Así mismo y como efecto directo de estas propuestas se llevó a cabo, años después, el laboratorio organizacional y de capacitación masiva en el asentamiento campesino de Bataán en la provincia de Limón, donde se capacitaron entre funcionarios del gobierno y estudiantes, dirigentes de otros asentamientos, entre ellos líderes de Coopesilencio.

Cabe rescatar que la experiencia hondureña de reforma agraria y de creación de empresas comunitarias con la intervención del Programa de Capacitación Campesina para la Reforma Agraria (PROCCARA) y otras instituciones, llevó a cabo laboratorios organizacionales años anteriores, y fueron así mismo una orientación para el caso costarricense.

En 1968 nace la Federación Nacional de Cooperativas Agropecuarias y de Servicios Múltiples R.L (FEDEAGRO) como una dependencia del ITCO con el objetivo básico de agrupar el número creciente de empresas agrícolas y ofrecer asistencia técnica y capacitación. Unos doce años después adquirió independencia económica y política del Estado respondiendo a los intereses puntuales de las cooperativas e inclusive integrando a ciertos movimientos sociales campesinos (FEDEAGRO, 1980; Mora, 1986).

Las organizaciones campesinas de cobertura regional o nacional jugaron también un papel importante en el inicio de la historia cooperativista autogestionaria. Desde los contextos más notorios de los movimientos campesinos, la consigna de lucha por la tierra era una motivación primordial en sus estrategias reivindicativas, aunado además a las oportunidades políticas que representaba la reforma agraria. La Federación Nacional Campesina (FENAC), creada a partir de la década de 1970 tuvo protagonismo en las luchas campesinas por el acceso a la tierra a través de una reforma agraria, lo que la llevó a apoyar los movimientos de precarismo rural, de la cual Coopesilencio fue parte. Sin embargo, las crisis internas por la división del Partido Vanguardia Popular ocurrida en la década siguiente provocaba así mismo el debilitamiento de la organización (Mora, 1986).

Por otra parte ocurre en 1976 la creación de la Federación de Cooperativas Autogestionarias (FECOPA) por parte de diversas empresas colectivas agrícolas del país contrarias a las políticas del ITCO y su posición adversa al colectivismo<sup>17</sup>. Su objetivo era fomentar la organización, en apoyo a otras movilizaciones sociales campesinas.

Aunque estas formas de organización comunitarias se denominaron cooperativas incluso antes de poseer un carácter legal establecido, no fue sino en la década de 1970 que inicia una mayor aceptación legal de funcionamiento “con la reforma que se hizo al artículo

---

<sup>17</sup>Con el cambio de gobierno a mediados de la década de 1970, el ITCO bajo la gerencia de Carlos Salazar Navarrete se encontraba en una situación adversa a este tipo de organización (Sobrado, 2012).

135 de la ley de tierras y colonización #2825, modificada por la ley #5496” (Chávez, 1980). No teniendo los mismos beneficios que las cooperativas, a través de “exención de impuestos, bajas tasas de interés, amparo legal etc., surge en 1979 la inquietud de parte de un grupo de dirigentes de cooperativas autogestionarias, con el respaldo de la oficina de Planificación Nacional y Política Económica (OFIFLAN), de promover una ley específica para esas empresas” (Solís y Orozco, 1986:210). De esta forma surge en 1982 una reforma a las leyes cooperativas anteriores para incluir dentro de su legislación a lo que se llamaría hasta la actualidad cooperativas de autogestión<sup>18</sup>. La ley #4179 de 1982 establece un marco legal que regula la constitución y funcionamiento de las cooperativas, y a su vez reconoce la categoría de propiedad social como una de sus formas posibles.

De esta manera entran en juego dos actores sociales importantes: el Instituto Nacional de Fomento cooperativo (INFOCOOP), ya creada en los setenta y que ha tenido hasta hoy en día la tarea de divulgar, promover, capacitar y financiar el cooperativismo en Costa Rica como una institución estatal autónoma y la Comisión Permanente de Cooperativas de Autogestión (CPCA) fundada con la ley de 1982 como una organización de segundo grado que agrupa a las cooperativas autogestionarias con objetivos de representación y asesoramiento. Con la ley se crea además el Fondo Nacional de Cooperativas de Autogestión con el objetivo de otorgar créditos a las cooperativas y cubrir gastos administrativos internos de la CPCA, entre otras funciones.

En fin, se hace evidente que durante el origen de las cooperativas de autogestión se combinan dos fuerzas políticas importantes. Por un lado el Estado costarricense, que aun de forma variable posibilitó la creación de organizaciones comunitarias, señalando la importancia de mejorar la producción agrícola (granos básicos, frutas, hortalizas) para el desarrollo rural, a través además del mejoramiento tecnológico; y la fuerza de los movimientos políticos más radicales que dieron respaldo y educación ideológica

---

<sup>18</sup>La creación de cooperativas de autogestión tiene un auge mayor en el ámbito agrícola, como una alternativa a las presiones de grupos campesinos sin tierra. Sin embargo, no es de obviar la importancia que ha tenido en otros ámbitos productivos, como fue la fundación de lo que hoy se llama la Cooperativa Autogestionaria de Servicios Aero Industriales R.L. en 1963, convirtiéndose en la primera empresa de características autogestionarias en Costa Rica, dedicada a la industria aérea.

colectivista a los movimientos campesinos a través del acceso a tierra y el derecho a la producción agrícola.

*1980-2000: Entre cambios productivos y cooperativismo autogestionario*

Luego de la década de 1980 se empieza a vivir un cambio importante en los gobiernos latinoamericanos que luego se confirman en la década siguiente: el cambio hacia las políticas de liberación económica, las cuales cuestionan el papel interventor del estado y se promueven nuevas líneas estrategias que impulsan la economía de exportación, en el caso del agro, la producción agrícola ligada al cultivo de productos no tradicionales. La firma de los Programas de Ajuste Estructural (PAE) y las políticas agrícolas de los gobiernos de Luis Alberto Monge (1982-1986) y Oscar Arias Sánchez (1986-1990) fueron el viraje hacia la productividad y la agricultura de cambio, lo que trajo consigo además la búsqueda de inversión extranjera y el fomento de producción para la exportación, dejando de lado, paulatinamente, la producción de granos básicos. El ITCO deja de existir y pasa a llamarse IDA: Instituto de Desarrollo agrario.

Otro dato importante está relacionado con el sindicalismo en el país, la división del Partido Comunista Vanguardia Popular en 1984 enmarcado además en una crisis de la izquierda global, repercutió en el desarrollo de la sindicalización a fin a esta ideología. Las organizaciones campesinas surgieron, a partir de ésta época, desde una postura ‘independiente’ de los centros sindicales más relevantes de la década anterior (Mora, 1992:155).

Estos cambios de estrategia política tuvieron así mismo una consecuencia sobre el establecimiento y desintegración de cooperativas en el país. Mientras en la etapa antes analizada las empresas comunitarias eran una opción de organización y autonomía aunada a los movimientos sociales campesinos por una reforma agraria integral, en la década de 1990 la tendencia ideológica organizativa cambia. Pareciera, dice Benjamín Núñez (1994), que las reivindicaciones de la Unión de Pequeños y Medianos Agricultores Nacionales (UPANACIONAL), una importante organización nacional, cambiaron por el derecho a una libre competencia dentro del contexto de ajuste estructural y no en una posición contraria.

Un cambio por tanto, de la lucha por la tierra al derecho de ser productor y competir en un mercado liberal (Cordero, 2001).

Dice Mora (2005:102): “la eliminación de los subsidios y otros mecanismos de estímulo y protección para grupos significativos de productores familiares agrícolas, así como el incremento de las importaciones de bienes primarios, forman parte de la reorientación económica y política impulsada en el país en las 2 últimas décadas”.

En el Pacífico Central y Sur costarricense, el cultivo de palma aceitera se afianzó, en especial con la caótica suspensión de la actividad por parte de la Compañía Bananera en 1984. La mayor parte de las cooperativas creadas en esta zona del país asumieron el cultivo palmero, estrechamente ligado a la Compañía Palma Tica, la cual fue una rama de la misma United Fruit Company que lideraba la investigación y siembra de palma desde décadas anteriores<sup>19</sup> (Clare, 2011). Esto sucedió por diversas razones: la iniciativa gubernamental, a partir del IDA, jugó un papel protagónico para la siembra intensiva del cultivo, atravesado por la política del cambio productivo orientado a la exportación. Los niveles de rentabilidad de la palma adulta, por su naturaleza de producción anual, eran considerados mayores a otros cultivos temporales, permitiendo ocupar terrenos anteriormente bananeros e inicialmente propiedad de la misma transnacional bananera. Además, y siguiendo la tesis de Patricia Clare, el sostenimiento del cultivo palmero en manos de organizaciones cooperativas podían generar mayor respaldo de la producción en beneficio del proceso agroindustrial.

El involucramiento de las cooperativas en la producción palmera (o en general de cultivos no tradicionales) puede ser ejemplificada también en el caso de Honduras, donde las cooperativas<sup>20</sup>, impulsadas incluso por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) eran vistas como espacios productivos apropiados para extender proyectos agrícolas hacia la exportación, marcando además una ideología productiva que no contrariara al modelo

---

<sup>19</sup> Clare (2011) en su trabajo de investigación: “Los cambios en la cadena de producción de la palma aceitera en el Pacífico costarricense” divide la trayectoria de las cooperativas que introdujeron dicho cultivo, en tres grupos. Las empresas dedicadas en su inicio al autoconsumo y siembra de granos básicos (como fue el caso de Coopesilencio). Las que optaron desde su creación a la agroindustria, con cultivos de banano, cacao y palma, y por último, las cooperativas orientadas exclusivamente al cultivo de palma (Clare, 2011:124).

<sup>20</sup> Se refiere específicamente a las cooperativas del Bajo Aguán.

neoliberal (ver Macías, 2001). Cita Marc Edelman y Andrés León respecto al caso hondureño:

En el Aguán, el Gobierno siguió de cerca a las empresas campesinas, reprimiendo cualquier brote que olera a una “amenaza roja” y limitando severamente la autonomía de las cooperativas. Por ejemplo, en 1977, el ejército ocupó a la Empresa Asociativa Isletas (EACI), una importante productora bananera y encarceló a sus líderes, luego de que un grupo de asociados empezó a promover el cultivo de granos básicos y ganadería (maíz, arroz y cerdos), como una forma de adquirir algún tipo de autonomía económica con respecto a la Standard Fruit Company (Edelman y León, 2014: 210).

Mientras tanto en el país, la década de 1990 no fue una etapa importante en la inscripción cooperativa, al contrario, se nota un decrecimiento constante desde mediados de la década anterior, pasando de 407 a 318 cooperativas en el año 2000 (INFOCOOP, 2012). Esta baja en el crecimiento de las cooperativas se ubica en un contexto político nacional también cambiante, donde se buscaba instaurar un ‘Nuevo Cooperativismo’ impulsado por los sectores conservadores del Movimiento Cooperativo (Weller, 1987). En esta línea de pensamiento, se privilegiaba la atención sobre la rentabilidad de las organizaciones, para afirmar su contenido competitivo dentro del mercado, dejando así de lado las visiones ‘románticas’ del cooperativismo, su historia, y posible alianza con los sectores más pobres de la sociedad. Un hecho particular de esta tensión y afirmación de cambio ocurrió durante la presidencia de Rodrigo Carazo (1978-1982), quien propuso la creación del concepto “Empresas Asociativas de Autogestión (EAA)” que aportaba un contenido mayormente crítico del discurso autogestionario manejado por el Movimiento Cooperativo tradicional, para impulsar estas formas de asociación en los sectores marginados, como una propuesta política que permitiera repensar la lucha de clases. Dicha idea fue rechazada y criticada por la oposición de los gremios del movimiento cooperativo existentes, continuando con sus premisas de rentabilidad empresarial (Weller, 1987:136).

Por otra parte, y dentro del repertorio de actividades productivas diversificadas que aparecen en esta época y toman mayor fuerza en diversas zonas rurales del país, se encuentra la opción del turismo rural. Si bien la incidencia política de parte de organizaciones de segundo grado para establecer el turismo rural como una tipología propia es más clara a partir de 2000, la década de 1990 es base para el inicio de estrategias

turísticas locales. En esta misma época surge el Consorcio Cooperativo Red Ecoturística Nacional (COOPRENA) por iniciativa de diversas cooperativas “enfocada en captar un turismo naturalista, científico o específico para organizaciones sociales” (Barrantes, 1998:111). Esto ocurría en un contexto político gubernamental de apoyo al turismo nacional a través del Instituto Costarricense de Turismo (ICT).

### *El siglo XXI: hacia nuevas lógicas productivas*

En esta última etapa el turismo siguió siendo un sector productivo de suma importancia para el país, desde 1990 hasta la actualidad la visitación de turistas se ha cuadruplicado, generando un monto de 2.363 millones de dólares para el 2013, alrededor del 20% el PIB (Estado de la Nación, 2013). Respecto a la tipología de turismo rural, en el año 2003 se crea la Alianza para el Turismo Rural Comunitario (TRC), conformadas por tres organizaciones principales (ACTUAR<sup>21</sup>, COOPRENA<sup>22</sup> Y ACEPESA) siendo un actor clave en la preparación de la Ley para el fomento del TRC firmada en el 2009 y que establece la coordinación entre diversas instituciones públicas para su promoción, la posibilidades de crédito a actores organizados y capacitación.

Este hecho es importante para el cooperativismo autogestionario rural debido a que su forma de organización ha sido compatible con la oferta turística deseada por diversos actores: el Estado, las cámaras de turismo, agencias de viajes y demanda extranjera, a través del mercado de experiencias paisajísticas, actividades productivas demostrativas e infraestructura de alimentación y hospedaje.

Por otro lado, la política gubernamental toma un giro en sus proyectos de ordenamiento y planificación del sector rural. Aconteció el cambio del IDA al Instituto de Desarrollo Rural (INDER) a través de la ley #9036 en el 2012. Lo que ha significado un hecho reciente e importante en la comprensión de la ruralidad a partir del espacio territorial, definida por ley como una “unidad geográfica dedicada principalmente al desarrollo de actividades rurales, compuesta por un tejido social e institucional particular, asentada en

---

<sup>21</sup> Surge en el año 2001, la conforman en la actualidad 32 organizaciones que mezclan la actividades turísticas con otras labores agrícolas y de pesca (Fontana, 2012).

<sup>22</sup> Conformada al 2012 por 23 organizaciones, todas cooperativas (Fontana, 2012).

una base de recursos naturales propios, con formas de organización, producción, consumo, intercambio y manifestaciones de identidad comunes” (Ley, 9036).

Esta coyuntura de cambio ocurre en un contexto del sector agropecuario donde se evidencia un afianzamiento de la política neoliberal. De tal forma que “se ha pasado de una nación campesina, que destinaba casi dos terceras partes de su territorio a las labores del campo, a otra en que menos de la mitad de su espacio se destina a la siembra” (Bermúdez, 2015)<sup>23</sup>. Es decir, acontece un incremento de las actividades no agrícolas del sector rural, tal como lo demuestra el censo agropecuario realizado por el Instituto Nacional de estadística y Censo (INEC) en el 2014. Desde 1950 a 1984 el número de fincas en el país aumentó gradualmente de 43.086 a 101.938, sin embargo las décadas posteriores demostraron una disminución a 93.017 fincas existentes. El uso del suelo ha vivido un cambio también importante en cuanto ha aumentado la explotación intensiva de la tierra, prevaleciendo en un 66,5% los cultivos anuales (INEC, 2014).

Cabe aclarar por último que existen registradas como cooperativas autogestionarias activas hasta la fecha (2015) 124 empresas, de las cuales el 65% son cooperativas iniciadas en la época del 2000 en adelante, de las cuales predominan 72 inscritas como ofertoras de servicios, le siguen 20 destinadas a las agricultura y producción, entre otras bajo la línea de comercio, artesanía, y pesca (Ministerio de Trabajo, 2015).

Ahora bien, de forma complementaria a lo analizado hasta ahora en las distintas fases históricas, se realiza un breve recuento de las principales referencias bibliográficas que han acompañado al cooperativismo autogestionario en Costa Rica con el objetivo de identificar sus tendencias teóricas principales y puedan orientar así mismo la construcción de esta investigación.

### **Cooperativismo autogestionario y desarrollo rural: Generalidades sobre su estudio**

La importancia de la organización campesina, los movimientos sociales, las coyunturas políticas reformistas de las décadas de 1960-1990, marcan un hecho fundamental en la literatura agrarista costarricense, que contribuyó además en la discusión latinoamericana respecto a la persistencia o no de los sectores campesinos ante los contextos capitalistas y

---

<sup>23</sup>: información disponible en <http://gobierno.cr/la-profunda-transformacion-agropecuaria-que-el-censo-delato/>



globalizadores de producción. De esta manera, la noción de desarrollo rural orientada al análisis del sector agrícola específicamente, se construye a partir “de la lucha y el debate socio-político” (Ploeg et al., 2000:391). Así, autores como Armando Bartra (1975) y Ernest Feder (1977) revelaban la descomposición de la economía campesina, mientras otros, como Warman (1972) y Schejtman (1980) señalaban que al contrario de un debilitamiento, los nuevos procesos sociales podrían propiciar la revitalización de una figura campesina.

De aquí que surgen, más ligado a una idea campesinista, los trabajos de Clodomir Santos de Morais (1975, 2012) y Gustavo Esteva (1977, 1978) que si bien analizan la crisis campesina por el avance del capitalismo, proponen desde perspectivas colectivistas, la integración campesina y obrera agrícola al control autónomo como respuestas al manejo de recursos, la generación de empleos y la resistencia a la proletarización.

En el caso costarricense, autores como Lowell Gudmundson (1986) y Mitchell Seligson (1980) debaten y buscan explicar, “las fuentes de la ‘acumulación originaria’ que dieron origen al desarrollo del capitalismo agrario en Costa Rica”, un tema central en la sociología rural de los años sesenta, tal como señala el historiador Mario Samper (1989:114).

Las condiciones de concentración de tierras y movimientos campesinos, así como las políticas reformistas distributivas y de organización, fueron importantes tópicos de análisis en la década de 1980, cercana ya a las transformaciones políticas de ocurrieron a mediados de la misma. Se hacen evidentes trabajos como el de Francisco Barahona (1980), Jorge Mora (1980, 1992), De la Cruz (1985), Menjivar y Portuguez (1985).

Respecto al precarismo rural, muy común en todo el país, surgen además los artículos de Beatriz Villareal (1984) sobre el precarismo en las décadas de 1960 a 1980 en Costa Rica y Rodríguez (1989) sobre la situación de concentración de tierras e invasiones campesinas en la provincia de Guanacaste.

Para finales de los años ochenta e inicios de los años noventa la situación campesina, su conceptualización y reproducción, organización y crisis, toma un carácter importante en diversos artículos académicos (Mora 1986, 1989; Fernández 1989; Chacón ,1994; Arguedas, 1994; Núñez, 1994). Por otro lado, y en el mismo contexto temporal, las formas asociativas campesinas y de otros sectores por medio del cooperativismo son base

de diversos trabajos de investigación. En 1988 surgen dos importantes volúmenes sobre el panorama del desarrollo cooperativo costarricense por Luis Mayorga et al., y en 1990 el historiador Oscar Bulgarelli y Carlos Fallas publican un importante trabajo de carácter histórico sobre este tipo de organización desde contextos precolombinos.

En el contexto latinoamericano, a partir de la segunda mitad del siglo XX, y como producto de las reformas agrarias latinoamericanas, la literatura regional ha revelado la importancia obtenida por el cooperativismo en las políticas de desarrollo reformistas de los diferentes países, lo que demuestra que el caso costarricense estuvo inmerso en un contexto político americano, con mayor o menor radicalidad, de fomento de la organización cooperativa (Chonchol, 1989, 2003; Kay y Pineda, 1998). En Centroamérica, las condiciones de reforma fueron particularmente diferentes entre los países, aunque tal como señalan recientemente Edelman y León (2014), tuvo la generalidad de convertirse en rápidas contrarreformas, el desvanecimiento de las cooperativas impulsadas o simplemente no afectar seriamente la posesión concentrada de la tierra.<sup>24</sup>

Volviendo al caso costarricense y así mismo a las décadas anteriores del nuevo siglo, desde una aproximación histórica a la evolución autogestionaria del cooperativismo, destaca el artículo de Solís y Orozco (1986) respecto al recuento de la organización desde 1970, compilado en el libro de Francisco Iturraspe que reúne a su vez diversas experiencias latinoamericanas de autogestión y cooperativismo, contribuyendo en la discusión teórica respecto al estudio de la autogestión obrera y campesina en América Latina ya sea como resultado de reformas agrarias (Perú, Honduras, Chile) o como procesos independientes (Argentina, Uruguay).

Sin embargo, se podría decir que el documento más importante que se refiera de forma crítica y bien documentada sobre el sentido autogestionario en el cooperativismo costarricense ha sido el artículo de Jürgen Weller en 1987. El autor hace un recuento histórico de tremenda importancia (1960-1980) sobre lo sucedido en dos décadas de convulsión cooperativa. Lo relevante del documento es su contribución a la discusión política sobre la organización y la trayectoria del movimiento cooperativo en el país. Weller

---

<sup>24</sup> Para ampliar la mirada sobre esta perspectiva histórica centroamericana, ver el artículo de González y Romano (1999) para el caso Salvadoreño y el libro de Miguel Macías (2001) sobre la reforma y contrarreforma agraria en Honduras.

señala que la disyuntiva entre democratización del espacio colectivo y la acumulación económica ha representado un conflicto para la sobrevivencia de la autogestión, donde los conceptos de desarrollo económico influyen en las estrategias de los actores organizados.

En este sentido, Rojas y Arce (1989) describen la situación de las cooperativas de la provincia de Guanacaste. Revelan el grado de desintegración asociativa y demás conflictos relacionados con el alquiler de tierras, y la falta de titulación por parte del gobierno. En fin, trata de cuestionar el carácter efectivo de este tipo de organización en las formas como se han gestionado hasta la época. Una realidad no ajena a lo que Marc Edelman (1993) realiza en su trabajo sobre el arrendamiento ilegal de tierras en Costa Rica. Según el autor, las cooperativas poseían una débil situación financiera (debían pagar préstamos importantes al ITCO) por lo que era común el alquiler de las tierras o el parcelamiento, además de la insuficiente asistencia técnica de este tipo de gestión hacia los propios campesinos.

Por otra parte, son varios los trabajos, generalmente de investigación universitaria, que se han preocupado por el análisis de este tipo de cooperativa para fines de intervención social y económica. Se darán a conocer los trabajos más relevantes. Cerdas et al., (1980), pone un énfasis en tres estudios de caso de cooperativas en el Pacífico Sur de Costa Rica con el fin de crear un plan de intervención social para el tratamiento de sus problemáticas. El trabajo de Leiner Vargas (1990) analiza las cooperativas como alternativas de empleo en la zona sur. El autor hace un análisis económico de las actividades de dos cooperativas, proponiendo una metodología empresarial para la mejor administración.

Barrantes y Vargas (1992) realizan un estudio jurídico de la forma cooperativa de autogestión. Proponen a raíz de su investigación la necesidad de una reforma integral de la normativa de las cooperativas, debido a ciertos vacíos jurídicos relacionados con la constitución e inscripción de las cooperativas, su administración y funcionamiento, la regulación sobre asociados y el régimen patrimonial, además de las regulaciones sobre la disoluciones, liquidación.

Rojas y Villegas, por su parte en 1993, analizan la rentabilidad de la cooperativa Coopecoyolar R. L. ubicada en el Pacífico Central con la introducción de los cultivos no tradicionales en sus estrategias. Identifica el autor, el carácter de inestabilidad de la agricultura de cambio (propia de las políticas neoliberales) y propone la continua

combinación entre agricultura tradicional con aquella no tradicional para darle continuidad a la organización.

Fernández (1994, 1995, 1996) trata sobre el proceso de gestión de los recursos humanos en las cooperativas de autogestión a través del estudio de caso de una Cooperativa autogestionaria de salud, Coopesain y el rol de este tipo de cooperativas en las políticas estatales, identificando el constante apoyo de parte de los gobiernos de turno entorno a estos tipos de gestión colectiva, analizando, además, la naturaleza jurídica de la organización autogestionaria en Costa Rica. Sin embargo la autora poco profundiza sobre los cambios que ocurrían en la década neoliberal, siendo más bien optimista a éstas políticas para el mejoramiento empresarial de las organizaciones, y aunque da evidencias, aun superficiales, sobre el declive de las cooperativas para dicha época, la autogestión como condición política y autónoma de la colectividad no parece ser un tema de interés.

Se había dicho anteriormente que los cambios políticos en la década de 1980, luego profundizados en la década siguiente, orientaron la producción nacional hacia la exportación y la diversificación agrícola. Podríamos decir, que este proceso de transformaciones también repercutió, aun de diferentes formas, en el ámbito académico. Ocurre así, en un contexto latinoamericano e incluso mundial, la “emergencia del paradigma de desarrollo sustentable como un marco de trabajo integrado” y la participación de la sociedad civil en su desarrollo (Ellis y Biggs, 2001:445). En Costa Rica la discusión sobre el campesinado y sus desafíos ante la globalización y el sistema capitalista se hace menos evidente (por no decir que desaparece) desde esta época.

Respecto al cooperativismo, los trabajos sobre género toman mayor importancia. El estudio de Mireya Jiménez (1999) respecto al tema de la mujer y su continua exclusión en el cooperativismo costarricense, la tesis de Murillo (2000) sobre el análisis de una cooperativa autogestionaria femenina con el objetivo de proponer un sistema de administración y de información, y el trabajo de Berrocal y Campos (2006) sobre el impacto positivo que han tenido en términos de empoderamiento y control de empresa las mujeres de tres cooperativas autogestionarias, son ejemplos de esta orientación.

INFOCOOP ha sido un ente importante en la promoción e investigación del cooperativismo en el país. A partir del departamento de Desarrollo Estratégico se han

elaborado una serie de trabajos con el objetivo de elaborar mejores estrategias y proyectos para la promoción del cooperativismo. En este sentido, desde el punto de vista institucional las cooperativas se plantean incluso como un beneficio para los jóvenes rurales, sin embargo el trabajo de Marcela Román (2010) demuestra que no son evidentes proyectos productivos consolidados por este sector de la población (Román, 2010).

Entrados los años 2000 los panoramas académicos y teóricos cambian de una visión ruralista con miras únicamente al sector agrícola, a una discusión sobre los cambios que ocurren en el sector, surgiendo visiones ambientalistas y de desarrollo sostenible. Los conceptos de Nueva Ruralidad y Desarrollo Territorial Rural toman fuerza (Castillo, 2012, Sepúlveda et al., 2003, 2008; Mora, 2005, Ávila, 2013). En este contexto, el estudio sobre el turismo rural comunitario juega también un papel importante (Cordero, et al., 2002; Peralta y Solano, 2009; Cordero y Bodson 2011; Salazar, 2012), en la mayoría de los casos como una alternativa de desarrollo para la ruralidad, sea para la generación de empleo e ingresos económicos y/o como actividad cercana a la conservación del medio ambiente, en respuesta a los desafíos que muestra el turismo de masas, característico del desarrollo de esta actividad en ciertas zonas del país desde décadas anteriores.

Los trabajos de Allen Cordero (2011, 2012) sobre la historia, desde relatos de vida, de diversas cooperativas rurales, proponen guías orientadores para entender el cambio de perspectiva sobre la cual los campesinos desarrollan sus estrategias organizativas. De una lucha por el acceso a la tierra, los movimientos sociales campesinos se manifiestan hacia nuevos paradigmas ‘verdes’, es decir más acordes con la conservación y discursos ambientalistas.

Por último y respecto al caso puntual de esta investigación, Coopesilencio, lo anteriormente escrito ha sido relevante si comparamos con la atención que han tenido otros procesos organizativos rurales. Sin embargo las pequeñas reseñas escritas hacen referencia casi exclusivamente a sus procesos históricos orientados a catalogar de ‘exitosa’ su forma de organización debido a su continuidad en el tiempo (Marín, 1999; Mora, 2006; Escalera, J y Ruiz, 2011). Es importante el libro inédito de Gabriela Gamboa (2012) en el cual narra la historia de vida del pionero de Coopesilencio y gran líder de la organización Pablo Bejarano.

El único libro publicado sobre esta cooperativa es *La construcción de un Sueño* escrito por Víctor J. Barrantes en 1998 en conmemoración a los 25 años de la constitución de la cooperativa. El trabajo tiene como base las historias de vida de los mismos pobladores y las experiencias de un programa de extensión académica en Coopesilencio por parte de la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA) en la década de 1970.

En síntesis se puede decir, con relación al desarrollo rural en Costa Rica, que se ha pasado de un análisis detallado de la composición campesina, sus formas de economía y reproducción, a una visión ampliada del campo donde los campesinos forman parte de los procesos territoriales. Cabe rescatar que ambos paradigmas no se delimitan de forma homogénea. Los conflictos por la tierra y la continuidad del campesinado en América Latina siguen siendo un objeto importante de estudio (aunque en Costa Rica esta literatura sea escasa respecto a otros países latinoamericanos), así como su ubicación en contextos espaciales de territorio con diversos propósitos productivos y culturales.

Respecto al tema cooperativo autogestionario, la producción académica más contemporánea ha sido bastante dispersa, con orientaciones generalmente economicistas y de manejo empresarial, aunque surgen trabajos con enfoques de género y temas ambientales en los últimos años, estudios referidos específicamente sobre el manejo organizativo desde su concepción teórica autogestionario no han sido evidentes. Así mismo se confirma con la literatura existente sobre Coopesilencio, la cual ha ubicado sus objetivos al análisis de sus estrategias, resaltando sus capacidades históricas de organización, sin investigar sobre su propio sistema autogestionario.

### **Coopesilencio: Contexto geo-histórico**

El Silencio se encuentra en la región central del Pacífico costarricense a 30 kilómetros de la ciudad de Quepos, principal centro poblado del cantón y referente turístico nacional por su ubicación junto al Parque Nacional Manuel Antonio. Se encuentra atravesado por dos ríos principales, el Río Savegre (en un recorrido de oeste y sur) y el Río Guabas (este) desembocando en el Océano Pacífico a unos pocos kilómetros del territorio. Con una elevación que varía de los 10 a los 200 msnm posee una temperatura de 27-32 grados anual,

con una media de precipitación de 3700 mm, siendo los meses de setiembre y octubre los más lluviosos, al igual que en todo el Pacífico costarricense (IMN, s/f).

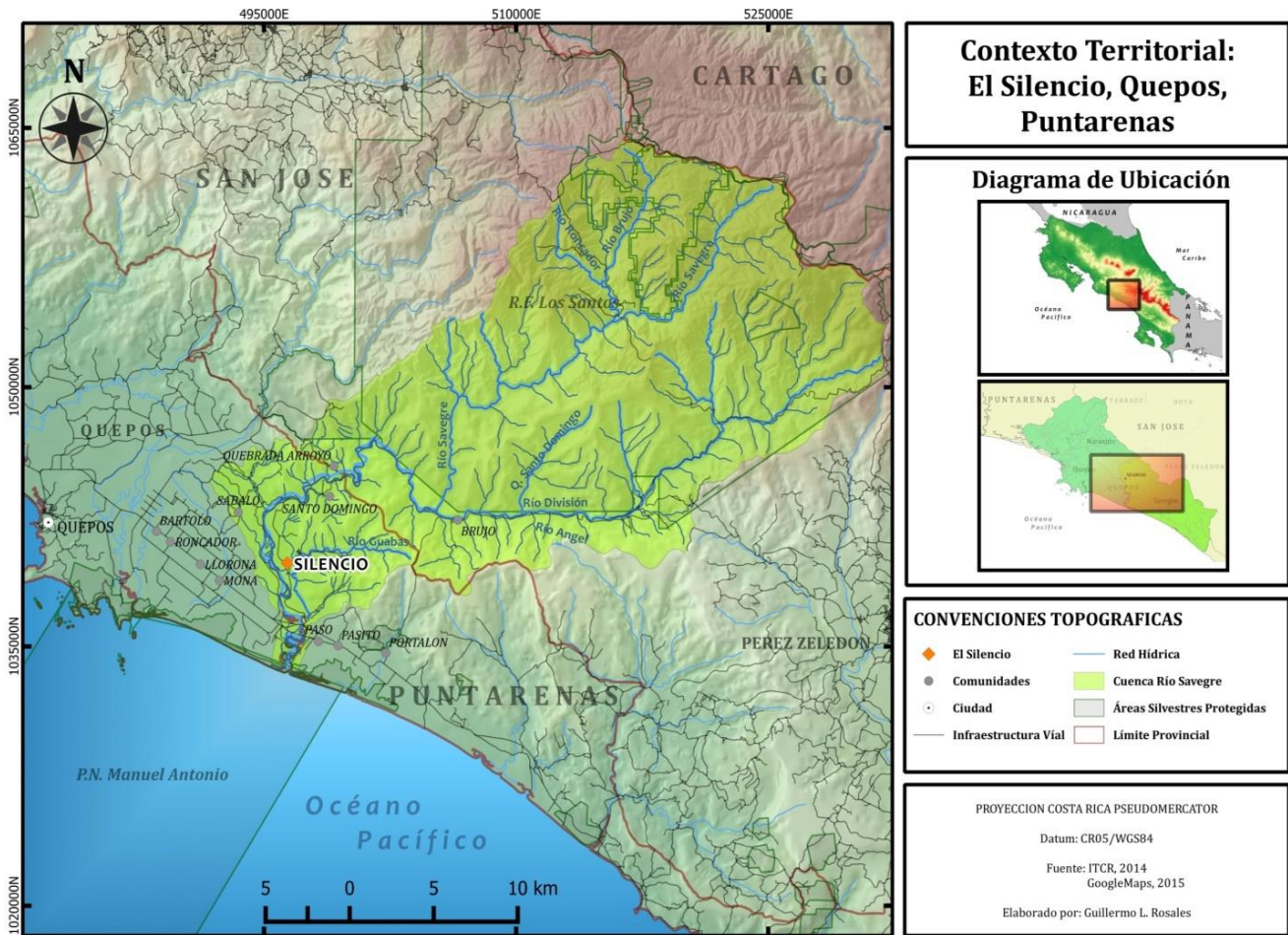
### **Fotografía 1. Calle principal de El Silencio**



**Fuente:** Coopesilencio.

El Silencio se ubica dentro de la Cuenca hidrográfica del Río Savegre, tal como se muestra en el mapa n°1. La altitud de la cuenca varía de los 3400 msnm hasta la zona costera, donde se identifica, en la parte alta: la producción de hortalizas, frutas y ganadería de leche, en la zona media: café, ganadería extensiva y granos básicos, y en las zonas bajas, donde se ubica el Silencio, la producción extensiva de palma aceitera (*Elaeis guineensis*), producción de arroz y ganadería extensiva (Araucaria, 2003).

**Mapa n°1. Contexto de ubicación de El Silencio**



**Fuente:** Elaboración del geógrafo Guillermo Rosales.

Ahora bien, se han identificado para el análisis histórico de Coopesilencio tres periodos claves, la primera tiene relación con la coyuntura económica regional, y la toma de tierras por parte de los campesinos en el transcurso de la década de 1970. La segunda fase arranca con los cambios productivos que se llevaron a cabo en el territorio a partir, principalmente, de la introducción y expansión de la palma aceitera; y por último, con la entrada del nuevo siglo, las condiciones productivas se afianzaron hacia la diversificación de actividades no agrícolas, aunque la palma se consolidó a su vez como el cultivo más notable del paisaje. Se explicarán en detalle cada uno de los periodos mencionados.



*De la lucha por la tierra a la constitución organizativa*

El Silencio era una finca de la Compañía Bananera donde producía, entre las década de 1930 hasta finales de 1950, banano para exportación, gobernada a través la división administrativa de Quepos<sup>25</sup>.

La Compañía llegó al litoral Pacífico luego de dejar las tierras caribeñas en las cuales tuvo presencia desde inicios del siglo XX. A partir de 1925 la producción de banano se había ya implementado en el sector de Quepos bajo el contrato firmado por el Estado costarricense y la empresa Pirris Farms and Trading Company, además de la producción que hacían pequeños productores independientes. No fue sino hasta la década de 1930 que la United Fruit adquirió las propiedades de la anterior compañía y a su vez ejerció el control sobre los productores independientes (Cerdas, 1993:134).

Sin embargo, hubo tres situaciones principales que perjudicaron la producción bananera en la división de Quepos y que afectaron por supuesto a la Compañía: tierras ‘poco productivas’ para un cultivo tan exigente como el banano, huelgas laborales y la existencia de sindicatos que presionaban por el acceso a tierras. Además de las malas condiciones meteorológicas que afectaron los cultivos por medio de inundaciones, “al permanecer las raíces del bananal sumergidas varios días, facilitaron las condiciones para el desarrollo de las enfermedades de la sigatoka y del mal de Panamá” (Clare, 2007:167).

A pesar de que la producción bananera se concentró en mayor medida en el Pacífico Sur costarricense después de la década de 1950, otras alternativas productivas se desarrollaron en esta división administrativa, en especial la palma africana, que perdura hasta hoy en día.

---

<sup>25</sup> La Compañía Bananera administraba el Pacífico bananero en divisiones (Quepos, Golfito y Puerto Gonzales Víquez), estas se dividían a su vez en distritos y éstas en fincas. En el sector de Quepos de encontraba El Silencio (Royo, 2003b).

## Mapa n° 2. Ocupación de la Compañía Bananera en el Pacífico Central y Sur



Fuente: Villalobos (2006:4).

Coopesilencio surge como resultado de la toma de tierras por parte de campesinos y ex obreros de la misma compañía en tierras de El Silencio a inicios de 1970. La finca había sido abandonada diecisiete años antes durante el proceso de reducción productiva de la Compañía Bananera, en el momento que una gran inundación perjudicó el 90% de la plantación bananera e impedía por los altos costos incurridos, continuar con su mantenimiento. Este proceso de abandono generalizado trajo consigo el desempleo acelerado de trabajadores de la empresa, así mismo la mecanización ocurrida en otros cultivos extensivos como el arroz no garantizaba la utilización de la mano de obra (Gamboa, 2012).

Si bien algunos campesinos antes de la toma de tierras, habitantes de comunidades aledañas, tenían tierra y producían generalmente cultivos de subsistencia, las condiciones de crédito, de acceso a mercados y asistencia general del Estado era escasa.

La Compañía había rentado las tierras de El Silencio a un lugareño llamado Herman Lutz interesado en la expansión ganadera, sin embargo no existió una presencia permanente ni una importancia productiva durante ese lapso de tiempo.

La estrategia de adquisición de tierras se venía conformando desde la década anterior a través de la creación de un sindicato de campesinos sin tierra en el cantón, sin embargo no teniendo mayor poder de negociación con los representantes de la Compañía, se tomó la vía de la invasión ‘ilegal’ la cual se concreta a mediados de 1972. La toma de tierras fue impulsada, a parte de otras experiencias de precarismo en el país, por el apoyo de la iglesia católica y grupos organizados en la ciudad de Quepos. Además, algunos líderes de la invasión (como Pablo Bejarano) habían sido formados por ideas de izquierda orientadas por el partido Vanguardia Popular que apoyaba dichos movimientos (Barrantes, 1998).

La toma de tierras representó un conflicto con la Compañía Bananera respaldada por la Guardia rural, policía local creada años antes en el país en medio de los conflictos por el precarismo. Fueron dos invasiones consecutivas en un plazo de 5 días, donde los ranchos construidos fueron quemados y los campesinos encarcelados. Ante los conflictos ocurridos, el ITCO sirvió de intermediario y logró la compra de la tierra a la Compañía, la cual vendió a los ocupantes en un plazo pagadero de 18 años (Barrantes, 1998). Cabe mencionar además que muchos involucrados en esta ocupación habían ya tenido la experiencia de ocupar la Finca de Portalón y el Paso (cercana a Silencio), que sin mayores logros había sido parcelada y reconcentrada en pocas manos.

La empresa comunitaria se conformó como una opción del gobierno, por medio del ITCO y la reforma agraria, tras las presiones de más de cuarenta familias que habían adoptado en su mayoría la tenencia de la tierra de forma colectiva.

En grupos les explicábamos que si nosotros tomábamos la tierra y no buscábamos la forma de guardarla, iba a pasar lo mismo que antes y que iban a quedar en manos del terrateniente y que queríamos tener una nueva opción, para poder verdaderamente lograr que el fruto de la tierra se convirtiera en bienestar de nosotros y no que la tierra se convierta en un producto negociable (Entrevista a Pablo Bejarano en Gamboa, 2012:83).

Se había dicho que el gobierno por su parte a través del trabajo interinstitucional y las universidades públicas (UNA, UCR) apoyaron el proceso de este tipo de comunitarismo en Costa Rica, donde hubo un involucramiento importante de parte de Coopesilencio. El laboratorio organizacional, inspirado en las ideas de Santos de Morais y puesto en marcha en el asentamiento de Bataán tuvo la participación de líderes de la cooperativa. Así mismo,

el reconocimiento de otros casos comunitarios en el país fueron insumos que orientaron el proyecto (Barrantes, 1998).

El 20 de enero de 1973 se constituyó la cooperativa con 597,6 hectáreas de terreno con un total de 42 asociados. Con su fundación se inicia un proceso mayor de institucionalización con la creación del consejo de administración, la gerencia y diversos comités (vigilancia, educación y bienestar social). Las tierras adquiridas son base para la construcción de la misma comunidad, por tanto el inicio de la cooperativa es así mismo el inicio de su territorio.

La gerencia estuvo a cargo de forma inicial por un responsable del ITCO, sin embargo el conflicto con asociados de la cooperativa por el manejo financiero que hacía este último hizo que años posteriores fuera destituido y tomado en manos de los mismos empresarios. Con el inicio de FECOPA en 1976 en el cual Coopesilencio formó parte como cooperativa fundadora se hizo expresa la posición crítica de parte de la cooperativa ante los lineamientos del gobierno por sus diferencias con la forma de propiedad social y autogestionaria. FECOPA buscaba la incidencia política por el reconocimiento legal de dicha forma organizativa.

Durante los primeros años la cooperativa se dedicó al cultivo de productos agrícolas, para consumo interno y externo, tales como el arroz, papaya, plátano, sorgo, soya, maíz, cacao sin embargo las difíciles condiciones que presentaban los cultivos temporales por las continuas inundaciones<sup>26</sup>, y el alto grado de endeudamiento (por el proceso de modernización e inversión productiva) llevan a la cooperativa a tomar nuevas estrategias.

Como conclusión, se podría señalar que la cooperativa llegó asumir con su constitución, las responsabilidades que en otro tiempo ejercía la Compañía Bananera con el cultivo de banano, por medio de la intervención directa en las actividades sociales, siendo propietaria de las casas de habitación, además de intervenir en el arreglo de carreteras y la generación de empleo, etc. Con una diferencia fundamental. En el caso de la empresa

---

<sup>26</sup>Entre 1982 y 1986 existieron pérdidas aproximadas de 27 910 00 de colones provocadas por inundaciones y huracanes (ITCO, 1986).

transnacional la relación era con sus trabajadores asalariados únicamente, en la cooperativa, los beneficios los recibían sus asociados (dueños), familiares, además de trabajadores.

### *Entre el cambio productivo y las nuevas estrategias*

Palma Tica surgió como una rama de la Compañía Bananera encargada del cultivo de palma, llegando a introducir en las cooperativas del Pacífico Central y Sur (entre las décadas 1980 y 1990) la producción palmera. Según Clare (2012:153) la incorporación de dicho cultivo ocurrió por tres razones principales: la Compañía controlaba el capital genético y proveía financiamiento para su siembra, cumplía una función de comercializador y favorecía el transporte, además poseía un dominio a través de la infraestructura de carga del aceite para el transporte marítimo. Esta última modalidad “estuvo dirigida a las cooperativas medianas de la subregión Parrita-Quepos y subregión Osa (Coopesilencio, Coopecalifornia y Osacoop)”.

Coopesilencio inicia su proceso de conversión productiva hacia la palma en 1985 a partir de sugerencias estatales y el ofrecimiento de Palma Tica. Durante los primeros dos años de siembra se cubrieron 120 hectáreas del cultivo (ITCO, 1987).

A pesar del inicio prometedor de la palma, la siembra de cacao y arroz siguieron siendo contantes hasta la década de 1990. En 1991 la siembra de granos básicos representaba 238 hectáreas de terreno 60 hectáreas de cacao y 29 de repastos. Sin embargo la palma como cultivo extensivo marca un antes y un después en su estrategia productiva, la cual hasta la actualidad representa el mayor nivel de ingresos económicos. Ya para 1998 se registraron 310 hectáreas de palma aceitera cultivada (Barrantes, 1998:104), y en el 2015 la cifra de cultivo varió a 600 ha dentro de un total de casi 1000 hectáreas de terreno cooperativo.

Las condiciones de asumir la producción de este tipo de planta oleaginosa estaban relacionadas con las dificultades financieras que poseía la cooperativa, aprovechadas además, por el proyecto económico que poseía Palma Tica en el control y manejo del cultivo. La característica organizacional favoreció la extensión del cultivo, pues resultaba mejor para la misma empresa compradora de la fruta tratar con personas unidas y no con campesinos dispersos. Así lo confirmó la creación de Coopecalifornia en la década de 1980

cuando la Compañía Bananera entregó tierras a campesinos organizados para la conformación de la cooperativa, “esto le garantizaba el aprovisionamiento de fruta a sus plantas procesadoras a la vez que delegaba la actividad agrícola con sus riesgos y complejas relaciones laborales” (Clare, 2008-2009:172). La producción de la palma vino a disminuir, aunque no de forma definitiva, las condiciones de falta de liquidez financiera existentes durante las décadas anteriores.

Antes existía el proyecto de ganado o cacao, el ganado lo sacaban cada tres meses y entonces cuando se vendían reces era cuando tenía plata para repartir entre socios. Ya cuando la palma empezó a cosechar entonces hubo liquidez” (Entrevista, E5, 2014).

Por otro lado, esta década trajo consigo una serie de huracanas que afectaron de manera importante las plantaciones agrícolas. La cercanía de la desembocadura del río Savegre en el Océano Pacífico y las planicies alargadas y bajas que conforman el 80% del territorio, contribuyeron a que los efectos de fuertes y constantes lluvias sean determinantes en el cambio de paisaje, la pérdida de vidas animales, y la destrucción de casas e infraestructura comunal.

Todo esto hizo que la década de 1990 fuera una etapa de cambios importantes, enmarcado dentro las políticas agrarias de cambio productivo. La producción maderera toma auge a partir del 1992 y el turismo rural se presenta como una opción concreta desde 1996, apoyada por otras organizaciones como COOPRENA y FECOPA e impulsada además por la investigación interinstitucional que se empezó a realizar en la cuenca del Río Savegre.

El turismo rural comunitario inició a tomar fuerza en Costa Rica durante esta década y repercute en la cooperativa a través de la creación de un albergue y un restaurante. No fue sino después del Huracán Cesar de 1996 que el proyecto surge como una actividad productiva. El huracán había ocasionado la destrucción de cultivos y caminos, las necesidades inmediatas que esto generaba hicieron que fuera aprovechada la madera caída y utilizada en la construcción. La decisión de crear un área de hospedaje y alimentación no

era reciente, ya se tenía en mente su posibilidad de inversión a partir del continuo traslado de turistas hacia el río Savegre para la realización de *Rafting*<sup>27</sup>.

Desde 1992 se iniciaron los proyectos de siembra forestal con cultivos como la Teca (*Tectona Grandis*) y Melina (*Gmelina arborea*), estos continuaron en 1994, 1996. Además se invirtió en proyectos de reforestación nativa y conservación de bosque.

Respecto a la gerencia, desde 1996 hasta finales de la misma década, ésta pasa a manos de un persona externa, Luis Restrepo Gutiérrez (Barrantes, 1998). En todo este contexto, la cooperativa no sólo se afianzaba como el principal protagonista en la producción, sino en la vida económica y social del territorio, tal como lo argumenta el párrafo próximo.

Antes eran familias muy numerosas, el pago les alcanzaba para comer, pues tampoco se podía pagar mucho. La leche y la carne se le daban al socio. Alguien quería ir al hospital entonces se le daba plata. Había un carro de la cooperativa que se prestaba como taxi y entonces no se gastaba en gasolina (Entrevista, E5, 2015).

Surge en esta década una importante organización femenina independiente de Coopesilencio: Asomusi, que orientó sus objetivos a la búsqueda de trabajo para las mujeres y el reconocimiento de sus labores en el territorio, a través de la crianza de pollos de engorde y el sostenimiento de un restaurante local, en aprovechamiento además del pasaje de turistas hacia el Río Savegre.

Un hecho que marca una ruptura con la organización anterior a 1990 fue la posibilidad por parte de las familias asociadas de adquirir de forma individualizada su casa de habitación a través de la Fundación Costa Rica-Canadá, organización que trabaja en el financiamiento de proyectos productivos y de bonos de vivienda. La cooperativa se desprendió de dicha tarea social, dejando la responsabilidad a los beneficiarios. Este hecho es importante pues explica la llegada posterior de personas externas a la comunidad y la posibilidad de compra de lotes de tierra.

En 1998 se dio inicio a lo que sería una constante en la comunidad: la visita de extranjeros impulsada a través de programas de voluntariado, lo cual ha consistido en la

---

<sup>27</sup> Aunque el término es inglés, es muy común en el lenguaje de los deportes acuáticos de aventura. “Consiste en descender por un río a bordo de una embarcación a remo” (<http://definicion.de/rafting/>, s/f).

permanencia por varias semanas de estudiantes, generalmente estadounidenses, en casa de familias locales para la ejecución de trabajos varios en coordinación con las labores del proyecto de turismo en Coopesilencio.

Finalmente, durante los últimos años del siglo e inicios del siguiente, los conflictos por liquidez vuelven aparecer. Los pagos por el trabajo realizado se otorgaban a través de vales de consumo que las personas reclamaban, principalmente, en el comisariato de la comunidad.

#### *El afianzamiento de una estrategia productiva*

El nuevo siglo trajo consigo una etapa de cierta estabilidad. Es una etapa de crecimiento económico y de adquisición de nuevos equipos (maquinaria) y mejores tecnologías de comunicación (mayor cobertura de telecomunicaciones).Ocurrió un mejor acceso vial por el arreglo de las carreteras y el asfaltado de la calle principal de la comunidad.

Coopesilencio ha tenido en su control la mayor cantidad de tierras dela comunidad, debido a su historia de su adquisición colectiva desde 1973, es por esta razón que la mayoría de las propiedades destinadas al bienestar social como la educación y la salud, fueron obtenidas a través de donaciones de la cooperativa. De esta forma en el 2007 se donó un total de dos hectáreas de terreno para la construcción del colegio de la comunidad, en el sector de la Esperanza, y en el 2008 se construyó el Centro de Educación y Nutrición y de Centros Infantiles de Atención Integral (CEN-SINAI) ubicado en el centro del caserío principal.

Por otra parte, el cultivo de la palma africana se afianzó a lo largo de esta etapa. La producción continuó vendiéndose a la empresa Palma Tica, predominando casi como monocultivo de la cooperativa. La producción ascendió a casi las 600 hectáreas de terreno, dominando así mismo el paisaje. Otras actividades productivas siguieron su labor secundaria, entre ellas el turismo rural y la producción de madera. En el caso del turismo se tramitaron diversos préstamos para inversión en este proyecto y la donación de infraestructura por parte del gobierno costarricense. Aunado a esto surgió el Centro de Rehabilitación para la Vida Silvestre del Río Savegre, también llamado Centro de rescate, a través del apoyo de diversas organizaciones y en coordinación con el Ministerio de



Ambiente y energía (MINAE). Este centro ha acogido diversos animales para su cuidado y rehabilitación, además de ser uno de los principales atractivos turísticos de la cooperativa y lugar de trabajo para las personas voluntarias extranjeras.

Bajo el concepto de seguridad alimentaria y desde la década anterior se inició en la producción de hortalizas, además de un proyecto ganadero y de cerdos para garantizar el consumo local. De esto último permanece la producción de leche vacuna y carne de cerdo, lo cual se comercializa a los mismos habitantes del territorio.

Durante el año 2005 la temporada de huracanes que azotó a América del norte y Centroamérica afectó así mismo al Silencio dejando pérdidas materiales y una cooperativa con deudas muy difíciles de pagar. El huracán Rita, a mediados del año, generó una seria crisis de endeudamiento, en especial con el INFOCOOP, lo que ocasionó que la cooperativa buscara formas de condonación de los créditos a partir de la justificación de sus pérdidas. De esta manera en el año 2007 se absuelven las deudas por 492 millones de colones con el Gobierno costarricense (acta extraordinaria n°45, 2007).

Respecto al surgimiento de otras organizaciones en el territorio, nació en esta etapa (en el año 2006) la Cooperativa Autogestionaria de Jóvenes de El Silencio (Jovencoop), por medio de la inscripción de 16 personas, generalmente hijos de socios de Coopesilencio, bajo proyectos de inversión variados, de peluquería y panadería. El objetivo de esta organización, integrada por personas desde los 25 a 40 años de edad, era generar fuentes de empleo en el territorio bajo la doctrina autogestionaria de producción. En un periodo de tiempo similar, Asomusi desaparece (la cual había surgido en la década anterior) y surge Coopetrasi, siendo una cooperativa autogestionaria enfocada a la crianza y venta de pollos, además de otros proyectos menores, como la creación de una panadería para abastecimiento local. Coopetrasi se conformó de 10 mujeres y 2 hombres, y ha laborado en conjunto con el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) a través del proyecto Estatal “Ideas Productivas” para la construcción de infraestructura y adquisición de equipo. A pesar de ello, esta cooperativa se encuentra paralizada por una situación importante de endeudamiento (Entrevista, E2, 2015).

A través de la organización STRO (Social Trade Organization) con sede en Costa Rica se propuso a Coopesilencio la introducción, en su economía local, de un tipo de

moneda alternativa al colón (moneda oficial costarricense). STRO es una organización que surgió en Europa desde 1970 basada en la gestión de proyectos de intercambio solidario con base en formas de economía alternativa. Inició sus proyectos en Latinoamérica desde finales de 1990<sup>28</sup>. La unidad de intercambio solidario (UDIS) tienen denominaciones iguales a los billetes oficiales (1000, 2000, 5000, 10 000). Se adquirió en Coopesilencio en el año 2007 utilizándose en los comercios de turismo y el comisariato con el objetivo de realizar compras y recibir descuentos internos (por parte de socios y no socios). En el 2010 a través de la decisión de la asamblea extraordinaria n°64 se decide que el 50% del salario de todos los trabajadores (sean asociado o no) pudiera ser entregado en UDIS.

### Fotografía n°2. Billeto de dos mil UDIS



**Fuente:** Foto tomada por Oscar Leiva

El principal objetivo de la introducción de esta forma de intercambio monetario ha sido en lograr que el supermercado y el proyecto de turismo, propiedades de la cooperativa y únicos espacios donde se reciben los UDIS, se garanticen ingresos económicos por parte de los trabajadores y asociados. Sin embargo, esto no es obligatorio, ha quedado a decisión de la persona beneficiaria recibir o no dicha moneda alternativa.

Otro punto histórico relevante ha sido la obtención de la gerencia por parte del socio Juan Barboza Mena, quien asumió el cargo desde el año 2007, luego de haber tenido protagonismo la contratación de gerentes externos, no asociados.

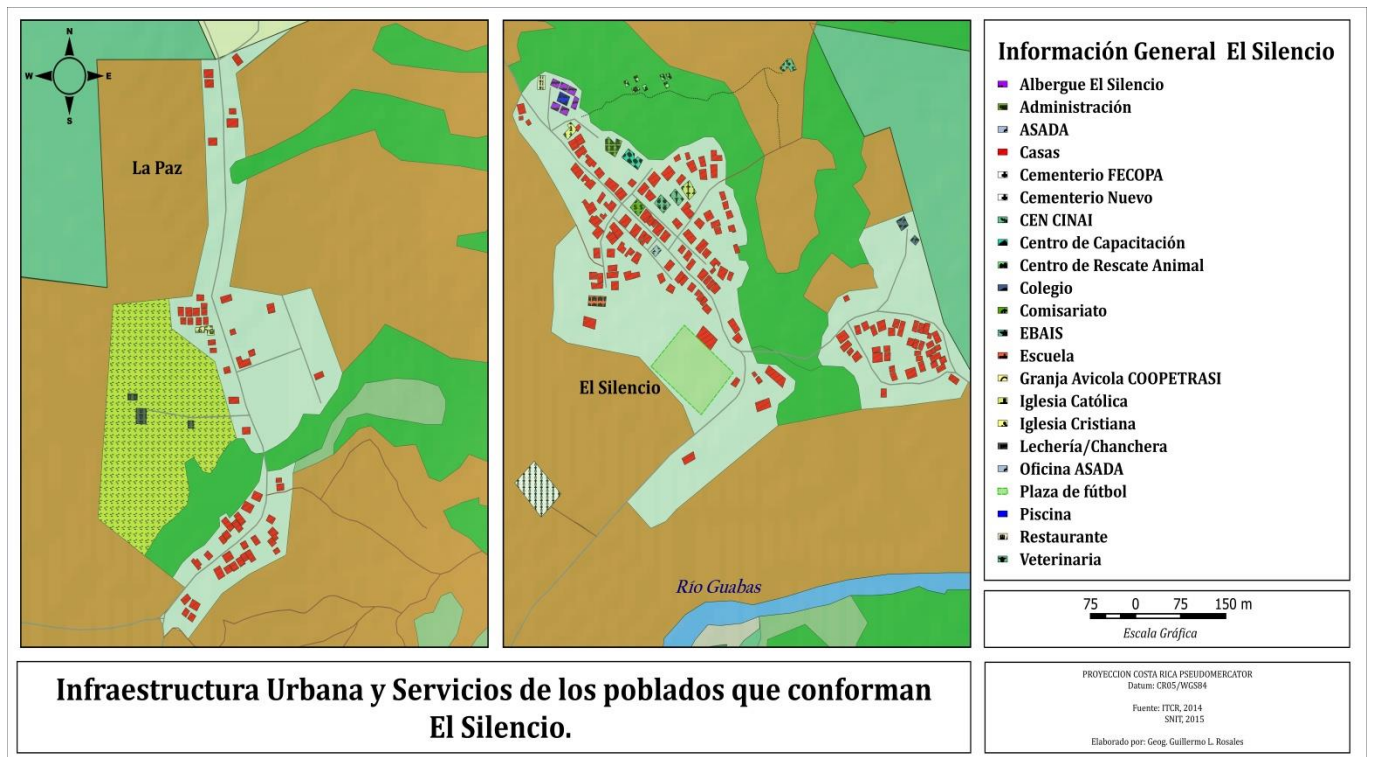
---

<sup>28</sup>Información sobre la organización disponible en <http://www.stro-ca.org/>

En la actualidad El Silencio posee con una población aproximada de 650 personas (unas 150 familias en total), poco más de un 19% de la población total del distrito de Savegre (3326 personas) (INEC, 2011). Cuenta con escuela, colegio, servicios de salud, plaza de fútbol, un salón multiuso, y un Centro de Educación y Capacitación Ambiental (CECADES). Tres vecindarios principales conforman el territorio, La Paz, La Esperanza y El Silencio, siendo éste último el mayor centro poblado donde se ubican los principales lugares de encuentro comunal: la plaza de fútbol, el supermercado y el bar. La calle principal atraviesa la comunidad que conecta con los demás pueblos aledaños. Las viviendas, aunque divididas en estos tres caseríos, se agrupan alrededor de las vías principales (ver mapa 3).

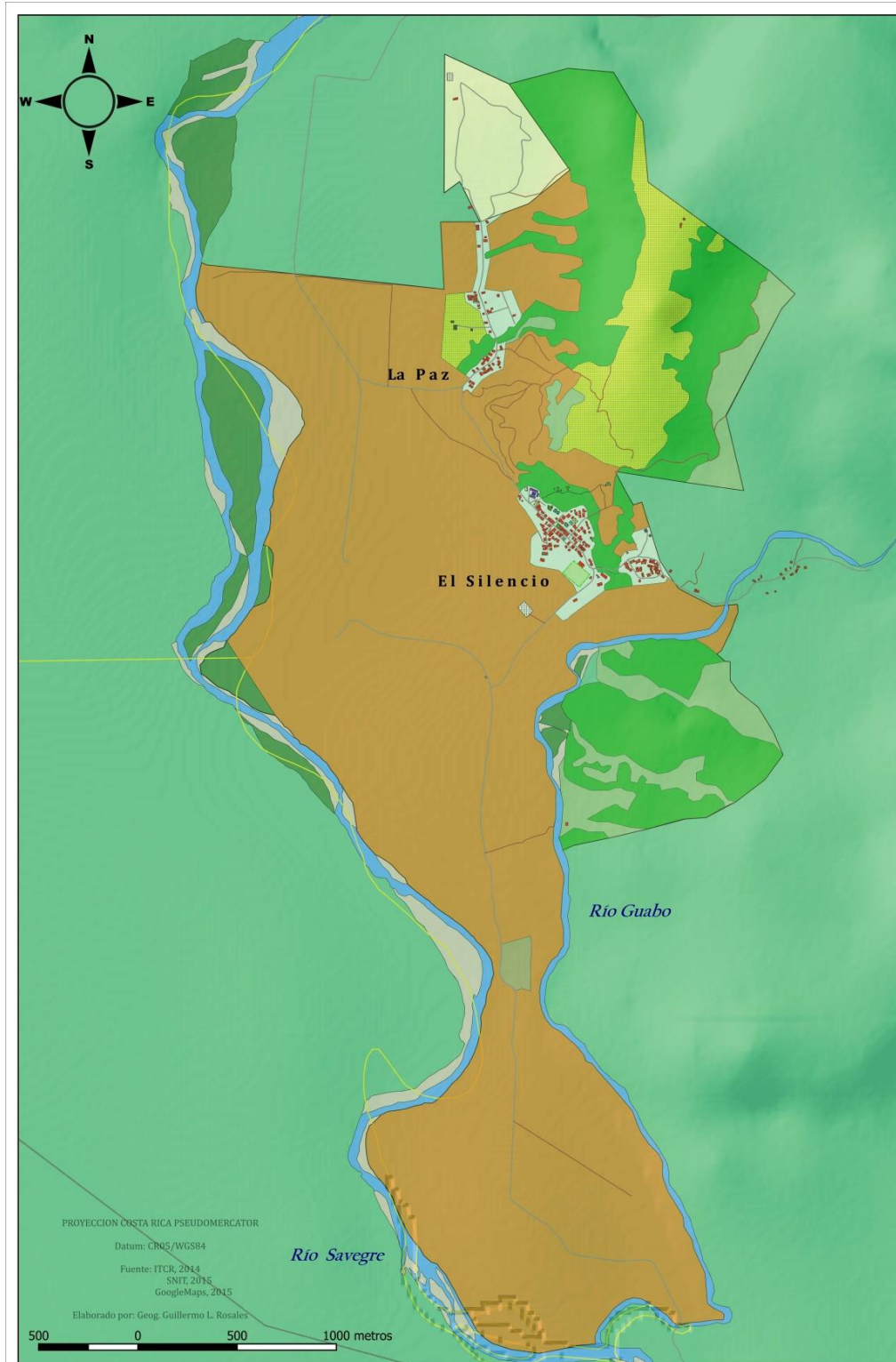
Por último, en el mapa n°4 se evidencia la totalidad espacial de El Silencio, donde se identifican la distribución de las áreas productivas e infraestructura, para dar paso, en el capítulo posterior al análisis empírico de la organización y sus dinámicas territoriales.

### Mapa n°3. Infraestructura urbana y servicios de El Silencio



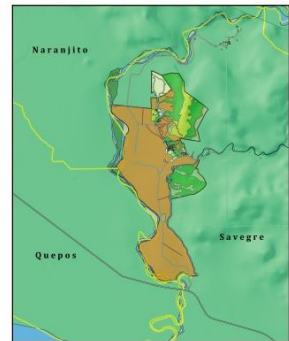
**Fuente:** Elaboración del geógrafo Guillermo Rosales.

Mapa n°4. Uso de la tierra de El Silencio.



### Uso de la Tierra: El Silencio, Savegre, Quepos, Puntarenas.

#### Diagrama de Ubicación



#### CONVENCIONES TOPOGRAFICAS

- Calle
  - Sendero Centro de Rescate Animal
  - Trocha
  - Costanera - Parrita
  - FECOPA
  - Ríos
- Tipo de Cobertura**
- Cultivo de Palma
  - Bosque secundario
  - Regeneración/Aprovechamiento Forestal
  - Suelo desnudo
  - Zona Urbana
  - Pastos y tacotales
- Sedimentación fluvial**
- Sedimentos aluviales de arrastre
  - Franjas de vegetación riparia

#### Modelo Digital de Elevación: El Silencio, Savegre.



Fuente: Elaboración del geógrafo Guillermo Rosales

### **CAPITULO III**

## **COOPESILENCIO EN LA ACTUALIDAD. CARACTERISTICAS DE LA ORGANIZACIÓN Y DINAMICAS TERRITORIALES**

Las cooperativas son asociaciones de personas generadoras de empleo, que de forma conjunta, buscan satisfacer diversas necesidades económicas. Se clasifican, tal como lo muestra el capítulo II de la ley costarricense<sup>o</sup>4179, en diversos tipos, entre ellos, de producción, de suministros, de ahorro y crédito, de consumo y comercialización, entre otros. Las divisiones administrativas como gerencia, consejo de administración, comité de educación y bienestar social, así como el comité de seguridad y la propia asamblea de asociados son estructuras organizacionales que se han establecido a través de la misma política pública cooperativa en sus distintas clasificaciones y tipos. De esta manera, Coopesilencio no escapa de la legislación existente. Desde sus inicios, las formas de distribución administrativa han sido similares, al menos en sus valores más generales. Se hace esta aclaración pues el análisis organizacional con énfasis en la participación social y la autonomía no ha evitado las regulaciones estatales, que han incidido a través de varias décadas a la cooperativa en estudio.

Se analiza en este capítulo dos puntos principales del modelo autogestionario de Coopesilencio. Primeramente la reflexión se detiene sobre la democracia política y económica interna de la cooperativa, y en la segunda parte, sobre la autonomía de la organización frente a la actividad productiva de palma aceitera, la cual es su principal actividad económica.

La metodología de este capítulo se basó en las técnicas de revisión de actas de asamblea de los últimos 10 años, entrevistas semi-estructuradas, revisión bibliográfica y observación participante a través del trabajo de campo y el involucramiento en actividades varias de la cooperativa.

### **Sobre el manejo organizacional: el funcionamiento interno de Coopesilencio**

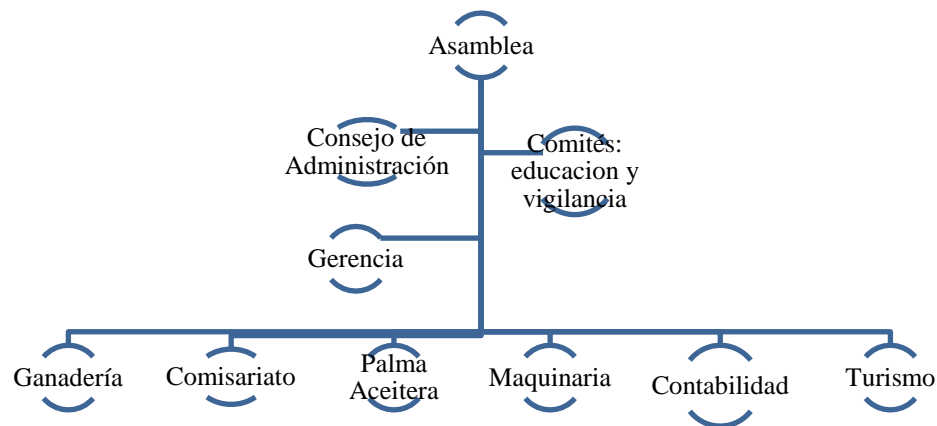
Se ha dicho en capítulos anteriores que Coopesilencio ha sido un actor clave en la construcción del territorio local. Referirse a El Silencio tiende a confundirse con la propiedad cooperativa. La distribución espacial del lugar se ha conformado por las tierras

originalmente adquiridas a través de la lucha inicial y se ha extendido conforme la cooperativa ha adquirido nuevas. Son pocas las propiedades en manos de personas externas a la comunidad. Los límites naturales de los ríos Guabas y Savegre han contribuido además en delimitar el territorio.

La cooperativa ha concentrado como su responsabilidad el sostenimiento de labores comunitarias (limpieza, inversión, infraestructura) aunque esto no signifique exactamente la libre adhesión de cualquier persona interesada en asociarse. Así, la donación de tierras para la construcción de centros educativos y de salud ha sido realizada a través de la organización central. De igual forma los terrenos de las viviendas han sido adquiridos como compra o donación de la cooperativa a partir de su control casi absoluto de las tierras.

Ahora bien, la estructura organizativa formal de Coopesilencio ha cambiado poco desde sus inicios, al menos en la forma de cómo está constituido su esquema jerárquico de toma de decisiones. Esto es así, en cuanto las políticas gubernamentales lo han reglamentado desde su categorización como cooperativa autogestionaria.

**Figura 1. Organigrama de Coopesilencio**



**Fuente:** Elaboración propia.

Tal como lo muestra la figura 1, la máxima autoridad de la cooperativa es la asamblea de asociados. Le sigue el Consejo de Administración y los comités de educación y vigilancia. Las labores administrativas están a cargo del gerente, y el funcionamiento de los proyectos

a partir de los administradores de las diferentes dependencias. Aunque no se especifica de manera formal en el organigrama, la asamblea puede conformar comisiones temporales que presten atención a tareas diversas que no sean responsabilidad directa de ningún puesto de trabajo y así, presentar informes o sugerencias para la toma de decisiones en el colectivo.

La Asamblea de asociados se reúne una vez al año de forma ordinaria, sin embargo las convocatorias pueden ocurrir de forma extraordinaria cada vez que el Consejo de Administración lo crea conveniente o los mismos asociados lo requieran. Este último, como órgano depositario del poder de la asamblea es el encargado de la dirección superior de los “negocios sociales, la fijación de sus políticas y el establecimiento de reglamentos para el desarrollo y progreso de la misma” (Estatuto de Coopesilencio, 2015). El Presidente de éste órgano colabora en la administración de la empresa junto con el Gerente, vinculado a los procesos de representatividad legal de la cooperativa y la ejecución de los acuerdos tomados en el Consejo. Así mismo, el gerente es el único representante administrativo que no tiene un puesto limitado por el tiempo de contratación y el Consejo de Administración o la Asamblea es quien tiene la potestad de contratar o suspender sus servicios.

Los integrantes de las comisiones de educación y seguridad son socios nombrados en las asambleas ordinarias con una duración de dos años de servicio. Sus obligaciones formales (estipuladas en el estatuto) varían en la comunicación de las labores cooperativas a los demás asociados, la coordinación educativa y de capacitación, además de la resolución de conflictos internos a partir de la vigilancia de las labores, coordinando junto con el Consejo de Administración, la estipulación de sanciones.

Con relación a la gestión de los proyectos, cada uno posee su propio administrador, quien a su vez coordina al personal contratado o asociado en los diversos puestos existentes. Las responsabilidades de sus labores tienen relación con la preparación de informes de planilla para su pago, la movilización del personal en sus labores diarias, elaboración del presupuesto e informes sobre la gestión, entre otros. Sin embargo, aquellas decisiones sobre contratación o despido de personal, o movilidad de trabajadores entre proyectos, además de pago de planilla, compra o inversión, control contable y financiero de los proyectos están a favor del gerente. La modalidad de contratación de personal, que sin ser asociado trabaja en la cooperativa, no es un asunto reciente, ha sido un elemento clave

en el sostenimiento productivo de la organización, que hoy en día suman alrededor de 50 personas empleadas (se ampliará más adelante). A pesar de esto, las personas asociadas, los cuales se garantizan un espacio de mayor participación a través de las asambleas o comisiones, realizan, por obvias razones, también parte de las actividades diarias (de menor jerarquía) coordinadas por el administrador de los proyectos.

El cambio del personal asociado entre las labores de campo y administrativas depende en gran forma de las capacidades y especialidades de sus trabajadores, guiados por la toma de decisiones de la gerencia como garante directo de la producción y rentabilidad, y en instancias más generales, de la Asamblea de asociados. En este sentido, la rotación de los puestos en el organigrama de la cooperativa ha mostrado una movilidad diferenciada respecto a la mayor o menor responsabilidad de las labores. Aquellos asociados con mayor conocimiento administrativo han mantenido continuidad en la gestión de la presidencia y otras labores de representación organizativa. La gerencia ha tenido constancia desde el año 2007 cuando un asociado asumió el cargo, asumiendo a su vez un poder delegado pero protagonista en la toma de decisiones cotidianas. En el caso de la presidencia, el puesto cambia por votación cada dos años, sin embargo ha acontecido la prolongación de aquellas personas con mayor comprensión de sus procesos, variando en un margen corto de personas. La mayor movilidad laboral entre proyectos ocurre en los asociados que menores puestos jerárquicos poseen, en especial los trabajadores agrícolas, quienes varían entre los proyectos de palma, producción de madera, lechería, u otras actividades que acontezcan.

Esta movilidad dentro del organigrama o más específicamente, la situación del poder como recurso administrativo, puede entenderse a partir de ciertos criterios que promesan una división o especialización con base en la experiencia y el conocimiento de los procesos de representación organizativa. Así lo señala el actual Presidente de Coopesilencio, quien comentó en el año 1998: “El modelo nuestro de organización es una arma de doble filo [...] el modelo de autogestión le da autoridad a todos y no todos están en capacidad de administrar los bienes de una cooperativa” (Barrantes, 1998:143). Si bien esta fue una afirmación realizada hace casi dos décadas, tiene vigencia actual en las labores y discursos de la administración central y que justifica además, el sistema de rotación de puestos de trabajo existente. De tal manera, se considera que es necesario, para efectos de



una mayor eficacia en la toma de decisiones, un capital humano especializado o con experiencia administrativa que permita un control de las labores y la atención primera de los conflictos.

Sin embargo, esta situación de manejo gerencial y administrativo no ha estado libre de contradicciones, de forma que se puede profundizar sobre este análisis de la organización formal a partir de lo que se consideraron, por medio de los mismos asociados, los conflictos más relevantes que posee la cooperativa, en términos de disputa política y económica interna, como son: la existencia de proyectos productivos de poca rentabilidad financiera, y la falta de autonomía interna de los administradores descentralizados para la toma de decisiones. Ambos elementos repercuten directamente sobre la estructura administrativa de Coopesilencio, y manifiestan además, las preocupaciones de los asociados, miembros activos de la cooperativa.

Un ejemplo práctico que engloba ambos problemas, se manifiestan a partir del proyecto de turismo. La construcción del albergue rural, a mediados de los años 1990, fue un paso relevante para Coopesilencio en la incorporación de actividades no agrícolas, y por tanto en la propuesta diversificadora, formando parte del grupo de cooperativistas pioneros del turismo rural en Costa Rica. En el proceso de la construcción de su oferta, diversos actores externos se involucraron en apoyo a la cooperativa, tal como sucedió en el año 2012 con la donación de una piscina para visitantes y una buseta de turismo por parte del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS).

A pesar de esta situación favorable, los rendimientos anuales no han sido identificados como positivos. Los ingresos han tenido un punto crítico para la administración. Durante el 2014 se registró una pérdida neta de 5.360.000 colones. Por esta razón, desde finales del mismo año hasta inicios del 2015, una comisión de 5 asociados (trabajadores de palma y de la administración), convocados por la asamblea, asumieron la tarea de analizar los factores que explicaran dicha problemática.

Luego de un proceso de varias reuniones y la contratación de una breve consultoría externa, se realizó la planificación de acciones a corto y mediano plazo, en líneas estratégicas relacionadas con la administración, el servicio y el marketing. Sin embargo, en todo éste planeamiento, se acordó, que la explicación principal de los bajos rendimientos de

éste proyecto estaban relacionados con la poca independencia de su administradora en términos de toma de decisiones y control financiero. Es decir, con la escasa autonomía interna del proyecto en ejercer una administración real.

Este análisis sobre de la autonomía interna no ha sido un tema reciente, o exclusivo de la oferta turística. En el acta extraordinaria #75 del 2012 se presentó la siguiente moción: “Que todo administrador o coordinador tenga su propia autonomía, así mismo responda por sus actos y decisiones aplicando y cumpliendo con sus funciones, las cuales debe tener por escrito”. La moción no fue aprobada, sin embargo revelaba desde entonces dicho debate, presente hasta la actualidad.

A pesar de la discusión sobre la independencia de los proyectos, la confrontación principal entre asociados surge a raíz de las limitaciones financieras que presenta la cooperativa, es decir, la naturaleza rentable de los proyectos, más allá de la crítica hacia cómo se distribuye la toma de decisiones. Al existir una baja de ingresos por palma<sup>29</sup>, cultivo principal de Coopesilencio, las preocupaciones por evitar una dependencia productiva total han tomado fuerza. Además de lo anterior, las deudas que posee la cooperativa ascienden a más de 600 millones de colones, lo que pone en duda la rápida capacidad de respuesta a las obligaciones crediticias.

Se podría decir que los valores organizacionales actuales de Coopesilencio han cambiado de una búsqueda de crecimiento de la cooperativa en el territorio, a una exigencia de mayor rendimiento financiero para su número estable de socios.

Los de antes pensábamos sólo en la cooperativa, en que surgiera la cooperativa, no nos importaba mucho el dinero, porque la idea era que por medio de la cooperativa íbamos a sobrevivir, en cambio la gente que está ahora lo que piensa es en un mejor salario, en un mejor carro, etc. (Entrevista, E8, 2015).

El testimonio anterior insiste sobre dicha característica de cambio. Se trata de invertir en proyectos diversificados que generen una rápida respuesta a las necesidades actuales de los asociados y que garanticen incluso una pensión futura justa. De tal manera que no repita la

---

<sup>29</sup> Los ingresos mensuales por la venta de fruta de palma disminuyeron en el 2014 en más de un 22% respecto al año anterior. Se pronostican pérdidas para el año 2015.

historia de los pioneros sobrevivientes hoy en día, los cuales reciben pagos de pensión muy por debajo del salario mínimo.

A partir de esta situación, una comisión de 15 asociados fue creada durante el mes de mayo del 2015 para estudiar y proponer en una próxima asamblea, cómo la cooperativa puede generar mayor rendimiento económico a sus dueños, equilibrando el importante patrimonio de Coopesilencio con los ingresos futuros de sus socios. La siguiente opinión ejemplifica la problemática discutida en la comisión.

¿De qué nos sirvió financiar proyectos para la cooperativa?, ¡más bien nos afectó el aspecto de liquidez! ¿Qué hemos ganado con invertir los excedentes míos y los excedentes de todos en inversiones nuevas, si tenemos 40 años de hacerlo? Y que hemos hecho, cual es el retorno de mis excedentes por haber comprado fincas para la cooperativa. ¿Que tengo yo, que gané? Si mañana hubiera que liquidar a Coopesilencio yo no tengo una deuda que la cooperativa me deba (Mateo, comisión, 2015)<sup>30</sup>.

Las iniciativas de las estrategias actuales tienen relación con la búsqueda de nuevos proyectos que representen mayor rentabilidad. De esta manera, las críticas sobre la eficiencia económica del modelo organizativo autogestionario, aunque no nuevas, toman importancia.

Este modelo [autogestionario] es un modelo muy, pero muy complicado, es más o menos como cuando usted tiene una concesión en la playa. Lo que usted tiene de utilidad es lo que usted produzca encima de la calle, pero la calle no es suya, es del Estado (Mateo, comisión, 2015).

Algunos de los proyectos menos rentables están relacionados con la seguridad alimentaria, como la ganadería y porqueriza, además de servicios como el comisariato y el turismo, los cuales se han discutido en actuales reuniones entre asociados sobre la ‘posibilidad’ de alquilar su administración a personas interesadas. Aunque no se ha realizado estrictamente en todos los proyectos, la eliminación de la huerta agrícola hace algunos años es muestra de esta tendencia reformista.

En el 2006, el entonces gerente (no socio) Osvaldo Murillo explicaba a la asamblea de asociados la siguiente propuesta de cambio operativo, aprobada previamente por el Consejo de Administración: “La [posibilidad de] cambio que consiste básicamente en

---

<sup>30</sup>Los nombres verdaderos han sido ocultados por razones de discreción.

privatizar algunas actividades por medio de la venta de activos (maquinaria y camión) a los asociados que se interesen y califiquen para adquiridos y vender servicio de transporte de fruta interno y externo” (acta n°37, 2006).

La moción anterior fue aceptada en la misma asamblea, sin embargo los cambios de privatización no han ocurrido realmente. A pesar de ello, las continuas propuestas de concesionar recursos de la cooperativa a manos externas (familias de la comunidad) prevalecen hasta hoy en día.

Yo he manifestado que la cooperativa no debería estar en proyectos micro [...] Si hay personas interesadas en cerdos y todo lo demás, la cooperativa podría hasta subsidiarle para que la persona desarrolle esa labor [...] la misma ganadería podría ser manejada por una familia o una mini cooperativa. Y así con muchos otros proyectos (Miguel, comisión, 2015).

Los tiempos de bonanza económica que se obtuvieron durante varios años consecutivos a partir de 2008, permitieron una mayor cobertura de beneficios sociales como el pago de un 25% adicional al salario mensual por seguridad laboral, además del pago de vacaciones de hasta treinta días en aquellos asociados que tengan más de treinta años de trabajar en la cooperativa. Los beneficios han sido bien recibidos, y la idea de suspenderlos ahora representa una opción casi inevitable, aunque no sea una propuesta bien compartida por todos los remunerados.

De esta forma, Coopesilencio se enfrenta a una contradicción, por un lado se requiere la búsqueda de mejores rendimientos y manejo gerencial para la estabilidad actual y futura de los asociados, sin embargo las condiciones inmediatas señalan el sacrificio de beneficios sociales no únicamente para sus dueños sino con el territorio en general (actividades sociales, organización de eventos, etc.).

Por otra parte, la discusión entre los asociados, aunque no de forma tan evidente en los espacios de reunión, pone en contraste un conflicto paralelo a lo señalado anteriormente. Este tiene que ver con las condiciones de parentesco y las relaciones laborales existentes.

Hay que tomar medidas drásticas, pero, hay privilegios muy grandes entre socios. Hay un grupo. Hay privilegios familiares, gente que no se pueden tocar. Y esas cosas están afectando grandemente la cooperativa. [...] En el Silencio hay un sistema plantado (Jorge, comisión, 2015).

A pesar del debate importante que genera el punto de vista anterior, la orientación en la búsqueda de soluciones atraviesa los valores estratégicos para el sostenimiento económico de sus asociados, la reducción de gastos, la búsqueda de nuevos proyectos y las relaciones asociados-cooperativa respecto a las pensiones y seguros de vida, etc. No así en términos de distribución del poder, es decir, en el cuestionamiento continuo de las perspectivas actuales de participación política interna.

### **Sobre la propiedad social y estrategias colectivas de los socios**

El cooperativismo autogestionario ha sido útil hasta hoy en día en la tenencia de los recursos colectivos, tal como ha favorecido en el control de la migración de las familias asociadas, mantenimiento además a población trabajadora. La propiedad compartida ha sido considerada como un aspecto relevante de diferenciación respecto a otros territorios y una forma de asegurarse su continuidad hasta hoy.

La cooperativa lo que ha logrado ha sido como grupo, no de manera individual. Un ejemplo, vos estás estudiando o vos sos un trabajador normal, vas a un banco, el banco se garantiza que lo que te va a dar lo va a recuperar, y te pide una prenda, una casa, un lote, para saber que al menos hay un respaldo, pero si vos estás solo ¿qué puedes ofrecerle al banco? nada. Pero si hay una organización, que tiene tierra, que tiene infraestructura, obviamente va a ser más fácil obtener un crédito. Gracias a eso, la cooperativa tiene mucho de lo que ha logrado (Entrevista, E2, 2015).

Las dos experiencias más cercanas de organización cooperativa respecto a Coopesilencio han sido Coopecalifornia, ubicada en el cantón de Parrita en la provincia de Puntarenas y Coopecampesinos en la comunidad de Quebrada Arroyo perteneciente a la provincia de San José.

Luego de más de dos décadas de existencia, Coopecalifornia, dedicada exclusivamente al cultivo de palma, decidió parcelar sus tierras. La parcelación significó una reducción de las responsabilidades de la cooperativa, asumiendo un rol intermediario en la recepción de fruta palmera. El número de 120 asociados se redujo a 50, existiendo un proceso de venta de fincas parceladas. La parcelación significó un conflicto respecto a la distribución de las propiedades, pues no existe una calidad homogénea en todas las tierras,

propiciando la desigualdad en el acceso productivo de todos los asociados (Entrevista, E9, 2015).

En el caso de Coopecampesinos la forma de organización autogestionaria permitió, según cuentan asociados de la misma cooperativa, la permanencia en el territorio. Las actividades productivas antes de conformada la cooperativa estaban relacionadas con el cultivo de vainilla (*Vanilla planifolia*). Los problemas por plagas y enfermedades de este cultivo, además del impulso a la actividad turística rural existente en el país, propiciaron la compra de terrenos colectivos y el establecimiento de una oferta turística planificada desde el año 2010, además del mantenimiento de diversas actividades agrícolas.

En el caso de Coopesilencio, a pesar de existir diferencias entre asociados respecto a la importancia de la autogestión como actividad lucrativa, la propiedad social dedicada a la producción ha sido un factor contante en el territorio.

Nosotros nos hemos mantenido por más de cuarenta años, aunque sí ha surgido la idea de parcelar, pero no ha habido consenso, ni buenos argumentos para combatir esa idea, ponemos como ejemplo otras cooperativas que nacieron con nosotros, tenemos el ejemplo de Coopecerritos que nació en la misma fecha que nosotros, a lo sumo llegó a los cinco años, estuvo organizada hasta que empezaron a parcelar, ahora casi no hay nadie en esa cooperativa, algunas jornaleando. Es la misma situación de antes que tomaran la tierra, esa es la situación que se vive cuando se es peón, se trabaja una semana y otra no; por eso luchamos por la tierra para tener una estabilidad, un trabajo estable. Lo que ha sucedido con otras cooperativas que se han parcelado, desaparecen completamente. Coopecalifornia era una cooperativa muy sólida y grande hasta que decidieron parcelar, se dividieron todo, ahora son peones de los mismos que ellos les vendieron (Entrevista, E1, 2015).

Se hace evidente que la continuidad está relacionada con la idea de mantener cierta horizontalidad entre asociados conservando un crecimiento menor de diferenciación social respecto a otros lugares. Sin embargo, esto no ha impedido que exista también un largo debate sobre la posibilidad de parcelación y el papel intermediario de la cooperativa, opción que se considera relevante ante los panoramas actuales.

Pese a las cadenas que tiene el Silencio si no hubiera sido por el sistema autogestionario estuviera como miles de miles de campesinos en este país. Vea, Nubes de Matapalo, desapareció, era un escuela grande, bueno grande de 40 o 50 alumnos, desapareció. En Cerro Nara desapareció la escuela, un alumno había hasta el año antepasado. San Cristóbal, por ahí va (Entrevista, E9, 2015).

Por otro lado, el crecimiento de la población ha significado un aumento en la lotificación del espacio. Las propiedades de vivienda, los cuales son segregaciones de propiedad colectiva<sup>31</sup>, puede ser vendidas por la cooperativa a familiares de asociados a un precio inferior respecto a los costos de lugares vecinos, donde la tierra llega a valorizarse “en más del doble” (Entrevista, E6, 2015). En el año 2008, se llega al siguiente acuerdo de asamblea:

Los asociados e hijos de los mismos pagarán la suma de 1500 colones el metro cuadrado y los particulares 3000 colones el metro cuadrado, la deuda tendrá un interés del 16% y los cuotas serán de 20.000 colones en adelante [...] Los particulares que adquieran un lote deberán pagarlo en su totalidad [...] Si el dueño desea vender el aérea adquirida, la primer opción de compra será a COOPESILENCIO (acta n°50).

Actualmente los lotes que rondan poco más de los trecientos metros cuadrados pueden tener un costo aproximado de un 1 millón y medio de colones para hijos de asociados, monto que se amortigua mensualmente con el salario, en caso de ser trabajador, o de forma mensual en caso de trabajar fuera de la comunidad. Esta forma de distribución de la tierra para su privatización posibilita a personas no asociadas, especialmente hijos e hijas, tener acceso a vivienda, debido a que no existe un sistema de herencia en la propiedad colectiva. De esta manera la cooperativa controla la cantidad de tierras en venta, y planifica su distribución. Asumiendo y protagonizando su rol en el territorio.

Con la permanencia de una única oferta de bar, restaurante y hospedaje, además del proyecto de comisariato en el territorio, la propiedad social prevalece sobre los ingresos por venta de comidas preparadas, atención de turistas en la comunidad y la venta de mercadería en el territorio. Aunque existan otras opciones de hospedaje de propiedad privada por parte de asociados, prevalece la oferta inicial del albergue colectivo. En el caso de la llegada de personas voluntarias, esto se gestiona de forma distinta, siempre en coordinación con la administración del albergue. Los voluntarios extranjeros se hospedan en las casas de las familias del Silencio, sin ser determinante su condición de asociadas. Se conforma una lista de familias interesadas en recibir extranjeros, y se distribuyen de acuerdo a la variabilidad

---

<sup>31</sup> Fue a partir de la década de 1990 que las viviendas son gestionadas de forma individual.

de sus llegadas. Recibiendo un monto, en el caso de tener permanencia mensual, de 450 dólares aproximadamente.

Por otra parte, el significado del trabajo colectivo prevalece como constante para la obtención de beneficios políticos, otra importante característica de diferenciación de Coopesilencio respecto a comunidades aledañas.

Si llega alguien de X partido político y hay que ir a votar por esa persona, no es la primer vez que reunimos 100, 200 personas y en una votación vamos a apoyar a esa persona y si llega otro compañero de otro grupo político y si hay que apoyarlo lo apoyamos. Porque cuando vengan las elecciones necesitamos tener un grupo, o necesitamos tener una persona que esté ligada al nuevo gobierno o a las nuevas política. Así de sencillo, de manera inteligente, independiente de quien sea (Entrevista, E2, 2015).

Existen actualmente 6 personas del Silencio que con alguna vinculación a la cooperativa han logrado ocupar puestos en el Concejo Municipal de Quepos<sup>32</sup>, así lo demuestran 4 regidores, 1 síndico, y la actual alcaldesa. La unión y organización comunitaria ha favorecido en la presencia política, así lo afirma una regidora local, trabajadora del proyecto de turismo en Coopesilencio. Esta situación les ha generado incluso algunos inconvenientes con pueblos vecinos, quienes argumentan que existen privilegios para El Silencio debido a su control del Concejo Municipal (Entrevista, E7, 2015).

### **Sobre la participación social y acceso a recursos**

Desde la llegada de las familias pioneras en 1973 muchos de los núcleos familiares todavía existentes se han ampliado, de manera que los lazos de parentesco son un elemento importante de explicación territorial, pues al contrario de un fenómeno de migración, lo ocurrido hasta ahora en El Silencio es un proceso de ampliación de las relaciones familiares, provocando un fortalecimiento de los vínculos fuertes a través del cruce entre las nuevas generaciones.

Apellidos como Bejarano, Jara, Grajal, León, Barboza, Jiménez, y Garita son comunes en el territorio, conformando familias que se han involucrado en mayor o menor medida a la cooperativa. Estas redes existentes se reproducen y enlazan, no sin existir

---

<sup>32</sup> El gerente de Coopesilencio es parte del Concejo Municipal, al igual que varios familiares del Presidente de la cooperativa.



tensiones entre sí. Esto se manifiesta en la organización debido al conflicto que representa el parentesco a la hora de asumir nuevos asociados o trabajadores. En una moción aprobada por la asamblea extraordinaria de asociados n°73 de 2012 se decía: “debido a irregularidades en el tema de elecciones, se mociona para que se realice un reglamento de elecciones donde quede claro lo de la consanguinidad”.

El acceso a nuevos asociados, o la contratación de nuevos trabajadores, así como la venta de pequeños lotes de tierra para construcción de vivienda u otras formas de distribución de recursos a personas no socias, torna ser más importante en relación con el grado de consanguinidad existente a partir del asociado o asociada.

“La cooperativa es una organización que permite el desarrollo de sus asociados y cada una de sus familias” (Entrevista, E1, 2015).

De esta manera la pareja o hijos del socio tienen más posibilidades de acceder a la cooperativa que otra persona vecina que no haya tenido mayor vinculación con la organización, aun sea trabajador actual. Así la cooperativa asegura su control sobre el acceso de nuevos asociados. El número de integrantes se han mantenido constante a lo largo del tiempo con alrededor de 41 miembros. En los últimos 10 años han sido incluidas 4 personas de más de 30 interesados, elegidos a partir de la asamblea de asociados como el órgano de mayor toma de decisiones en Coopesilencio.

Por medio de la ley costarricense n°4179 se establece que las cooperativas autogestionarias no podrían aceptar más asociados si los recursos existentes no lo permitieren, y seguidamente especifica que el empleo de personas externases consentido siempre y cuando respondan a necesidades muy concretas y temporales o a labores administrativas que los socios no estén en la capacidad de realizar. En el caso de Coopesilencio la cantidad de trabajadores supera al de asociados con unas cincuenta personas contratadas, aumentando aún más en las temporadas altas de producción agrícola.

La contratación es bien vista en cuanto posibilita el despido de los trabajadores, caso contrario de los asociados que no pueden ser expulsados de la cooperativa sin una justificación mayor establecida por el estatuto. El trabajo asalariado significa por tanto garantizar la mano de obra en la cooperativa, la cual es abundante en la comunidad, sin poner en riesgo la estabilidad del número de asociados existentes. Además, los trabajos

relacionados con la recolección de fruta palma tienden a la temporalidad conforme varía la producción y los precios internacionales. Con la caída en los ingresos por concepto de producción de palma, desde mediados del 2014, la cooperativa ha recibido hasta los primeros meses de 2015, 30 millones de colones mensuales menos respecto a otros años (se ampliará más adelante). Esto llevó al despido de un 40% de trabajadores en planilla vinculados a labores palmeras. Debido especialmente a estas razones, prevalece la contratación como medio para garantizar una mayor flexibilización del trabajo.

Actualmente, de 41 asociados totales el 90% de las personas (33 hombres y 3 mujeres) superan los 42 años, siendo el rango de edad de 30-35 años el más joven con 2 personas. Del número total de trabajadores no socios el 50% de la contratación varía en jóvenes de 18 a 29 años y un 25% se concentran en la edad de 30-35 años. Por tanto, los jóvenes de una parte del territorio, son quienes asumen las labores agrícolas contratadas, siendo generalmente trabajos relacionados con la siembra y recolección de palma aceitera. Esto a pesar de las limitaciones existentes en la legislación costarricense y en los reglamentos internos de la cooperativa de no permitir el trabajo permanente (no mayor de tres meses) de personas no asociadas.

Cabe aclarar, que las labores de palma, principalmente de coyoleo<sup>33</sup>, aunque prevalecen aquellos trabajadores contratados de forma permanente, pueden ser ejercidas por todas las personas de un grupo familiar de forma ocasional sin que existan imitaciones por edad o sexo. Los jóvenes desde sus etapas educativas de secundaria se involucran en dicha labor como parte de su enseñanza familiar, además de generarles recursos económicos para sus gastos propios.

Respecto a la asociación de nuevas personas, los excedentes de la cooperativa se distribuyen anualmente con base en las ganancias netas obtenidas de la labor empresarial. Mayor número de asociados significaría una mayor distribución de beneficios sociales (excedentes y aportes mensuales), y por tanto menos ingresos netos a cada asociado.

Se ha planteado la idea de no meter más asociados, porque no hay suficiente trabajo para poner estable a un asociado [...] ya por ingresado asociado, usted no lo puede quitar, ya tiene que estar de por vida, salvo

---

<sup>33</sup>Coyolero es la persona que recolecta los frutos (coyol) que se desprenden del racimo una vez éste se corta de la palma.

que él quiera irse, o que se haga una torta<sup>34</sup> y haya que expulsarlo [...] Entonces es mejor tener trabajadores que si se pueden despedir cuando no se necesitan que un montón de asociados que haya que pagarles aunque no hagan nada (Entrevista, E1, 2015).

De esta forma el asumir nuevos asociados representa un reto para los intereses empresariales ¿Qué actividades productivas se podrían realizar para obtener mayores ganancias y así involucrar a más asociados? (una pregunta que atraviesa todo éste capítulo)

Sobre el involucramiento de mujeres en la organización la pregunta anterior se complejiza mucho más. Las ideas de igualdad de género en el cooperativismo buscan modificar una estructura productiva patriarcal, donde las mujeres tengan protagonismo en la formación de empresas (Mireya, 1999). Sin embargo, una inclusión mayor de mujeres en Coopesilencio parece encontrar la limitante en la división sexual del trabajo. No existen, según una buena parte de los asociados, nuevas opciones de trabajo para su inserción. Son cinco mujeres del total de asociados, vinculadas a trabajos de oficina (no gerenciales) y labores de servicio en el sector de turismo y el comisariato.

“[...] ¿qué hacemos con asociar a un montón de mujeres si no tenemos donde ponerlas a trabajar? es agravar la situación de la cooperativa porque ya como asociadas hay que pagarles” (Entrevista, E1, 2015). Una expresión que revela la lógica compartida de muchos otros asociados sobre los hombres y directivos de la cooperativa, como responsables directos del destino de las mujeres en la organización. Algo similar ha sucedido en otra cooperativa autogestionaria en el Pacífico Sur del país, se trata de Copevaquita, la cual, bajo un concepto muy similar a Coopesilencio, dedicada igualmente a la labor de palma africana, han considerado que la mujer no es apta para las labores agrícolas existentes, y debido a la falta de otros trabajos destinado a su género, su participación en la organización es muy reducida. Tal como lo afirma la siguiente opinión, de quien haya sido por varias décadas su principal líder.

Cuando yo estaba habíamos 17 asociados [...] De esos 17 sólo una mujer había. Al principio cuando empezó la cooperativa éramos 20, y eran como 6 mujeres, pero después el problema es que la mayoría del trabajo no es apto para mujeres. Y aquí en los tiempos que sembrábamos arroz, que sembrábamos cacao, teníamos ganado, la porqueriza y otras cosas, como

---

<sup>34</sup>Hacer una torta refiere, en este caso, a incumplir gravemente una regla establecida por el estatuto.

la producción de Tilapias, entonces las mujeres tenían trabajo, pero ahora diay... (Entrevista, E16, 2015).

Desde los inicios de la cooperativa de El Silencio muchas mujeres se involucraron también como trabajadoras, e inclusive la asistencia a las asambleas no estaban estrictamente limitadas a los hombres socios, pues la cooperativa era un interés de todos los habitantes. Algunas de ellas, no asociadas, trabajadores actualmente del sector de turismo, han laborado por más de dos décadas en la cooperativa. El trabajo femenino ha sido constante, sin embargo la actividad agrícola es aquella que ha generado mayor rentabilidad para la cooperativa y es ésta una actividad prevalecientemente masculina, relacionada con la producción y no con el servicio. De esta manera los hombres siguen teniendo mayores oportunidades de asociarse que las mujeres, continuando un legado histórico del hombre como garante de la organización.

Las mujeres por su parte se han organizado de forma independiente desde la década de 1990, para la búsqueda de opciones de empleo que la cooperativa no generaba. Sin embargo las estructuras empresariales no han sido favorables, las situaciones de endeudamiento y conocimiento de la actividad productiva han limitado su continuidad. Las dificultades están ligadas, especialmente, al proyecto de industrialización avícola.

La idea de crear una cooperativa era para que INFOCOOP y FECOPA pudieran ayudarnos [...] Coopesilencio nos dio un lote, y empezamos a trabajar [...] estuvimos funcionando con la matanza y venta de pollos. Actualmente estamos en parada, se nos vinieron muchas cosas encima, el gobierno nos exige muchas cosas: mejoras y un regente que exige mucho dinero. Creo que también es por falta de conocimiento, porque nosotros casi todas somos esposas, somos mujeres de hogar, mujeres que no han estudiado (Entrevista, E3, 2015).

### **Sobre las remuneraciones y excedentes**

Los salarios pueden ser interpretados en una cooperativa de autogestión como una parte adelantada del excedente, puesto que en teoría, estas formas de organización al no existir la institución de un patrón capitalista el concepto de salario no puede ser entendido únicamente como el pago de sus labores diarios sino por el pago de su propia condición de dueño de la empresa. Sin embargo al existir el pago de asalariados no dueños de la

cooperativa, la organización asume una estructura más compleja respecto al tema de las remuneraciones.

Durante los inicios de la cooperativa la igualdad en el ingreso económico se realizaba a partir de salarios estandarizados. “Antes trabajábamos todos iguales, a un solo precio, quizá no era justo, pero era una forma de mantener la igualdad, la única forma de ganar más era trabajando tiempo adicional” (Entrevista, E8, 2015).

Sin embargo esto fue cambiando. Continúa la norma de quienes trabajan extra ganan mayor salario, pero bajo una escala salarial que se estructuró diferenciando aquellas labores de coordinación de proyectos y administrativos del sector agrícola. La diferencia se basa en la premisa de la responsabilidad que tienen los diversos puestos de trabajo permitiendo la consolidación de una jerarquía salarial. De esta forma aparecen al menos tres escalas de precios por hora de trabajo, por un lado la gerencia y administración general (presidente y gerencia) que tienen el mayor valor, los sectores administrativos de proyectos y labores de oficina, y por último aquellos relacionados con el sector agrícola y asalariados varios de diferentes proyectos (comisariato, albergue) con el menor costo. Sin embargo los puestos por responsabilidad se debaten en los dos últimos escalones. Existen distintas responsabilidades que por sus características laborales (de mayor o menor esfuerzo) entran en conflicto respecto a las variaciones de precios.

“La escala salarial puede ser de una diferencia de 1 a 10, es decir, si yo gano 10 otro puede ganar hasta 100, pero como somos una cooperativa de autogestión no tenemos una gran economía para pagar altos salarios, entonces trabajamos con una escala de 1 a 3” (Entrevista, E2, 2015).

Mientras los proyectos relacionados con el comercio trabajan 6 días continuos recibiendo un salario quincenal, los trabajadores agrícolas dedicados generalmente a la palma aceitera reciben un pago semanal con un mínimo de cuarenta y ocho horas laboradas. En el caso de la administración los días de trabajo continuos son cinco, recibiendo salario quincenal. Los trabajadores palmeros, en sus mínimo ocho horas diarias laborables, se basan en el cumplimiento de tareas, ya sea en la recolección de cierto número de racimos de fruta o sacos de coyol de palma.

Los excedentes se obtienen en septiembre con el cierre fiscal y consisten en las ganancias netas del año productivo. Del total de excedentes un 46% se dirigen a una reserva legal del Estado, fondos de fomento cooperativo, a la CPCA (Comisión Permanente de Cooperativas de Autogestión), las comisiones de seguridad y bienestar social, entre otros. El 54% restante se distribuye entre todos los asociados de acuerdo al salario recibido mensualmente, ajustado a partir con un factor matemático obtenido por las ganancias anuales del trabajador. De esta manera aquellas personas con un mayor ingreso mensual obtendrán mayor cantidad de dinero del excedente debido a que las horas de trabajo son valoradas de forma distinta, tal como se ha estipulado desde hace más de dos décadas.

Sin embargo esta forma de distribución genera un punto de conflicto. La igualdad parece un concepto confuso en este contexto. La interpretación de la distribución de excedentes, comenta José Espinoza, puede ser cuestionada con base en la escala de salarios. Su distribución, tal como lo plantea de forma general el estatuto de la cooperativa, se basa en el total de horas laboradas por parte de todos los asociados, sin hacer mención de las horas pagadas. El estatuto no especifica aún más esta norma y se mantiene la premisa de distribución con base salarial.

### **Coopesilencio y el mundo externo: sus relaciones con el mercado palmero**

El aceite de palma aceitera o africana (*Elaeis guineensis*) es el aceite más utilizado en el mundo. Se destina principalmente para usos comestibles, estéticos a través de la producción de cosméticos y para la producción de biocombustibles. Representa de esta forma el 30% de la producción mundial de aceites (Canapalma, 2011). Aunque su nombre refiere a África por su origen, los mayores productores de este cultivo se ubican en los continentes de Asia y América. Indonesia y Malasia son los mayores productores con el 85% de la producción mundial (Canapalma, 2011).

Costa Rica no representa una influencia productora relevante respecto a los demás países latinoamericanos, sin embargo, en términos internos es un cultivo dominante para las economías del Pacífico Central y Sur, cubriendo el 25% de las tierras cultivables, representando así el 1% del territorio nacional (Clare, 2011).

El cultivo de palma aceitera, para experimentación, se inició en Costa Rica en la década de 1940, específicamente en el sector de Quepos en tierras propiedad de la Compañía Bananera<sup>35</sup>. La misma compañía era la responsable del enclave bananero más amplio del país, y dominó así mismo la experimentación genética y posterior producción de palma (Clare, 2011). En 1969 existían en Quepos 8.730 hectáreas de palma, cultivo que fue incrementándose conforme se destituía el banano en la zona, debido a su traslado al sur del país. La rama palmera de la Compañía Bananera pasó a llamarse Palma Tica después de la década de 1980, y a partir de allí, se inicia con mayor confianza, un aumento progresivo del cultivo, en especial, en la zona del Pacífico Central y Sur. Tal como se muestra el cuadro siguiente, la producción ha aumentado considerablemente en los últimos años, así como lo han hecho las tierras destinadas al cultivo.

**Cuadro 1. Siembra y producción de palma aceitera en Costa Rica, 2007-2013**

Descripción	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013*	Variación 2012-2013%	% Participación - 2013
Área sembrada (hectáreas)	48.406	52.600	55.000	57.000	60.000	63.500	74.512	17,3	15,3
<i>Cultivos industriales</i> **	245.750	249.882	248.690	251.274	252.575	249.444	265.734	6,5	54,7
Producción (Toneladas Métricas)	825.000	863.200	897.750	985.800	1.050.000	1.111.250	1.303.960	17,3	10,9
<i>Cultivos industriales</i>	5.994.630	5.348.000	5.386.710	5.504.116	5.171.596	6.067.637	6.409.273	5,6	53,7

**Fuente:** Elaborado a partir de datos del Boletín Estadísticos Agropecuario n°24 (SEPSA, 2014). \*Dato preliminar. \*\* Se presenta una breve comparación con los cultivos industriales (Café, caña de azúcar, naranja, palmito, coco, cacao, macadamia, pimienta y tabaco), con el objetivo de identificar el progresivo aumento de la palma aceitera en el espacio agrícola costarricense. La columna de participación se refiere al porcentaje que ocupa el dato descrito respecto a la totalidad de los cultivos agrícolas del país.

<sup>35</sup> “En 1950 se fundó la primera procesadora de fruta de palma en Damas [en la sección de Quepos], más tarde se cerró para luego crearse las de Naranjo y Palo Seco” (Royo,2003b)  
 “En la región de Quepos y Parrita, a finales de 1948 la Compañía poseía 1.041,6 hectáreas de cacao y cerca de 3.333,3 hectáreas de palma africana” (Jones 1952 en Royo, 2003b)

La producción palmera representa, con un 17,3% en el 2013, el aumento más considerable respecto a demás cultivos industriales en la misma época, obteniendo una participación en la economía rural similar a otros cultivos permanentes como el café, la caña de azúcar, el banano y la piña. Este avance del cultivo no tradicional se refleja en el cambio productivo de las cooperativas agrícolas, las cuales registran el 28% de la producción palmera total (Canapalma, 2014). Dentro de los productores organizados actualmente en la región del Pacífico Sur y Central se encuentran: Coopecalifornia, Coopegamalotillo y Coopesilencio, Coopeagropal, Coopevaquita, Coopetrabatur, Coopeintegración, y Coopegamba.

La mayor parte de estas cooperativas asumieron la siembra de palma desde 1980, algunas de las cuales se conformaron años anteriores con el cultivo de granos básicos, tales como Coopesilencio y Coopevaquita. En el caso de Coopecalifornia, fue la misma Compañía Bananera la que otorgó la tierra e infraestructura, además de sus instituciones productivas, para la creación de la organización y la siembra directa de palma (Clare, 2008-2009). Hasta entonces era Palma Tica la única empresa receptora y procesadora de fruta en el país.

En 1986 se formó Coopeagropal, en el momento que inició a través del Instituto de Desarrollo Agrario (IDA) el “Proyecto Coto Sur”, que planteaba como idea original, sembrar 5000 hectáreas de palma, la construcción de la planta extractora de aceite e invertir en drenajes, puentes y caminos en el sur de Costa Rica a través de un crédito internacional<sup>36</sup>. Esto fue ocurriendo conforme avanzaron los últimos años de la década e inicios de 1990 (Entrevista, E14, 2015). De esta manera se creó una planta extractora alternativa a la empresa transnacional existente, aunque esto no conllevó directamente a su independencia productiva respecto a Palma Tica, la cual compraba la mayor parte del aceite crudo y otros productos terminados de Coopeagropal.

Además, los medios de distribución del producto de la planta extractora cooperativa tuvieron ciertas limitaciones, pues el mercado estaba mayormente acaparado por la compañía que llegó a bloquear la comercialización, en los mercados más rentables, de los productos industrializados por la cooperativa (Clare, 2011: 222). A pesar de esto

---

<sup>36</sup> Esto no es fenómeno independiente de los que sucedió en otros países latinoamericanos. En Honduras, Edelman y León (2014:215) señalan cómo el cultivo palmero fue impulsado de gran forma en los años de 1970 a partir de inversión Estatal y préstamos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).



Coopeagropal ha logrado mayor control de su comercialización en los últimos años, tal como lo señala a continuación el Presidente de su Consejo de Administración, Alberto Mendoza.

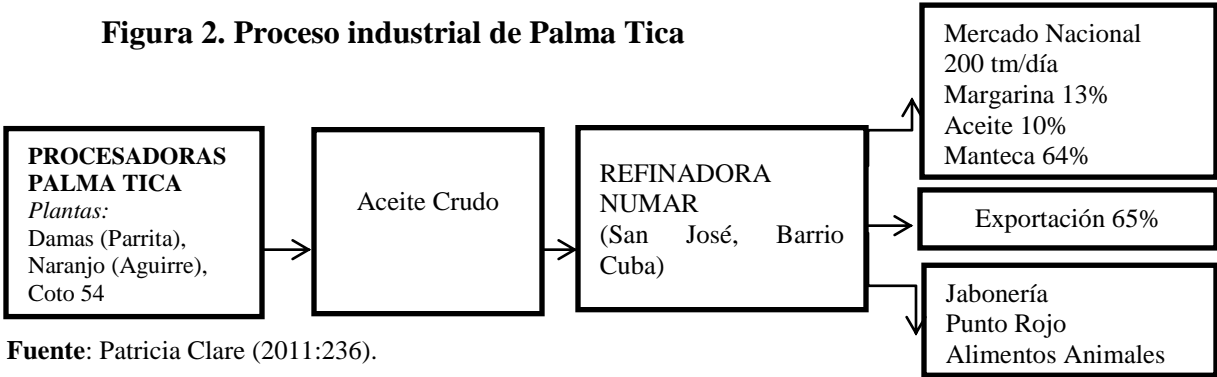
Hasta el 2009 nosotros dependíamos de Palma Tica, el 60% del crudo de aceite se le vendía al único mercado que era Palma Tica. Teníamos un contrato pero igual la empresa nos decía, no les puedo ayudar porque no tengo espacio, entonces nosotros teníamos que alquilar cisternas, embodegar por aquí, embodegar por todo lado [...] luego pudimos contactar con unos bróker y eso nos ha ayudado mucho a no tener que depender de Palma Tica y exportar la producción (Entrevista, E15, 2015).

Todo este proceso de agroindustria cooperativa ocurrió en la zona sur costarricense. Sin embargo en el Pacífico Central la historia fue distinta. Las posibilidades de asociación y creación de una agroindustria diferente aquella dominada por Palma Tica no ocurrieron. De manera que la transnacional se estableció, hasta hoy en día, como la compradora más importante.

Además de lo anterior, “en 1995 se constituyó CIPA R.L [Consortio Industrial Palmero], consorcio conformado por veinte organizaciones de productores de palma con el objetivo de construir una planta industrial para la extracción de aceite” en el Pacífico Sur costarricense (Clare, 2011:222). A pesar del proyecto estar bajo la lógica agroindustrial apoyada por el gobierno, CIPA con el 85% de la obra realizada paraliza sus funciones en el 2000.

Actualmente Palma tica, constituida como la mayor empresa procesadora de fruta de palma, posee un control total de la cadena agroindustrial. La acompaña de igual forma Coopeagropal que se ha involucrado de forma activa en diversificar los derivados de la fruta.

**Figura 2. Proceso industrial de Palma Tica**



Fuente: Patricia Clare (2011:236).

En Coopesilencio, por su parte, se consolidó el cultivo palmero pasando de 8.000.000 de colones por ingresos en 1990 a 34.000.000 en 1996, en un momento donde las nuevas generaciones iniciaron a asumir las responsabilidades administrativas de la cooperativa (Barrantes, 1998:105).

A continuación se presente el cuadro n°1, el cual muestra las características principales de la producción actual en Coopesilencio.

### **Cuadro 2. Características generales de la producción palmera en Coopesilencio**

Producción	25 toneladas por hectárea
Distancia entre palmas	9 metros por 9 metros
Variedades de palma sembradas	Deli por Gana Deli por Nigeria
Densidad de población	143 plantas por hectárea
Edad inicio productivo	2.5 años
Total de siembra	590 hectáreas

**Fuente:** Elaboración propia por datos de Coopesilencio R.L.

### **Fotografía 3. Paisaje de palma aceitera en El Silencio**

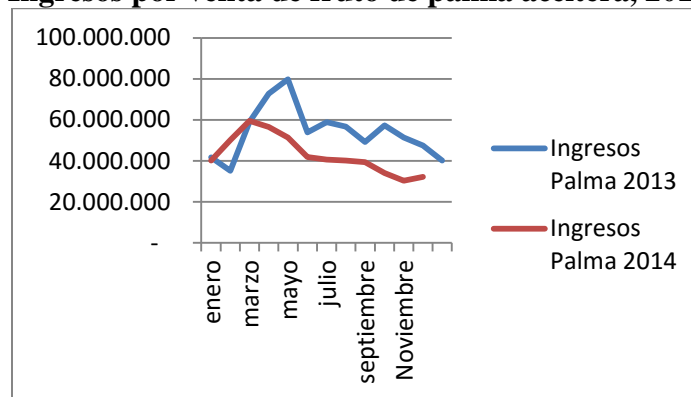


**Fuente:** Elaboración propia.

A pesar que la palma aceitera representa el mayor generador de ingresos a la cooperativa con más de 500 millones de colones anuales, se considera en este estudio que el monocultivo extensivo ha generado dependencia y pérdida de autonomía administrativa. El carácter empresarial de Palma Tica y la inestabilidad de los precios internacionales hacen que Coopesilencio esté al margen del desequilibrio económico y coloque así en una situación de fluctuación constante la economía de sus asociados y trabajadores, así como diversas facilidades de bienestar social que se han institucionalizado. Además, el cultivo

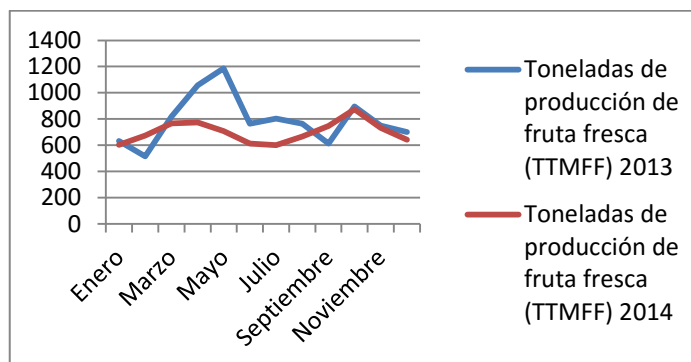
extensivo de palma ha limitado la realización de los valores de seguridad alimentaria que se han planteado en varias épocas. Estas hipótesis se comprobarán en las páginas a continuación.

**Grafico 1. Ingresos por venta de fruto de palma aceitera, 2013-2014**



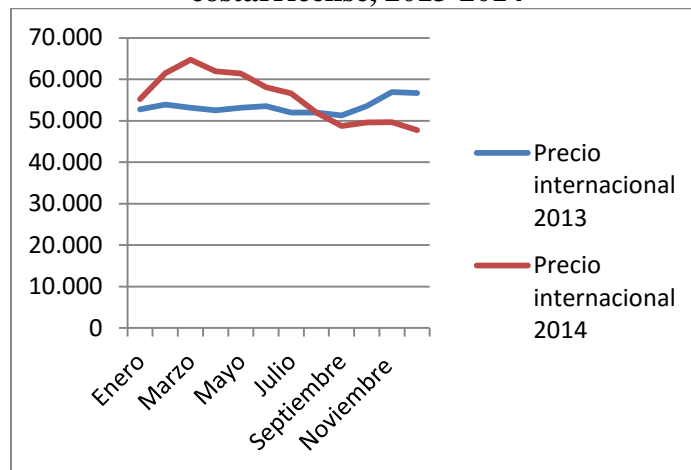
Fuente: Coopesilencio, elaboración propia.

**Grafico 2. Producción de toneladas de fruta fresca, 2013-2014**



Fuente: Coopesilencio, elaboración propia.

**Grafico 3. Variación del precio internacional de palma africana en el mercado costarricense, 2013-2014**



**Fuente:** Coopesilencio, elaboración propia.

Con base en los cuadros anteriores, se podría afirmar que en el 2013 los ingresos tuvieron un movimiento similar a la versátil producción palmera, en el 2014, la constante baja en los precios internacionales, además de una caída promedio del 11,5% de la producción anual, significó un 22,1% menos respecto al año anterior.

Los meses de mayor producción están ligados aquellos de época lluviosa. En diciembre de 2014, inicio de la época seca en el Pacífico costarricense, no sólo ocurrió una disminución de la producción de 232 toneladas desde octubre del mismo año sino además una disminución del precio a 47 000 colones por tonelada, el cual continua disminuyendo hasta 45 189 para mayo de 2015.

#### *Relaciones comerciales con la empresa compradora*

Coopesilencio (vendedora) ha entregado su fruta a Palma Tica (compradora) desde los inicios de la producción palmera, a través de la ya conocida en Costa Rica, agricultura por contrato<sup>37</sup>. La entrega total de su producción a la compradora se ratifica en el contrato firmado por ambas empresas como parte central de la negociación existente. De esta manera: “El VENDEDOR entregará a la COMPRADORA TODA la fruta de palma

<sup>37</sup> El contrato pauta un convenio comercial entre la empresa agroindustrial y la empresa productora, en la cual la última asegura su venta anticipada del producto en convenio, y la primera su compra, bajo los estándares que ésta establezca a través de las obligaciones contractuales (Formento et al., 2002: 47).

oleaginosa que se produzca en la FINCA” (Contrato de compraventa de fruta, 2008.Mayúsculas del original).

Este punto inicial del contrato es importante pues permite a la empresa compradora un mayor control y vigilancia de los procesos de producción de la cooperativa, disponiendo de toda la información de sus cultivos y lotes.

[Derechos de la compradora] Que representante suyos debidamente acreditados, inspecciones la FINCA y todas las instalaciones, maquinaria, materiales, equipo y sistemas que, directa o indirectamente, sean empleados por EL VENDEDOR en los procesos de producción y recolección de la fruta de palma oleaginosa; quienes, para tales efecto, podrán realizar todas las recomendaciones razonables que considere necesarias, para su implementación por parte de EL VENDEDOR (Contrato de compraventa de fruta, 2008.Mayúsculas del original).

Así, Coopesilencio debe mantener claridad en la información sobre su funcionamiento y en caso de querer reducir los lotes sembrados, debe notificar un año antes a la empresa compradora cualquier cambio, así lo estipula la cláusula de los derechos de Palma Tica en el mismo contrato.

Se estima que el inicio de la producción de fruta de palma ronda los dos años y medio de cultivada en el campo, “estabilizándose al sexto año” (Barrantes, 1998:106). Los costos iniciales de la producción son asumidos por la cooperativa y se registran en una fase contable de inversión. El tiempo de aprovechamiento supera los veinte años, con una fase de máxima de producción de aproximadamente doce años a partir de su estabilización. Una de las características más importantes del cultivo palmero es, a parte de la rentabilidad económica que representa la posibilidad de un alto precio de cosecha por tonelada respecto a otros cultivos, la producción constante durante todo el año (MAG, 2007). De esta forma, los contratos de compraventas actuales que posee Coopesilencio con Palma Tica tienen una vigencia de 14 años a partir de su firma realizada en el 2008 y 2009.

Respecto al uso de insumos para la producción, éstos son supervisados por la misma empresa Palma Tica. Ningún agroquímico puede ser aplicado sin la aprobación escrita de la empresa compradora. Esto es relevante si se considera que la compra de fertilizantes y otros

insumos para su distribución en las fincas se realiza mínimo tres veces al año<sup>38</sup>. De esta forma, aunque Coopesilencio tenga la posibilidad de comprar fertilizantes a otras empresas del mercado, Palma Tica le suministra el total de los insumos. Esto último ha generado un factor de endeudamiento permanente de Coopesilencio con la empresa compradora. La venta de los productos químicos genera un monto adeudado por Coopesilencio el cual se amortigua mensualmente con sus propias ventas de fruta de palma. Las deudas se reducen así como aumentan, pues son constantes con base en la compra química que realiza la cooperativa<sup>39</sup>. Durante el periodo 2012-2014, del total de gastos en el proyecto de palma (incluyendo transporte, mano de obra, cargas sociales, maquinaria, infraestructura, etc.) el 20% representó a compras en fertilizantes, herbicidas e insecticidas. De dicho porcentaje de gastos, el 55% pasó a cuentas por crédito.

Por otra parte, el convenio existente entre ambos actores respecto a la siembra de nuevos lotes de palma en la cooperativa consiste en el otorgamiento de las plantas por parte de Palma Tica. Según los mismos asociados, las plantas son vendidas a la cooperativa, sin embargo el pago de las mismas no se realiza en el momento de la siembra sino en caso del rompimiento del contrato. Es decir, el beneficio de la empresa no está ligado a la rentabilidad de la venta ocasional de plantas, pues no cobra súbitamente por ellas, sino por la producción leal y futura de la cooperativa.

Además del financiamiento existente en suplir de necesidades químicas de la producción, la cooperativa da financiamiento extra en caso de otras necesidades, tal es el ejemplo de compra de maquinaria. De todas maneras el contrato asegura el convenio permanente de venta de la fruta y las deudas son rebajadas según el tiempo establecido en la facturación, tal como lo muestra el ejemplo a continuación.

Se concuerda autorizar a la administración para solicitar un crédito devolutivo de 100.000.000 ante la empresa Palma Tica, para capital de trabajo, considerando la siembra de 25 hectáreas de palma [...] con la condición de las cuotas que sean deducidas de la venta de la fruta (Acta asamblea n°74, 2012).

---

<sup>38</sup> La dosis química de fertilizante depende de la edad de la planta. En la etapa de producción se requiere 7.5 kilos al año por planta (Entrevista, E14, 2015).

<sup>39</sup> “La palma aceitera es una planta exigente en fertilización, requiere de tres fertilizaciones al año, de fórmula completa, dos aplicaciones de nitrógeno” (MAG, 2007).

En fin, la empresa compradora vende a los productores independientes y asociados las plántulas para su siembra, supervisa el proceso de producción además de categorizar la calidad de la fruta recibida, otorga financiamiento, y vende e inspecciona los insumos a aplicar. Una relación no distante, aun con sus claras diferencias, a las políticas de negociación que realizaba la Compañía Bananera, a mediados en el siglo anterior, con relación a la comercialización del banano para exportación (control de la compra de la fruta, de la producción, y de tierras) (Cerdas, 1993).

De esta manera, pensar en la producción independiente o asociada con otras cooperativas para el control del proceso agroindustrial local, tal como ha sucedido en el sur del país con Coopeagropal, entra en conflicto con lo estipulado por el contrato. Un caso de ejemplo para explicar el control de la gran empresa en la cadena productiva palmera en el Pacífico Central se describe a continuación con base en algunos hechos ocurridos en Coopesilencio.

En el acta extraordinaria de asociados n°55 del 2009 se evidencia el inicio de una contradicción por la venta de la fruta que trascenderá durante todo el año, y que se corrobora en varias actas posteriores. CIPA inició nuevamente sus operaciones en el 2007, a partir de la aportación de 1 millón y medio de dólares realizada por Coopeagropal, asumiendo su administración y completando la planta de procesamiento. La gran tarea de este consorcio se convirtió en la obtención de fruta de parte de sus asociados, sin embargo, haber sido un proyecto pausado durante muchos años generaba la desconfianza de sus integrantes, además, los contratos realizados por la empresa Palma Tica con organizaciones productoras resultaba un impedimento para la flexibilidad de toma de decisiones y el cambio de compradora (Clare, 2011:227). Así fue como ocurrió en Coopesilencio pues ha sido asociada a CIPA y al igual que Coopecalifornia inició negociaciones con el consorcio para la venta de su producto. En el acta n°55 de 2009 se escribe lo siguiente:

Se expone la necesidad y conveniencia para ambas partes de vender la fruta a CIPA, ya que ésta paga más por tonelada, el único inconveniente es que la cooperativa le adeuda a Palma Tica entre fertilizantes y plantas la suma de \$116 000 [dólares] para lo cual se requiere tramitar un crédito ante una entidad financiera y cancelar la deuda. La moción es aprobada.

Existe un interés por el cambio de compradora, no únicamente por el aumento en el pago adicional por tonelada entregada sino por ser parte de la repartición de excedentes cada año en su condición de cooperativa asociada. Durante este año bajó la producción de palma, la respuesta inmediata es el endeudamiento con el CPCA (Comisión Permanente de Cooperativas de Autogestión) por 30 millones de colones para utilizarlo como capital de trabajo.

En el acta #57 la moción aprobada anteriormente se anula, sin embargo no se especifica de forma escrita por qué. Se determinó derogar el acuerdo anterior para considerar una propuesta adicional. En el acta siguiente, se detalla un análisis de propuestas de parte de CIPA y Palma Tica para la compra de fruta de la cooperativa. Cada empresa hizo sus ofertas:

[Palma Tica] Los señores de esta compañía hacen una presentación mediante un cuadro sobre la deuda que tenemos con ellos, la cual asciende a la suma de \$420.407 [dólares], la propuesta consiste en que ellos nos dan un bono de 125 millones con el compromiso de que Coopesilencio R.L le dé la exclusividad de la entrega de fruta, por un periodo de 14 años. De aceptar esta propuesta la deuda ascendería a la suma de \$742.907 más los intereses sumados. Si la cooperativa se mantiene entregando fruta hasta el año 2022, esta deuda queda cancelada y quedamos libres de compromiso, por lo que queda liberada toda la plantación de palma. También exponen que de no ser así, si queremos entregar la fruta a otra empresa, debemos cancelar la deuda que existe al día de hoy que es de \$420. 407.

[CIPA] Representantes de este consorcio exponen que lo que ellos pueden ofrecernos es mantener el precio de \$10 más por tonelada de lo que paga Palma Tica, más la diferencia de transporte y que además nos corresponde excedentes, ya que la cooperativa es afiliada a dicho consorcio (Acta n°58, 2009).

La decisión definitiva no ocurrió en la misma asamblea de asociados. Fue en la convocatoria posterior que se consideró la votación de las propuestas. En esta nueva asamblea (n°59) la visita del gerente de Palma Tica fue concluyente, adicionando a su propuesta anterior unos puntos anexos, además de ofrecer como donación a la cooperativa cuatro carretas para el transporte de la fruta. Finalmente la oferta de la Compañía fue la ganadora.

De esta manera la situación de CIPA por convocar a otras organizaciones para el procesamiento de la fruta se convirtió en una situación difícil. “Palma Tica anunció que si



Coopecalifornia y Coopesilencio entregaban la fruta a CIPA, no compraría el aceite de Coopeagropal, no le alquilaría los tanques del muelle de Golfito y menos aún le permitirían utilizar sus instalaciones para la carga del aceite” (Clare, 2011: 228).

La agricultura por contrato no es un fenómeno exclusivo de Costa Rica, se evidencia en otros países y tipos de cultivo, ligados necesariamente con procesos agroindustriales, es decir, con relaciones capitalistas de acumulación destinadas a la venta, generalmente para exportación, de materias primas ‘extractivas’ (Gudynas, 2011:385). Así, Martínez (2003b) aborda este tipo de relación lucrativa en la producción bananera de la costa ecuatoriana y los fenómenos de flexibilización del trabajo que acompañan esta modalidad. Si bien la agricultura por contrato podría generar empleo rural e introducción de nuevas tecnologías, la dependencia de un mercado internacional variable, así como la inestabilidad de los contratos realizados, más o menos formales, constituyen las desventajas más relevantes de este tipo de agricultura.

Aunado a lo anterior, las relaciones contractuales posibilitan a la empresa agroindustrial transferir costos productivos como: relaciones patronales, infraestructuras, riesgos asociados al cultivo o actividades ganaderas a los pequeños productos o grupos cooperativos, mientras se asegura una demanda constante de producción a escala. Así mismo lo señala Eladio Arnalte (1986:439), para el caso español, donde la agricultura contractual se difundía en áreas de la ganadería y la avicultura.

Finalmente, se podría agregar como una desventaja adicional, y con base en el argumento de la presente investigación, las relaciones desiguales de poder en las pautas comerciales entre ambos actores. Las condiciones legales a los que se enfrenta Coopesilencio con respecto a Palma Tica están ligadas a las estructuras de comercio establecidas por los estatutos de compraventa. Además de otras formas de dominio por endeudamiento y control del proceso agroindustrial. El concepto de poder simbólico de Pierre Bourdieu (2000) podría complementar teóricamente esta explicación, en cuanto la dominación es ejercida a través de instrumentos simbólicos naturalizados por los mismos que la sufren y ejercen.

### *Productores de materia prima y agroindustria*

Las políticas neoliberales han contribuido el desplazamiento de una forma de ordenamiento rural ligado al cultivo agrícola a otras formas de entender el medio rural. El cultivo de palma surge en esta lógica de cultivo no tradicional que impulsa el país a partir de la industrialización y exportación.

La situación es muy jodida porque esto no se puede contar que ayer empezó, sino fue hace 30 años que empezó un desplazamiento del pequeño productor, se le fueron quitando poco a poco sus bases, la figura institucional que lo apoyaba, el CNP [Consejo Nacional de Producción], el caso de extensión. Entonces eso es algo más complejo porque pasar de una economía agrarista antes de los 80' a una economía diversificada con un apoyo al turismo, eso cambia totalmente la estructura rural y la ha cambiado. Si vemos el censo de 1984 en Quepos y ve los últimos censos, se pasó de 800 a 200 productores pequeños. Entonces dentro de las alternativas ha sido la Palma, pero la producción de palma lleva a que la sea un producto donde no ellos no perciben los beneficios del valor agregado del producto, inclusive en los primeros flujos de caja en 1985-1986 a usted le costaba 12 años recuperar el capital invertido, es decir que había un cambio del modo de vida por una forma más condicionada, más amarrada (Entrevista, E9, 2015).

El rol de los productores palmeros costarricenses, con excepción de Coopeagropal, ha sido de vendedores de materia prima. Esta posición dentro de la cadena productiva les ha representado una participación económica muy inferior respecto a las otras fases productivas.

El precio de la fruta de palma entregada por los productores se orienta con base en el precio internacional de aceite del CIF Rotterdam publicado mensualmente en la revista *Oil World* a través de un porcentaje variable estipulado por la empresa compradora.

Si bien no se obtuvo información directa y actualizada de parte de la empresa Palma Tica sobre la fase de agroindustria y sus beneficios económicos con relación a la materia prima, José Mattey en Barrantes (1998:107) señalaba que para finales del siglo pasado “una tonelada de fruta industrializada cuesta \$500, mientras la materia prima cuesta \$250, es decir, que en sólo el proceso de industrialización la ganancia es del 100%, y si la misma empresa realiza la parte de comercialización las ganancias aumentarán a un 300%”.

Respecto a Coopeagropal la experiencia exportadora actual les ha beneficiado, ampliando las opciones de inversión y extensión productiva.

Se ganan unos 70 a 80 dólares más por tonelada al exportar que si se vendiera a Palma Tica, de cualquier producto sea de crudo, o almendra, todo lo que se venda [...] Luego que nosotros empezamos a exportar, la relación con Palma Tica se cayó. Algo que no le gustó al gerente de la empresa es que antes no traíamos producto de Parrita, y ahora sí estamos trayendo. Palma Tica le pagaba a los productores de Parrita y Quepos un 12.6%<sup>40</sup>, cuando nosotros llegamos a Parrita pagamos un 15% y entonces Palma Tica tuvo que subir (Entrevista, E15, 2015).

Este testimonio revela que la producción directa por las mismas cooperativas, no sólo ha sido un beneficio para los exportadores, sino para los mismos productores que pudieron acceder a mejores condiciones de pago.

### *Diversificación productiva y bienestar social*

Las condiciones estructurales que limitan la autonomía productiva de la cooperativa no han impedido la tenencia de la tierra por parte de los mismos socios. Esto les ha favorecido aún en repensar proyectos distintos aquel generador de dependencia económica.

La propuesta diversificadora sigue teniendo una vigencia actual importante hacia aquellas actividades agrícolas y no agrícolas. En este sentido, el cambio, al menos de forma parcial en la producción palmera, no representa una alternativa voluntaria, sino una necesidad inmediata, así lo perciben la mayor parte de los asociados.

La baja de los precios de la palma hace que la producción de papaya para exportación, la siembra de bambú u otros posibles cultivos sean atractivas opciones para la administración. Los panoramas de autosuficiencia alimentaria como diría Barkin (2002), no obtienen una mayor atención. La tendencia diversificadora tiene relación, en el caso de las actividades agrícolas, con la venta de materias primas para procesos agroindustriales externos.

Sin embargo, cabe señalar que por iniciativa de algunos asociados se han creado espacios dentro de la misma propiedad colectiva o en los lotes individuales, para el cultivo de subsistencia (Entrevista, E7, 2015). Se han realizado en múltiples ocasiones siembras de maíz y arroz complementarias al cultivo de palma (sólo en sus primeros años de

---

<sup>40</sup>Se refiere al porcentaje que se le paga al productor por tonelada de fruta entregada respecto al precio internacional de aceite del CIF Rotterdam. Por tanto, entre mayor sea el porcentaje mayor cantidad de dinero por tonelada recibe el productor.

crecimiento), lo que les ha generado beneficios de control de plagas, aprovechamiento del desecho orgánico, además de producir productos frescos sin afectar la producción palmera. En el acta n°54 de la asamblea extraordinaria del 2009 se ejemplifica lo anterior: “Se destina el lote ‘papayo’ para que los asociados puedan sembrar algún cultivo, en coordinación con la administración”. Los proyectos de lechería y cerdos han sido las actividades que han prevalecido como parte del programa de seguridad alimentaria de la cooperativa, a partir de la comercialización de carne y leche a precios subsidiados.

Por último, si bien la cooperativa asume formas productivas mayormente ligadas a un mercado establecido, las condiciones de empleo son más ventajosas, por su naturaleza de empresa social, que las empresas privadas. Los beneficios laborales que obtienen los trabajadores palmeros en Coopesilencio (coyoleros y recolectores de fruta) son más relevantes que en la vecina compañía de Palma Tica. El acceso a la tierra ha significado una mayor estabilidad familiar de los asalariados por las facilidades de compra, inclusive si el trabajador deja de laborar para la cooperativa. En el caso de los sectores de producción de Palma Tica las viviendas, propiedad de la misma empresa, son prestadas a sus trabajadores con la condición de salir de ella una vez no sean más contratados.

Además de lo anterior, las relaciones de pago de actividades agrícolas son superiores en la cooperativa. En el caso de los trabajos de coyoleo, mientras en Coopesilencio la remuneración por hora puede variar de 1200 a 1400 colones la hora laborada, en Palma Tica el pago no supera los 1000 colones.

Finalmente, siendo una de las características más importantes de los beneficios otorgados por la cooperativa a la clase trabajadora, percibidos además por la población en general del Silencio, son las relaciones de solidaridad y confianza que brinda un panorama social con organización histórica.

De aquí a Quepos no hay ninguna comunidad como ésta. Usted va a Marítima y todo el mundo es, del trabajo a la casa [...] usted no ve ahí a la gente haciendo fiestas para el día del niño, y si lo hace, quizá Palma Tica. Toda la gente en las comunidades [camino a Quepos y parte de Palma Tica] vive en casas que no son ni de ellos. En el momento que les diga que se tienen que ir, le quitan la casa, y por eso no hacen ni arreglos a las casas pues pueden ir a trabajar a otras fincas.

Aquí [Silencio] en las fiestas que se han organizado gracias a la cooperativa, usted se conoce con todo el mundo, y debido a esa labor usted se familiariza con la gente (Entrevista, E10, 2015).

En una breve conclusión del capítulo es importante señalar dos aspectos centrales: por un lado, las circunstancias internas de la cooperativa evidencian una estabilidad de acceso a los recursos por parte de los socios, lo cual ha definido en gran parte la cotidianidad de todo el pueblo a partir de la generación de empleo, y el respaldo y creación de espacios de servicio y encuentro comunitario. Sin embargo, en cuanto a la capacidad de acceso a los beneficios de la autogestión, tomando en cuenta la participación plena en las asambleas y toma de decisiones, la cooperativa ha asumido desde hace ya varias décadas una condición de fuerte restricción a la entrada de nuevos integrantes, de manera que no ha permitido el acceso progresivo a los medios de producción a nuevas individuos (en especial, mujeres), en cuanto se privilegia el trabajo asalariado, por encima del asociado.

Por otro lado, las relaciones comerciales existentes con el mundo externo en especial con el cultivo de palma (su cultivo principal) evidencian una condición de limitación autónoma para la cooperativa. Coopesilencio ha asumido estrategias, que son provocados por un contexto específico (político y económico), que permiten su continuidad productiva vinculada así mismo a los lineamientos gubernamentales, aun cuando estas condiciones laborales resultan variables y dependientes.

Para afirmar estos primeros resultados, hace falta una revisión adicional de las perspectivas de nuevas generaciones (no socias) sobre su relación con la cooperativa, con el fin de evaluar los retos a los que se enfrenta Coopesilencio para llevar a cabo su proyecto autogestionario, además de analizar el interés de otros grupos locales de forma parte de la organización misma.

## **CAPITULO IV**

### **PERSPECTIVAS Y EXPECTATIVAS: LOS JOVENES Y SU VINCULACION A LA ORGANIZACIÓN AUTOGESTIONARIA**

A continuación se presenta un análisis sobre la situación de los jóvenes en los nuevos contextos organizativos del territorio. El interés principal es mostrar las diversas perspectivas existentes sobre Coopesilencio y su relación con el cambio generacional, es decir con la asociación de nuevos integrantes, la educación cooperativa autogestionaria, el relevo de las labores administrativas y los nuevos panoramas migratorios relacionados con el estudio técnico y universitario juvenil.

Para el cumplimiento de este objetivo se ha dividido el capítulo en dos apartados. El primero toma en cuenta la opinión de las personas adultas relacionadas con la cooperativa, principalmente asociados. La segunda parte busca agrupar la perspectiva de jóvenes y adultos (de 25 a 40 años de edad) trabajadores internos y externos de la cooperativa, todos habitantes de El Silencio, respecto a la situación organizativa y las posibilidades de su pronto o futuro involucramiento en las labores cooperativas. Además se toma en cuenta la opinión de jóvenes colegiales (15 a 20 años) del Liceo Rural del Silencio sobre la organización autogestionaria y Coopesilencio, además de sus deseos futuros de trabajo y estudio.

Los métodos de obtención de dicha información consistieron principalmente en entrevistas semi-estructuradas e informales con las personas contactadas. Se aplicó una encuesta abierta a todos los estudiantes de noveno hasta undécimo de secundaria.

#### **Perspectiva del asociado sobre el cambio de generaciones**

La sucesión generacional en Coopesilencio no es un asunto nuevo, la mayor parte de los asociados actuales son hijos de pioneros. De aquellas primeras personas que se involucraron en la lucha por la tierra en 1972 permanece como trabajador activo un solo socio.

Fue a pocos años se iniciada la cooperativa, en 1975-1976 cuando ocurrieron nuevas asociaciones de jóvenes, que con una edad promedio de 18 años, lograron integrarse a la cooperativa. Las tareas básicas para cumplir dicho proceso selectivo era calificar como

buenos trabajadores en las diversas tareas agrícolas existentes de la época. En un periodo de 10 años aproximadamente estos jóvenes lograron insertarse incluso en las tareas administrativas. Se debe recordar además que es en 1985 cuando inicia el proceso de reconversión productiva a palma aceitera, lo que implicó cambios en las formas de organización y logística empresarial.

Barrantes (1998) hace un breve análisis de éste cambio generacional en Coopesilencio ocurrido entre la década de 1980 y 1990. La discusión, a lo interno de la cooperativa, se centraba en la falta de identidad respecto a las raíces de las luchas iniciales que dieron las primeras familias. Mientras los pioneros afirmaban esto, el entonces Presidente del Consejo de Administración aseguraba que “el liderazgo de antes era bueno en tanto existía una fidelidad ciega y una certeza de que las cosas iban a salir bien, pero no se tenía una visión clara hacia donde se iba”.

Las promesas de las nuevas generaciones estaban relacionadas con formas empresariales de mayor planificación, reorganizando el liderazgo a partir de objetivos y metas. La búsqueda de mayores vínculos con actores externos obtuvo un rol más importante en la segunda generación que aquella pionera. Sucede por tanto un cambio en el sentido de la labor cooperativa, de la misma vivencia del proceso de ocupación de tierras, a una búsqueda de inserción económica y política mayor de parte de la empresa. El testimonio posterior da muestra del conflicto que el primer relevo generacional trajo consigo, en un contexto productivo delicado por las difíciles condiciones físicas y económicas que se vivían.

Nosotros fuimos la segunda generación, en el año 80' 85' dimos el brinco, pasamos a la dirección de la cooperativa. Muchos de nuestros fundadores se fueron en ese momento, se sintieron relegados, se sintieron arrinconados, no supimos dar el cambio bien dado. Unos se quedaron aquí [en El Silencio], otros se fueron. No fue un cambio acompañado, entramos con muchas ganas, pero se dio a medias (Entrevista, E6, 2015).

Por otro lado, la educación académica no era una preocupación de primer plano, la mayor parte de los asociados actuales tienen un grado académico de primaria o secundaria, en pocos casos con especialidades técnicas como turismo, cocina, administración (en los socios más jóvenes). Esto se podría entender por diversas razones, entre ellas por las dificultades de movilización al concentrarse las universidades Estatales en la ciudad capital,

por las limitaciones económicas existentes entre las familias para el costeo educativo de sus hijos, y además, tal como bien lo expresa el argumento a continuación, por las formas culturales de trabajo agrícola o de permanencia en el hogar (en el caso de las mujeres) como ocupación garantizada en el territorio.

Queda por resolver, sin embargo, el problema de la apatía de los jóvenes por aspirar a una formación mayor que la de sus antecesores. Para la actual administración no es un secreto que entre la juventud prima la idea de que no tiene sentido educarse, para regresar a realizar las mismas labores agrícolas. Y aunque es difícil garantizarles a cuantos realizan estudios secundarios o superiores, que se les va ubicar en las labores para que se especializaran, tampoco existe el convencimiento de ver la educación como un activo personal (Barrantes, 1998:140).

En este sentido, la educación en los contextos de 1990 se establecía como un elemento con poca relevancia para la incorporación laboral de nuevas personas en la cooperativa. Las labores agrícolas no requerían una educación constante, aunque esto no quiere decir que los espacios de capacitación hayan sido nulos. La educación primaria y secundaria era ofertada en el colegio de la comunidad vecina de Matapalo, lo que favorecía la oferta académica para hijos de asociados aun siempre con las dificultades de movilización existentes (camino en mal estado, escaso servicio de transporte).

#### *La sucesión del poder cooperativo*

El problema respecto a los panoramas actuales de cambio generacional es fácilmente identificado por la mayoría de los asociados, coincidiendo con que un cambio, es en sí una transformación en las relaciones de poder, donde nuevas personas pondrían en riesgo la constancia de las actuales formas de administración.

Sin embargo es importante aclarar que este proceso no significa de forma inmediata una sustitución de las personas en la coordinación de la cooperativa, sino, primeramente, una progresiva inclusión de nuevos asociados. Pero tal como se indicó en el capítulo anterior, esto trae una serie de conflictos adicionales, relacionados con la estabilidad económica de la cooperativa y con la decisión de cuales personas podrían ser seleccionadas.

Integrar trabajadores conllevaría a disminuir los costos por cargas sociales en la planilla de la cooperativa, de manera que una inclusión de 20 personas, significaría una



reducción de costos fijos de aproximadamente 2 millones de colones mensuales. Sin embargo, por otra parte, al ser las actividades agrícolas la labor principal de la cooperativa y ser dicho trabajo una competencia masculina, las mujeres se convierten en un obstáculo para las estrategias productivas, siempre y cuando no se diseñen labores que justifiquen su integración o se refuercen proyectos como el turismo.

Las contradicciones por el ingreso de nuevos asociados también están ligados, según un entrevistado<sup>41</sup>, por la forma en cómo se plantea la entrada de nuevas personas, sea por la selección individual de cada interesado (como él apoya) o la entrada grupal de personas (como proponen algunos asociados). El conflicto existente a nivel de asamblea tiene relación no sólo con el involucramiento o no de mujeres sino además con la edad del interesado, puesto que integrar personas mayores (tal como constan también en la lista de personas postulantes), puede, según el entrevistado, no ser rentable.

A pesar de dicho debate, quizá la preocupación más importante para cumplir con una progresiva sucesión generacional tiene relación con la valoración del patrimonio logrado hasta ahora por la cooperativa, ¿Pueden acaso personas recién integradas tener exactamente las mismas posibilidades de distribución del valor total que la Coopesilencio ha logrado en 42 años? ¿Qué pasaría con los excedentes invertidos por los asociados en décadas anteriores para la compra de tierra u otras formas de inversión? ¿Cómo podrían los nuevos asociados ser llamados dueños de todo?

Un evalúo de Ricardo León demuestra que el valor de los cultivos de palma africana y otros cultivos tienen un valor actualizado en la suma de 2. 128. 676. 043 [colones] y que corresponda a la inversión que la cooperativa ha realizado en años anteriores y no han sido registrados a los asociados. Se propone recapitalizar diferencia entre lo que se encuentre registrado en la contabilidad y esto evalúo de 1.746.511. 047 entre los 39 asociados, de acuerdo a los años de ser asociados pero con un límite de 30 años, reconociendo la suma de 1 854 045 por año (Acta n° 71, 2011).

Aún con el reconocimiento de las inversiones anteriores y actualmente capitalizadas, las interrogantes previas siguen vigentes, las condiciones económicas de la cooperativa no le permiten acceder a la distribución financiera que muchos asociados desean, y como se explicó en el capítulo anterior, la relación: valor del patrimonio *versus* ganancia del

---

<sup>41</sup> No es asociado. Sin embargo ha estado al tanto de dicha discusión sobre el ingreso de nuevas personas. (Entrevista, E13, 2015)

asociado, resta como un asunto pendiente y principal, incluso antes de la inscripción de nuevas personas. Sin embargo algunos cambios si se han logrado y tiene que ver con el reconocimiento de los años laborados para la cooperativa en la obtención de ciertos beneficios laborales, como es el caso de las vacaciones.

Estos cuestionamientos sobre la inclusión o no de nuevas personas, desde la perspectiva del asociado, se ha visto representada en diversas asambleas ante el planteamiento de nuevas estrategias cooperativas, tal como lo muestra el próximo ejemplo:

En la asamblea de asociados de 2012 se planteó la posibilidad de conformar un consorcio cooperativo con las cooperativas Guaycará y Sensur “para la posible compra de tierras en el sur del país financiada por Infocoop con la limitante que para ser financiada tienen que cumplir con el compromiso de asociar nuevos trabajadores, el proyecto queda pendiente por lo delicado que es” (acta n°77, 2012). Si bien se aprueba la afiliación al consorcio palmero, el Presidente señala en un acta posterior: “si no asociamos más trabajadores no tenemos la posibilidad de optar por un crédito con el Infocoop. Existe votación se aprueba seguir con la gestión. Queda pendiente para otra asamblea” (acta n°78, 2012).

La adhesión de nuevos asociados no ocurrió, en gran parte por los conflictos internos de una de las cooperativas del consorcio, lo que impidió a sí mismo la compra de tierras en el sur del país. La institucionalidad gubernamental representada a través del INFOCOOP, mostró la capacidad de incidencia en la cooperativa para la inclusión de mayor cantidad de socios sin embargo sus políticas no parecieron decisivas.

Respecto a la distribución del poder administrativo como símbolo de sucesión, surge una nueva discusión. Se reconoce que existe una leve rotación de las personas en aquellas labores administrativas, sin embargo no todas los socios tienen conocimientos similares respecto a los procesos de coordinación, además de la comprensión de las redes políticas y económicas en las que se encuentra inmersa la cooperativa. “La gente administrativa no quiere soltar el poder, pero si alguien suelta la administración no hay gente preparada que la tenga” (Entrevista, E6, 2015).

Sin embargo, otros argumentos contradicen el punto de vista anterior respecto a la dificultad de delegar ciertas responsabilidades. Un análisis importante tiene que ver con la

falta de capacitación administrativa y de distribución de la información existente que no da inicio a un proceso de mayor aprendizaje. “La preocupación es si no hay capacitación, ¿cómo las personas se pueden animar a asumir el cargo de gerente? No hay además jóvenes que estén acompañando las labores administrativas para que aprendan” (Entrevista, E12 2015).

Desde la visión de algunos de los entrevistados, se señaló que los jóvenes trabajadores de Coopesilencio no quieren ahora involucrarse en la cooperativa, es decir, no pretenden asumir mayores responsabilidades. Un punto sin embargo que no se comparte de forma unánime por los asociados, puesto que, el interés de nuevas personas por integrarse se debe también a la voluntad administrativa por crear nuevos líderes.

Dentro de los trabajadores de la palma hay jóvenes que podrían prepararse como líderes, como futuros administradores pero no quieren, yo creo que ellos no quieren asumir responsabilidades, si no que están asumiendo su rol de peones, desempeñan el trabajo, les pagan pero no quiere involucrarse en toma de decisiones o analizar un problema, eso es ser conformista porque llega el momento en que se fomenta la corrupción, el temor es que se pierda todo lo que hemos conseguido, por lo que hemos luchado (Entrevista, E1, 2015).

Tres personas socias de tercera edad (pensionadas), dos de ellas pioneras de Coopesilencio, con las que se tuvo comunicación constante durante el trabajo de campo concuerdan con que la cooperativa ha favorecido un proceso de concentración del poder en ciertos grupos familiares. Esta situación les ha generado un conflicto de desconfianza respecto a las acciones actuales, su buen manejo empresarial y sus estrategias distributivas. “Cuando los grupos familiares son más amplios, jalan<sup>42</sup> más para su lado” (Entrevista, E11, 2015).

Sin embargo la gerencia explica que las condiciones económicas de inestabilidad son definitorias en el sentir de los asociados respecto a sus perspectivas de bienestar o malestar de la labor coordinadora, ignorando las serias dificultades de controlar los altos costos de la cooperativa.

La empresa Coopevaquita presenta una experiencia similar respecto al conflicto que representa la sucesión del poder cooperativo, acontece una migración constante de las nuevas generacionales para la búsqueda de nuevas opciones de estudio o empleo, y los

---

<sup>42</sup> Referirse a ‘jalar’ en estos términos quiere decir buscar el interés propio o de un grupo específico.

jóvenes que permanecen en el territorio, venden su fuerza de trabajo a la organización. Así lo señala el entrevistado exlíder de dicha organización: “El principio es que los hijos de los asociados puedan quedarse acá, pero aquí diay, los hijos la mayoría migran, otros están aquí como peones, nunca los han metido como asociados, y porque ellos tampoco quieren ser asociados” (Entrevista, E16, 2015).

### *Estudio e integración juvenil*

El estudio como herramienta de preparación académica ha sido una determinante en la vinculación jóvenes-cooperativa, la cual está ligada a la migración laboral y según algunos asociados, con la falta de interés por incorporarse a las labores organizacionales del territorio.

Los jóvenes que obtienen un grado académico o están en búsqueda de ello, salen de la comunidad para buscar mejores opciones de empleo. La cooperativa no representa para ellos, según lo afirma el Presidente actual, una oportunidad de trabajo, debido principalmente a los salarios de Coopesilencio, los cuales no compiten con remuneraciones de otras instituciones gubernamentales o empresas privadas, una preocupación central para el actual presidente. Además, la especialidad agrícola no es un eje productivo inclusivo para las diversas carreras universitarias que se siguen. Los demás proyectos de la cooperativa podrían generar opciones de empleo, pero la capacidad de sufragar pagos profesionales puede ocasionar mayor fragilidad para sus rendimientos económicos. De esta manera la preocupación radica en que la cooperativa no ofrece opciones laborales de calidad para las nuevas generaciones.

Nos encontramos por tanto en una tensión fundamental, por un lado la cooperativa no logra asumir puestos de trabajo más calificados, y por otro los jóvenes locales ven en la educación una oportunidad de acceso al mercado, en tanto, podríamos suponer, no encuentran la satisfacción en el trabajo agropecuario, en un contexto económico donde la pluriactividad (no agrícola) se vuelve más importante. Lo que pone en duda claramente las expectativas futuras de la labor agrícola de parte de jóvenes que logren capacitarse. Esta observación se relaciona fácilmente con lo que Jürgen Weller (2007) señala respecto a la inserción laboral de los jóvenes en el mercado: nos encontramos ante nuevas generaciones

que buscan una mayor capacitación y educación de tercer nivel, sin embargo, las expectativas no son realmente satisfechas, esto se agrava si pensamos en la inserción laboral de las mujeres, más aun si no poseen niveles académicos ‘competitivos’.

La mayoría se va a ir a trabajar a otro lado. Una es que la cooperativa no tiene puesto para todos, puestos buenos. Paga mucho menos que el gobierno o las empresas particulares. ¡Uno que estudia no va a ir a cortar fruta o cargar coyotes! Y bueno, ya se han ido. Pudiera ser que alguien profesional en algún momento vuelva y pueda ser gerente y quiera meter cosas nuevas. Pero es difícil (Entrevista, E8, 2015).

Los jóvenes ya no quieren trabajar en palma, los intereses son otros y tienen relación con el estudio, con buscar mejores opciones laborales, que de mayores opciones de ingreso, y que además no necesite el esfuerzo físico de la palma (Entrevista, E1, 2015).

Por un lado la necesidad de incorporar personas con mayores capacidades académicas sería una opción de mejorar ciertos aspectos inclusive administrativos, sin embargo las posibilidades de su participación se observan como una meta difícil y lejana.

Se ha dicho anteriormente que las labores agrícolas son aquellas menos remuneradas, la condición de poca responsabilidad con la empresa legitima dicha participación. Algunos asociados han planteado el aumento de los ingresos a dichos trabajadores de palma, pues el salario actual, alrededor de 100.000 colones a la quincena, es limitante para su sobrevivencia, especialmente en caso de tener dependientes. Sin embargo, una mayor igualdad en los salarios no representaría para otros asociados una mayor justicia de acuerdo a los esfuerzos y capacidades de los jóvenes. “Yo pienso que la persona que estudia hay que valorarle el estudio, porque mientras yo estoy aquí, jugándomela de rico, sin estudiar, sin joderme la cabeza, otro está estudiando 4, 5 o 7 años. Los que tienen hijos en la universidad saben lo que cuesta” (Daniela, comisión, 2015). A pesar de esto, la contradicción resulta al observar que existen jóvenes estudiantes o con bachillerato colegial que están trabajando en las labores diarias de recolección de fruta de palma para poder continuar con sus estudios o más comúnmente para obtener cierta estabilidad económica.

Una distribución equilibrada de los recursos económicos entraría en conflicto con el reconocimiento salarial profesional de nuevos asociados. Al ser todos dueños y trabajadores, miembros de una organización, la distancias entre los salarios otorgados no podrían ser muy elevados. Además, como se señaló anteriormente, las políticas de

distribución de beneficios sociales basados en los años de trabajo tiene también un peso importante, donde entran en juego la experiencia e inversión previa, generados más allá de sus condiciones académicas.

Por otra parte, existen perspectivas que aportan a la dificultad de los jóvenes para integrarse a la organización desde el carácter desvinculado de los estudios cursados por jóvenes profesionales con la oferta laboral de Coopesilencio. Esto resulta un problema puesto que la Cooperativa, aunque podría implementar nuevos proyectos, no obtiene la diversidad laboral que quisiera.

No tenemos un contador y necesitamos dos contadores y no hay entre los jóvenes, necesitamos un ingeniero forestal y no tenemos, nadie ha estudiado esa carrera, no tenemos un promotor de turismo y no tenemos gente preparada en temas de administración, pero necesitamos unos tres administradores y no tenemos (Entrevista, E6, 2015).

A pesar de lo anterior, es importante señalar que la cooperativa anteriormente ha considerado en sus planes educativos el apoyo financiero a personas para la continuación de sus estudios. Además de permitir la especialidad técnica de sus asociados fuera de la comunidad.

Muchos muchachos se identifican con la cooperativa porque sus papas, nosotros hicimos nuestra vida acá. Pero tenemos gente que está trabajando fuera, porque se prepararon y está bien [...] Nuestras condiciones financieras no son para pagar a un alto funcionario. Tal vez exista la posibilidad de amarrar a esa persona si termina sus estudios con ayuda económica por parte de la cooperativa, y después de los años de estudio se le dice a la persona: después de que usted venga, usted va a trabajar en la cooperativa y va a aceptar nuestras condiciones de pago. Esto ya se ha hecho, algunos muchachos nos han ayudado. (Entrevista, E2, 2015).

Un ejemplo lo expone la historia de Esteban quien inició sus estudios de mecánica por medio de la ayuda de la cooperativa logrando terminarlos de forma satisfactoria. Después de este tiempo se integró a Coopesilencio en el proyecto de maquinaria siendo además constituido como asociado. Sin embargo los planes de William no contemplaron su continuidad en la cooperativa, renunciando 5 años más tarde y encontrando un trabajo fuera del territorio.

Por otra parte, la capacitación relacionada con el cooperativismo autogestionario permanece como un tema poco nombrado. Durante el trabajo de campo en El Silencio que

conllevó esta investigación y habiendo consultado a las personas entrevistadas en relación con situaciones de capacitación previas, no se constataron formas de enseñanza sobre el modelo de organización autogestionario entre jóvenes ni adultos. Las capacitaciones están orientadas, en cambio, a la enseñanza para socios y trabajadores, de habilidades técnicas que se necesiten en los distintos proyectos. En el sector de turismo, las formaciones se han orientado al servicio de restaurante, cocina y manejo de habitaciones; en el proyecto de palma, pueden abarcar temas de plagas, producción, fertilización etc.

Por último, se presenta en el próximo testimonio la opinión de un extensionista gubernamental sobre el papel de los jóvenes en la organización. El entrevistado ha trabajado de forma estrecha con las labores de Coopesilencio desde hace más de dos décadas.

Coopesilencio ha formado capital humano pero ha tenido que salir, porque la resistencia al cambio es mucha [...] Mientras no haya realmente algo atractivo no se quedan [los jóvenes]. ¡Un adoctrinamiento en el cooperativismo! yo veo que el Infocoop bota y bota plata ahí o tienen programas pero no parecen muy efectivos, pero diay, ahí debería haber toda una estructura enseñando lo que quiso hacer la UNA o UCR ahí<sup>43</sup>. ¡Repensemos el pasado! Y es un tema recurrente de hace 15 o 20 años, ¿Qué hacemos con los jóvenes? y no se ha encontrado la fórmula. Nosotros no podemos pretender que la gente sea peón. Y si viene gente preparada, pues hay que ver se hace. Bueno, eso es lo que leo yo de afuera (Entrevista, E9, 2015).

Lo anterior recae sobre el tema de capacitación autogestionaria a la población. La representación histórica y de lucha inicial que dio origen a la cooperativa, es para el extensionista, fundamental para retomar los valores principales del cooperativismo. El mismo discurso del entrevistado permite formular una pregunta clave que resume en gran parte la problemática general analizada: ¿cómo garantizar el desenvolvimiento de los jóvenes más allá de su rol de peones agrícolas?

En conclusión, la perspectiva adulta respecto a las nuevas generaciones es diversa, coincidiendo, sin embargo, que la inclusión de nuevos asociados es una tarea difícil que conlleva una revisión del funcionamiento general del sistema autogestionario, en especial con las políticas de distribución de los recursos que exigen nuevos integrantes. Un

---

<sup>43</sup>Se refiere a los procesos de organización promovidos por las universidades públicas en la década de 1970 en El Silencio.

panorama donde la cooperativa tiene una tarea importante, no ser sólo una empresa con condiciones económicas estables para sus asociados sino además una organización atractiva para las generaciones siguientes.

### **Perspectivas sobre Coopesilencio, la visión de sus hijos**

En este segundo apartado se analizan dos perspectivas importantes respecto a la labor de Coopesilencio. Inicialmente se presenta una visión mayormente adulta, de personas que han tenido una vinculación constante e inclusive laboral con la cooperativa. Una segunda opinión está enfocada desde jóvenes colegiales y universitarios con una participación histórica menor que el grupo anterior, pero relacionados inevitablemente con la organización central.

#### *Jóvenes-adultos contribuyen al debate actual*

La tercera generación de Coopesilencio la componen principalmente los hijos de actuales asociados, e inclusive hijos más jóvenes de pioneros. Tomando en consideración las preferencias parentales existentes, es este grupo, con un margen de edad de 25 a 40 años, el 'heredero' más directo de la organización.

Esta fase ha estado marcada por importantes cambios respecto a la anterior generación, entre ellos, mejores posibilidades de educación secundaria y universitaria, mayores facilidades de movilización (transporte y comunicación), un paulatino mejoramiento de la situación financiera de la cooperativa, además de una mayor vinculación de Coopesilencio con organizaciones externas. Esto permitió a muchos jóvenes ampliar sus estudios técnicos o universitarios, u otras experiencias educativas.

Tuve una oportunidad de un intercambio cultural, yo fui a Canadá gracias a la cooperativa. Había un convenio con unas organizaciones canadienses, que pues mandaban jóvenes de intercambio, venían dos jóvenes canadienses se quedaban un mes y yo iba a allá un mes (Entrevista, E10, 2015).

La educación ha sido un punto de quiebre respecto a las generaciones anteriores, no sólo por las oportunidades que se le han presentado al joven de prepararse académicamente, sino por las posibilidades de empleo que también se ofertan en la región o el país. En este



sentido el cambio más importante evidenciado en la tercera generación de Coopesilencio es la mayor movilización laboral y académica de las personas. Esto no quiere decir, sin embargo, que la migración por trabajo no haya existido anteriormente; la renuncia de asociados trasladó a muchas familias fuera del territorio en búsqueda de otras opciones de vida, o en el caso más reciente, muchos hijos de pioneros no se integraron a la cooperativa, tal como otros grupos familiares lo hicieron. El socio fundador Víctor Castrillo posee 11 hijos, de ellos solamente una persona trabaja en la cooperativa, específicamente en el proyecto de palma, 3 migraron de forma definitiva a San José y 7 personas viven en el Silencio pero se trasladan por trabajo a otros lugares, vinculados a turismo, construcción, entre otros.

Lo que diferencia una tercera generación respecto a las anteriores es la exigencia de mayores condiciones de rentabilidad económica y especialización, de manera que el valor educativo torna ser un elemento esencial para ser ‘competitivos’. Existe una migración ligada al trabajo, sin que esto represente necesariamente un traslado total del territorio, siendo la ciudad de Quepos (ubicada a 30 kilómetros del Silencio) el lugar más concurrido, donde ha existido además, un crecimiento acelerado de la industria turística, ocupando personal bilingüe y local.

Las carreras universitarias mayormente seguidas han sido gestión de turismo, administración de empresas y educación primaria y secundaria. Aunque existe también un profesional en agronomía y mecánica.

El trabajo agrícola no ha representado ya una preocupación para aquellas personas con estudio universitario. Se considera, en general, que se estudia para no volver a trabajar al campo, o al menos en las labores ‘menores’ del trabajo agrícola, sino al contrario, poder llevar a cabo sus capacidades aprendidas, lo que requiere una compensación económica acorde y la posibilidad inevitable del cambio.

Sin embargo la perspectiva laboral que ofrece la cooperativa a los jóvenes está direccionada al trabajo de palma, con pocas plazas en labores administrativas. “Si soy un muchacho, yo tengo que ir a la palma, aunque sepa inglés o de informática, porque ese es el trabajo de aquí” (Entrevista, E10, 2015).

En este sentido, la profesionalización en un área académica es una herramienta para evitar el trabajo agrícola. Un criterio similar a la visión de los asociados adultos. Casi la totalidad de los trabajadores jóvenes dedicados a las labores de palma no siguieron con sus estudios. Luis, hijo de asociado, es una de las excepciones, que divide su tiempo entre la labor palmera y la universidad, argumentando que se prepara académicamente para poder migrar y buscar mejores opciones de empleo en un futuro cercano<sup>44</sup>. Un testimonio que recuerda a su vez la preocupación de los asociados respecto al proceso migratorio.

Durante el trabajo de campo se realizó un acercamiento a la opinión de hijos de asociados, que en su mayoría, habían sido trabajadores de la cooperativa. Se presenta a continuación una síntesis de sus variadas perspectivas.

Primeramente se les preguntó por los motivos principales que posibilitaron su salida de Coopesilencio. Se señalaron dos razones en especial, y que refuerzan el argumento inicial: el estudio y empleo externo a la cooperativa. Comenta un encuestado: “Salí por una mejor oportunidad de trabajo. En ese tiempo (1997-2001), esta cooperativa pagaba únicamente con comida a sus empleados. Cuando se ocupaba efectivo era muy difícil obtenerlo”. El contexto al que refiere, ocurrió en un momento donde la falta de liquidez de la cooperativa impedía el pago monetario a sus empleados y socios, y en cambio, se hacía efectivo el salario por víveres. Esta fue una estrategia de la organización para asegurar su continuidad productiva, no impidiendo que personas como Rafael buscaran otra fuente de empleo.

La historia de Esteban, que se comentó anteriormente, estuvo ligada a la renuncia y salida de la cooperativa por el principal motivo de la expectativa en una mayor remuneración. En un trabajo externo se garantizaba mayor ingreso y un trabajo más independiente. Los conflictos ocasionados con sus compañeros de trabajo, cuando era asociado en el proyecto de maquinaria, también jugaron un papel importante en su salida. Cuenta Esteban, que las ideas de innovación (en la planificación de compras de repuestos y asistencia preventiva del equipo) que él buscaba aportar, fueron discutidas por las formas tradicionales de manejo de maquinaria.

---

<sup>44</sup>En conversaciones informales con Luis se constató que ha querido formar parte de la lista de nuevos socios de Coopesilencio, sin embargo no ha logrado ingresar, estando en la lista de aspirantes por varios años.

Por otra parte, se les consultó a éste grupo de personas, cuáles eran sus opiniones respecto a la organización de Coopesilencio. Las críticas variaron en torno a la gestión administrativa, lo que reflejó una molestia generalizada en relación con el papel de la gerencia, en condiciones donde el endeudamiento ha aumentado considerablemente.

Más allá de la diferencia académica entre generaciones (lo que de todas maneras es un factor en juego), el principal punto de controversia se encuentra en la forma del manejo organizativo y de distribución del poder por parte de la dirección central. La poca rotación de los puestos administrativos, es por sí mismo un conflicto constante entre socios, aun no sea éste, un tema en discusión que se manifieste abiertamente en asambleas. Ésta clara crítica se hace evidente entre hijos de asociados quienes señalan la concentración del poder en la toma de decisiones a través del puesto de gerencia. Según señalan, la dependencia de una persona (el gerente) para el funcionamiento productivo de toda una cooperativa, limita la autonomía de los diversos proyectos, tal como lo ha demostrado el caso de turismo.

Económicamente Coopesilencio debería estar muchísimo mejor de como está, es una lástima, saber de la capacidad productiva de nuestra cooperativa y ver que en la actualidad está en números rojos. Esto suele pasar cuando en una empresa las decisiones son tomadas por una sola persona (Encuesta a ex trabajador de Coopesilencio, 2015).

Se discute además que la concentración del poder ha limitado la opinión y crítica de parte de los asociados, como representación de democracia activa en la organización. El rol empresarial asume un carácter de mayor distancia entre trabajadores, sean socios o no, con quienes toman la decisión de inversión, contratación, despido (para trabajadores en planilla) y movilidad entre los diversos proyectos (para el caso del asociado). La participación plural y abierta entre asociados se enfrenta a un panorama donde la toma de decisiones se relega a quien posee el *know how*, es decir, el conocimiento del contexto económico, financiero y representativo de la cooperativa.

Señala otro informante, que ésta característica de representación patronal ha permitido la instauración de un temor generalizado, propio de la empresa privada, que no consiente la denuncia de parte de sus asociados a dicha representación del poder. “El miedo de la gente” tal como señaló un entrevistado (E13), se ejemplifica con la potestad del

gerente de mover a otros puestos de trabajo, menos valorados, las personas que no se ajustan a su intención administrativa.

Ante ésta perspectiva, el problema identificado es la pérdida de autoidentificación de los asociados como dueños de la empresa. Las instituciones de vigilancia y denuncia se debilitan cuando las personas dependen únicamente de un comité de asociados que realiza dicha labor, y no desde la conciencia individual de responsabilidad por la empresa colectiva.

“Yo considero que los propios socios de acá se sienten empleados, no se sienten dueños, porque yo siendo socio, y estoy trabajando en palma, y veo que alguien está dejando palma, yo lo reporto. Porque eso me afecta” (Entrevista, E10, 2014). En el caso de la labor palmera, por ejemplo, la escasa vigilancia individual y comprometida de parte de sus asociados, obliga a la empresa a reforzar sus medios de atención sobre el desperdicio y control de la producción. Esta situación trae consigo un aumento de los costos y por tanto una disminución de la rentabilidad productiva.

“Si la persona reconociera su papel de dueño podría dar mayor toma de decisiones” (Entrevista, E13, 2015). En este sentido, el poder gerencial se afianza sobre una realidad donde los miembros de la cooperativa no están del todo informados del acontecer diario. La crítica de este escenario recae nuevamente sobre la administración, sin embargo el desinterés de la gente socia también se revela como un factor determinante. El papel del Comité de Educación y Bienestar Social, además, no cumple con labor informante, tal como lo estipula el mismo estatuto<sup>45</sup>.

Usted le pregunta acá cuales el significado de trabajar en Coopesilencio, y dirán ¡día y ganarme las ocho horas! Porque no quieren hacer más nada. Y no es que no produzcan, sino que ellos mismos se embarcan tanto que no pueden pagar [...] porque están enjarranados y la misma gente ni sabe y nos les explican. No hay eso, identificarse con la empresa (Entrevista, E4, 2015).

A pesar de las observaciones críticas sobre Coopesilencio explicadas en este capítulo, es importante señalar que las opiniones siempre fueron acompañadas de justificaciones normativas para estrategias futuras de la cooperativa, lo que reveló a su vez un compromiso

---

<sup>45</sup> De acuerdo al estatuto interno, se establece que el Comité de Educación editará “mensualmente un boletín con las principales noticias sobre la marcha de la cooperativa”.

importante con la labor organizativa del territorio, reconociendo su labor histórica y fundamental para el bienestar de las familias.

El sentimiento identitario ha sido una condición de importancia vital para la cohesión de los actores en el territorio. Historias de la cooperativa y sus avatares, se mantienen presentes entre éstos entrevistados adultos, que aun sin pertenecer a la organización, se observan reflejados en sus vivencias y proyectos. Los valores de la solidaridad y seguridad que ofrece el territorio se reconoce como resultado de un proceso organizativo que de otra forma sería imposible, con referencia al ejemplo histórico de comunidades vecinas. Todos concuerdan que El Silencio ha sido un lugar creado gracias a la cooperativa, y la identificación hacia ésta es importante.

Sin embargo cabe profundizar en un aspecto. Si bien Silencio ha sido creada a partir de la lucha campesina y la autogestión, los cambios sociales y económicos han traído consigo un crecimiento en la población, factor determinante para dividir los conceptos de comunidad y cooperativa. Así lo explica un entrevistado, para quien la cooperativa ha asumido, desde siempre, la responsabilidad del bienestar social de todo el territorio, una característica que ha favorecido a sus habitantes, pero que hoy en día se manifiesta como arma de doble filo por ser un factor generador de dependencia.

Es que la cooperativa es una cosa y la comunidad otra, pero la cooperativa se ha hecho cargo de la comunidad, y la gente se acostumbra a eso [...] ¡Es que viera que monstruo ha creado la cooperativa, en ese sentido! Antes la gente tenía la plaza ahí y no iba a jugar bola porque el monte le llegaba casi a las rodillas, y sólo porque la cooperativa no chapeaba, nadie lo hacía y nadie iba a jugar. Se chapeaba, y era una tarde que no cabía la gente en la plaza (Entrevista, E10, 2015).

Así, la cooperativa ha tenido en sus manos la mayor parte de las responsabilidades de la comunidad (chapea de zonas verdes, recolección de basura<sup>46</sup>, inversión en carreteras, etc.). Ante las dificultades financieras actuales se pone en duda su carácter acaparador, y se cuestiona también el rol de los demás habitantes, no ligados a la organización, que se abastecen de dichos recursos sin contribuir económicamente.

Por último, se preguntó a los entrevistados por la aspiración, en caso de que la cooperativa lo requiera y permita, de volver o integrarse a la organización, sea como

---

<sup>46</sup>La recolección de desechos ha pasado, en este año, a manos de la Municipalidad de Quepos.

trabajadores o asociados. La respuesta fue mayormente favorable, sin embargo, exigiendo condiciones de seguridad laboral y salarios competitivos.

Yo soy un amante de la cooperativa y la comunidad, si fuera por mí realmente, yo tuviera una opción de estar en la cooperativa, me encantaría volver, a trabajar acá pero con algo rentable y estable, porque yo ahora tengo un trabajo en el Estado (Entrevista, E10, 2015).

Si bien el futuro de la organización es dudoso para los entrevistados, al preguntarles por sus expectativas sobre Coopesilencio en un plazo de 5 años, las respuestas reiteraron sus molestias respecto a la condición centralizada de la toma de decisiones, la poca valoración del trabajo y conocimiento de los jóvenes, y la relevancia que ha tenido el trabajo contratado antes que la integración de más asociados. De tal manera que superando dichos debates, el futuro promete la continuidad cooperativa, de lo contrario, el agravio de sus conflictos.

#### *Jóvenes colegiales sobre la organización y Coopesilencio*

Las encuestas que se realizaron a la población joven, casi en su totalidad estudiantes colegiales<sup>47</sup>, buscaron conocer sus opiniones respecto a Coopesilencio. Todas las personas encuestadas tienen relación con la cooperativa, en cuanto poseen al menos un familiar mayor como trabajador o asociado. Podríamos referirnos hacia éste grupo como la ‘cuarta generación’ de la cooperativa.

En este caso, la mayor parte de los jóvenes consideran que Coopesilencio si da opciones a los jóvenes para implicarse en la organización. Sin embargo, no es un involucramiento en términos de asociación, sino a través del apoyo económico, y logístico para concretar una organización propia (tal ha sido el caso de Jovencoop), además de facilitar económicamente la asistencia a campamentos juveniles.

Es importante aclarar que los campamentos juveniles son iniciativas de capacitación para jóvenes de diversas cooperativas, organizadas por la Juventud Cooperativa Nacional de Cenecoop a nivel regional o nacional, que promueven, durante dos a tres días, los valores empresariales cooperativos y de competitividad, a través de juegos, charlas y otros recursos. La atención educativa no se detiene sobre un único modelo cooperativo, sino que

---

<sup>47</sup>El Liceo Rural de El Silencio se crea en el año 2007.

enfoca sus esfuerzos hacia el conocimiento intergrupar y el desarrollo de capacidades individuales. Por tanto, la educación autogestionaria, tal como se ha señalado anteriormente se encuentra ausente entre los recursos educativos para los jóvenes del territorio.

Jovencoop fue una cooperativa autogestionaria creada en el año 2006, a partir de hijos de asociados de Coopesilencio con edades entre 31-40 años mayoritariamente, pero que integró a jóvenes desde los 15 años de acuerdo a su estatuto inicial.

Para el año 2011 contaba con 32 asociados inscritos, y un lote de tierra donado por Coopesilencio para el desarrollo de sus actividades. Si bien se especificó en su acta n°4 de asamblea ordinaria la posibilidad de inversión en diversos proyectos como de ganadería, vivero forestal, manejo de desechos entre otros, hoy en día la mayor parte de sus integrantes distribuyen su tiempo entre el estudio y el trabajo externo.

Comentó una asociada de Coopesilencio sobre Jovencoop: “Fue una cooperativa que nació muerta”, pues no se concretaron proyectos ni la cohesión grupal que permitiera la continuidad de las acciones.

Existe en la actualidad otro grupo organizado en El Silencio, con adolescentes y jóvenes de un rango de edad de 13 hasta los 23 años. Todas las personas integradas son estudiantes de colegio o universidad, algunos de ellos con ocupaciones temporales en labores de palma. En este sentido, Coopesilencio, como lo hace en otros ámbitos, tiene una incidencia determinante en la organización territorial<sup>48</sup>, aunque ésta consista en iniciativas independiente. Las cooperativas que han surgido han tenido el apoyo de Coopesilencio, tal ha sucedido con Jovencoop y Coopetrasi respecto al acceso a la tierra y la disponibilidad de su infraestructura para reuniones y asambleas.

Por otra parte, se les consultó al grupo de jóvenes, todos estudiantes, sobre sus expectativas futuras de integrarse o no a la cooperativa. El 46,6% de los jóvenes respondieron que no se asociarían, 26,6% si lo harían y 26,6% no saben o no respondieron. Sin embargo todos concuerdan que principalmente desean continuar o terminar con sus estudios universitarios, ser profesionales y obtener un trabajo estable.

---

<sup>48</sup>La forma en cómo los jóvenes se organizan está muy ligada a la actuación, convocatoria y orientación adulta: “Mirá Oscar, todo lo que tenga que ver con jóvenes y campamentos los organizo yo” decía en una ocasión una asociada.

### Cuadro 3. Perspectiva futura de asociarse a Coopesilencio

Total de encuestados: 30	N° respuestas	100%
Les gustaría asociarse a Coopesilencio en un futuro	Si: 8	26,6
	No: 14	46,6
	No saben: 8	26,6

**Fuente:** Elaboración propia

A pesar que los encuestados tampoco conocen a profundidad la labor organizativa de Coopesilencio, ni se han involucrado en algún proyecto como trabajadores (salvo en circunstancias temporales), esto no ha impedido que conserven una impresión sobre su funcionamiento actual, al menos en la forma más general.

Se les consultó a los 30 encuestados, cuales consideraban los beneficios más importantes que ofrecía Coopesilencio a la comunidad. Se obtuvo, tal como lo muestra el cuadro siguiente, que el 63,3% de los colegiales afirmaban al empleo como el más importante. Le sigue la posibilidad de obtener una vivienda propia, debido a la venta de tierras por parte de la cooperativa a los no socios con un 13,3%, y por último, en similar valoración, los subsidios de leche y carne, además de la existencia de proyectos productivos, fueron otros elementos relevantes.

### Cuadro 4. Beneficios de la cooperativa en el territorio

Total de encuestados: 30	N° de respuestas	100%
Cuáles son los beneficios que ofrece la cooperativa	Empleo: 19	63,3
	Vivienda: 4	13,3
	Subsidios de leche y carne: 3	10
	Proyectos: 2	6,6
	Ninguno, o no sabe: 2	6,6

**Fuente:** Elaboración propia

En cuanto a los problemas que enfrenta la cooperativa, las opiniones no fueron contradictorias a datos cualitativos analizados en páginas anteriores, el 53% de las jóvenes



señalaron los problemas administrativos como el principal conflicto de Coopesilencio. Otro de los criterios es la falta de economía o empleo, y la búsqueda del bienestar propio.

**Cuadro 5. Problemas actuales de la cooperativa**

Total de encuestados: 30	N° de respuestas	100%
Cuales problemas que enfrenta la cooperativa	Mala administración: 16	53,3
	Bienestar propio: 3	10
	Falta de trabajo o economía: 5	16,6
	No sabe: 4	13,3
	Otros: 2	6,6

**Fuente:** Elaboración propia

Por último, se les preguntó por las recomendaciones personales, más importantes, que harían a la cooperativa para su mejoramiento. El 36,6% de los individuos aconsejaron cambios en la administración (en los puestos de trabajo, fortalecer vigilancia interna, permitir una mayor distribución del poder), el 26% dijo que debían enfocarse en el mejoramiento o creación de diferentes proyectos y un 16,6% en fortalecer la organización.

**Cuadro 6. Recomendaciones a la cooperativa**

Total de encuestados: 30	N° de respuestas	100%
Que recomendaciones daría a la cooperativa	Cambios en la administración: 11	36,6
	Crear más proyectos: 8	26,6
	Más organización: 5	16,6
	Otros: 2	6,6
	No responde: 4	13,3

**Fuente:** Elaboración propia

De esta manera, los cuestionamientos recaen nuevamente sobre el papel de la administración. De tal manera prevalece una noción negativa respecto a la continuidad de la cooperativa si se prolongan los panoramas actuales de manejo administrativo.

En conclusión, esta generación define de forma más concreta su valoración hacia la educación como medio para optar por mayores oportunidades. Pronosticar con exactitud su participación futura en Coopesilencio sería una tarea difícil, sin embargo (manteniendo constantes las variables productivas y de administración), se podría creer que aquellos que continúen sus estudios dejarían el territorio (o al menos se distancien de la organización autogestionaria), los que no, lograrían incluso integrarse en alguna rama de la cooperativa y dar continuidad a los proyectos actuales.

## CONCLUSIONES

Según condiciones sociales determinadas, las cooperativas pueden desempeñar funciones muy diferentes. En el nivel político, pueden producir efectos estabilizadores para el sistema de dominación, y también, tener un ímpetu democratizador (Weller, 1987:131).

Este trabajo de investigación ha profundizado sobre la organización autogestionaria en un espacio rural, como una forma de gestión de recursos y acción colectiva, que permite el acceso de actores locales a los medios de producción, con el objetivo de analizar su vigencia actual en el cooperativismo costarricense.

La metodología propuesta partió de un estudio de caso en la comunidad de El Silencio, un territorio rural costarricense. El Silencio debe su importancia a la larga trayectoria organizativa que se ha gestado desde el comienzo mismo del poblamiento de dicho lugar, lo que ha posicionado a nivel nacional como un caso ejemplar de desarrollo local.

La problemática de esta investigación se ha orientado en analizar la conformación del modelo autogestionario del Silencio, a partir de su categoría de empresa cooperativa. De tal manera se ha preguntado por los hechos históricos que propiciaron este suceso en Costa Rica, y específicamente en el territorio de estudio, a través de las experiencias colectivas y los actores externos que formaron parte. Este marco histórico motivó el análisis institucional actual de la cooperativa con base en sus relaciones socio-económicas, lo que dio pie a entender las limitaciones estructurales que posee la colectividad dentro de un contexto de explotación agrícola y no agrícola.

Una última parte, dedicada a las diversas subjetividades y conflictos que conforman un territorio, penetró aún más al interior de la estructura organizacional de Coopesilencio. Ha sido un punto de debate abierto sobre el destino de la autogestión y el cambio generacional. De tal manera que el cuarto capítulo de ésta tesis, titulado: “Los jóvenes y la autogestión”, se presenta como un estudio de los conflictos más evidentes de la organización, y la naturaleza de poder que compone su manejo administrativo.

El inicio de las empresas autogestionarias en el campo costarricense estuvieron ligadas a un tejido político donde confluyeron diversos actores sociales, sea el Estado a

través del ITCO, las organizaciones campesinas y la academia pública; respaldada por las ideas y procesos de organización rural que se manifestaban en otros países latinoamericanos. Además de la propia presión campesina, que durante el siglo XX (con atención especial entre las décadas 1960-1980) va a mostrar su mayor apogeo de lucha por la tierra a través de la ocupación ‘ilegal’ o la compra directa de tierras. La posibilidad organizativa se mostró como una forma de integrar la masa rural sin tierra a la modernidad del campo, a partir del desarrollo de tecnologías y al aumento de la producción. De esta manera, las iniciativas autogestionarias fueron proyectos implementados por actores externos en los territorios en conflicto, a partir de la capacitación por el mantenimiento empresarial de recursos colectivos, y no impulsadas ideológicamente por los campesinos como un discurso integralmente ‘endógeno’. Esta modalidad organizativa fue creándose, en el caso de Coopesilencio, en el “marco cognoscitivo” de los integrantes, como diría Goffman (2001), a partir de su experiencia colectiva en los procesos y oportunidades coyunturales de lucha, como una forma de conservar los recursos colectivos a partir del liderazgo interno y el acompañamiento externo de parte de los actores involucrados.

Con el pasar de las décadas, las políticas gubernamentales empezaron a cambiar, tomando un giro hacia la exportación, propiciando el desarrollo de cultivos no tradicionales y la libre competencia. Esto suscitó a su vez el establecimiento y la promoción de un cooperativismo más competitivo y rentable. De esta forma, aparecen en la década de 1990 nuevas ocupaciones productivas rurales, y nuevos cultivos como oportunidad de integración al mercado. En el caso de Coopesilencio, la historia no fue distinta. Igualmente, y en coordinación con la década neoliberal, iniciada en 1990, ocurrió el cambio progresivo de una matriz productiva diversificada, aunque poco rentable por las continuas inundaciones, a un cultivo extensivo de palma aceitera, bajo una estructura agroindustrial que ha dado, hasta hoy en día, constancia en la compra de su cosecha diaria. De esta manera, se concluye que la cooperativa ha permitido la continuidad organizacional dentro del territorio, adaptándose a las circunstancias generales de la economía y política nacional, y no desde un discurso opuesto o conflictivo respecto a los enfoques de desarrollo de las últimas décadas.

En los inicios de la organización, la voluntad colectiva por el sostenimiento y estabilidad de la empresa era la principal motivación del trabajo en grupo, es decir, la toma de las tierras fue clave en la conformación de su territorio. Sin embargo, los tiempos han cambiado, así como las generaciones han reemplazado casi en su totalidad a los representantes de aquella época pionera. El sostenimiento de la empresa cooperativa se transforma en algo inevitable, exigiendo la rentabilidad económica que se esperaría luego de más de 40 años de existencia organizacional. De tal manera que el tema de la liquidez financiera es una preocupación principal para la inclusión de mayores proyectos y poder competir en el territorio, en la oferta de empleo, la generación de beneficios sociales y el crecimiento del número de asociados.

El territorio de El Silencio se convierte en un espacio vivido, con una memoria organizacional importante, diferenciándose de otros territorios vecinos sin la misma continuidad asociativa o bajo una relación obrera económicamente más inestable. La permanencia cooperativa se ha sido elemento de identidad territorial, propiciando beneficios históricos en términos de infraestructura, de opciones de empleo, y del mantenimiento de relaciones vecinales a partir de una migración escasa, favoreciendo así un reconocido capital social en el territorio rural (Martinez, 2003a). Sin embargo, esto no permite decir que exista un entendimiento claro del sistema cooperativo, bajo un discurso político e ideológico autogestionario. En este sentido, respecto a la labor autogestionaria como modelo prometedor de “un progresivo acceso de los trabajadores a los medios de producción”, la estructura no parece ser consecuente, y al contrario, la cooperativa ha asumido un rol patronal capitalista, promoviendo la contratación diaria, con atención especial en las labores agrícolas palmeras. La contratación prevalece como una forma de conservar mano de obra flexible ante un mercado externo inestable. Se podría decir que la participación local en los beneficios colectivos de tenencia de los recursos está destinada a un grupo constante de socios, con poca participación de nuevos integrantes.

Se concluye, siguiendo lo anterior, que las nuevas generaciones, en especial las personas económicamente activas, demuestran una motivación importante por formar parte de relaciones organizacionales en el territorio, esto se demuestra en los intentos cooperativos autogestionarios de Jovencoop y Coopetrasi, además de la respuesta en

general positiva de los entrevistados adultos, por integrarse en un futuro como socios o trabajadores de Coopesilencio. Sin embargo las exigencias laborales obligan a Coopesilencio ser competitiva para la inserción de nuevas personas, a través de buenas condiciones salariales y de apertura a nuevos proyectos. Esto ocurre en un contexto actual donde los valores educativos profesionales juegan un valor fundamental en las oportunidades de los jóvenes y las pretensiones de éstos en la búsqueda de opciones de trabajo. De tal manera que la cooperativa se encuentra en una situación compleja, la estructura organizativa no permite el ingreso de más asociados, especialmente mujeres, garantizando una gestión tradicional, donde la conservación del poder ocurre en aquellas personas de mayor trayectoria administrativa. En este sentido los mayores espacios ocupados por los jóvenes en la cooperativa se orientan a las labores agrícolas, como asalariados. En el caso de las personas con estudios técnicos o profesionales, aunque pueda existir una voluntad general de integrar la organización, la oportunidades diversas o mejor remuneradas atraen a éstos fuera del territorio. Por ésta razón si Coopesilencio quisiera tener mayor apertura del grupo actual de socios, tendría que adaptarse, como empresa competitiva, a las nuevas condiciones salariales del mercado, de tal forma que sea laboralmente más atractiva que por la única oferta de trabajo en palma.

La actividad productiva, por su parte, ha demostrado una gran inestabilidad económica, reconociéndose el monocultivo palmero como una amenaza para la salud financiera de la cooperativa, aunque sea la actual y más importante fuente de empleo. Debo aclarar aquí, sin embargo, que el estudio sobre la producción palmera, y sus efectos económicos, culturales, y ambientales en las cooperativas autogestionarias del país, y en específico de Coopesilencio, se me presenta como un caso para profundizar en futuros trabajos académicos, consistiendo en una enriquecedora línea de investigación. Aun así se presenta, como hipótesis y pie de próximos análisis, que las negociaciones empresariales entre Coopesilencio y Palma Tica, única compradora de fruta de la cooperativa, se basan en relaciones de poder desiguales en perjuicio de la autonomía autogestora, que se manifiestan formalmente por medio de los contratos de compra-venta, donde Palma Tica controla y supervisa la producción y entrega de la fruta. De manera informal las estrategias de endeudamiento constante que establece la transnacional, además de otros modos simbólicos

de control, limita la toma de decisiones colectivas para el cambio en las estrategias productivas o de comercialización.

En este sentido, se reitera sobre la idea teórica que identifica a la organización cooperativa como espacios de poder, en donde la relación y formulación de estrategias con actores externos permiten o limitan su desenvolvimiento en el campo económico y político dominante. En consecuencia, la gestión colectiva de cierto recurso objetivo no se constituye de forma homogénea y estática en el tiempo, tal como Santos de Morais lo limita en su teoría organizacional, sin contradicciones en las instituciones que dan acceso a los espacios democráticos y autónomos de la organización. Es, al contrario, un permanente proceso de significación ideológica e identitaria que constituye a la autogestión comunitaria como algo continuamente diverso a los sistemas comunes de cooperativismo formal (Hauberth, 1981). Así mismo lo respalda Coraggio cuando refiere “que si no debatimos públicamente las formas de politización del movimiento en proceso de conformación, éste podrá, inadvertida o conscientemente, integrarse funcionalmente al sistema de reproducción de la sociedad capitalista global” (Coraggio, 2011:170).

Sin ninguna intención de afirmar que este tipo de cooperativas estén destinadas a ser empresas productoras serviles a los intereses trasnacionales (sin algún tipo de discurso político alternativo), o formas empresariales de ‘capitalismo colectivo’, con base en el estudio de caso de esta investigación y de acuerdo a otras experiencias cooperativas del Pacífico Central y Sur costarricense (Clare, 2011), las políticas económicas gubernamentales (e internacionales) que buscan la vinculación de localidades rurales al mercado capitalista exportador-mundial afianzan este habitus productivo y homogeneizador que las mismas organizaciones reproducen y legitiman (por sus mismas necesidades de rentabilidad y continuidad), obligándolas (aun de forma indirecta) a acceder a este tipo de mercados agroexportadores inestables. Esto sucede ante condiciones políticas nacionales débiles que no proponen alternativas enfocadas a este sector de la economía local, o al menos que sólo plantean una opción viable de ‘desarrollo’ cooperativo, ante la ausencia de otros valores subjetivos y espacios innovadores de participación social (Coraggio, 2011).

De esta forma, al menos dos líneas de investigación posibles podrían tomarse en cuenta para futuros trabajos. Por un lado fortalecer el análisis histórico sobre la labor

productiva y autogestionaria de las cooperativas en el medio rural costarricense y su relación con los actores empresariales externos (agrícolas o no agrícolas), con el fin de profundizar en la posibilidad autónoma de estas organizaciones y su contribución a la democratización y descentralización local. Por otro lado se hace necesario indagar, con mayor detalle, sobre las políticas y acciones gubernamentales respecto a las perspectiva autogestionaria y cómo logra ésta intervención ser posibilitadora o limitante para la gestión territorial de los actores.

Por último, y de forma normativa, dentro del aspecto productivo, pienso que es necesario rebuscar, junto con los mismos actores del territorio (y no estrictamente con una organización en particular), actividades productivas donde las sujetos accedan a mercados de mayor autonomía, a través, quizá, del apoyo real al mercado interno, en favor de cadenas cortas de comercialización, y la valoración de la agricultura diversificada, los saberes y cultura campesina, como un posibilidad viable y digna de producción, consumo y autogestión (Altieri y Nicholls, 2000).



## BIBLIOGRAFÍA

- Abramovay, Ricardo (2006). "Para una teoría de los estudios territoriales". En *Desarrollo rural: organizaciones, instituciones y territorios*, Mabel Manzanal, Guillermo Neiman, y Mario Latuada(Comp.): 51-69. Buenos Aires: CICCUS.
- Altieri, Miguel y Nicholls, Clara (2000). *Agroecología. Teoría y práctica para una agricultura sustentable*. PNUMA.
- Appendini, Kirsten y Monique Nuijten (2002). "El papel de las instituciones en contextos locales" *Revista de la CEPAL* N°76: 71-88.
- Arce Blanca y Rojas Ma. De los Ángeles (1989). "Cooperativas agrícolas de la Región Chorotega: extensión, tenencia, uso y situación jurídica de la tierra". *Revista de Ciencias Sociales Universidad de Costa Rica* n° 43: 4351.
- Arguedas, Cecilia (1994). "Los campesinos quieren decir...". *Revista de Ciencias Sociales, Universidad de Costa Rica* n°63:11-23.
- Arnalte, Eladio (1986). "Modos de producción en la agricultura española". *Revista de Estudios Agro-Sociales*, n°137:419-445.
- Asensio, Raúl (2014). "Política y hegemonía ideológica en una coalición territorial transformadora (Quispicanchi, Perú)". En *¿Unidos Podemos? Coaliciones territoriales y desarrollo rural en América Latina*, Ignacia Fernández y Raúl Asensio (edit.): 339-271. Lima: IEP y RIMISP.
- Asensio, Raúl., Fernández M. Ignacia (Ed.) (2014). *¿Unidos Podemos? Coaliciones territoriales y desarrollo rural en América Latina*. Lima: IEP.
- Bagnasco, Arnaldo, Piselli Fortunata, Pizzorno Alejandro, Trigilia Carlo (2003). *El Capital Social. Instrucciones de uso*. México: FCE.
- Barahona, Francisco (1980) *Reforma agraria y poder político*. San José: EUCR.
- Barkin, David (2001). "Superando el paradigma neoliberal: Desarrollo popular sustentable" En *¿Una nueva ruralidad en América Latina?:*81-99. Buenos Aires: CLACSO. Disponible en <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/clacso/gt/20100929012426/6barkin.pdf>
- Bartra, R. (1975), "Y si los campesinos se extinguen....", *Historia y Sociedad*, n° 8: 71-83.
- \_\_\_\_\_ (2002). "El desarrollo autónomo: un camino a la sustentabilidad" En *Ecología política. Naturaleza, sociedad y utopía*, Héctor Alimonda (comp.): 169-202. Buenos Aires: CLACSO.
- Barrantes, Víctor (1998). *La Construcción de un Sueño. Coopesilencio, 25 Años Después*. Heredia: EUNA.
- Barrantes, Rolando y Vargas, Rodrigo (1992). "Análisis del régimen jurídico de las cooperativas de autogestión". Tesis de Licenciatura en Derecho. Universidad de Costa Rica.
- Benko, Georges y Pecqueur Bernard (2001). "Les ressources de territoires et les territoires de ressources". *Finisterra*, 71: 7-19.
- Bermúdez, Mario (2015). "La profunda transformación agropecuario que el Censo delató". Disponible en <http://gobierno.cr/la-profunda-transformacion-agropecuaria-que-el-censo-delato/>, visita 12 de junio de 2015.
- Berrocal, Heriberto y Campos Silvia (2006). "Análisis del aporte brindado por las organizaciones: COOPESOLIDARIDAD R.L., COOPEAURA R.L.,

- COOPEESPERANZA R.L, a sus asociadas y su impacto social”. Tesis de licenciatura. Universidad de Costa Rica.
- Berry Albert, Kay Cristóbal, Martínez Luciano y North Liisa (2014). *La concentración de la tierra. Un problema prioritario en el Ecuador contemporáneo*. Quito: Flacso-Abya Yala.
- Blanco, Jorge (2007). “Espacio y territorio: elementos teórico conceptuales implicados en el análisis geográfico”. En *Geografía: nuevos temas, nuevas preguntas. Un temario para su enseñanza*, María Fernández y Raquel Gurevich (Coord.): 37-64. Buenos Aires: Editorial Biblos.
- Bonilla, Marieloz (2011). “Respuestas del mercado al Turismo Rural Comunitario en Costa Rica: diversificando la oferta nacional”. En *¿es posible otro turismo?* vol.2. Allen Cordero y Paul Bodson (coord.): 47-62. San José: Flacso.
- Bonnemaison, Jöel (1981). “Voyage autour du territoire”. *Espace géographique* n°4: 249-262.
- Bourdieu, Pierre (1993). *El sentido práctico*. Madrid: Taurus.
- \_\_\_\_\_ (1997). *Razones prácticas sobre la teoría de la acción*. Barcelona: Anagrama.
- \_\_\_\_\_ (1998). “La esencia del neoliberalismo” *Le Monde Diplomatique*. Disponible en [www.pedagogica.edu.co/storage/rce/articulos/rce35\\_11contro.pdf](http://www.pedagogica.edu.co/storage/rce/articulos/rce35_11contro.pdf), visita 26 de junio de 2015.
- \_\_\_\_\_ (1999). *La miseria del mundo*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- \_\_\_\_\_ (2000) *Intelectuales, política y poder*. Buenos Aires. UBA.
- Bozzoli, María Eugenia (1977). “La frontera agrícola en Costa Rica y su relación con el problema agrario en zonas indígenas”. Anuario de Estudios Centroamericanos, Vol. 3 225-234.
- Branco, Jacinta (2012). “De Paulo Freire a Clodomir Santos de Morais: de la conciencia crítica a la conciencia organizacional”. En *Un futuro para los excluidos. Creación de empleos y generación de ingreso por los pobres: Clodomir Santos de Morais y el laboratorio organizacional*, Carmen Raff y Miguel Sobrado (ed.): 81-97. San José: EUNA.
- Castoriadis, Cornelius (1997). *El mundo fragmentado*. Buenos Aires: Altamira.
- Camacho, Daniel y Menjívar, Rafael (1985). *Movimientos Populares en Centroamérica*. San José: EDUCA.
- Carmen, Raff y Sobrado Miguel (2012). *Un futuro para los excluidos. Creación de empleos y generación de ingreso por los pobres: Clodomir Santos de Morais y el laboratorio organizacional*. San José: EUNA.
- Cerdas, Ana Luisa (1993). “El surgimiento del enclave bananero en el Pacífico Sur”. *Revista de Historia*, n°28: 117-159.
- Cerdas Yamileth; María Quirós; Nolberina Gómez; María Vega y Norma Vega (1980). “Las empresas Comunitarias en la Región del Pacífico Sur. Presentación de casos: Coope-Vaquita, Coope-Sierra, Coope-Paso Danto y Coope-Utrapez”. Tesis de Licenciatura. Universidad de Costa Rica.
- Chacón, Isidora (1994). “Sobre el campesinado”. *Revista de Ciencias Sociales*, n°63:101-108.

- Chonchol, Jacques (1989). “El desarrollo rural y la reforma agraria en América Latina” Boletín de Estudios Latinoamericanos y del Caribe, n°46: 3-15.
- Chonchol, Jacques (2003). “La reforma agraria en América Latina” En *Proceso agrario en Bolivia y América Latina*. John Vargas (comp.): 205-222. CIDES-UMSA, Posgrado en Ciencias del Desarrollo PLURAL.
- Clare, Patricia (2008-2009). “Del bosque al palmar: una interpretación de la trayectoria de las cooperativas productoras de fruta de palma en el Pacífico Central y Sur de Costa Rica 1970-2007” *Diálogos: Revista Electrónica de Historia*: Número especial: 158-188. Disponible en [historia.fcs.ucr.ac.cr/articulos/2010/esp\\_j0809/05pclarecooperativas.pdf](http://historia.fcs.ucr.ac.cr/articulos/2010/esp_j0809/05pclarecooperativas.pdf), visita 12 de junio de 2015.
- \_\_\_\_\_ (2011). *Producción de la palma aceitera en el Pacífico costarricense. Una historia económica, socioambiental y tecnocientífica, 1950-2007*. San José: Editorial Sociedad Alquimia.
- \_\_\_\_\_ (2012). “Poder y medio ambiente. La palma aceitera en el Pacífico costarricense, 1950-2007”. *Historia agraria*, n°56: 135-166.
- Cohen Jean y Andrew Arato (2000). *Sociedad civil y teoría política*. México: FCE.
- Coraggio, José Luis (2011). *Economía social y solidaria. El trabajo antes que el capital*. Quito: FLACSO-Ecuador, ABYA YALA.
- Cordero, Allen y Paul Bodson (Coord.) (2011) *¿Es posible otro turismo? Su realidad en nueve casos de estudio*. v.1 San José: FLACSO.
- Cordero, Allen; Caalders Janine; Van Duynen Luisa; Ritsma Nanda; Van Der Dium René (2002). *El Desarrollo del Turismo Sostenible. Los casos de Manuel Antonio y Texel*. San José: FLACSO y Universidad de Wageningen.
- Cordero, Allen y Felipe Oreamuno (coord.) (2012). *COOPEAGROPAL: Relatos sobre su origen*. San José: FLACSO.
- Cordero, Allen (2011). *Los movimientos campesinos costarricenses vistos a través de tres casos de asentamientos del IDA*. Cuadernos de Ciencias Sociales 159. San José: FLACSO.
- Da Veiga, José Eli (2004). “Destino da ruralidade no proceso de globalização”. *Estudos Avançados*, n° 51: 51-67.
- De la Cruz, Vladimir (1985). “Notas para la historia del Movimiento Campesino en Costa Rica”. En *Historia Política de los campesinos Latinoamericanos*. México: Siglo XXI.
- Definición de (s/f). “Definición de Rafting” Disponible en <http://definicion.de/rafting/>, visita 7 de julio de 2015.
- Edelman, Marc (1993). “Arrendamiento ilegal de tierras de la reforma agraria: Estudio de caso en Costa Rica” En *Investigaciones sobre el desarrollo de base: Colección de artículos y estudios basados en las investigaciones para el doctorado de becarios de la Fundación Interamericana*, William Glade y Charles A. Reilly (comp.): 91-130. Estados Unidos: Fundación Interamericana.
- Edelman, Marc y León, Andrés (2014). “Ciclos de acaparamiento de tierras en Centroamérica: un argumento a favor de historizar y un estudio de caso sobre el Bajo Aguán, Honduras” *Anuario de Estudios Centroamericanos* n°: 40: 195-228.

- Ellis, Frank y Biggs, Stephen (2001). "Evolving themes in rural development 1950s-2000s" *Evolving Policy Review*, n. 4: 437-448.
- Escalera, J y Esteban Ruiz (2011). "Resiliencia Socioecológica: aportaciones y retos desde la Antropología". *Revista de Antropología Social* n° 20: 109-135.
- Esteva, Gustavo. (1977), "Una opción campesina para el desarrollo nacional". *Comercio Exterior*, 27 (5): 573-579.
- \_\_\_\_\_ (1978). ¿Y si los campesinos existen? *Comercio Exterior* 28 (6): 699-713.
- Fernández, Flory (1994). "La gestión de los recursos humanos en las cooperativas de autogestión. El Caso de COOPESAIN, R.L." Tesis de Maestría. Universidad de Costa Rica.
- \_\_\_\_\_ (1995). "El Papel de las cooperativas en la política Estatal". *Revista de Ciencias Sociales* n°69: 91-100.
- \_\_\_\_\_ (1996). "El Modelo de las Cooperativas de Autogestión" *Revista de Ciencias Sociales* n°71:59-71.
- Flores, Margarita y Fernando Fello (2002). *Capital Social Rural: experiencias de México y Centroamérica*. México: UNAM y Plaza y Valdés Editores.
- Fontana, Yorlenny (2012). "Proceso de Incidencia para la Elaboración del Proyecto de Ley de Fomento al Turismo Rural Comunitario en Costa Rica, Ley 8724". Tesis de Maestría. San José: FLACSO-ITC.
- Formento Susana, Gavidia Roberto y Ana Ferrazino (2002). "Los contratos de articulación vertical en el complejo agroindustrial de Argentina como estrategia de transformación. Crisis rural y reorganización socioeconómica. En *Reestructuración productiva, comercialización y reorganización de la fuerza de trabajo agrícola en América Latina*. Blanca Rubio, Cristina Martínez, Mercedes Jiménez y Eloísa Valdivia (comp.): 37-58. México: IICA, SAGARPA, Plaza y Valdés, S.A de C.V.
- Gamboa, Ana Gabriela (2012). *Coopesilencio: Una gestión exitosa*. Inédito. San José: Costa Rica.
- García, Antonio (1970). "Las cooperativas en la reforma agraria de América Latina: Análisis y proyección de una tipología latinoamericana". En *El Trimestre Económico*, vol. 37, n° 145(1): 59-82.
- Giarracca, Norma (2007). "La tragedia del desarrollo: disputas por los recursos naturales en la Argentina". Ponencia presentada en la mesa de Movimientos Sociales y Democracia del Encuentro Ciencia de Mercosur. Brasil.
- Giddens, Anthony (2011). *La constitución de la Sociedad: bases para la teoría de la estructuración*. Buenos Aires: Editorial Amorrortu.
- Gilberto, Giménez (1996) "Cultura y Territorio" *Estudios sobre las culturas contemporáneas*n°4: 9-30.
- Goffman, Erving (2001). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Buenos Aires: Amorrortu.
- González Luis y Romano Luis (1999). "Reforma agraria y cooperativismo en El Salvador: antecedentes y perspectivas (1971-1996)". *Realidad. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, n°68: 175-206.
- Granovetter, Mark (1983) "The strength of weak ties: A network theory revisited" *Sociological Theory*, V°1: 201-233, [www.soc.ucsb.edu/.../Granovetter%201983.pdf](http://www.soc.ucsb.edu/.../Granovetter%201983.pdf) (Visita 3 de marzo de 2015).

- Gudynas, Eduardo (2011). “Más allá del nuevo extractivismo: transiciones sostenibles y alternativas al desarrollo”. En *El desarrollo en cuestión. Reflexiones desde América Latina*. Fernanda Wanderley (coord.). La Paz, Bolivia: Oxfam y CIDES UMSA.
- Guerra, Pablo (2010). “La economía solidaria en Latinoamérica”. *Papeles de relaciones ecosociales y cambio global* n° 110: 67-76.
- \_\_\_\_\_ (2013). “Un acercamiento teórico a la autogestión para comprender las prácticas de Economía Solidaria en América Latina”. *Revista Iberoamericana de Autogestión y Acción Comunal*, n°61-63: 97-124.
- Haesbaert, Rogério (2007). “Território e Multiterritorialidade: Um debate” *GEOgraphia* n°17: 19-45.
- Harvey, David (2007). *Breve historia del neoliberalismo*. España: AKAL.
- Hudson, Juan Pablo (2010). “Formulaciones teórico-conceptuales de la autogestión” *Revista Mexicana de Sociología* n° 4: 571-597.
- Instituto de Fomento Cooperativo [INFOCCOP) (s/f). “Sectores del cooperativismo”. Disponible en: <http://infocoop.go.cr/cooperativismo/sectores.html>.
- Instituto Meteorológico Nacional de Costa Rica (IMN) (s/f). “Clima en Costa Rica: Pacífico central”. Disponible en: [http://www.imn.ac.cr/educacion/climacr/pacifico\\_central.html](http://www.imn.ac.cr/educacion/climacr/pacifico_central.html), visitado 10 de abril de 2015.
- Instituto Nacional Estadísticas y Censos (INEC) (2011). “Censo Nacional de Costa Rica” Disponible en: <http://www.inec.go.cr/Web/Home/GeneradorPagina.aspx>, visitado 8 de abril de 2015.
- Iturraspe, Francisco (1986). *Participación, cogestión y autogestión en América latina. América Latina-Argentina-Bolivia, Caribe y Centro América*, v.1 Caracas: Nueva Sociedad.
- Kay, Cristóbal Kay, Cristóbal y Pineda Marcela (1998) “El fin de la reforma agraria. El legado de la reforma agraria y el asunto no resuelto de la tierra” *Revista Mexicana de Sociología*, n° 4: 63-98.
- Kay, Cristóbal (2009). “Estudios rurales en América Latina en el periodo de globalización neoliberal: ¿una nueva ruralidad?” *Revista Mexicana de Sociología* n°4: 607-645.
- \_\_\_\_\_ (2014). “Visión de la concentración de la tierra en América Latina” En *Concentración de la tierra. Un problema prioritario en el Ecuador contemporánea*, Berry, Albert, Cristóbal Kay, Luciano Martínez y Liisa North (Comp.): 15-40. Quito: Abya Yala/ FLACSO.
- Lattuada, Mario y Juan Mauricio Renold (2004). *El cooperativismo agrario ante la globalización*. Argentina: Siglo XXI.
- Llambí, Luis (2012). “Procesos de transformación de los territorios rurales latinoamericanos: los retos de la interdisciplinariedad”. *Revista Eutopía* n° 3: 117-134.
- Lowell, Gudmundson (1986). *Costa Rica Before Coffee. Society and Economy on the Eve of the Export Boom*. Louisiana State University Press.
- Macías, Miguel Alonzo (2001). *La capital de la contrarreforma agraria: el Bajo-Aguán de Honduras*. Tegucigalpa: Editorial Guaymurás.

- Mançano, Bernardo (1994). “Espacialização e territorialização da luta pela terra: a formação do MST - movimento dos trabalhadores rurais sem terra no estado de São Paulo” Tesis de maestría. Universidad de São Paulo.
- \_\_\_\_\_ (2006). “Movimientos socioterritoriales y movimientos socioespaciales: Contribución teórica para una lectura geográfica de los movimientos sociales”. Disponible en <http://geoestudiantes.weebly.com/bernardo-mancedilano.html>, visita 20 de enero de 2015.
- Marín, Juan José (1999) “La creación de Coopesilencio y la contribución de las mujeres campesinas en su edificación”. *Diálogos: Revista electrónica de historia*, n°1. Disponible en <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/dialogos/article/view/6124>, visita 30 de noviembre de 2014.
- Martinez, Luciano (2003a). “Capital Social y desarrollo rural”. *Iconos*, 16: 73-83.
- \_\_\_\_\_ (2003b). Dinámicas rurales en el subtrópico. El caso de La Maná. Centro Andino de Acción Popular –CAAP
- \_\_\_\_\_ (2012). “Apuntes para pensar el territorio desde una dimensión social” *Ciências Sociais Unisinos* n°48:12-18.
- Mayorga, Luis (1988). *Panorama del desarrollo cooperativo en Costa Rica*. UNED-UCR.
- Melucci, Alberto (1994). “Asumir un compromiso: Identidad y movilización en los movimientos sociales”. *Zona Abierta* n° 69: 153-179.
- \_\_\_\_\_ (2010). *Acción colectiva, vida cotidiana y democracia*. México: Colegio de México.
- Mendoza Jorge (2009). “El transcurrir de la memoria colectiva: La identidad”. *Casa del Tiemp* n°17: 59:68.
- Mora, Jorge (1980). “La estructura agraria y capacitación campesina”. En *Revista de Ciencias Sociales de la Universidad de Costa Rica*, n°19-20: 69-87.
- \_\_\_\_\_ (1986). Crisis y movimientos campesinos en Costa Rica 1978-1986. Ponencia presentada en el VII Congreso Centroamericano de Sociología, celebrado del 2 en Tegucigalpa, Honduras.
- \_\_\_\_\_ (1992). “Los movimientos Sociales Agrarios de la década de los ochenta” En *El Nuevo Rostro de Costa Rica*, Juan Manuel Villasuso (ed.):143-160. Costa Rica: CEDAL.
- \_\_\_\_\_ (2005). “Política agraria y desarrollo rural en costa rica: Elementos para su definición en el nuevo entorno internacional” *Agronomía Costarricense* n°29: 101-133.
- Murillo, Martín (2000). “El proceso administrativo de la cooperativa autogestionaria COOPETORTILLAS R.L Expresión de la subsunción del trabajo y la organización en reproducción simple”. Tesis de Maestría. Universidad de Costa Rica.
- Navarro, Vincenç (2003) “Crítica del Concepto de Capital Social”. *Sistema* n° 172: 27-36.
- Nair, Dolores (2008). “Organización política auto-referenciada en sectores populares. El caso de la Federación de Tierra, Vivienda y Hábitat”. En *La política en movimiento: identidades y experiencias de organización en América Latina*, Bettina Levy y Natalia Gianatelli (comp.): 151-198. Buenos Aires: CLACSO.
- Núñez, Benjamín (1994). “Las propuestas de UPANACIONAL: Alternativa o inserción en el Ajuste Estructural”. *Revista de Ciencias Sociales, Universidad de Costa Rica* n°63:89-100.

- Ostrom, Elinor (1990). *El gobierno de los bienes comunes: La evolución de las instituciones de acción colectiva*. México: UNAM, CRIM, FCE.
- \_\_\_\_\_ (2003). “Una perspectiva del capital social desde las ciencias sociales: capital social y acción colectiva”. *Revista Mexicana de Sociología* n°1: 155-233.
- Pardo Mauricio (1997). “Movimientos sociales y actores no Gubernamentales”. En *Antropología en la Modernidad*, Uribe Victoria y Eduardo Restrepo (eds.): 207-251. Colombia: Instituto Colombiano de Antropología.
- Pecqueur, Bernard (1989). *Le développement local: mode ou modèle*. Syros.París
- \_\_\_\_\_ (1998). “La economía de la proximidad”. *Ecuador Debate* n°44: 139-142.
- Porto-Gonçalves, Carlos Walter (2006). “Reinvenção dos Territórios: a experiência latino-americana e caribenha”. En *Los desafíos de las emancipaciones en un contexto militarizado*, Ceceña, Ana Esther (ed.): 151-197. Buenos Aires: CLACSO.
- \_\_\_\_\_ (2009) “Del desarrollo a la autonomía: La reinención de los territorios”. En *América Latina en Movimiento* n° 445: 10-13. Disponible en: <http://alainet.org/publica/445.phtml>, visita 10 de marzo de 2015.
- Quesada, Ana cristina (2011) “Las cooperativas en el desarrollo social: el caso de seis cooperativas de la región central occidental de costa rica” *Pensamiento Actual. Universidad de Costa Rica*. n° 14-15: 81-98.
- Raffestin, C. (1993). *Por una Geografía do poder*.Sao Paulo: Atica
- Riero, Anabel (2008). “Desentrañando la autogestión desde la sociología política” *Revista de Ciencias Sociales* n°24: 61-73.
- Rodríguez, Carlos (1989). “Concentración de la tierra y precarismo en Guanacaste 1950-1970”. *Revista Ciencias Sociales Universidad de Costa Rica*, n°43:73-80.
- Rodríguez, Ennio (1976). “Actitudes hacia el tamaño de la familia y otros temas demográficos en los asentamientos del ITCO”. Departamento de planificación, Instituto de Tierras y Colonización; Oficina de información, Presidencia de la Republica.
- Rodríguez, Ernesto (1996). “Los desafíos de fin de siglo y la problemática juvenil en América Latina”. En *Juventud rural-modernidad y democracia en América Latina*, 33-54. Chile: CEPAL.
- Román, Marcela (2010). “Emprendimientos cooperativos: Una opción de empleo para estudiantes y egresados(as) de la educación secundaria. II Fase”. En *Informe final*. San José, Costa Rica: INFOCOOP.
- Royo, Antoni (2003a). “La reforma agraria en Costa Rica (1962-2002): Balance de las intervenciones Estatales en el Cantón de Osa”. *Revista de Historia* n°48: 227-269. UNA
- \_\_\_\_\_ (2003b). “La ocupación del Pacífico Sur costarricense por parte de la Compañía Bananera (1938-1984)” *Diálogos Revista Electrónica de Historia*,n°4 disponible en: <http://historia.ucr.ac.cr/repositorio/handle/123456789/184>, visita 14 de junio 2015.
- Salazar, Sergio (2012). *Aportes del turismo rural comunitario en Costa Rica*. San José: INFOCOOP

- Samper, Mario (1989). "Historia agraria y desarrollo agroexportador. Tendencias en los estudios sobre el período 1830-1950". *Revista de Historia Universidad de Costa Rica*, n°19:111-132.
- Santos de Morais, Clodomir (1975) "La organización Campesina y el Desarrollo Rural" En *El Desarrollo rural: Problemas y Procesos*, n°2. Honduras: PROCCARA-INA.
- \_\_\_\_\_ (2012). "El método de capacitación de grupos grandes y la participación social: Consideraciones teóricas". En *Un futuro para los excluidos. Creación de empleos y generación de ingreso por los pobres: Clodomir Santos de Morais y el laboratorio organizacional*, Carmen Raff y Miguel Sobrado (ed.): 65-80. San José: EUNA.
- Schejtman, Alexander y Berdegué, Julio. (2004). "Desarrollo territorial rural". *Debates y temas rurales* n° 1. Chile: Rimisp.
- Schejtman, Alexander (1980), "Economía campesina: lógica interna, articulación y persistencia", *Revista de la CEPAL*, n° 2: 121-140.
- Schneider, Sergio e Iván Tartaruga (2006). "Territorio y Enfoque Territorial: de las referencias cognitivas a los aportes aplicados al análisis de los procesos rurales" En *Desarrollo Rural. Organizaciones, Instituciones y Territorio*, Mabel, Manzanal; Guillermo Neiman y Mario Lattuada (Coord.): 71-102. Buenos Aires: Ciccus.
- Secreto, María Verónica (2011). "Ese comunismo estéril en que vegetan' El individualismo agrario frente a las formas ancestrales de propiedad y los usos tradicionales de la tierra" En *La Naturaleza Colonizada: Ecología Política y Minería*, Alimonda, Héctor (ed.): 113-123. CLACSO.
- Seligson, Mitchell (1976). "La reforma agraria en Costa Rica, 1942-1976: Evolución de un Programa". En *Estudios Sociales Centroamericanos* N°19: 55-84.
- \_\_\_\_\_ (1980). *El campesino y el capitalismo agrario en Costa Rica*. San José: Editorial de Costa Rica.
- Sepúlveda, S; Rodríguez, A; Echeverri, R; Portilla, M. (2003). *El Enfoque territorial del Desarrollo Rural. Dirección de Desarrollo Rural Sostenible*. San José: IICA.
- Sepúlveda, Sergio (2008). *Gestión del Desarrollo Sostenible en Territorios Rurales: Métodos de Planificación*. San José: IICA.
- Sobrado, Miguel (2012). "De peones a empresarios: El laboratorio organizacional (LO) en Costa Rica" En *Un futuro para los excluidos. Creación de empleos y generación de ingreso por los pobres: Clodomir Santos de Morais y el laboratorio organizacional*, Carmen Raff y Miguel Sobrado (ed.): 101-110. San José: EUNA.
- Solís Ronald y Orozco, Jorge (1986). "Experiencias de autogestión y cogestión en Costa Rica" En *Participación Cogestión y Autogestión en América Latina*, vol. 1, Iturraspe, Francisco (Ed.): 203-232.
- Svampa Maristella (2006). "Movimientos sociales y nuevo escenario regional: Las inflexiones del paradigma neoliberal en América Latina" *Sociohistórica*, n° 19-20: 141-155.
- \_\_\_\_\_ (2011). "Extractivismo neodesarrollista y movimientos sociales. ¿Un giro ecoterritorial hacia nuevas alternativas?". En *Más allá del desarrollo*, Grupo permanente de Trabajo sobre Alternativas al Desarrollo: 185-216. Quito: Fundación Rosa Luxemburg.



- Tarrow, Sidney (1997). *El poder en movimiento. Los movimientos sociales, la acción colectiva y política*. Madrid: Alianza Universidad
- Tilly, Charles (1998). "Conflicto político y cambio social". En *Los movimientos sociales. Transformaciones políticas y cambio cultural*, Ibarra Pedro y Benjamín Tejerina (eds.): 25-41. Madrid: Trotta.
- Tuan, Yi Fu (2007). *Topofilia. Un estudio sobre las percepciones, actitudes y valores scentlik*. España: Melusina.
- Vargas, Leiner (1990). "Las cooperativas de autogestión y el programa de promoción de exportaciones. El caso de COPROSUR RL y COOPEGUAYCARA RL: elementos para una propuesta alternativa". Tesis de Licenciatura. Universidad de Costa Rica.
- Vega, Mylena (1988). "La ley cooperativa de 1982. El debate sobre la Autogestión". En *Panorama del Desarrollo Cooperativo en Costa Rica*. San José: Universidad de Costa Rica y Universidad Estatal a Distancia.
- Viales, Ronny (1998). *Después del enclave 1927-1950: Un estudio de la región atlántica Costarricense*. San José: EUCR.
- Villalobos, Gabriela (2006). *Mundo laboral y vocabulario bananero en el Pacífico Sur de Costa Rica*. San José: Museo Nacional de Costa Rica/ CLACOSA.
- Villareal, Beatriz (1984). "Precarismo rural en Costa Rica (196-1980)". En *La Crisis Centroamericana*, Daniel Camacho y Manuel Rojas (Comps.): 423-442. San José: Editorial Universitaria Centroamericana y FLACSO.
- Warman, A. (1972). *Los Campesinos, Hijos Predilectos del Régimen*, México: Editorial Nuestro Tiempo.
- Weller, Jürgen (2007). "La inserción laboral de los jóvenes: características, tensiones y desafíos". *Revista de la CEPAL*, n°92: 61-82.
- \_\_\_\_\_ (1987). "El desarrollo del cooperativismo y la sociedad costarricense" *Anuario de Estudios Centroamericanos*, vol. 13, n°1: 127-148.
- Woolcock, M., & Narayan, D. (1998). "Capital Social: Implicaciones para la Teoría, la investigación y las políticas sobre desarrollo". *The World Bank Research Observer* n° 15: 225-250.
- Zambrano, Carlos (2010). "Territorio, diversidad cultural y Trabajo Social" *Trabajo Social* n° 12: 9-24.

### **Archivo**

- ITCO (1973). "Estudio de Recursos Naturales de la Finca El Silencio". Archivo Histórico del Instituto de Desarrollo Rural. Sección Planes y Proyectos.
- \_\_\_ (1987). "Proyecto Piloto de Desarrollo Agrícola en el Pacífico Central: Finca Coopesilencio". Archivo Histórico del Instituto de Desarrollo Rural. Sección Planes y Proyectos.
- FEDEAGRO (1980). "Información general" Archivo histórico del INDER. San José, Costa Rica.

### **Documentos**

- Acta de asamblea extraordinaria n°37 de Coopesilencio, 2006.
- Acta de asamblea extraordinaria n°50 de Coopesilencio, 2008.
- Acta de asamblea extraordinaria n°54 de Coopesilencio, 2009.

- Acta de asamblea extraordinaria n°55 de Coopesilencio, 2009.
- Acta de asamblea extraordinaria n°71 de Coopesilencio, 2011.
- Acta de asamblea extraordinaria n°77 de Coopesilencio, 2012.
- Acta de asamblea extraordinaria n°78 de Coopesilencio, 2012.
- Acta de asamblea ordinaria n°4 de Jovencoop, 2010.
- Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA). “Boletín Estadísticos Agropecuario n°24”. Disponible en: [www.infoagro.com](http://www.infoagro.com), consulta realizada el 2 de diciembre 2015.
- Canapalma (2011). “Información sobre el cultivo de Palma Africana” Boletín. Golfito, Costa Rica.
- \_\_\_\_\_ (2014). “Información sobre el cultivo de Palma Africana” Boletín. Golfito, Costa Rica.
- Contrato de Compraventa de fruta (Contrato de Coopesilencio-Palma Tica) 2011.
- Estado de la Nación (2013). “El desarrollo humano en Costa Rica en perspectiva comparada (1994-2013)”. Costa Rica: CONARE.
- Estatuto social de Coopesilencio (Estatuto) 2011.
- INFOCOOP (2012). *Resumen del Censo Nacional Cooperativo*. San José: Costa Rica.
- Instituto Nacional de Estadística y Censo (2014). “VI Censo Nacional Agropecuario. Costa Rica”. Disponible en <http://www.inec.go.cr/Web/Home/GeneradorPagina.aspx>, visita 4 de junio de 2014.
- Ley n°. 4179. *Asociaciones Cooperativas y Creación del INFOCOOP*. San José de Costa Rica.
- Ley n° 9036. Cambio del IDA al INDER
- Ministerio de Agricultura y Ganadería (2007). “Cadena Agroalimentaria del cultivo de Palma Aceitera en Distrito de Chires de Puriscal”. Disponible: <http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/a00061.pdf>, visita 22 de mayo de 2015.
- Ministerio de Trabajo de Costa Rica (2015). “Listado total cooperativas de autogestión activas e inactivas al 11 marzo 2015”. Documento Excel.
- Proyecto Integral Cuenca del Rio Savegre (Araucaria) (2003). “Plan de Ordenamiento Territorial Cuenca Hidrográfica del Rio Savegre. Documento técnico final”. San José, Costa Rica: MINAE y AECL.

### **Entrevistas**

- E1, 18 de marzo
- E2, 20 de marzo
- E3, 20 de marzo.
- E4, 21 de marzo
- E5, 21 de marzo
- E6, 6 de abril
- E7, 20 de abril
- E8, 22 de abril
- E9, 12 de mayo
- E10, 13 de mayo
- E11, 14 de mayo
- E12, 14 de mayo

E13, 15 de mayo

E14 20 de mayo

E15, 28 de mayo

E16, 28 de mayo

## ANEXOS

### Anexo 1

FICHA TECNICA PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA	
Nombre del entrevistado (Asociado)	
Objetivo de las entrevistas	Analizar la organización de Coopesilencio, sus instituciones (acceso a recursos, formas de distribución económica y política) y el papel de los jóvenes en los procesos organizativos.
Día y lugar de la entrevista	
Hora	
Tiempo de duración de la entrevista	
Limitaciones u oportunidades de la entrevista	
<b>PREGUNTAS PROPUESTAS DE GUIA</b>	
<p>Cómo se estructura actualmente la organización.</p> <p>Quiénes son sus asociados, características familiares, y relación con pioneros.</p> <p>Como se participa (Como ocurre el manejo de la asamblea, los comités, la coordinación de las actividades productivas),</p> <p>Cuál es la relación con la empresa externa de palma.</p> <p>Como las personas han logrado acceder a los recursos (reglas de la cooperativa para el acceso a la tierra, herencia generacional y el trabajo).</p> <p>Cuáles son las principales limitaciones de la organización.</p> <p>La participación de los jóvenes en las actividades productivas. Cuáles son sus limitaciones y oportunidades.</p>	

FICHA TECNICA PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA	
Nombre del entrevistado. (No asociado, ex trabajador, habitante de El Silencio)	
Objetivo de las entrevistas	Analizar sobre la perspectiva de esta población sobre Coopesilencio, su vinculación familiar y laboral con la organización.
Día y lugar de la entrevista	
Hora	
Tiempo de duración de la entrevista	
Limitaciones u oportunidades de la entrevista	
<b>PREGUNTAS PROPUESTAS DE GUIA</b>	
<p>Relaciones familiares en el territorio y con la cooperativa</p> <p>Vinculación laboral con Coopesilencio.</p> <p>Actividad productiva a la que se dedica</p> <p>Opinión sobre Coopesilencio, sobre su labor administrativa y gerencial, y proyectos productivos</p> <p>Opinión sobre el involucramiento de nuevos socios, y sobre los trabajadores.</p> <p>Expectativas futuras sobre la organización. Recomendaciones a la organización</p>	

## Anexo 2

### Guía de la Encuesta para jóvenes de El Silencio

Fecha \_\_\_\_\_

La actual encuesta tiene como objetivo analizar la percepción de los jóvenes respecto a la organización de Coopesilencio y su grado de involucramiento en los procesos organizativos. Sus respuestas serán utilizadas con un fin académico, siendo totalmente CONFIDENCIALES. Agradezco de antemano la ayuda brindada.

1. ¿A qué se labor se dedica? Si es estudiante, que grado académico o carrera universitaria cursa
2. Estado civil
3. ¿Es asociado (a) a Coopesilencio? (SI) Hace cuanto \_\_\_\_\_ (No) ¿Le gustaría asociarse? \_\_\_\_\_
4. ¿Es trabajador de Coopesilencio? (Si) (No). 5. ¿Tiene familiares asociados?, ¿cuántos?
6. ¿Integra alguna organización (religiosa, cooperativa, asociación, sindicato, etc.) fuera de la comunidad?Cuál o cuáles
7. ¿Se siente satisfecho de vivir en El Silencio? Marcar con un X  
(1) Satisfecho (2) Más o menos satisfecho (3) Poco (4) Nada satisfecho
8. Respecto al trabajo o estudio, cuáles son sus aspiraciones principales en un plazo de cinco años
9. ¿Sabe usted qué significa el concepto de *autogestión*?
10. ¿Conoce cómo se organiza Coopesilencio?
11. ¿Se siente satisfecho con la organización de Coopesilencio? Marcar con un X  
(1) Satisfecho (2) Más o menos satisfecho (3) Poco (4) Nada satisfecho
12. ¿Coopesilencio lo ha convocado a usted a capacitaciones o talleres? ¿En cuántas ha participado?  
Duración \_\_\_\_\_ Impartidas por \_\_\_\_\_
13. ¿Cuáles creen que son los beneficios que ofrece la cooperativa a la comunidad?
14. No siendo asociado, ¿Se ha involucrado usted en algún proyecto o actividad de la organización?, ¿Cuál? ¿Por cuánto tiempo?
15. ¿Considera que Coopesilencio da opciones para que lo jóvenes puedan integrar la cooperativa?  
Si \_\_\_\_\_ ¿A través de cuáles actividades? No \_\_\_\_\_ ¿Por qué?
16. ¿Conoce algún o algunos problemas que afecten a la cooperativa? Cuáles considera que sean
17. ¿Cómo cree que estará Coopesilencio en un plazo de cinco años?
18. Qué recomendaciones haría usted para mejorar en las labores de la organización