



**RETO**  
**COOPERATIVISMO**  
**SIGLO**  
**21**

JORGE WOODBRIDGE GONZÁLEZ



“Cosecha de Café en la República de Costa Rica”  
Paul Frenzeny, lustrador y pintor francés-estadounidense  
Grabado en madera, 1888

## Ficha

### Cartográfica

**Woodbridge González, Jorge.**

**Reto Cooperativismo Siglo 21**

**1a Edición. Colección Costa Rica: Reto Siglo 21**

**Alajuela, Costa Rica. 2025**

**122 pp. Ediciones JWG.**

**ISBN:**

**1.**

**2.**

Libro de conversaciones - Programa Reto Siglo 21.

Autor: Jorge Woodbridge González



**STUDIO HOTEL**  
\*\*\*\*\**Boutique*

Agradecimiento especial a Studio Hotel, Santa Ana



Diseño, diagramación y concepto editorial:

Juan Diego Otalvaro Ortega - [jd@theroversquest.org](mailto:jd@theroversquest.org)

[theroversquest.org](http://theroversquest.org)



Grabación y Filmación de Entrevistas:

Amanda Agüero - [framefilmscr@gmail.com](mailto:framefilmscr@gmail.com)

Prohibida la reproducción total o parcial del contenido de esta obra sin la autorización del autor.

Reservados todos los derechos. Se autoriza la reproducción y difusión de los contenidos de este libro para fines educativos u otros no comerciales, siempre que se reconozcan los créditos de la obra en las citas y referencias.



# **Reto Cooperativísimo Siglo 21**

**Por: Jorge Woodbridge González**

## NOTA EDITORIAL

A menudo, cuando me detengo a observar el paisaje de nuestra Costa Rica, no veo simplemente montañas, cafetales o costas bañadas por dos océanos. Lo que veo es un entretejido humano, una amalgama de voluntades que, a lo largo de las décadas, han decidido que la soledad no es el camino para el progreso. Este libro, que hoy comienza a ver la luz, no es solo el resultado de mis cavilaciones personales; es el eco de muchas voces, de hombres y mujeres que, bajo el sol de nuestras zonas rurales o desde la vanguardia de nuestras instituciones financieras, han comprendido que el cooperativismo es, en esencia, nuestro proyecto de nación.

Agradezco profundamente a todos quienes se sentaron conmigo a conversar “debajo del árbol”, en ese estudio natural que invita a la honestidad. Sus testimonios son la savia de este ensayo. Porque el cooperativismo en Costa Rica no es un mero “sector de la economía”; es la respuesta ética que encontramos para no dejarnos despedazar por la desigualdad. Es la herramienta que nos permitió ser modernos sin dejar de ser hermanos.

Quienes deseen conocer a los participantes y escuchar esas conversaciones pueden visitar el sitio web [www.retosiglo21.org](http://www.retosiglo21.org) donde también se brinda información sobre esta importante iniciativa de ciudadanos, ciudadanas y organizaciones, comprometidos con la libertad, la democracia y el desarrollo humano integral.



# ÍNDICE GENERAL

---

**6** Nota editorial

**12** Presentación

## **16** *Capítulo 1*

El Cooperativismo como Proyecto de Nación:  
El Latido de una Identidad Compartida

## **24** *Capítulo 2*

La Conquista de la Esperanza:  
Transformando el Destino de las Naciones

## **32** *Capítulo 3*

Los Arquitectos del Alma Cooperativa:  
Un Diálogo Filosófico para el Siglo XXI

## **42** *Capítulo 4*

El Milagro del Surco Compartido:  
Crónica de una Nación que Decidió  
ser Socia de su Propio Destino

## **50** *Capítulo 5*

Arquitectos de la Esperanza:  
El Pensamiento que Cimentó una Nación

## **58** *Capítulo 6*

La Brújula Moral del Siglo XXI:  
Origen, Evolución y Vigencia  
de los Principios Cooperativos

## **68** *Capítulo 7*

El Baluarte de la Nación:  
Fortalezas del Modelo Cooperativo  
Costarricense

## **74** *Capítulo 8*

El Espejo de las Sombras:  
Debilidades y Desafíos Internos del Modelo

## **82** *Capítulo 9*

La Bitácora de un Viaje Global:  
Lecciones y Claves del Éxito  
Cooperativo Internacional

## **90** *Capítulo 10*

El Pulso de una Nueva Era:  
El Algoritmo de la Solidaridad

## **98** *Capítulo 11*

El Horizonte de la Esperanza:  
El Peso del Legado y la Urgencia del  
Mañana

---

## **108** *Conclusión*

Reconocer Nuestras  
Sombras para Iluminar  
el Futuro





*Escribir este libro ha sido, en esencia, un acto de gratitud. Al sentarme en el jardín de mi casa a observar el paisaje de nuestra Costa Rica, no puedo evitar ver los hilos invisibles que sostienen la paz de esta tierra. Esos hilos tienen nombre y apellido: se llaman cooperativismo.*

## **PRESENTACIÓN**

### *Una mirada desde el jardín de nuestra historia*

Este libro nace de una inquietud que me ha acompañado por años: ¿Cómo haremos para que nuestra amada Costa Rica siga siendo ese oasis de equidad en un mundo que parece fracturarse cada día más? La respuesta no está en fórmulas importadas ni en teorías frías, sino en nuestra propia raíz. He querido proponer una mirada reflexiva, casi como un ensayo personal, sobre el reto que tenemos por delante.

A través de estas páginas, he conversado con las mentes más preclaras del sector y he recorrido los hitos de nuestra historia, no para quedarnos estancados en la nostalgia, sino para tomar impulso. El jardín de nuestra historia es fértil, pero necesita ser cultivado con nuevas herramientas: inteligencia artificial, relevo generacional, sostenibilidad verde y una gobernanza que respire transparencia.

“Reto Cooperativismo Siglo 21” es mi invitación a soñar con los pies en la tierra. Es una apuesta por un país donde la tecnología y la solidaridad caminen de la mano, asegurando que el progreso no deje a nadie atrás. Al final del día, este no es un libro sobre números; es un libro sobre personas que decidieron que unidas eran invencibles.

Les invito a recorrer este camino conmigo. No como quien lee un manual, sino como quien conversa con un amigo sobre lo que más ama: su patria.



---

*“Costa Rica es un experimento de paz,  
y el cooperativismo es el laboratorio donde  
demostramos que la eficiencia puede tener  
rostro humano.”*




*Jorge Woodbridge González*



## Capítulo 1

# El Cooperativismo como Proyecto de Nación

**El Latido  
de una Identidad Compartida.**



*“El sector privado resuelve la eficiencia por supervivencia, y el Estado entra a resolver la distribución, pero ambos se quedan cortos. El modelo cooperativo es el único capaz de resolver eficiencia y distribución al mismo tiempo...”*

**Ennio Rodríguez, Economista**

Si retrocedemos en el tiempo, hasta aquel frío diciembre de 1844 en la calle Toad Lane de Rochdale, Inglaterra, comprenderemos que el cooperativismo no nació en un laboratorio académico ni fue una concesión de las élites. Nació del hambre, sí, pero sobre todo de la dignidad herida. Veintiocho tejedores, enfrentados a la Revolución Industrial que los desplazaba y a comerciantes que adulteraban la harina, decidieron que si el sistema no trabajaba para ellos, ellos crearían su propio sistema.

Ese destello de rebeldía constructiva es lo que llamamos hoy los “Pioneros de Rochdale”. No quemaron las fábricas; construyeron una alternativa. Establecieron que la persona es el centro, que la gestión debe ser democrática y que los excedentes —esa palabra que a veces se confunde con utilidad— deben retornar a quienes los generaron.

En Costa Rica, esa semilla encontró una tierra excepcionalmente fértil. Nuestra idiosincrasia, marcada por la ausencia de grandes latifundios feudales y por una clase media rural incipiente, abrazó estos principios como si siempre hubieran estado ahí.

Como bien decía el sacerdote español José María Arizmendiarieta, el alma detrás de Mondragón: *La cooperativa es una escuela de transformación social*. En nuestras comunidades, esa escuela ha enseñado a generaciones que no hay que esperar a que el Estado lo resuelva todo, ni permitir que el mercado lo devore todo.

**LA CONSTRUCCIÓN  
HISTÓRICA:  
EL “TERCER CAMINO”  
COSTARRICENSE**

un Estado Social de Derecho que tuvo en el cooperativismo a su aliado más leal.

Tras la Guerra Civil de 1948, nuestra Constitución Política no fue tímida: elevó al rango de deber estatal el fomento de las cooperativas. No fue una ocurrencia romántica. Los constituyentes entendieron que para que la

Costa Rica es una excepción en América Latina no por azar, sino por diseño. Mientras otros países se desangraban en luchas de clases o se entregaban a capitalismo de enclave, nosotros fuimos tejiendo una democracia fuera real, debía ser económica. No bastaba con el voto en las urnas; se necesitaba el voto en la asamblea de la cooperativa.

Aquí es donde los datos que conversaba con Fredy González cobran una dimensión heroica. Cuando el Estado no podía llegar con electricidad a las zonas más remotas de San Carlos o Guanacaste por ser “ineficiente” o “costoso”, nacieron las cooperativas de electrificación.

*“La democracia,  
el Estado social  
y el movimiento  
cooperativo van  
creciendo de la mano.  
En la medida en que  
la riqueza se distribuya  
más, el Estado se va a  
ver más fortalecido”.*

**Fredy González, Presidente del CONACOOB**

Imaginemos por un momento a la Costa Rica de los años 50 y 60. Sectores como el lechero estaban desarticulados. Fue la unión de pequeños productores la que dio vida a Dos Pinos, transformando lo que era una subsistencia precaria en una potencia industrial que hoy compite en el mundo. Lo mismo ocurrió con el café. Las cooperativas le dieron al pequeño productor de los Santos o de Naranjo el músculo de procesamiento y la voz de exportación que solo los grandes barones del café tenían antes.

No podemos entender el éxito de este modelo sin mirar nuestras raíces. Costa Rica es un país de “juntarse”. Está en nuestro ADN. Desde las juntas de educación hasta las asambleas de vecinos. En mis conversaciones con la Líder y Visionaria Cooperativista Nury Guevara, ella me recordaba algo que a menudo olvidamos: el cooperativismo es un guardián de la identidad y la cultura.

Esta visión es medular para esta tesis. El cooperativismo no solo produce litros de leche o kilovatios de energía; produce sentido de pertenencia. En una zona indígena de Talamanca o en una comunidad artesanal en Guanacaste, la cooperativa es el escudo que protege la tradición frente a la homogeneización del mundo globalizado. Es el modelo que permite que el pequeño sea grande sin dejar de ser él mismo.

**EL COOPERATIVISMO  
COMO IDENTIDAD  
CULTURAL:  
PLURICULTURALIDAD  
Y ARRAIGO**

*“El cooperativismo  
tiene la gran  
bondad de llegar  
a lugares donde  
no llega la banca...  
salvaguardando  
saberes ancestrales.  
La cooperativa  
permite que el  
artista sea, además,  
un empresario con  
capacidad de innovar”.*

**Nury Guevara,  
Líder y Visionaria Cooperativista**

Nuestra estabilidad democrática se debe, en gran medida, a que el 21% de nuestra población tiene “piel en el juego” económico a través de una cooperativa. No son meros usuarios; son dueños. Y un dueño cuida su casa, cuida su institución y, por ende, cuida su país.

### **DESAFÍOS DEL SIGLO XXI: LA EFICIENCIA CON ROSTRO HUMANO**

Llegamos al núcleo de nuestro “Reto”. El siglo XXI no perdona la nostalgia. Estamos en una era donde la Inteligencia Artificial, la automatización y la volatilidad

financiera pueden barrer con décadas de progreso social en cuestión de meses. Aquí es donde el cooperativismo debe dar su salto más valiente: el salto hacia la excelencia técnica sin perder el alma.

He escuchado críticas sobre la competitividad del modelo. Se dice que las cooperativas son lentas o que su gobernanza democrática las hace ineficientes.

*A esos críticos, les presento el ejemplo de la banca cooperativa nacional. Como bien señalaba Adrián Álvarez de Copenae: “Si quitamos la banca corporativa y vemos cuánto representan las cooperativas en la banca de personas, llegamos al 30%. Es generación de riqueza que se distribuye inmediatamente: dos puntos menos en tasa de interés son miles de millones que se quedan en la bolsa de la gente”.*

Este es el punto clave: la eficiencia cooperativa. No se trata de ser “menos” que un banco privado; se trata de ser más eficaces en el propósito social. Una cooperativa que no es eficiente económicamente, traiciona su fin social porque pone en riesgo el ahorro de sus dueños. Pero una cooperativa que olvida su fin social y solo busca el excedente frío, se convierte en un híbrido sin

identidad. El reto del siglo XXI es liderar en tecnología; como lo hace la “neo cooperativa” Wink, para que la solidaridad sea tan rápida como un clic en el celular.

**MOTOR DE DESARROLLO  
TERRITORIAL:  
MÁS ALLÁ DE LA GRAN  
ÁREA METROPOLITANA**

El centralismo es una enfermedad que carcome a las naciones. En Costa Rica, hemos luchado contra la idea de que todo debe suceder en San José. El cooperativismo ha sido la mejor medicina contra ese mal.

Cuando visito las zonas rurales, veo una realidad distinta a la de la capital. Veo cómo una cooperativa de caficultores sostiene no solo la economía, sino la escuela, la clínica y la infraestructura del pueblo. Es lo que Ennio Rodríguez denomina como la resolución de las fallas del mercado y del Estado. El Estado a veces es “torpe” en la ejecución —decía Ennio— y el sector privado es a veces “ajeno” a lo social. La cooperativa, al estar anclada en el territorio, no puede irse. No puede cerrar y llevarse sus capitales a otro país ante la primera crisis. La cooperativa es el vecino que se queda.

Vivimos tiempos de fragmentación. Las redes sociales y la política a menudo nos empujan a los extremos. En este escenario, el cooperativismo es un ejercicio de paz. Es un espacio donde personas de diferentes credos, partidos políticos y estratos sociales se sientan en una misma asamblea con un objetivo común.

Es una respuesta ética porque nos obliga a practicar la transparencia. En mis conversaciones sobre gobernanza corporativa, quedó claro que la idoneidad y el control no son opcionales. El “Reto” implica que nuestros consejos de administración sean de primer mundo. No podemos permitir que la mala gestión de unos pocos manche el esfuerzo de millones. La ética cooperativa es la que nos salvará de la desconfianza que hoy azota a las instituciones públicas.

Concluyo este primer capítulo con una convicción inquebrantable: el futuro de Costa Rica es cooperativo o no será próspero para todos. Este libro no es una apología ciega, sino un llamado a la acción. El cooperativismo debe transformarse en:

*Educación:* Debemos rescatar el sistema educativo permitiendo que la gestión cooperativa inyecte eficiencia y bilingüismo donde el centralismo del MEP ha fallado.

*Salud:* Debemos expandir el éxito de los EBAIS cooperativos al segundo nivel de atención.

*Tecnología:* Debemos ser los líderes de la economía digital y la inteligencia artificial aplicada al bienestar social.

Costa Rica tiene en sus manos una joya que otros países envidian. Nuestra tarea, en este Reto del Siglo XXI, es pulirla, modernizarla y, sobre todo, volver a creer en ella. Porque, como bien nos enseñaron los pioneros, la única forma de predecir el futuro es construyéndolo juntos.





## Capítulo 2

# La Conquista de la Esperanza

**Transformando  
el Destino de las Naciones.**



*‘Hay un reto cultural inmenso:  
debemos reenamorar a la  
población para que crea y confíe  
en un modelo que trae bienestar.  
Esa confianza no se decreta; se  
construye con transparencia y  
con la evidencia de que, unidos,  
somos capaces de gestionar nuestro  
propio destino’.*

**Nazira Burgos, Directora en Coopenae**

A veces, cuando el ruido de la política y las urgencias del día a día me dan un respiro, me gusta cerrar los ojos e imaginar el sonido de los telares en el norte de Inglaterra a mediados del siglo XIX. No era un sonido melódico; era un estruendo metálico, rítmico y voraz, que marcaba el pulso de una era donde el ser humano parecía haberse convertido en un engranaje más de la gran maquinaria industrial. En esos días de hollín y desamparo, en la ciudad de Rochdale, nació algo que hoy, casi dos siglos después, sigue siendo la brújula de mi pensamiento y la razón de este libro: la convicción de que el destino de un hombre no tiene por qué ser una lucha solitaria contra el mundo.

La historia del cooperativismo que hoy nos ocupa no es un registro de fechas secas para especialistas. Es, en realidad, la bitácora de una rebelión pacífica. A lo largo de mis conversaciones con diferentes líderes y ciudadanos costarricenses, he sentido que lo que hoy hacemos en Costa Rica es simplemente continuar un diálogo que la humanidad inició hace mucho tiempo. Este capítulo es un viaje por ese mapa de la esperanza mundial, porque para saber por qué debemos reformar nuestra educación o nuestra salud bajo el modelo cooperativo, primero debemos entender cómo otros, en condiciones mucho más adversas que las nuestras, lograron doblarle el brazo al destino.

**EL INVIERNO DE LA ÉTICA:  
EL MILAGRO DE TOAD LANE**

No podemos hablar de futuro sin detenernos en la calle Toad Lane en 1844. Me imagino a aquellos veintiocho tejedores, hombres de manos callosas y mirada cansada, reuniéndose en la penumbra para discutir un plan que a ojos de cualquier economista de la época habría parecido un suicidio. La Revolución Industrial les había dado trabajo, sí, pero les había quitado la dignidad. Los comerciantes de Rochdale, en una alianza perversa con los dueños de las fábricas, les vendían harina mezclada con tiza y azúcar con polvo de mármol. La comida de sus hijos era un fraude institucionalizado.

Aquellos “Pioneros Equitativos” no quemaron las fábricas ni pidieron limosna al Parlamento. Hicieron algo mucho más peligroso para el status quo: decidieron que ellos mismos serían sus propios dueños. Ahorraron un penique a la semana durante un año eterno. Cuando finalmente abrieron su pequeña tienda con apenas cuatro productos —harina, azúcar, avena y manteca—, las risas de los comerciantes vecinos se escuchaban en toda la calle. Pero lo que no vieron esos críticos fue que, junto con la avena, los pioneros estaban vendiendo ética.

Al redactar sus reglas, los pioneros de Rochdale no solo crearon una empresa, crearon una nueva forma de ser humano en comunidad. Establecieron que el capital siempre estaría subordinado a la persona; que cada socio tendría un voto, silenciando la tiranía de la billetera; y

que la educación sería el pilar de su libertad. Esa semilla inglesa nos dejó una lección que resuena hoy en cada cooperativa de nuestra GAM o de nuestras costas: la transparencia no es un requisito legal, es la única garantía de supervivencia.

Mientras el modelo de consumo se consolidaba en Inglaterra, en las aldeas de Alemania el drama era otro, pero el dolor era el mismo. El campesino alemán de 1860 vivía bajo el yugo de los prestamistas, usureros que olían la desesperación de una mala cosecha y despojaban a las familias de sus tierras por una deuda de unos cuantos marcos. Fue en este escenario donde apareció Friedrich Wilhelm Raiffeisen, un alcalde rural que entendió que la caridad solo alivia el hambre de hoy, mientras que la cooperación elimina el hambre de mañana.

Raiffeisen introdujo la idea de la responsabilidad ilimitada y solidaria. Parece un término técnico frío, pero era un concepto espiritual: *“Yo soy garante de mi vecino, y mi vecino lo es mío”*.

Creó cajas de ahorro donde el capital era la confianza mutua. Aprendieron que si diez hombres pobres juntan sus centavos, crean un capital que los hace libres. Casi al mismo tiempo, Hermann

Schulze-Delitzsch llevaba esta lógica a las ciudades para salvar a los artesanos y pequeños talleres que eran devorados por la producción en masa. Alemania nos legó el rigor técnico. Nos enseñó que para que la solidaridad sea eterna, debe ser financieramente impecable.

En Francia, mientras tanto, el pensamiento cooperativo tomaba un matiz más filosófico y político. Charles Gide, un gigante del pensamiento económico, elevó la cooperación a la categoría de “República Cooperativa”. Gide no quería solo tiendas o bancos; quería una sociedad donde la cooperación sustituyera a la competencia feroz como motor del mundo. Él veía en la cooperativa una escuela de ciudadanía. Para los franceses, la cooperativa era el “tercer camino” entre el capitalismo salvaje y el estatismo asfixiante. Esta visión es la que hoy nos permite soñar con que el cooperativismo costarricense asuma la gestión de servicios que el Estado ya no puede sostener con eficiencia.

Cruzar el Atlántico nos lleva a la historia de Alphonse Desjardins en el Canadá de 1900. Desjardins era un periodista parlamentario que veía con horror cómo sus compatriotas francófonos en Quebec eran tratados como ciudadanos de segunda clase por los bancos tradicionales, que solo prestaban a los ricos angloparlantes. La gente común estaba a merced de intereses del 3000%.

Su respuesta fue la creación de las Caisses Populaires.

Desjardins solía decir que *“el ahorro es la base de la libertad de los pueblos”*. Él no buscaba grandes inversionistas; buscaba los centavos de las amas de casa y los obreros. Su éxito fue tan rotundo que hoy el Grupo Desjardins es el motor financiero de Quebec.

Lo que Canadá nos enseñó es que el cooperativismo es una herramienta de soberanía cultural. No se trata solo de dinero; se trata de que una comunidad sea dueña de sus propias decisiones financieras para proteger su forma de vida.

Si hay un lugar que me ha obsesionado por su capacidad de resiliencia y su modernidad, es Mondragón. En 1956, en una España gris y rota por la dictadura y la posguerra, un sacerdote visionario, José María Arizmendiarieta, fundó una pequeña escuela técnica. Él sabía que el hambre se quita con pan, pero la pobreza se quita con conocimiento.

De esa escuela salieron cinco jóvenes que fundaron la primera cooperativa industrial. Hoy, Mondragón es un conglomerado de casi cien cooperativas que fabrican desde componentes aeroespaciales hasta electrodomésticos inteligentes, con su propia universidad y centros de investigación. Pero lo que hace a Mondragón un modelo para nuestro “Reto Siglo XXI” no es su facturación billonaria, sino su solidaridad sistémica.

Cuando una de sus cooperativas —como ocurrió con la histórica Fagor— entra en crisis, el grupo no abandona a los trabajadores. Los reubica, los capacita, los sostiene. En Mondragón, el salario del gerente nunca supera por mucho al del trabajador de la línea de montaje. Es una lección de humildad para el capitalismo de Wall Street. Mondragón nos demuestra que se puede ser una potencia tecnológica global manteniendo el alma de

la comunidad. Ellos son la prueba de que el cooperativismo no es para el pasado, sino para el futuro de la inteligencia artificial y la robótica.

En el norte de Italia, existe un laboratorio vivo llamado Emilia-Romagna. Es una de las regiones más prósperas de Europa, y su secreto es que dos de cada tres ciudadanos son cooperativistas. Allí no existen grandes monopolios; lo que existe es una densa red de pequeñas y medianas cooperativas que colaboran entre sí.

Italia nos enseñó el concepto de intercooperación o distritos cooperativos. Si una cooperativa de construcción necesita cerámica, se la compra a la cooperativa vecina; si necesita seguros, acude a la cooperativa del sector. El valor nunca sale de la comunidad; circula, se multiplica y regresa en forma de mejores escuelas y hospitales. Esta es la visión de “cluster” que debemos aplicar en Costa Rica. ¿Por qué nuestras cooperativas de ahorro no financian la reconversión tecnológica de nuestras cooperativas cafetaleras, mientras estas proveen de productos a las cooperativas de consumo de los empleados de las primeras? El futuro es la red.

Incluso en culturas tan distintas como la japonesa o la coreana, el cooperativismo ha sido el salvavidas de la nación. Las cooperativas agrícolas de Japón (JA) son ejemplos de cómo la tradición y la tecnología más avanzada pueden convivir. El agricultor japonés no es un hombre solo en el campo; es un socio de una estructura global que le da semillas, crédito, logística y precios justos. En Oriente, el cooperativismo se vive como una extensión de la armonía social.

Por otro lado, los países nórdicos nos regalan la lección de la confianza absoluta. En Dinamarca o Finlandia, las cooperativas lideran el mercado porque el consumidor sabe que esa marca representa sostenibilidad y justicia. Han convertido la ética en su mayor ventaja competitiva. Para un danés, comprar en su cooperativa no es un acto político, es un acto de sentido común: “Compro lo que yo mismo produzco”.

No quiero dejar de mencionar a África, donde el cooperativismo ha sido, en muchas regiones, la única institución que sobrevivió a las guerras y al

abandono estatal. En países como Tanzania o Kenia, las cooperativas de mujeres han sido las que han llevado agua, microcrédito y educación a aldeas donde no llegaba ni el camino ni la luz. Como decía el líder Julius Nyerere,

*“La cooperación es la base de la libertad”.*

### **EL CRUCE DE CAMINOS: HACIA NUESTRA PROPIA IDENTIDAD**

de Inglaterra, el rigor de Alemania, la filosofía de Francia, el ahorro de Canadá, la industria de España y la red de Italia para crear algo que nos pertenece.

Sin embargo, el éxito del pasado no nos garantiza el éxito del futuro. El mundo de hoy es más volátil que el de los tejedores de Rochdale. La digitalización está creando nuevas formas de exclusión, y el cambio climático amenaza la base misma de nuestra producción agrícola.

*En mis conversaciones finales para este capítulo con Nury Guevara, ella me recordaba algo vital: “El cooperativismo tiene la gran bondad de llegar a lugares donde no llega la banca. Pero el reto es no quedarnos solo en lo tradicional. Debemos usar la cooperativa para salvaguardar nuestra cultura y nuestra identidad en medio de un mundo que quiere uniformarnos a todos”.*

En África, el cooperativismo es la herramienta para reconstruir el tejido social roto. Es la prueba de que el modelo funciona incluso donde no hay nada, porque lo único que necesita para nacer es a dos personas que confíen la una en la otra.

Después de este recorrido por el mundo, me queda claro que Costa Rica no está inventando el agua tibia, pero sí está puliendo una joya única. Hemos tomado la ética

Ese es el verdadero reto. El cooperativismo no es un modelo económico estático; es un organismo vivo que debe mutar para sobrevivir. Si fuimos capaces de electrificar el campo cuando nadie creía en nosotros, ahora debemos ser capaces de liderar la

economía digital, de sanar nuestro sistema de salud y de revolucionar nuestra educación.

La historia mundial nos ha dado el mapa y nos ha mostrado que el camino es posible. Hemos visto cómo naciones enteras se levantaron de la ceniza gracias a la unión de sus ciudadanos comunes. Ahora, nos toca a nosotros. El “Reto Siglo XXI” no es una opción; es la obligación que tenemos con aquellos veintiocho tejedores que, con un penique en la mano, decidieron que el mundo podía ser un lugar más justo. Costa Rica ya tiene la semilla; es hora de que el árbol dé su mejor fruto.



### Capítulo 3

# Los Arquitectos del Alma Cooperativa

Un Diálogo Filosófico para el Siglo XXI.



*“El cooperativismo no es un modelo que se inventa desde un escritorio, es una respuesta orgánica a la necesidad de justicia. Pero esa respuesta solo es sostenible si hay una base teórica sólida y una educación que transforme la mentalidad del individuo, pasando del ‘yo’ al ‘nosotros’ sin anular la libertad personal”.*

**Leiner Vargas, Economista**

A menudo, cuando camino por las instalaciones de nuestras grandes cooperativas en San Carlos o cuando observo el dinamismo financiero de nuestras cajas de ahorro en la capital, me asalta una reflexión: ninguna de estas estructuras de concreto, ningún balance contable y ninguna red de fibra óptica existiría si no hubiera sido precedida por una idea. Las empresas son, en última instancia, pensamientos materializados. Y el cooperativismo, antes de ser una ley o una asamblea, es un proyecto ético y filosófico de una profundidad asombrosa.

En este punto de mi vida, me doy cuenta de que hemos pasado mucho tiempo hablando de la “gestión” y quizás poco tiempo hablando del “alma”. Al escribir este libro, no quiero simplemente enumerar éxitos operativos; quiero invitar al lector a sentarse conmigo en una mesa larga, imaginaria y eterna, para conversar con los hombres y mujeres que diseñaron el código genético de nuestra solidaridad.

Este capítulo es un diálogo con esos arquitectos del pensamiento. No es una repetición de la historia que ya recorrimos, sino un análisis de sus obsesiones intelectuales. ¿Qué buscaban realmente? No buscaban solo vender harina barata o prestar dinero a bajas tasas; buscaban redefinir la relación entre el ser humano y el poder. Buscaban demostrar que la eficiencia no tiene por qué ser cruel y que la libertad no tiene por qué ser solitaria.

**JOSÉ MARÍA  
ARIZMENDIARRIETA:  
LA TEOLOGÍA DE LA  
TRANSFORMACIÓN**

Si tuviera que elegir a un mentor intelectual para este Reto, ese sería, sin duda, el padre José María Arizmendiarieta. He pasado horas analizando su legado en Mondragón y siempre llego

a la misma conclusión: su mayor aporte no fue una empresa, sino una pedagogía. Arizmendiarieta entendió que la economía es una rama de la moral. Para él, la cooperativa no era un fin en sí mismo, sino un medio para “humanizar” la empresa.

Me conmueve su visión de la persona como el único centro legítimo del desarrollo. En un mundo que hoy nos pide convertirnos en algoritmos o en simples consumidores, Arizmendiarieta nos recuerda:

Esta frase, que parece sencilla, es una declaración de guerra contra la deshumanización. Significa que el trabajador no es un “recurso humano” —un término que siempre me ha parecido gélido— sino un protagonista.

*“La empresa cooperativa es una comunidad de personas y no una comunidad de capitales”.*

Pero lo que más resuena en mi propuesta para Costa Rica es su obsesión por la educación. Arizmendiarieta no fundó una cooperativa primero; fundó una escuela.

Él sabía que un cooperativista que no entiende el porqué de su modelo es simplemente un empleado que recibe excedentes. Para él, la educación era el motor de la soberanía. Como bien me decía José Eduardo Alvarado, Líder y Estratega, actual Gerente General de Coopenae:

Esa es la clave: la innovación y la modernización no son concesiones al capitalismo, son deberes éticos del cooperativista. Arizmendiarieta nos enseñó que ser solidario no es excusa para ser ineficiente. Al contrario, hay que ser los mejores técnicamente para demostrar que la democracia económica funciona.

### **CHARLES GIDE Y LA “REPÚBLICA DE LOS CIUDADANOS”**

Social”, y su lectura es refrescante en estos tiempos de polarización política. Él rechazaba tanto el individualismo feroz que deja a los débiles atrás, como el estatismo asfixiante que mata la iniciativa privada.

*“El mundo digital ya es una realidad y el cooperativismo debe liderarlo, pero no podemos olvidar que la tecnología es un vehículo. El motor siguen siendo nuestros principios y la formación constante de nuestra gente para que sepa usar esa tecnología con sentido humano”.*

Mientras Arizmendiarieta ponía el alma en el trabajo, el economista francés Charles Gide ponía el orden en el pensamiento social. Gide es el gran teórico de la “Economía

Gide imaginó algo que llamó la “República Cooperativa”. Su tesis era que, a través del consumo y la producción organizada, los ciudadanos podían recuperar el control de sus vidas. Él veía las cooperativas como escuelas de ciudadanía. ¿Qué significa esto hoy para nosotros? Significa que la cooperativa es el lugar donde el costarricense aprende a debatir, a elegir, a fiscalizar y a ser responsable del éxito ajeno tanto como del propio.

Me fascina su idea del “círculo virtuoso”. Gide planteaba que las cooperativas no deben ser islas; deben alimentarse entre sí. Esta es la base de la intercooperación que tanto nos hace falta profundizar. La economía, para Gide, debe tener una “moral económica”. No se puede ganar dinero a costa de la destrucción del tejido social.

Esta visión es un bálsamo frente a la especulación financiera que hoy pone en riesgo la estabilidad de familias enteras en nuestro país. Gide nos invita a pensar en una economía que sirva para la paz, no para la guerra de todos contra todos.

**RAIFFEISEN Y  
SCHULZE-DELITZSCH:  
LA ÉTICA DEL CRÉDITO  
Y LA DISCIPLINA**

A menudo escuchamos que el cooperativismo es “asistencialista”, un error conceptual que me irrita profundamente. Para desmentirlo, basta mirar a los alemanes Raiffeisen y Schulze-Delitzsch.

Ellos no hablaban de caridad; hablaban de autodefensa y disciplina.

Raiffeisen, en el ámbito rural, entendió que el crédito es un lazo sagrado de confianza. Su frase: “La ayuda mutua no es caridad, es justicia”, debería estar grabada en cada una de nuestras instituciones financieras. Él comprendió que la pobreza es, en gran medida, la falta de herramientas para gestionar el propio ahorro.

Al crear las cajas rurales, no solo bajó los intereses; elevó el espíritu de los campesinos, haciéndoles ver que su palabra valía más que el oro de los usureros.

Por su parte, Schulze-Delitzsch trajo la visión de la profesionalización. Él fue el primero en insistir en que las cooperativas debían ser gestionadas con el mismo rigor que cualquier empresa privada. No por amor al lucro, sino por respeto al ahorro de los trabajadores. Esta dualidad alemana entre la mística del campo y el rigor de la ciudad es lo que hoy permite que una cooperativa sea tan sólida como el banco más antiguo. En nuestras conversaciones sobre gobernanza, Vicky Ross mencionaba un punto que conecta directamente con este pensamiento:

**ALPHONSE DESJARDINS:  
EL HUMANISMO DE LOS  
CENTAVOS**

Si hay un pensador que entendió la psicología del ahorro popular, ese fue el canadiense Alphonse Desjardins. Su visión fue disruptiva porque democratizó el acceso al capital de una manera que la banca tradicional aún hoy no comprende del todo. Desjardins creía en la “prudencia humanista”. No se trataba de prestar por prestar, sino de prestar para liberar.

Su modelo de Cajas Populares se basaba en la cercanía. Él sabía que el ahorro es un acto de esperanza en el futuro.

Cuando una persona ahorra en su cooperativa, está diciendo:  
“Creo en mi comunidad y creo en mi mañana”.

*“La institucionalidad cooperativa es un baluarte de estabilidad para el país. Su éxito depende de una gobernanza robusta que combine la transparencia democrática con una eficiencia técnica incuestionable. No son conceptos opuestos, son las dos alas de un mismo vuelo”.*

Esta revolución financiera humanista es la que necesitamos hoy en Costa Rica para combatir el flagelo del sobreendeudamiento. Desjardins nos enseñó que el crédito debe ser un instrumento de libertad, no una cadena perpetua. Su legado nos obliga a ser no solo banqueros, sino educadores financieros que empoderen al ciudadano frente al consumo desenfrenado.

### **JULIUS NYERERE Y LA EMANCIPACIÓN DE LA COMUNIDAD**

Es vital que el cooperativismo costarricense mire también hacia el sur, hacia la sabiduría de líderes como Julius Nyerere en Tanzania.

Él nos recordó que *“nadie se libera solo; nos liberamos en comunidad”*. Su concepto de Ujamaa o fraternidad africana, aunque tuvo sus desafíos en la implementación política, dejó una semilla filosófica imborrable: el cooperativismo es la forma más pura de soberanía.

Para Nyerere, el cooperativismo era la respuesta al colonialismo económico. En nuestro contexto, esto se traduce en la defensa de nuestra identidad nacional frente a las fuerzas despersonalizadas de la globalización.

Nyerere nos enseña que la cooperativa es el escudo del pequeño frente al gigante. Es la organización que permite que un productor de café en Dota o una artesana en Chorotega puedan mirar a los ojos al mercado mundial sin bajar la cabeza.

### **MUHAMMAD YUNUS Y LA CONFIANZA COMO GARANTÍA**

Aunque no todos sus proyectos son cooperativas en el sentido legal, la filosofía de Muhammad Yunus ha permeado el pensamiento solidario moderno de forma irreversible.

Su “banca para los pobres” es una bofetada a los prejuicios del sistema financiero tradicional. Yunus demostró que el capital más importante no es el colateral físico, sino el capital social.

Su tesis de que *“la pobreza no está en la persona, sino en las estructuras que la rodean”*, es una de las ideas más potentes del siglo XXI. Nos obliga a dejar de ver al excluido como un problema y empezar a verlo como una oportunidad de desarrollo.

Yunus puso a las mujeres en el centro de la economía, reconociendo en ellas una capacidad de gestión y de cuidado que el capitalismo tradicional había ignorado. Su pensamiento es un llamado a la creatividad: si las estructuras actuales no sirven para incluir a todos, debemos ser capaces de inventar nuevas estructuras.

El cooperativismo no es una pieza de museo; es un campo de estudio vibrante en la economía contemporánea. No puedo dejar de mencionar a Elinor Ostrom, la primera mujer en ganar el Nobel de Economía. Sus investigaciones sobre la “gestión de los bienes comunes” (los commons) destruyeron el mito de que solo el Estado o el mercado pueden gestionar recursos con eficiencia. Ostrom demostró científicamente que las comunidades organizadas — como las cooperativas— son a menudo mejores gestoras de los bosques, del agua y del crédito que las burocracias estatales o las corporaciones privadas.

### **EL NUEVO PENSAMIENTO: OSTROM, PIKETTY Y LA GESTIÓN DE LO COMÚN**

Esto valida nuestra tesis central: el cooperativismo es una tecnología social superior para el manejo del bienestar público.

Asimismo, autores como Thomas Piketty nos alertan sobre la creciente concentración de la riqueza y proponen la democratización de la propiedad en las empresas como la única vía para salvar a la democracia del colapso. El cooperativismo es, precisamente, la respuesta práctica a la advertencia de Piketty.

En el ámbito de la cultura, mi conversación con Nury Guevara me recordaba cómo estas ideas se aterrizan en la piel y el alma de nuestra gente:

*“El cooperativismo es una forma de ser y de estar en el mundo. Si logramos que los jóvenes vean que este modelo protege su identidad, su arte y su entorno, habremos ganado la batalla por el futuro. No se trata solo de producir objetos, se trata de producir sentido”.*

### **LOS SEIS PILARES DE NUESTRA CATEDRAL INTELLECTUAL**

Al cerrar este diálogo con los grandes maestros, puedo identificar seis ideas que deben guiar nuestro “Reto Cooperativismo”:

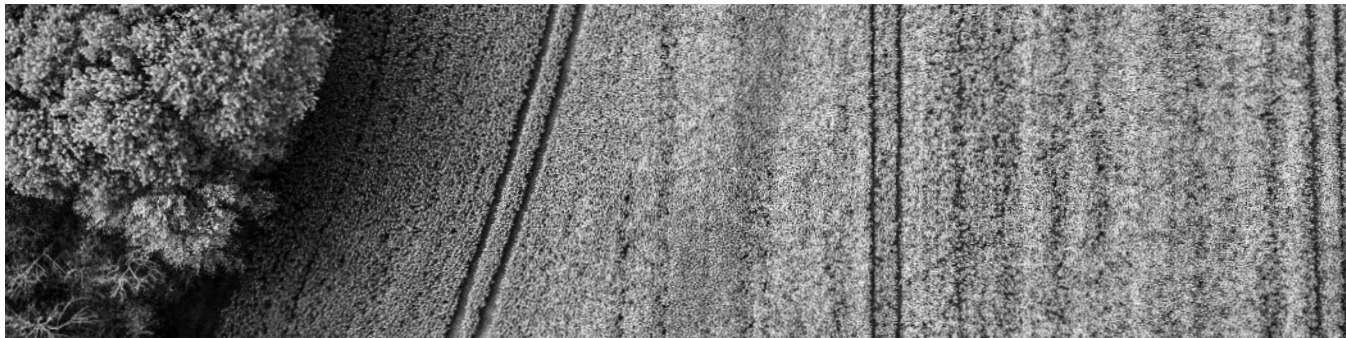
- 1. La Persona como Soberana:** El capital es solo una herramienta; el ser humano es el fin absoluto.
- 2. La Democracia Total:** No hay verdadera libertad política si vivimos en una dictadura económica dentro de nuestras empresas.
- 3. La Educación como Revolución:** Un cooperativista sin formación es solo un usuario de servicios; uno educado es un agente de cambio.

4. **La Eficiencia como Ética:** La solidaridad no es excusa para la mediocridad; debemos ser los mejores para poder ayudar más.
5. **La Propiedad Dispersa:** Una nación de dueños es una nación de ciudadanos libres y responsables.
6. **El Propósito Social:** La empresa existe para resolver problemas de la comunidad, no para alimentar la avaricia de unos pocos.

El cooperativismo no es solo una forma de hacer negocios; es una forma de entender la existencia. Los pensadores que hemos recorrido en este capítulo nos dejan una herencia pesada pero luminosa. Nos dicen que es posible construir una sociedad donde la justicia no sea una utopía y donde la economía no sea una ciencia fría de la escasez, sino un arte cálido de la abundancia compartida.

Entender estos personajes nos da la legitimidad intelectual para reclamar un espacio mayor en la vida nacional de Costa Rica. No estamos pidiendo un favor; estamos ofreciendo una solución probada y fundamentada en la mejor tradición del pensamiento humanista.

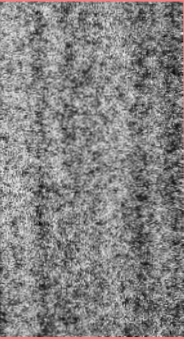
En los próximos capítulos, veremos cómo estas ideas, que hoy parecen abstractas, se hicieron carne y sangre en nuestra tierra, transformando cafetales, iluminando pueblos y democratizando el crédito. Pero nunca debemos olvidar que antes de la primera cooperativa costarricense, hubo un pensamiento que creyó que nosotros, los seres humanos comunes, éramos capaces de grandes cosas si tan solo nos dábamos la mano.



Capítulo 4

# El Milagro del Surco Compartido

**Crónica de una Nación  
que Decidió ser Socia de su Propio Destino.**



*“La cooperativa no divide: une. No excluye: integra. No concentra: distribuye. Es la herramienta más potente que ha parido nuestra democracia para asegurar que el progreso no se quede en las aceras de la capital, sino que camine por los trillos de nuestras montañas”.*

**Erick Rojas Gerente General de Coneléctricas RL**

Cuando me detengo a contemplar el mapa de nuestra Costa Rica, no veo solo una geografía de volcanes y valles; veo un tapiz tejido por la voluntad de miles de hombres y mujeres que, generación tras generación, se negaron a aceptar la soledad como destino. La historia del cooperativismo en nuestra patria es, en esencia, la historia misma de nuestra construcción nacional. No podemos entender quiénes somos como costarricenses si ignoramos que mucho antes de la llegada de los grandes marcos legales, ya habitaba en nosotros un instinto de auxilio mutuo que nos hacía únicos en la región.

A diferencia de otras latitudes donde la tierra fue concentrada en manos de unos pocos señores feudales, Costa Rica creció bajo el sol de la pequeña propiedad. El “labriego sencillo” del que habla nuestro himno no era una metáfora; era un campesino con un pedazo de tierra, un par de bueyes y una necesidad imperiosa de colaborar con su vecino para que la cosecha no se perdiera. Esa cultura de la “mano vuelta”, de los turnos para recoger el café, de las ferias comunales donde el éxito de uno era el orgullo de todos, fue el caldo de cultivo donde la semilla de Rochdale encontró su mejor tierra. Éramos cooperativistas mucho antes de conocer la palabra, porque el sentido de pertenencia al territorio y la solidaridad familiar eran nuestras únicas herramientas de supervivencia.

Al despuntar el siglo XX, Costa Rica ya sentía las tensiones de una modernidad que exigía mayor organización. Entre 1900 y 1940, nuestro país vivió una especie de adolescencia asociativa. Fueron años de ensayos y errores, de pequeñas cooperativas de consumo en los centros urbanos y esfuerzos rurales por comercializar productos sin caer en las garras de intermediarios voraces. Muchas de esas iniciativas nacieron con entusiasmo pero murieron por la falta de una estructura que las sostuviera. Sin embargo, no fueron fracasos; fueron cicatrices de aprendizaje. Esas primeras experiencias sembraron la idea de que el crédito no debía ser un privilegio de los grandes exportadores, sino un derecho de quien trabajaba el surco.

Recuerdo haber leído crónicas de la época donde se narraba cómo pequeños grupos de agricultores se reunían a la luz de las canfineras para imaginar un sistema donde ellos mismos fueran los dueños del beneficio de café. Era una lucha David contra Goliat. No tenían leyes a su favor, ni instituciones que los financiaran, pero tenían algo que hoy a veces nos hace falta: una confianza inquebrantable en el poder de la unión.

## **EL GIRO HACIA EL ESTADO SOCIAL**

La verdadera metamorfosis de Costa Rica ocurrió en la década de 1940. Fue un momento de ruptura y renacimiento. Bajo la sombra de la Segunda Guerra Mundial, nuestra nación decidió dar un salto al vacío hacia la justicia social. La creación de la Caja Costarricense de Seguro Social, el Código de Trabajo y la Universidad de Costa Rica no fueron solo reformas legales; fueron la declaración de que este país creía en la dignidad humana por encima de cualquier otra consideración.

En este contexto de efervescencia institucional, el cooperativismo encontró su legitimidad. La reforma constitucional que permitió las Garantías Sociales le dio al movimiento un marco ético donde expandirse. Ya no éramos grupos aislados de campesinos; éramos parte de un proyecto de nación que buscaba equilibrar la libertad con la equidad. La guerra civil de 1948, con todo su dolor, terminó de consolidar un pacto social donde el cooperativismo fue visto como la “tercera vía” para evitar las

polarizaciones que desangraban al resto del continente. Fue la decisión de ser un país de clases medias, de propietarios y no de peones.

El despegue definitivo entre 1950 y 1970 no habría sido posible sin figuras que hoy considero los verdaderos arquitectos de nuestra modernidad. Pienso en Óscar Barahona Streber, un hombre cuya visión me sigue asombrando por su claridad técnica y su pasión social. Barahona Streber no veía a la cooperativa como una pequeña asociación de barrio, sino como una potencia capaz de democratizar la economía nacional. Él fue quien entendió que el cooperativismo debía ser una estructura profesionalizada, capaz de competir con los grandes capitales pero con un corazón solidario.

Junto a él, la figura de Antonio Obando Chan surge como el estratega del desarrollo rural. Obando Chan fue el hombre de la tierra, el que comprendió que para que un campesino fuera libre, necesitaba asistencia técnica y acceso a los mercados globales. Y, por supuesto, no puedo dejar de mencionar a Rodrigo Facio Brenes. Aunque su legado se asocie más a menudo con la autonomía universitaria, Facio fue el gran pensador que nos enseñó que la democracia es una palabra hueca si no va acompañada de democracia económica. Su humanismo impregnó el alma del movimiento, recordándonos que el fin último de cualquier empresa cooperativa no es el excedente, sino la elevación moral y cultural del asociado.

El año 1973 marca un hito de no retorno: la creación del INFOCOOP y del CONACOOOP. Fue el momento en que el cooperativismo dejó de ser un invitado en la mesa nacional para convertirse en uno de los anfitriones. La creación del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo fue la respuesta a una necesidad histórica: el movimiento necesitaba su propio “banco central”, su propia escuela de gestión y su propio promotor.

El INFOCOOP permitió que ideas que antes morían por falta de capital se convirtieran en realidades tangibles. Desde el financiamiento para renovar cafetales hasta el acompañamiento para crear cooperativas de servicios, la institucionalidad le dio al movimiento un músculo que le permitió resistir las crisis económicas que vendrían después. En ese mismo espíritu, el CONACOOOP se convirtió en la voz política, asegurando que los intereses

de miles de asociados fueran escuchados en las altas esferas del poder.

### **LA LUZ EN LA MONTAÑA: EL MILAGRO DE LAS ELÉCTRICAS**

Si hay una historia que merece ser contada con épica es la de las cooperativas de electrificación rural. Imaginen por un momento la Costa Rica de los años sesenta: un país donde la luz eléctrica era un lujo de las ciudades. Las zonas rurales estaban condenadas a la oscuridad y, por ende, al estancamiento. El Estado, a través del ICE, hacía esfuerzos heroicos, pero la topografía y los costos hacían que llevar un poste a las faldas de un volcán o a la profundidad de un valle fuera una tarea que muchos consideraban imposible.

Fue entonces cuando las comunidades dijeron: “Si nadie nos trae la luz, nosotros mismos la fabricaremos”. Así nacieron Coopelesca en el norte, Coopeguanacaste en el Pacífico, Coopesantos en las montañas del sur y Coopealfaro Ruiz en el occidente. Estas cooperativas no solo llevaron electricidad; llevaron el siglo XX a lomo de mula. Con la luz llegó la refrigeración para los productos, la televisión para la información, el internet para la educación y, sobre todo, la industria local.

Estas cooperativas demostraron que el modelo social puede ser más eficiente que el privado. Lograron niveles de cobertura que hoy rozan el 100%, con tarifas competitivas y una inversión social que transforma caminos, escuelas y centros de salud. Son el ejemplo vivo de que la energía no es una mercancía, sino un derecho humano que la comunidad gestiona para su propio bienestar.

### **EL AROMA DE LA LIBERTAD Y EL MILAGRO DE LA LECHE**

El agro costarricense no sería lo que es sin el brazo cooperativo. El café, nuestro “grano de oro”, encontró en el cooperativismo su tabla de salvación frente a las fluctuaciones del mercado mundial. CoopeDota, por ejemplo, no es solo una empresa que vende café; es un símbolo mundial de sostenibilidad. Haber sido la primera cooperativa en alcanzar la carbono-neutralidad es un mensaje al planeta: se puede ser productivo

respetando la casa común. Miles de familias en Los Santos, en Pérez Zeledón o en Occidente, hoy pueden enviar a sus hijos a la universidad porque su cooperativa les asegura un precio justo y un valor agregado que el intermediario nunca les daría.

Y qué decir de la leche. La historia de Dos Pinos es el relato de cómo un grupo de productores, enfrentados a la quiebra en los años cuarenta, decidieron unir sus cántaros para crear lo que hoy es una de las empresas lácteas más importantes de América Latina. Dos Pinos es la prueba de que el cooperativismo puede escalar, puede industrializarse y puede competir con transnacionales gigantescas sin perder su esencia. Cada vez que un niño costarricense bebe un vaso de leche, está consumiendo el fruto de un modelo que prefirió la integración por encima de la competencia destructiva.

### **LA DEMOCRATIZACIÓN DEL CAPITAL Y LA INCLUSIÓN FINANCIERA**

No puedo ignorar el papel transformador de las cooperativas de ahorro y crédito. Durante décadas, los bancos tradicionales miraban con desdén al trabajador

asalariado, al pequeño comerciante o a la mujer jefa de hogar. El crédito era un laberinto de requisitos imposibles. El cooperativismo financiero rompió esas barreras. Instituciones como Copenae, Coope Ande o Coopealianza, por mencionar algunas, no solo enseñaron a ahorrar a los costarricenses; les enseñaron que ellos eran dueños del capital.

Este acceso al financiamiento ha sido el motor de la movilidad social más grande de nuestra historia. Casas compradas, emprendimientos nacidos de un garaje, estudios universitarios financiados... todo gracias a que el excedente financiero se reinvierte en el asociado y no en la cuenta bancaria de un accionista anónimo. El cooperativismo financiero es la base de nuestra estabilidad económica familiar, un amortiguador social que ha evitado que nuestra clase media se desmorone en tiempos de crisis.

## **HACIA UN NUEVO HORIZONTE:**

A medida que avanzaba el siglo, el modelo cooperativo demostró su versatilidad. Lo vimos entrar en la vivienda social, permitiendo que miles de familias abandonaran los tugurios para vivir en barrios dignos diseñados por ellos mismos. Lo vimos en el transporte, en la educación con escuelas cooperativas que son modelos de pedagogía moderna, y en la salud comunitaria.

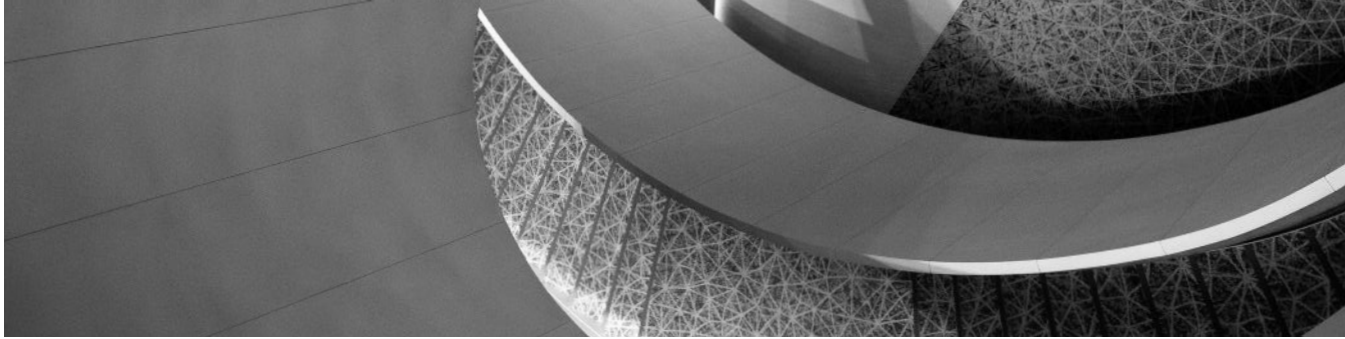
Sin embargo, al llegar al siglo XXI, nos encontramos ante un espejo que nos devuelve nuevas preguntas. La globalización, la digitalización y el cambio generacional nos exigen una evolución. Ya no basta con ser la cooperativa del pueblo; hay que ser la cooperativa digital, la cooperativa verde, la cooperativa que enamora a los jóvenes que hoy ven el mundo a través de una pantalla.

El éxito del pasado es nuestro cimiento, pero no puede ser nuestra sala de espera. Tenemos el reto de modernizar la gobernanza, de profesionalizar aún más nuestras gerencias y de entender que la escala es vital en un mundo de gigantes. Pero el principio sigue siendo el mismo: el ser humano por encima del capital.

Al cerrar este recorrido por nuestra historia, me invade un sentimiento de gratitud profunda. El cooperativismo costarricense es el hilo que ha mantenido unido el tejido social de nuestra nación. Es lo que nos diferencia de países donde la brecha entre ricos y pobres es un abismo insalvable. En Costa Rica, el hijo de un asociado de una cooperativa cafetalera puede sentarse en la misma mesa que un gran empresario, porque ambos entienden que la prosperidad es un camino compartido.

La historia del cooperativismo en Costa Rica es la historia de cómo un pueblo pequeño se atrevió a soñar en grande. Es la prueba de que la solidaridad es la forma más inteligente de egoísmo, porque cuando a mi vecino le va bien, a mí me va mejor. No es solo un modelo económico; es nuestra identidad, es nuestro orgullo y es, sobre todo, nuestra mejor herramienta para enfrentar el siglo XXI. Hemos construido un edificio

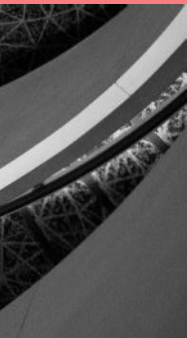
sólido; ahora nos toca habitarlo con la misma valentía y visión que tuvieron aquellos pioneros que, con un par de bueyes y una idea clara, decidieron que Costa Rica sería, para siempre, una nación de socios.



Capítulo 5

# Arquitectos de la Esperanza

**El Pensamiento  
que Cimentó una Nación.**



*“El cooperativismo está en la raíz de nuestro desarrollo; es un auxilio del Estado para llegar donde el sector público no puede o no sabe cómo llegar.”*

**Gustavo Fernández, Director Ejecutivo y Asesor del INFOCOOP**

La historia de los pueblos no se escribe con tinta sobre papel, sino con la voluntad de hombres y mujeres sobre la realidad. Cuando miramos hacia atrás, a ese tejido complejo y singular que llamamos “Modelo Costarricense”, descubrimos que no surgió por generación espontánea. Fue el resultado de una arquitectura intelectual y moral diseñada por visionarios que entendieron una verdad fundamental: la economía sin rostro humano es, inevitablemente, una tiranía disfrazada de libertad.

Este capítulo es un diálogo vivo entre los fundadores del pasado y los desafíos del presente. Los nombres de Óscar Barahona Streber, Antonio Obando Chan, Rodrigo Facio y Alberto Martén no son solo referencias en los libros de historia; son los puntos cardinales de una brújula ética. Sin embargo, para entender su legado, debemos dejar de verlos como figuras del ayer y empezar a escucharlos como interlocutores de hoy. Sus ideas sobre la democracia económica, el arraigo territorial y la educación como motor de ascenso social están más vigentes que nunca, aunque las herramientas para ejecutarlas hayan cambiado radicalmente.

## **ÓSCAR BARAHONA STREBER Y EL DESAFÍO DE LA INSTITUCIONALIDAD**

de Estado. Para él, la cooperativa era el instrumento perfecto de la democracia económica: una herramienta que no divide, sino que une; que no concentra, sino que distribuye. Fue él quien dotó al movimiento de un esqueleto legal, entendiendo que la buena voluntad comunitaria necesitaba el respaldo de la ley para sobrevivir ante el capital voraz.

Sin embargo, la mayor forma de traicionar la memoria de un reformista es negarse a reformar. Barahona diseñó instituciones para responder a la realidad de su tiempo, pero hoy nos enfrentamos a una paradoja peligrosa: intentamos gestionar empresas del siglo XXI con leyes de mediados del siglo XX. El pensamiento de Barahona era dinámico, y si estuviera hoy entre nosotros, sería el primero en señalar que exigir a doce o veinte personas para fundar una cooperativa es una barrera absurda que expulsa a la juventud innovadora.

Como bien señala Oscar Abellán, al reflexionar sobre esta urgencia de modernización:

Si el cooperativismo costarricense tiene un ingeniero estructural, ese es Óscar Barahona Streber. Su mente no operaba en el corto plazo electoral, sino en la construcción

*“El problema es que pretendemos normalizar las relaciones cooperativas del siglo actual con una ley de 1966. Tenemos 56 años de historia intentando gestar empresas modernas con un marco jurídico que ya no entiende cómo se mueve la economía hoy.”*

El verdadero homenaje a Barahona no es dejar sus leyes intactas, sino tener la valentía política que él tuvo para crear un marco jurídico ágil, que permita a tres jóvenes graduados universitarios unirse y emprender sin burocracia, tal como se hace en las economías más avanzadas del mundo.

**ANTONIO OBANDO CHAN  
Y EL ARRAIGO FRENTE A LA  
GLOBALIZACIÓN**

Mientras Barahona construía leyes, Antonio Obando Chan construía tejido social en el barro. Fue el estratega del desarrollo rural, el hombre que comprendió que el campesino costarricense no necesitaba caridad, sino poder de negociación. Su visión transformó al agricultor aislado en un socio industrial.

Esta filosofía de “arraigo” es la que explica por qué, cuando los precios internacionales del café o la piña caen y las transnacionales empaacan sus maletas para irse a países más baratos, las cooperativas se quedan. No se quedan porque sea fácil, sino porque sus dueños viven ahí. El cooperativismo agroindustrial se convirtió en una trinchera de estabilidad. Hemos visto cómo zonas enteras, como Pérez Zeledón o la Zona de los Santos, han evitado la desintegración social gracias a este modelo.

La “universidad” de estos líderes rurales no fueron las aulas académicas, sino la gestión de la escasez y la defensa de su producción. Entendieron que para sobrevivir debían industrializarse, investigar y competir. Hoy, el legado de Obando Chan se ve en cooperativas que utilizan tecnología de punta para exportar, demostrando que el agro no es sinónimo de pobreza, sino de dignidad empresarial.

**RODRIGO FACIO:  
EL HUMANISMO Y LA  
EDUCACIÓN COMO  
ASCENSOR**

Rodrigo Facio Brenes aportó el alma humanista al modelo. Su tesis era clara: la educación transforma sociedades y la economía debe servir al bien común. Este pensamiento resuena con fuerza cuando analizamos la eficiencia del modelo educativo cooperativo frente al estatal.

Los datos actuales son reveladores y validan la visión de Facio: mientras el Estado invierte sumas enormes por estudiante con resultados a menudo lamentables en zonas rurales, las cooperativas de educación, con la mitad de esos recursos, logran que sus alumnos dominen un segundo idioma y accedan a la educación superior. Esto no es magia; es gestión y mística. Es la prueba de que cuando la comunidad se apropia de la educación, el código postal deja de ser una sentencia de destino.

Wilber Mejía captura esta esencia con una defensa apasionada de la dignidad del modelo:

*‘El modelo cooperativo no es la ‘Cenicienta’ de la economía; es la tercera vía que puede encender de nuevo la luz en el país. Esa falta de ponernos de acuerdo entre lo público, lo privado y lo asociativo tiene que desaparecer. Todos tenemos que aportar a la solución.’*

El humanismo de Facio vive hoy en cada muchacha de una zona rural que, gracias a una cooperativa, consigue una beca en una universidad de prestigio mundial. Vive en la idea de que el talento está democráticamente distribuido, y que solo hace falta el vehículo adecuado para potenciarlo.

### **DE LA LUZ EN LA MONTAÑA A LA AUTOPISTA DIGITAL**

Las cooperativas de electrificación rural escribieron una de las páginas más épicas de nuestra historia. Sus líderes, enfrentando una geografía imposible y el desdén de las instituciones centrales, llevaron luz donde solo había oscuridad. Pero el

pensamiento de estos pioneros no se detuvo en el cable eléctrico.

Hoy, ese mismo espíritu ha evolucionado hacia una nueva frontera: la brecha digital. Los herederos de aquellos fundadores entienden que

la electricidad del siglo XXI es la conectividad. Su lucha actual es para garantizar que un niño en las llanuras del norte o en las montañas de Guanacaste tenga el mismo internet de fibra óptica que un ejecutivo en San José.

Lo admirable de este pensamiento cooperativo es su capacidad de adaptación tecnológica. Ya no solo generan el 7% de la energía del país con fuentes renovables propias —paneles solares, viento, agua—, sino que diversifican servicios para hacer “ciudades inteligentes” en entornos rurales. Entendieron que la energía es el nuevo petróleo y que la gestión comunitaria de estos recursos estratégicos asegura que la riqueza se reinvierta en la propia zona, y no se fugue a cuentas en el extranjero.

Finalmente, la influencia de pensadores como Alberto Martén y la evolución del sector financiero nos llevan a un concepto revolucionario: la democratización del capital. Es asombroso pensar que casi 300.000 costarricenses, que individualmente no tendrían mayor poder, son colectivamente dueños de entidades financieras que compiten de tú a tú con la banca internacional.

Este es el triunfo de la organización. Pero el pensamiento cooperativo moderno añade una capa indispensable: la eficiencia técnica. Los líderes actuales saben que la solidaridad no es excusa para la incompetencia. Al contrario, las cooperativas hoy lideran en innovación digital, lanzando neo-bancos y aplicaciones que envidiarían a las grandes corporaciones. Han entendido que para proteger el patrimonio de sus asociados, deben tener la agilidad de una fintech y la solidez de un banco central. La gestión se basa en resultados, en indicadores estrictos y en una transparencia radical, porque el dinero que administran tiene nombre y apellido: es el ahorro de sus vecinos.

El pensamiento cooperativo costarricense se basa en seis pilares que hemos heredado y perfeccionado: el humanismo radical, la educación transformadora, la democracia económica, la solidaridad eficiente, el arraigo territorial y la innovación con propósito.

No estamos ante un modelo obsoleto, sino ante la solución más viable para los retos de desigualdad que nos asfixian. La historia nos enseña que destruir lo construido para empezar de cero es un error fatal. El camino, como nos recuerda la última de nuestras citas clave, es la evolución consciente sobre los cimientos que nos dejaron los grandes maestros. Como concluye con lucidez el economista Ennio Rodríguez:

*“La solución a los retos del siglo 21 no es destruir lo que tenemos ni esperar a un líder mesiánico que lo resuelva todo. El reto es construir sobre los activos que hemos heredado —como el cooperativismo y el solidarismo— mediante el diálogo, la tecnología y las mejores prácticas internacionales.”*

Honrar a los arquitectos de nuestra esperanza no significa mirar al pasado con nostalgia, sino mirar al futuro con la misma audacia con la que ellos transformaron, para siempre, el rostro de nuestra nación.






Capítulo 6

# La Brújula Moral del Siglo XXI

**Origen, Evolución  
y Vigencia de los Principios Cooperativos.**



*Debemos dejar de ver las cooperativas como entidades aisladas y empezar a verlas como el vehículo perfecto para alianzas público-privadas en salud, infraestructura y servicios municipales.”*

**Oscar Abellán, Gerente General de COOPESIBA RL**

A menudo, cuando contemplamos un edificio majestuoso, nos dejamos seducir por la fachada, por la altura de sus torres o por la modernidad de sus acabados. Rara vez nos detenemos a pensar en los cimientos, en esa estructura invisible y soterrada que sostiene todo el peso y evita que la construcción colapse ante el primer temblor. En el mundo de las organizaciones humanas, sucede lo mismo. Admiramos la eficiencia financiera de una cooperativa de ahorro y crédito, o la capacidad exportadora de una agroindustria, pero olvidamos qué es lo que realmente las mantiene en pie cuando los mercados fallan y las crisis golpean. Esa estructura invisible son los Principios Cooperativos.

No son un reglamento polvoriento para colgar en la pared de una sala de sesiones. Son una filosofía económica, social y profundamente humana. Son el código genético que diferencia a una cooperativa de cualquier otra empresa mercantil. Sin ellos, el cooperativismo sería simplemente una forma más de capitalismo colectivo; con ellos, se convierte en un proyecto transformador de la civilización.

Este capítulo es un viaje hacia el interior de esa arquitectura moral. Es un intento por entender cómo unas reglas redactadas a la luz de las velas en el siglo XIX siguen siendo la respuesta más vanguardista para los dilemas de la inteligencia artificial y la globalización del siglo XXI.

Para comprender la vigencia de estos principios, debemos regresar brevemente al origen. La leyenda de los 28 Pioneros de Rochdale en 1844 se ha contado tantas veces que corre el riesgo de perder su filo revolucionario. Aquellos tejedores ingleses no abrieron una tienda solo para vender harina y avena más barata. Lo hicieron para recuperar su dignidad. En plena Revolución Industrial, donde el ser humano era un engranaje desechable, ellos diseñaron un sistema donde el capital servía a la persona, y no al revés.

Lo verdaderamente disruptivo de Rochdale no fue su inventario, sino su ética. Establecieron la adhesión voluntaria, el control democrático, la neutralidad política y la educación continua. Esas ideas cruzaron océanos y sobrevivieron a guerras mundiales. La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) tuvo la sabiduría de no dejar que estos principios se petrificaran. Las revisiones de 1937, 1966 y la definitiva de 1995 en Manchester, no fueron simples trámites burocráticos; fueron actualizaciones del software cooperativo para asegurar que siguiera siendo compatible con un mundo en constante cambio.

Hoy, esos siete principios modernos no son reliquias; son la hoja de ruta para una economía que ha perdido el norte.

### ***Primer Pilar: La Democracia Radical (El antídoto a la concentración)***

Vivimos en una era de concentración de riqueza sin precedentes. En la empresa mercantil tradicional, el poder es proporcional al dinero: quien pone más capital, tiene más votos. Es una “democracia censitaria” donde el pequeño no tiene voz. El cooperativismo rompe violentamente con esa lógica mediante su segundo principio: Control Democrático de los Miembros.

Una persona, un voto.

Parece una idea simple, pero es radical. Significa que la opinión del agricultor que entrega diez quintales de café vale lo mismo que la del que entrega mil. Significa que la dignidad humana no tiene precio de mercado. Este principio convierte a la cooperativa en una escuela de ciudadanía. Sin embargo, esta democracia no es estática; debe evolucionar con los tiempos y generar, como señala Ennio Rodríguez, un ambiente propicio para la innovación, no para el estancamiento:

Ennio Rodríguez toca un punto neurálgico: la democracia cooperativa no es una debilidad que hace a las empresas lentas; es una fortaleza que las hace resilientes. Cuando todos son dueños, todos cuidan el barco. Pero esta democracia enfrenta hoy el reto de la “Democracia 2.0”. ¿Cómo mantenemos el principio de “un socio, un voto” en cooperativas de 200.000 asociados? La respuesta está en la tecnología: votación electrónica segura, asambleas híbridas y transparencia en tiempo real. La democracia cooperativa del futuro será digital o no será.

***Segundo Pilar: Autonomía e Independencia  
(La libertad de hacer)***

Autonomía e Independencia, es la garantía de que la cooperativa tiene alma propia. A lo largo de la historia, gobiernos y grandes capitales han intentado cooptar

*‘En la cooperativa, el voto es por persona, no por capital. En la revolución tecnológica actual, este marco democrático genera climas organizacionales donde todos son participes de las ganancias, creando un ambiente mucho más proclive a la innovación que las estructuras tradicionales.’*

al movimiento, usarlo como brazo político o absorberlo. La autonomía es el escudo. Significa que, aunque trabajemos con el Estado o pidamos préstamos a bancos, las decisiones finales siempre residen en la asamblea de asociados.

En Costa Rica, esta autonomía se ha manifestado de forma espectacular en la capacidad de las cooperativas para dejar de ser dependientes y convertirse en generadoras de riqueza y tecnología.

Erick Rojas nos ilustra cómo este principio de autogestión permitió romper las cadenas de la dependencia energética: *“Pasamos de depender totalmente de un tercero a generar nuestra propia energía. Hoy, el 7% de la capacidad instalada del país es mérito del cooperativismo. Fuimos pioneros en paneles solares y energía eólica, demostrando que el sector privado organizado puede liderar la matriz renovable del país con inversiones propias y responsables.”*

Esta es la autonomía en acción. No es aislarse del mundo; es interactuar con el mundo desde una posición de soberanía. Las cooperativas de electrificación no esperaron a que el ICE les diera permiso para innovar; lo hicieron porque son autónomas y se deben a sus dueños. Este principio es vital hoy frente a la tentación de convertir a las cooperativas en simples ventanillas de servicios

estatales. La cooperativa colabora, pero no se subordina.

### ***Tercer Pilar: Educación, Formación e Información (El motor de la conciencia)***

Si hay un principio que suele ser malinterpretado es el de Educación, Formación e Información. A menudo se reduce a dar cursos de inducción o repartir folletos. Pero la visión original y la necesidad actual van mucho más allá. La educación es la única vacuna contra la destrucción del modelo. Una cooperativa con socios ignorantes de sus derechos y deberes es una sociedad anónima disfrazada, lista para ser desmantelada por la demagogia.

Pero hoy, la educación cooperativa enfrenta un desafío existencial: la obsolescencia. No basta con enseñar historia del cooperativismo; hay

que enseñar a sobrevivir en la economía digital. Wilber Mejía lanza una advertencia que debería resonar en cada consejo de administración:

Este principio nos obliga a una “Educación Permanente”. En la era de la Inteligencia Artificial, el cooperativismo debe ser la universidad del pueblo. Debe enseñar finanzas, gobernanza digital, sostenibilidad y liderazgo ético. Como bien dice Mejía, estamos preparando gente para un mundo que cambia a velocidad vertiginosa; si la cooperativa no educa para el futuro, está condenando a sus asociados al pasado.

**Cuarto Pilar: Compromiso con la Comunidad (El corazón del territorio)**

Otro principio es el de Interés por la Comunidad, es el que nos ancla a la tierra. Una empresa transnacional puede cerrar su fábrica en Costa Rica y abrirla en Vietnam si los números le favorecen. Una cooperativa no. La cooperativa es la comunidad. Sus dueños viven ahí, sus hijos estudian ahí, sus nietos jugarán ahí.

Este arraigo genera una ética del servicio que ninguna métrica de Wall Street puede cuantificar. No es responsabilidad social corporativa; es supervivencia compartida. Gerardo Gutiérrez, Gerente de telecomunicaciones de COOPEGUANACASTE nos ofrece un testimonio conmovedor sobre la diferencia entre cumplir un contrato y cumplir con la gente:

*“Si un examen que realiza un muchacho hoy en la escuela se parece al que hicimos nosotros hace 20 años, estamos perdidos. Estamos preparando jóvenes para un mundo que ya no existe. El reto es formar gente colaborativa, innovadora y tecnológica.”*

*“En el mismo periodo de tiempo, mientras una institución estatal conectó 89 centros educativos, nosotros conectamos 205. No es solo un tema contractual, es que somos cooperativistas: son nuestros muchachos, los hijos de nuestros asociados, y le ponemos un cariño a esa conectividad que otros operadores no tienen.”*

Ese “cariño” del que habla Gutiérrez es la razón por la que las cooperativas invierten en acueductos, en caminos, en becas y en salud, incluso cuando no es “su negocio”. Porque entienden que su negocio es el bienestar. En un mundo amenazado por el cambio climático, este principio evoluciona hacia la sostenibilidad ambiental obligatoria. La cooperativa del siglo XXI es verde por definición, porque destruir el entorno de la comunidad sería un suicidio colectivo.

Aunque hemos profundizado en varios principios, existen otros principios que completan el arco maestro. La Adhesión Voluntaria y Abierta es la puerta de entrada a la inclusión. En un mundo que levanta muros, el cooperativismo abre puertas sin discriminar por género, raza, religión o ideología.

Es un espacio de libertad.

La Participación Económica de los Miembros es el motor. Los socios contribuyen equitativamente y controlan el capital. Esto evita que la riqueza se fugue. Los excedentes se reinvierten o se distribuyen, pero siempre se quedan en el ecosistema local. Es la antítesis de la fuga de capitales.

Y finalmente, la Cooperación entre Cooperativas. Este principio es el gran desafío pendiente. En un mercado global dominado por gigantes

tecnológicos, una cooperativa aislada es vulnerable. La intercooperación —crear redes, alianzas, consorcios— es la única vía para escalar. El ejemplo de Mondragón en España o de los sistemas financieros cooperativos en Europa nos muestra que la unión hace la fuerza, no solo como eslogan, sino como estrategia empresarial.

Detrás de todos estos principios operativos, laten los valores innegociables: autoayuda, autorresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Y los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

Estos valores son los que construyen la “reputación institucional”. En tiempos de fake news y desconfianza sistémica, la confianza es el activo más valioso. La gente confía en la cooperativa porque sabe que no hay un dueño oculto moviendo los hilos para su beneficio personal. La transparencia no es una opción; es un mandato de los valores.

Hoy, el movimiento cooperativo se encuentra en una encrucijada. Los principios están claros, pero su aplicación es compleja. ¿Cómo aplicamos la democracia cuando las decisiones deben tomarse en milisegundos por algoritmos de trading? ¿Cómo mantenemos el compromiso con la comunidad en cooperativas virtuales cuyos socios están dispersos por el mundo? ¿Cómo fomentamos la participación económica cuando las generaciones jóvenes prefieren el acceso a la propiedad?

La respuesta no es abandonar los principios, sino reinterpretarlos.

- *Democracia* ahora significa transparencia algorítmica y participación digital.
- *Educación* ahora significa alfabetización digital y conciencia ecológica.
- *Intercooperación* ahora significa plataformas tecnológicas compartidas y Big Data cooperativo.
- *Compromiso* con la comunidad ahora significa lucha activa contra el cambio climático y la desigualdad estructural.

Lejos de ser una carga, estos principios son hoy la mayor ventaja competitiva del sector. El consumidor moderno, especialmente los Millennials y la Generación Z, busca propósito. Quieren comprar marcas que tengan ética, quieren trabajar en empresas que respeten el ambiente, quieren poner su dinero en bancos que no financien armas ni destrucción.

El cooperativismo no tiene que inventarse un propósito de marketing; lo tiene en su ADN desde 1844. La lealtad del asociado, la cohesión social y la resiliencia ante las crisis son dividendos directos de aplicar estos principios. Mientras las empresas tradicionales gastan millones tratando de parecer “verdes” o “sociales”, las cooperativas lo son por naturaleza.

Los principios cooperativos son universales porque apelan a lo mejor de la naturaleza humana: nuestra capacidad para colaborar. Han funcionado en las fábricas de la Inglaterra victoriana, en los arrozales de Japón, en los cafetales de Costa Rica y funcionarán en las nubes digitales del futuro.

No son reglas para limitar el crecimiento; son reglas para asegurar que el crecimiento tenga sentido. Como hemos visto a través de las voces de los entrevistados, en Costa Rica estos principios no son teoría; son la práctica diaria que lleva electricidad, educación, crédito y esperanza a millones de personas.

El Reto Cooperativismo del Siglo 21 no es cambiar los principios, sino tener la valentía de vivirlos con radicalidad. Si logramos que la tecnología sirva a la democracia, que la eficiencia sirva a la equidad y que la economía sirva a la comunidad, entonces el cooperativismo no solo sobrevivirá, sino que liderará el camino hacia una sociedad más justa. La brújula está calibrada; solo nos falta la voluntad de seguir el norte que nos marca.

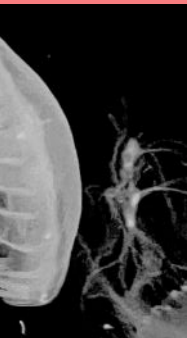




## Capítulo 7

# El Baluarte de la Nación

**Fortalezas del Modelo  
Cooperativo Costarricense.**



*“Una cooperativa le agrega paz social y democracia, pero si no se maneja como una empresa de alto nivel, no puede cumplir su misión.”*

**José Eduardo Alvarado, Gerente General de Coopenae**

Costa Rica ha logrado algo que pocos países en vías de desarrollo pueden presumir: construir un ecosistema cooperativo que es, a la vez, un gigante económico y un guardián de la paz social. Si analizamos con detenimiento el mapa de nuestro progreso, descubriremos que el cooperativismo no es un actor periférico, sino el sistema nervioso que conecta las zonas rurales con los mercados globales y las aspiraciones de la familia promedio con la realidad del capital.

Nuestra mayor fortaleza no reside únicamente en los números —aunque tener a más de un 21% de la población asociada a una cooperativa sea una cifra envidiable a nivel mundial—, sino en la profundidad del impacto. El modelo costarricense es robusto porque ha sabido hibridar la productividad con la cohesión social; ha logrado que la eficiencia empresarial no sea enemiga del arraigo comunitario. Es un modelo que, en lugar de extraer riqueza de los territorios, la siembra y la multiplica en ellos.

La primera fortaleza, y quizás la más difícil de replicar en otras latitudes, es nuestra base cultural. El cooperativismo floreció en Costa Rica porque encontró un terreno abonado por una larga tradición de ayuda mutua. En el ADN del costarricense rural —y hoy también del urbano— existe una predisposición natural hacia la organización comunal. Antes de las leyes formales, ya existían las juntas de vecinos, las ligas agrícolas y el intercambio de mano de obra.

En muchos de nuestros cantones, la cooperativa es mucho más que una entidad financiera o una planta de proceso. Es el centro de gravedad de la comunidad. Es el lugar donde se gesta el liderazgo, donde se discuten los problemas del acueducto y donde se celebra el éxito del vecino. Esta identidad compartida genera una lealtad que las empresas tradicionales no pueden comprar. Como bien apunta Armando Castro, Presidente del Consejo de Administración Coopeagri -esa conexión con el suelo y con la gente es lo que permite que el modelo sea eterno:

Esta capacidad de integración es la que ha frenado la migración masiva hacia la Gran Área Metropolitana (GAM), permitiendo que los jóvenes encuentren en sus propios pueblos una oportunidad de vida digna, tecnificada y competitiva.

Otra fortaleza estructural es la extraordinaria diversidad del sector. Mientras que en otros países el cooperativismo se concentra solo en lo agrario o solo en lo financiero,

*“El agro es la estabilidad social de este país... El cooperativismo es lo que evita que el campesino abandone la tierra. En cantones donde no hay cooperativas, como Buenos Aires, el modelo de desarrollo es totalmente diferente y las necesidades son mayores. El cooperativismo integra, une y dignifica.”*

en Costa Rica el movimiento es una red multiforme. Estamos en la generación de energía renovable, en la salud comunitaria, en la gestión de residuos, en el transporte, en la vivienda y en la alta tecnología financiera.

Esta diversificación actúa como un seguro de vida para la economía nacional. Cuando los precios internacionales del café fluctúan, la solidez de las cooperativas de ahorro y crédito sostiene el consumo. Cuando una crisis energética amenaza la competitividad, las cooperativas eléctricas aseguran tarifas estables y servicio continuo en las zonas más remotas. Esta resiliencia se debe a que las cooperativas no maximizan la utilidad para un accionista ausente, sino que maximizan el bienestar para el asociado presente.

Esta capacidad de ser dueños de “bancos propios” y plataformas de vanguardia sin perder la esencia democrática es lo que convierte al modelo costarricense en un referente regional.

Incluso en los momentos de mayor disrupción tecnológica, el modelo ha demostrado que puede liderar. Adrián Álvarez, Gerente General de COOPENAE explica cómo la escala colectiva permite competir en las ligas mayores: *“Fuimos la primera cooperativa de Latinoamérica en ser miembro principal de Visa y Mastercard, y somos la única institución con su propio ‘Neobanco’. La tecnología es el impulsor de la solidaridad moderna.”*

## **EL FIN DEL “PAÍS DE DOS VELOCIDADES”**

Historicamente, los países en desarrollo sufren de un centralismo asfixiante. Costa Rica no ha sido la excepción, pero el cooperativismo ha sido el contrapeso más efectivo contra esa tendencia. La electrificación cooperativa es, quizás, el ejemplo más dramático. Zonas como San Carlos, Guanacaste o Los Santos hoy gozan de indicadores de desarrollo humano superiores a muchos centros urbanos gracias a que sus cooperativas no solo llevaron electricidad, sino que construyeron carreteras, conectaron escuelas con fibra óptica y fomentaron la industria local.

El impacto en el empleo es otra fortaleza innegable. La cooperativa no despidió por una caída momentánea en la bolsa de valores; la cooperativa ajusta, innova y resiste junto a su gente. Ese compromiso con el empleo estable es lo que permite la existencia de una clase media rural vibrante, educada y con capacidad de consumo.

A menudo se piensa en la innovación solo como patentes o microchips, pero la mayor fortaleza del cooperativismo costarricense ha sido su capacidad de innovación social. Hemos creado sistemas donde la salud, el crédito y la educación no son mercancías, sino derechos gestionados por los mismos usuarios.

En salud, por ejemplo, el modelo ha demostrado ser más eficiente y humano que la burocracia centralizada. Se han reducido listas de espera y se han humanizado los horarios de atención, simplemente porque los dueños de la clínica son los mismos pacientes. Esta visión del “balance humano” es lo que hoy se está exportando como un modelo de éxito. Nury Guevara nos recuerda que esta visión integral debe ser nuestra carta de presentación ante el mundo:

Finalmente, no podemos hablar de fortalezas sin mencionar la competitividad empresarial real. Cooperativas como Dos Pinos, CoopeDota o Coopelesca no son exitosas “a pesar” de ser cooperativas, sino “gracias” a que lo son. Su estructura les permite planificar a largo plazo, invertir en

*“En Paraguay, inspirados por Costa Rica, convirtieron el Balance Social en ley. Las cooperativas deben presentar no solo sus estados financieros, sino su impacto humano. El balance social nos ayuda a entender las necesidades de la comunidad y a usar la solidaridad como una ruta de bienestar común.”*

sostenibilidad ambiental y asegurar la calidad de la materia prima desde la finca misma.

Costa Rica es hoy líder mundial en café carbono-neutral y en producción láctea tecnificada no por decreto gubernamental, sino por la disciplina y la visión de sus cooperativas. Han demostrado que se puede ser una potencia regional, exportar a decenas de países y competir con transnacionales manteniendo los principios de equidad y transparencia.

Las fortalezas del cooperativismo costarricense son estructurales porque han sido probadas por el fuego de la historia. Son el resultado de una relación virtuosa entre la ética del asociado, la visión del dirigente y una institucionalidad nacional que —aunque hoy requiera reformas— supo darle un espacio para crecer.

Gracias a estas fortalezas, Costa Rica cuenta con una democracia económica que es la envidia de la región. Poseemos un modelo que integra a la mujer y a la juventud, que protege el ambiente y que democratiza el acceso al capital. Pero, sobre todo, poseemos un modelo que nos da identidad. En un mundo globalizado y a menudo desalmado, el cooperativismo costarricense es la prueba de que se puede ser moderno, eficiente y exitoso sin dejar de ser profundamente humano.



## Capítulo 8

# El Espejo de las Sombras

**Debilidades  
y Desafíos Internos del Modelo.**



*El gran peligro actual es que el dirigente pierda ese norte y se olvide de que la cooperativa no es suya, sino de la comunidad que labra la tierra."*

**Armando Castro, Presidente de la Junta Directiva de Coopeagri**

Un organismo que se niega a reconocer sus propias dolencias está condenado a la parálisis. El cooperativismo costarricense ha sido, durante casi un siglo, el gran motor de la movilidad social y la democratización económica en nuestro país. Hemos construido gigantes lácteos, redes eléctricas que desafían la geografía y sistemas financieros que custodian los sueños de miles de familias. Sin embargo, en el brillo de estos éxitos suele ocultarse una sombra persistente: la complacencia.

Reconocer las debilidades del cooperativismo no es un ejercicio de pesimismo, sino un acto de suprema lealtad al movimiento. Un edificio que pretende resistir los sismos del siglo XXI no solo debe lucir una fachada impecable, sino que debe someter sus cimientos a una revisión estructural constante. Este capítulo es una inspección necesaria. Vamos a adentrarnos en las grietas de la gobernanza, en el rezago de la digitalización, en el laberinto de la burocracia y en el silencio de las asambleas vacías. Solo desnudando estas fragilidades podremos encontrar la fuerza para reformarlas.

El modelo cooperativo nacional enfrenta hoy lo que podríamos llamar “la crisis del éxito”. Se ha vuelto tan robusto en algunos sectores que ha empezado a generar su propia inercia, una suerte de burocratización del espíritu que amenaza con apagar la llama de la participación que le dio vida en sus orígenes. Es tiempo de mirarse al espejo sin filtros y entender que el futuro no se hereda; se gana corrigiendo los errores del presente.

El corazón del cooperativismo late bajo el principio de “una persona, un voto”. Es una declaración de igualdad radical en un mundo dominado por el peso del capital. Sin embargo, en la práctica cotidiana, ese corazón está sufriendo una arritmia peligrosa. Una de las debilidades más críticas del movimiento es la baja participación en los procesos de toma de decisiones.

Asistimos a asambleas donde la asistencia es mínima en comparación con el padrón de asociados. Cuando un porcentaje ínfimo de los dueños decide el rumbo de una organización multimillonaria, la democracia se vuelve puramente formal, un trámite vacío. Este vacío de participación abre la puerta a uno de los mayores males internos: la acumulación de poder.

No es extraño encontrar dirigentes que han permanecido décadas en los mismos puestos de mando. Si bien la experiencia es un activo, la permanencia indefinida genera estructuras rígidas y redes de poder informales que asfixian la innovación. Cuando el liderazgo se vuelve vitalicio, la cooperativa deja de ser una organización ciudadana para parecerse a un feudo personal. Esta falta de renovación no solo bloquea nuevas ideas, sino que crea un muro invisible para los jóvenes, quienes sienten que los espacios de decisión están “congelados” por una generación que se niega a soltar el timón.

La gobernanza moderna exige una profesionalización que no siempre se encuentra en los consejos de administración. En ocasiones, la pasión por el movimiento no va acompañada de las competencias técnicas en finanzas, derecho o planificación estratégica que el mercado actual demanda. Esta brecha entre la voluntad política y la capacidad técnica es una debilidad que los competidores privados no dudan en explotar.

## **EL ARCHIPIÉLAGO FRENTE AL CONTINENTE**

A pesar de que uno de los principios que vimos anteriormente nos manda a cooperar entre nosotros, el movimiento costarricense padece de una fragmentación crónica. Operamos como un conjunto de islas brillantes pero desconectadas. Cada sector —el agrícola, el eléctrico, el de salud, el financiero— parece habitar en un planeta distinto, con sus propias dinámicas y, a menudo, con una desconfianza mutua que impide la creación de sinergias poderosas.

Esta falta de intercooperación efectiva es una debilidad estratégica inmensa. Mientras los grandes conglomerados internacionales se integran vertical y horizontalmente para dominar mercados, nosotros duplicamos costos administrativos y tecnológicos. No existe una plataforma tecnológica compartida que permita a un asociado de una cooperativa de ahorro en San José comprar productos de una cooperativa agrícola en San Carlos de forma integrada.

La fragmentación nos quita escala. Una cooperativa pequeña, por sí sola, tiene nulo poder de negociación frente a las grandes cadenas de suministro globales. Pero juntas, bajo una estrategia nacional unificada, serían una fuerza económica imparable. La ausencia de un “Banco Central Cooperativo” o de una red logística nacional integrada nos mantiene vulnerables ante la volatilidad de los mercados.

La institucionalización de la cooperación no es una opción técnica, es una necesidad de supervivencia. Si no aprendemos a integrarnos como un bloque, seguiremos siendo barcos pequeños en medio de una tormenta de gigantes.

## **LA BRECHA TECNOLÓGICA Y LA CULTURA DEL MIEDO**

Vivimos en la era de la información, pero gran parte del cooperativismo costarricense sigue anclado en procesos del siglo pasado. Existe una brecha tecnológica alarmante entre las grandes cooperativas —que han logrado digitalizarse con éxito— y las pequeñas y medianas, que ven

la tecnología como un lujo inalcanzable o, peor aún, como una amenaza a la calidez del trato personal.

El error de visión es profundo: la tecnología no es el enemigo de la solidaridad; es su nuevo vehículo. Una cooperativa que no utiliza el análisis de datos para entender las necesidades de sus asociados está operando a ciegas. La falta de inversión en ciberseguridad, inteligencia artificial y plataformas de comercio electrónico está creando una generación de “analfabetos cooperativos digitales”.

Esta debilidad tecnológica tiene una raíz cultural: el miedo al cambio. Muchos consejos de administración, compuestos por personas de mentalidad tradicional, ven la innovación como un gasto suntuario. No comprenden que en el mundo de hoy, si no estás en la pantalla del celular de tu asociado, simplemente no existes. La competencia no son solo los bancos tradicionales, sino las fintech y las plataformas globales que ofrecen inmediatez.

Si el cooperativismo no es capaz de ofrecer esa misma agilidad tecnológica, perderá irremediamente a las nuevas generaciones.

Al respecto, la advertencia sobre nuestra relevancia en el nuevo orden digital es contundente: *“Nos tomó 50 años llegar a los primeros 100,000 asociados, pero gracias a la transformación digital, en solo 7 años sumamos 150,000 más. En este mundo no hay boleto de regreso: o te subís al tren de la tecnología y la inteligencia artificial, o la historia te deja atrás. La agilidad es el nuevo nombre del juego.”* — José Eduardo Alvarado, Gerente General de Coopenaé.

La tecnología es el lenguaje en el que se escribirá la solidaridad del futuro. Hablar ese lenguaje no es una traición a los principios de Rochdale, sino la única forma de mantenerlos vivos.

## **LA TRAMPA DE LA BUROCRACIA Y LA PÉRDIDA DE AGILIDAD**

En su afán por garantizar la transparencia y el control democrático, muchas cooperativas han creado laberintos reglamentarios que harían palidecer a cualquier institución estatal. La toma de decisiones se ha

vuelto un proceso lento y tortuoso. Para aprobar una innovación sencilla, se requiere el visto bueno de tres comités, dos consejos y una asamblea. Para cuando llega la aprobación, la oportunidad de mercado ya se ha esfumado.

Esta burocratización interna es una debilidad operativa fatal. En la economía moderna, la velocidad es una moneda tan valiosa como el capital. La falta de autonomía gerencial en muchas organizaciones genera una parálisis por análisis. Los gerentes técnicos a menudo se ven maniatados por juntas directivas que interfieren en la micro-gestión, en lugar de enfocarse en la estrategia de largo plazo.

Además, existe una rigidez normativa interna que castiga el error creativo. En un entorno que cambia cada día, necesitamos organizaciones que puedan experimentar, fallar rápido y aprender. Pero la estructura cooperativa tradicional suele ser conservadora y punitiva ante el riesgo. Esto expulsa al talento joven y dinámico, que prefiere trabajar en entornos más ágiles donde su creatividad sea valorada y no vista como una amenaza a los reglamentos de hace treinta años.

A medida que algunas cooperativas han crecido hasta convertirse en imperios comerciales, ha surgido una tensión interna sobre su propia identidad. Existe el riesgo real de la “des-cooperativización” mental. Cuando la eficiencia y la maximización de excedentes se convierten en los únicos indicadores de éxito, la cooperativa empieza a parecerse demasiado a una sociedad anónima.

Muchos asociados han pasado de ser “dueños participativos” a ser “clientes pasivos”. Ven a la cooperativa como un proveedor de servicios más, y si el banco de enfrente les ofrece una tasa ligeramente mejor, se van sin pensarlo dos veces. Se ha perdido el *affectio societatis*, ese vínculo emocional y ético que hace que el socio entienda que el éxito de la organización es su propio éxito.

Este distanciamiento de la base es una debilidad política inmensa. Una cooperativa que no cuenta con el respaldo consciente y apasionado de sus miembros es una organización vulnerable a los ataques externos y

a la captura por parte de intereses privados. El reto es crecer sin perder el alma; ser competitivos en el mercado sin abandonar la solidaridad en la comunidad. Si perdemos nuestra diferencia ética, perdemos nuestra razón de ser.

Quizás la debilidad más angustiante para el futuro del movimiento sea su incapacidad para conectar con la juventud. El cooperativismo tiene un problema de narrativa. Para un joven de la Generación Z, el discurso cooperativo suena antiguo, pesado y desconectado de sus preocupaciones sobre el cambio climático, la economía gig o el activismo digital.

No hemos sabido traducir nuestros valores al lenguaje del siglo XXI. La educación cooperativa, que es un principio fundamental, se ha vuelto en muchos casos una capacitación técnica aburrida sobre reglamentos, olvidando la épica de la transformación social que encierra el modelo. No estamos formando líderes, estamos formando administradores de lo existente.

Si no abrimos espacios reales de poder para los jóvenes —y no solo “comités juveniles” consultivos sin presupuesto ni voto—, el movimiento morirá por inanición generacional. Necesitamos una educación que despierte la rebeldía creativa y que muestre que la cooperativa es la herramienta más poderosa para cambiar el sistema económico desde adentro.

Como bien señala la crítica sobre nuestro modelo pedagógico: *“Cuando le preguntamos a un joven qué piensa de una cooperativa, cree que es algo viejo, ‘de los abuelos’. Pero si les dices: ‘es unirse con amigos para hacer una empresa donde todos son dueños y deciden democráticamente’, les encanta. El modelo es lo que ellos buscan, pero nos ha faltado prensa y educación para explicárselos.”* — Gustavo Fernández, Director Ejecutivo y Asesor del INFOCOOP.

La renovación no vendrá de los discursos, sino de la transferencia real de autoridad y de la actualización profunda de nuestros contenidos educativos.

Finalmente, debemos hablar del entorno externo que asfixia el crecimiento interno. Costa Rica opera bajo una Ley de Asociaciones Cooperativas que data de 1966. Es una ley diseñada para un mundo

sin internet, sin globalización y con una estructura social totalmente

distinta a la actual. Esta normativa se ha convertido en una camisa de fuerza que impide la agilidad y la innovación que el sector necesita. A esto se suma una institucionalidad pública de apoyo —como el INFOCOOP— que ha sido víctima de la inestabilidad política y de crisis de gobernanza que han mermado su capacidad de fomento. La duplicidad de funciones entre organismos y la falta de una estrategia nacional de largo plazo dejan al movimiento sin una brújula clara desde el Estado.

También debemos ser honestos sobre los riesgos reputacionales. Aunque la inmensa mayoría de las cooperativas son modelos de transparencia, los casos aislados de mala gestión o falta de controles éticos han golpeado la imagen de todo el sector. En la era de las redes sociales, una mancha en una cooperativa se proyecta sobre todas. La debilidad aquí es la falta de mecanismos de autorregulación y auditoría social más rigurosos, que permitan al movimiento “limpiar la casa” antes de que los problemas lleguen a la opinión pública.

Reconocer estas sombras no es un acto de derrota, sino el primer paso hacia un nuevo amanecer. El cooperativismo costarricense tiene la fortaleza estructural necesaria para corregir estos rumbos. Lo que nos falta es la audacia para reformarnos.

Las debilidades analizadas en este capítulo son, en realidad, una hoja de ruta para la acción. Si tenemos una gobernanza esclerótica, modernicemos los estatutos. Si estamos fragmentados, construyamos redes digitales de intercooperación. Si estamos lejos de los jóvenes, démosles el espacio y el presupuesto para que reinventen el modelo.


El cooperativismo es una obra en construcción permanente. No es un museo de glorias pasadas, sino una herramienta viva para resolver los problemas de hoy. Si somos capaces de mirarnos en este espejo de sombras con honestidad y de actuar con decisión, el modelo cooperativo no solo sobrevivirá, sino que volverá a ser la fuerza más innovadora y justa de la economía costarricense. La reforma no puede esperar; el siglo XXI ya nos lleva ventaja y es hora de alcanzarlo con la fuerza de nuestra unión renovada.



Capítulo 9

# La Bitácora de un Viaje Global

Lecciones y Claves  
del Éxito Cooperativo Internacional.



*“Ver a una ex-alumna nuestra de Buenos Aires de Puntarenas como la primera latinoamericana becada en Yale para un doctorado en biotecnología, nos dice que el modelo funciona...es la gestión por resultados y no la burocracia.”*

**Wilber Mejía, COOPECEP R.L.**

A lo largo de mi trayectoria, he tenido la fortuna de observar el mundo no solo como un espectador, sino como un buscador de soluciones. En mis recorridos por diversos países, siempre me ha asaltado la misma pregunta: ¿por qué algunas sociedades logran prosperar en medio de la adversidad mientras otras se estancan en la queja? La respuesta, una y otra vez, la he encontrado en la capacidad de los pueblos para organizarse bajo el sello de la solidaridad eficiente.

El cooperativismo no es un invento costarricense, aunque lo hayamos adoptado con tal fervor que hoy parezca parte de nuestro paisaje natural. Es un movimiento global, una red invisible que sostiene economías desde las tierras gélidas del norte de Europa hasta las tecnificadas llanuras de Asia. Al escribir estas líneas, mi intención no es simplemente enumerar casos de éxito extranjeros, sino invitar al lector a mirarse en el espejo de lo que es posible cuando la voluntad humana se profesionaliza.

El éxito internacional del cooperativismo nos enseña que no hay contradicción entre el mercado y el bienestar. He visto gigantes industriales que compiten con multinacionales feroces sin haber perdido el alma, y he comprendido que la clave no está en el tamaño de la nación, sino en la solidez de su arquitectura social. Costa Rica tiene la base; ahora necesitamos la visión para escalar hacia esos estándares mundiales que hoy nos parecen lejanos, pero que están a nuestro alcance si decidimos, finalmente, profesionalizar nuestra pasión.

### ***1. La raíz del milagro: Educación y formación de vanguardia***

Si hay algo que aprendí al estudiar el modelo de Mondragón en el País Vasco, es que la cooperativa es, ante todo, una escuela. El padre José María Arizmendiarieta no comenzó construyendo una fábrica de estufas; comenzó fundando una escuela técnica. Él sabía que el capital más valioso no es el dinero que se tiene en el banco, sino el conocimiento que se tiene en la cabeza.

En Mondragón, la educación no es un curso de fin de semana; es un ecosistema. Tienen su propia universidad y centros de investigación que alimentan a la industria con soluciones de robótica y automatización. Esta es la gran lección: el éxito internacional depende de la formación de cuadros. No podemos pretender que el cooperativismo del siglo XXI sea dirigido por personas que no comprenden la complejidad de los mercados actuales.

Este enfoque en el capital humano es lo que permite que una cooperativa en la zona rural de Costa Rica logre hitos que parecen imposibles. La educación es el gran equalizador. Cuando invertimos en la mente de nuestros jóvenes, el código postal deja de ser una condena. Al respecto, la experiencia local nos confirma que la gestión educativa bajo el modelo cooperativo supera con creces la parálisis del centralismo estatal:

*“El Estado invierte más de 300,000 colones mensuales por estudiante y los resultados en zonas rurales son vergonzosos. En nuestra cooperativa, con 130,000 colones —menos de la mitad—*

*logramos que el 100% de los alumnos ingrese a la universidad pública. No es falta de dinero, es falta de modelo.”*

— Wilber Mejía, Líder Educativo.

Esta eficiencia educativa, vista en Canadá con el sistema Desjardins o en los modelos nórdicos, es lo que garantiza que la cooperativa no sea solo una empresa, sino un motor de movilidad social real.

## ***2. La fuerza del ecosistema: Integración y redes globales***

El cooperativismo que sobrevive y triunfa en el mundo es el que entiende que “nadie se salva solo”. En la región de Emilia-Romagna, en Italia, el cooperativismo no es un sector aislado; es el tejido mismo de la economía. Allí, las cooperativas pequeñas se unen en redes para comprar, exportar e innovar. No compiten entre ellas; compiten juntas contra el mundo.

He observado cómo en Japón y Corea del Sur, los sistemas agrícolas (JA Groups y NongHyup) son verdaderos estados dentro del Estado. Integran desde la semilla hasta el supermercado, pasando por el banco, el seguro y el hospital. Esa integración vertical y horizontal les da un poder de negociación que ninguna empresa individual podría soñar.

En Costa Rica, todavía pecamos de individualismo institucional. Operamos como islas brillantes pero desconectadas. La lección internacional es que la escala importa. Si queremos ser relevantes frente a los gigantes regionales, debemos aprender a trabajar como redes. Democratizar el acceso al capital no es solo dar un préstamo; es permitir que el asociado sea dueño de una estructura poderosa que compita en las ligas mayores.

*“Probablemente ninguno de nuestros 290,000 asociados tenía capacidad individual para ser dueño de un banco, pero entre todos somos dueños de una de las instituciones financieras más grandes y solventes del país. El cooperativismo democratiza la propiedad del capital financiero.”*

— Adrián Álvarez, Gerente General de Coopenae.

Esta frase de Adrián resume la esencia del éxito de las cajas populares en México o del sistema cooperativo canadiense: la unión de la debilidad individual genera una fortaleza colectiva imbatible. La integración es la clave para pasar de la subsistencia a la influencia global.

### **3. Profesionalización: El fin del “amateurismo” solidario**

Una de las sombras que mencionamos en capítulos anteriores es la resistencia a la profesionalización. Los casos internacionales más exitosos, como las cooperativas lácteas de Dinamarca o las industriales de Alemania, han resuelto esto con una división clara: el Consejo de Administración define el “qué” (la estrategia ética y social), mientras que la Gerencia Profesional ejecuta el “cómo” (la excelencia operativa).

En las cooperativas líderes del mundo, no se llega a un puesto directivo por simpatía, sino por capacidad. Implementan gobiernos corporativos modernos, auditorías rigurosas y rendición de cuentas en tiempo real. Entienden que la solidaridad no es excusa para la mediocridad. Al contrario, ser una cooperativa exige ser mejor que la empresa privada, porque el margen de error afecta a miles de dueños, no a un solo accionista.

Esta visión de eficiencia la vemos reflejada en nuestro propio país cuando comparamos la agilidad cooperativa frente a la pesadez del sector público. El éxito internacional nos dice que la cooperativa es el agente ideal para gestionar servicios que el Estado ya no puede sostener con eficiencia.

*“En la administración pública, a veces nadie da resultados y no pasa nada. En la cooperativa, el dinero es de los asociados. Si se toman malas decisiones, los responsables rinden cuentas directamente a quienes son dueños y clientes a la vez. Esa estructura nos obliga a ser más eficientes, ágiles y a ejecutar proyectos en costo y tiempo.”*

— Erick Rojas, Gerente General de Coneléctricas RL.

La profesionalización es lo que permite que el cooperativismo sea visto como un socio serio y confiable por los organismos internacionales y los mercados financieros.

#### **4. La tecnología como estandarte, no como adorno**

No puedo enfatizar esto lo suficiente: el cooperativismo que ignora la tecnología está cavando su propia tumba. En ejemplos en Asia, he visto cómo las cooperativas agrícolas utilizan drones y sensores de suelo vinculados a inteligencia artificial para maximizar sus cosechas. En los países nórdicos, las cooperativas de consumo lideran la banca digital y el comercio electrónico verde.

La tecnología no es fría; es el vehículo que permite que la solidaridad llegue más lejos y más rápido. Una cooperativa que domina la ciencia de los datos puede anticipar las necesidades de sus asociados, prevenir crisis financieras y abrir mercados al otro lado del planeta. El éxito internacional nos muestra que la innovación debe estar en el centro de la estrategia.

En Costa Rica, ya tenemos ejemplos de este liderazgo tecnológico que no solo busca el lucro, sino la equidad. Llevar fibra óptica donde nadie más llega es un acto de soberanía tecnológica inspirado en los mejores modelos de las cooperativas rurales de Estados Unidos y Europa.

*“En 1965 el reto era que no había luz; hoy el reto es la brecha digital. La zona costera turística tiene toda la oferta, pero la zona rural y los centros educativos están desconectados. Nuestra convicción es que un estudiante rural merece internet simétrico de fibra óptica igual que cualquier gran empresa.”*

— Gerardo Gutiérrez, Gerente de Telecomunicaciones de Coopeguanacaste.

La tecnología es el gran ecualizador. Si el cooperativismo costarricense abraza la Cuarta Revolución Industrial con la misma pasión con la que abrazó la electrificación en los años 60, seremos imparables.

#### **5. Arraigo comunitario y ética: El capital de la confianza**

A pesar de toda la tecnificación y profesionalización, las cooperativas más exitosas del mundo —como el banco Raiffeisen en Austria o las

cooperativas de salud en Brasil— mantienen un vínculo sagrado con su comunidad. La confianza es el activo más valioso en la economía moderna, y las cooperativas la tienen por definición.

El éxito internacional demuestra que la gente prefiere hacer negocios con quienes conocen y en quienes confían. El “sentido de pertenencia” es lo que hace que un asociado se mantenga fiel incluso en tiempos de crisis. La transparencia no es un requisito legal; es la base de la supervivencia. Los reportes de sostenibilidad y las auditorías sociales que vemos en las cooperativas líderes son herramientas para blindar esa confianza. Esta cercanía es lo que permite que el servicio cooperativo tenga un “rostro humano” que la banca transnacional o el seguro anónimo jamás podrán replicar.

*“Las cooperativas no hacen responsabilidad social por marketing o por poner una marca; lo hacen porque son los mismos vecinos gobernando la empresa. Hacen la escuela, la calle y el acueducto porque necesitan que sus propios hijos tengan seguridad y futuro. Eso se lleva en las venas.”*

— Gustavo Fernández, Cooperativista.

Esta frase de Gustavo captura el espíritu de las cooperativas de pescadores en el Mediterráneo y en las cooperativas de vivienda en Uruguay: la empresa es un medio para un fin superior que es la vida digna de la comunidad.

## **6. Flexibilidad y visión global: El reto de “pensar en grande”**

Finalmente, el éxito internacional nos enseña que el cooperativismo debe ser ambicioso. Las cooperativas vinícolas italianas o las queseras suizas no se quedaron esperando a que el cliente llegara a su puerta; salieron a conquistar el mundo con marcas poderosas y calidad certificada.

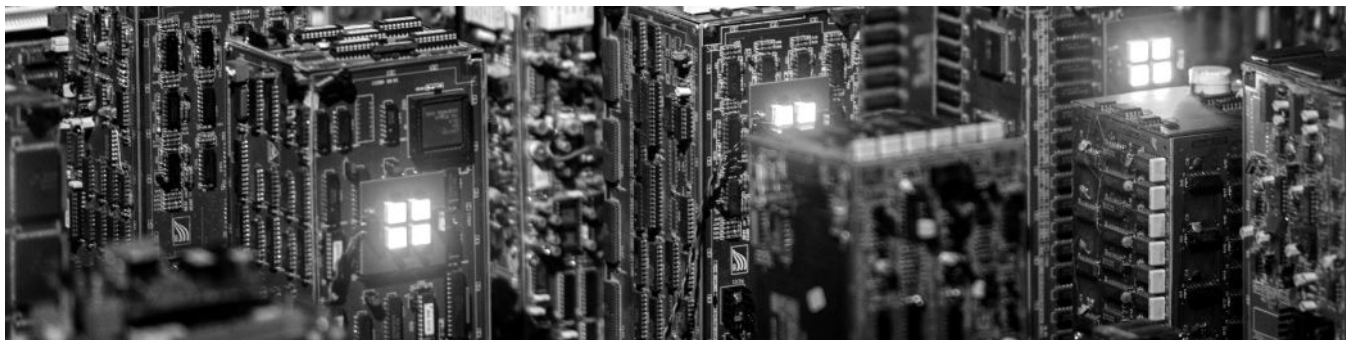
Pensar en grande no es traicionar los valores; es potenciarlos. Una cooperativa exitosa que exporta a tres continentes genera riqueza para sus asociados y para su país. Debemos perder el miedo a la expansión

internacional. Tenemos ejemplos locales, como Dos Pinos, que han demostrado que una cooperativa puede liderar una región entera. Pero para eso, necesitamos una flexibilidad organizativa que hoy nos falta. Debemos ser capaces de adaptarnos, de fusionar cooperativas pequeñas para ganar escala y de incursionar en sectores de alto valor agregado como la biotecnología, las energías limpias y los servicios digitales.

El cooperativismo es el modelo del futuro, no porque lo diga un idealista, sino porque los datos de las economías más avanzadas del planeta así lo demuestran. Las claves del éxito internacional son una hoja de ruta para nosotros:

1. Educación como inversión prioritaria.
2. Integración para ganar poder de mercado.
3. Profesionalización para garantizar la excelencia.
4. Tecnología para cerrar las brechas del mañana.
5. Ética para mantener el capital de confianza.

Costa Rica está en una posición privilegiada. Lo que nos falta es la determinación para hacer la “reingeniería total” que el siglo XXI nos exige. Aprender de Mondragón, de Desjardins o de Emilia-Romagna no es copiar; es inspirarse para crear nuestra propia versión del éxito global. Como bien señaló Wilber Mejía al inicio de este capítulo, cuando una cooperativa logra que un joven de un rincón olvidado de nuestra patria compita con los mejores científicos de Yale o la NASA, el modelo ha triunfado. Ese es nuestro norte. El éxito no se mide solo en excedentes, sino en la capacidad de transformar el destino de nuestra gente. El faro del mundo nos está señalando el camino; es hora de que el cooperativismo costarricense despliegue sus velas y navegue con audacia hacia ese horizonte de prosperidad compartida.



## Capítulo 10

# El Pulso de una Nueva Era

**El Algoritmo de la Solidaridad.**



*El cooperativismo del siglo 21 es una matriz balanceada: energía, conectividad, ambiente y servicios inteligentes como la medición de agua para detectar fugas.”*

**Gerardo Gutiérrez, Coopeguanacaste**

Recuerdo con nitidez las primeras conversaciones que tuvimos sobre la electrificación rural en Costa Rica. En aquel entonces, el reto era físico, tangible: postes de madera, cables de cobre y la voluntad hercúlea de llevar una bombilla encendida a los rincones donde el Estado no llegaba. Hoy, al sentarme a escribir estas líneas, siento que estamos frente a un umbral similar, pero infinitamente más complejo. Ya no se trata sólo de cables; se trata de datos. Ya no es solo luz; es inteligencia.

Estamos viviendo la Cuarta Revolución Industrial, un fenómeno que no pide permiso y que no tiene frenos. La Inteligencia Artificial (IA), el análisis masivo de datos y la automatización están redibujando el mapa de lo que significa ser productivo. Para muchos, esto suena a una distopía fría y deshumanizada. Para mí, desde la óptica de este “Reto Siglo 21”, la tecnología es la herramienta más poderosa que ha tenido el cooperativismo en su historia para cumplir su promesa original: la democratización del bienestar. Sin embargo, hay un dilema que me quita el sueño. El cooperativismo corre el riesgo de convertirse en un hermoso museo de buenas intenciones si no abraza esta evolución con audacia. No podemos enfrentar algoritmos de última generación con estructuras de gobernanza del siglo pasado. La evolución no es una opción; es la única forma de garantizar que el alma de nuestras organizaciones —la solidaridad— siga teniendo un cuerpo donde habitar en el futuro digital.

### ***1. La metamorfosis del trabajo y el capital humano***

La automatización y la IA están cambiando la naturaleza misma del empleo. Tareas que antes tomaban días de análisis humano hoy se resuelven en segundos. En este contexto, el cooperativismo de autogestión y de servicios debe entender que su mayor activo ya no es solo la fuerza física de sus asociados, sino su capacidad de aprendizaje y adaptación.

En mis diálogos con líderes del sector, ha quedado claro que la tecnología no viene a sustituir al ser humano, sino a liberarlo de lo rutinario para que pueda dedicarse a lo creativo y a lo social. Pero para que esto suceda, necesitamos una reingeniería en la formación. No podemos hablar de IA si nuestros asociados en las zonas rurales aún luchan por una conexión estable. La conectividad es el nuevo derecho humano, y las cooperativas son las llamadas a garantizarlo.

Como bien se ha demostrado en la práctica, la eficiencia tecnológica no está reñida con la calidez del servicio. Al contrario, la tecnología bien aplicada es la que permite dignificar al ser humano. Lo vimos antes que nadie en sectores críticos como la salud:

*“Si usted va a un EB AIS de nosotros y luego a la Clínica Bíblica, le aseguro que la atención es similar. No lo digo por competir, sino porque los seres humanos se dignifican cuando son bien atendidos. El cooperativismo ya tenía expediente electrónico cuando en el resto del país apenas se empezaba a hablar de eso.”*

— Fredy González, Presidente de CONACOOOP.

Esta frase de Fredy es un recordatorio potente: el cooperativismo no es seguidor, puede y debe ser pionero. Si pudimos liderar en expedientes electrónicos de salud cuando el país aún usaba papel, ¿por qué no liderar hoy en el uso de IA para la medicina preventiva o la agricultura de precisión?

## ***2. El fin del gigantismo y el nacimiento de la agilidad***

Uno de los mayores obstáculos que he observado en el modelo tradicional es la rigidez normativa. Obligar a que una cooperativa nazca con 12 o 20 personas es una visión anclada en la era industrial de las grandes fábricas. Hoy, la tecnología permite que tres jóvenes con una computadora y una idea brillante generen un impacto global.

Si queremos que el cooperativismo sea la casa de las startups y de la innovación, debemos flexibilizar las reglas de entrada. La era digital es la era de la agilidad, de los grupos pequeños con alta capacidad de ejecución. No podemos pedirle a un grupo de desarrolladores de software que busquen “nombres para llenar una lista” solo para cumplir con una ley obsoleta.

*“La ley te exige 12 o 20 personas para empezar. Eso es una limitación de entrada en un mundo donde la tecnología permite que dos o tres personas innoven. Obligamos a los jóvenes a buscar nombres para llenar una lista, cuando lo que deberíamos es fomentar que se asocien por visión, no por requisito.”*

— Oscar Abellán, Gerente General de COOPESIBA.

Esta reflexión de Oscar toca el nervio de la “Evolución 5.0”. La tecnología permite que la cooperación ocurra en redes, no sólo en edificios. El cooperativismo del futuro será una red de pequeñas células altamente tecnificadas, interconectadas por plataformas compartidas.

### **3. El “Nuevo Petróleo”: Datos, Energía y Conectividad**

En mis recorridos por las zonas rurales, he visto cómo la brecha digital se convierte en la nueva frontera de la desigualdad. Un joven en las montañas de Talamanca o en las llanuras de Guanacaste tiene el mismo potencial intelectual que uno en San José o en Silicon Valley, pero si no tiene conectividad, ese potencial se apaga.

Las cooperativas eléctricas han entendido que su misión ha mutado. Ya no solo transportan electrones; también transportan oportunidades. La electricidad y la conectividad son hoy una sola cosa. En esta nueva matriz, los datos se convierten en el recurso que permite optimizar todo: desde el consumo de agua hasta la distribución de excedentes.

*“El sector eléctrico se está convirtiendo en el ‘nuevo petróleo’ del mundo. Como cooperativas, nuestro reto no es solo distribuir energía, sino diversificar servicios bajo la conectividad. Ya no solo llevamos luz; ahora nuestra meta es reducir la brecha digital para que un joven en la zona rural tenga las mismas oportunidades que uno en la ciudad.”*

— Erick Rojas, Coneléctricas RL.

La visión de Erick es la que debe permear todo el libro: la tecnología como herramienta de equidad. El “Cooperativismo 5.0” es aquel que utiliza la inteligencia artificial para predecir cuándo un asociado agricultor tendrá una mala cosecha y le ofrece apoyo financiero antes de que llegue la crisis. Es usar el análisis de datos para entender que el bienestar no es un promedio estadístico, sino una realidad que se construye persona a persona.

#### ***4. Gobernanza Ética y Democracia Digital***

La tecnología también nos ofrece la oportunidad de sanar uno de los puntos más críticos del modelo: la participación. La democracia cooperativa no puede seguir dependiendo de que alguien tenga que viajar horas para levantar la mano en una asamblea física una vez al año. Eso excluye a los jóvenes y a los trabajadores activos.

La Democracia Digital —con votos verificables por blockchain y asambleas híbridas— permitirá una participación constante. Pero más allá de la votación, la IA nos permite una transparencia radical. Los algoritmos pueden auditar en tiempo real el uso de los recursos, eliminando cualquier espacio para la mala gestión o la politización que tanto daño ha hecho a algunas de nuestras instituciones.

La tecnología debe ser el guardián de la ética. En un mundo donde la IA de las grandes corporaciones se usa a veces para manipular el consumo, la IA cooperativa debe usarse para proteger al asociado, para alertarlo sobre el sobreendeudamiento y para buscar siempre la sostenibilidad ambiental.

#### ***5. La Intercooperación Tecnológica: Una Nube Solidaria***

Costa Rica tiene una oportunidad de oro. Si logramos integrar a nuestras cooperativas en una plataforma tecnológica común —un tipo de “Nube Cooperativa Nacional”— podríamos alcanzar una escala que nos permitiría competir con cualquier gigante transnacional.

Imaginemos un marketplace cooperativo nacional donde la señora que produce mermeladas en una zona alejada pueda vender directamente a un consumidor en la ciudad, con la logística gestionada por una cooperativa de transporte y el pago procesado por una cooperativa de ahorro y crédito, todo bajo una misma interfaz digital. Eso no es una utopía; es voluntad política y técnica.

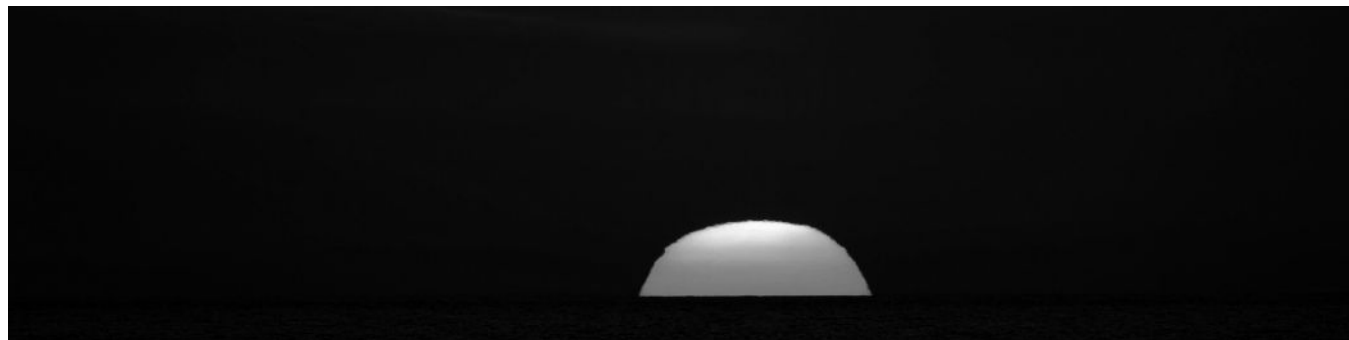
La tecnología nos da la escala; el cooperativismo nos da el propósito. Esa combinación es imbatible.

Al cerrar este análisis, vuelvo a la imagen del inicio: la luz encendiéndose en una casa campesina. Hoy, esa luz es una pantalla que conecta a un niño con el conocimiento universal. La Inteligencia Artificial y la nueva era tecnológica no son el fin del cooperativismo, son su mayor oportunidad de expansión.

El “Reto” es entender que la máquina no tiene corazón, pero nosotros sí. Nuestra tarea es ponerle alma al algoritmo. Si logramos que la tecnología sirva para que ningún joven, sin importar su código postal, se quede atrás; si logramos que la eficiencia sea el motor de nuestra solidaridad; entonces habremos cumplido con la evolución que el país nos exige.

El futuro no se espera; el futuro se programa con valores. Y en Costa Rica, tenemos el mejor código fuente del mundo: nuestra gente y nuestra tradición cooperativa.






Capítulo 11

# El Horizonte de la Esperanza

**El Peso del Legado  
y la Urgencia del Mañana.**



*No puede ser que sea más fácil  
y rápido hacer una sociedad  
anónima que una cooperativa.  
Necesitamos flexibilidad para que  
el emprendimiento solidario sea la  
primera opción de los jóvenes.”*

**Fredy González, Presidente del CONACCOOP**

Al sentarme a escribir estas líneas, cierro los ojos y trato de visualizar la Costa Rica que mis ojos han visto transformarse a lo largo de las décadas. He caminado por los cafetales de Los Santos, he escuchado el murmullo de las asambleas en la zona norte y he visto la mirada esperanzada de los pescadores en el Pacífico. El cooperativismo no es para mí un concepto académico ni una fría estadística; es el tejido mismo de nuestra paz social. Sin embargo, al mirar hacia el horizonte del año 2035, me invade una sensación ambivalente: por un lado, un orgullo inmenso por la solidez de nuestras instituciones y, por otro, una urgencia casi eléctrica por los retos que nos acechan.

Estamos en una encrucijada. El mundo que conocimos, aquel donde el éxito se medía por la estabilidad y la inercia, ha muerto. Hoy, la globalización, la inteligencia artificial y el cambio climático no son invitados a la mesa; son los dueños de la casa. Si el cooperativismo costarricense desea seguir siendo el faro que guía nuestro desarrollo rural y urbano, debe estar dispuesto a mudar de piel sin perder el alma. Este capítulo es un testamento de visión estratégica. Es el mapa que, desde mi experiencia personal y tras escuchar a los protagonistas del sector, considero indispensable para que el 2035 no sea el año de nuestro ocaso, sino el de nuestra mayor gloria.

Costa Rica posee un capital social envidiable. Somos un país que decidió, hace mucho tiempo, que la prosperidad debía ser compartida. Pero esa prosperidad hoy corre peligro si no entendemos que el modelo que nos trajo hasta aquí no es necesariamente el mismo que nos llevará hacia adelante. El entorno es radicalmente distinto y la complacencia es nuestro peor enemigo.

He participado en innumerables juntas directivas a lo largo de mi vida. He visto cómo la buena gobernanza puede salvar una comunidad y cómo la mala gestión puede hundir siglos de esfuerzo. La gobernanza cooperativa es, por definición, una de las formas más puras de democracia, pero debemos admitir con valentía que hoy enfrenta una crisis de participación.

No podemos seguir gestionando organizaciones multimillonarias bajo esquemas que fueron diseñados para una época de papel y lápiz. La baja asistencia a las asambleas no es solo un problema de logística; es un grito de desactualización. Hacia 2035, nuestra meta debe ser una democracia líquida y digital. Imagino asambleas donde la participación sea constante a través de plataformas seguras, donde el asociado no solo vote una vez al año, sino que sea consultado en las decisiones vitales de su comunidad mediante su teléfono móvil. Esto no es ciencia ficción; es justicia democrática.

Pero la democracia también exige renovación. Me duele ver estructuras donde los mismos rostros se repiten durante décadas, bloqueando involuntariamente la llegada de nuevas ideas. La continuidad es valiosa, pero la perpetuidad es paralizante. Necesitamos un equilibrio sano: la sabiduría de los veteranos y la audacia de los novatos.

A menudo converso con jóvenes universitarios, muchachos brillantes de San Carlos, de Pérez Zeledón o de Guanacaste, y me pregunto: ¿Por qué no ven en la cooperativa su primer hogar para emprender? La respuesta suele ser dolorosa: perciben al movimiento como algo de sus abuelos, como estructuras pesadas y burocráticas.

Si queremos llegar al 2035 con vida, debemos volver a enamorar a la juventud. Pero no se les enamora con discursos románticos del pasado,

sino con agilidad, con tecnología y con un propósito que resuene con sus valores de sostenibilidad y libertad. Como bien se ha señalado en nuestras conversaciones, el sistema actual parece estar diseñado para expulsarlos en lugar de atraerlos:

Esa “luz larga” de la que habla Oscar es la que nos permite ver más allá del siguiente ejercicio fiscal. Es entender que si no abrimos las juntas directivas a los jóvenes y a las mujeres con cuotas reales de poder, el movimiento se marchitará por inanición generacional. El cooperativismo del futuro debe ser un ecosistema de incubadoras para startups solidarias.

*“Hay que volver a enamorar a la juventud. Pero es difícil renovar cuadros si las estructuras actuales fomentan actores repetitivos. Necesitamos una ‘luz larga’ para ver un cooperativismo distinto, que no sea de estructuras pesadas, sino de agilidad y bienestar para el asociado.” — Oscar Abellán, Gerente General de COOPESIBA.*

Durante mis años en el sector público, comprendí que la brecha digital es la forma más moderna y cruel de la exclusión social. Una cooperativa que no es digital hoy, será invisible mañana. La transformación digital no se trata de comprar computadoras; se trata de cambiar la mentalidad de toda la organización, desde el guardia hasta el gerente general.

En mis recorridos, he visto la disparidad: mientras algunas cooperativas de ahorro y crédito compiten con la banca mundial, pequeñas cooperativas agrícolas luchan por llevar un control básico de sus costos. Hacia 2035, el reto es la socialización de la tecnología. Necesitamos crear una “Nube Cooperativa Nacional”, un espacio compartido donde la inteligencia de datos y la inteligencia artificial estén al servicio del pequeño productor.

Imagine a un caficultor que recibe una alerta en su celular basada en modelos predictivos de clima y mercado, permitiéndole tomar decisiones en tiempo real. Eso es cooperativismo de vanguardia. Pero para lograrlo, debemos romper con el aislamiento. La digitalización debe ser un esfuerzo colectivo, una integración que nos permita competir contra los algoritmos de las grandes corporaciones transnacionales.

A veces temo que hayamos olvidado que la educación es uno de los principios cooperativos por una razón fundamental: sin ella, la cooperativa se convierte en una empresa mercantil más. He visto con preocupación cómo se ha ido diluyendo la formación cooperativa en nuestros planes de estudio nacionales. Un país que no enseña a sus niños el valor de la asociación, es un país que está hipotecando su paz social.

Necesitamos una revolución educativa. No basta con enseñar qué es una cooperativa; hay que enseñar a gestionar, a liderar y a innovar bajo el modelo solidario. Debemos replicar los modelos de éxito que ya tenemos en casa, donde la educación no es un gasto, sino la mejor inversión posible.

*“El Ministerio de Educación, con 90,000 empleados, es una estructura inmanejable. Hay que romper ese centralismo vertical y delegar en cooperativas y asociaciones. Tenemos ejemplos de cooperativas educativas donde todos los alumnos salen bilingües y entran a las mejores universidades; eso es lo que el país necesita replicar.” — Fredy González, Presidente del CONACOOOP.*

Esta visión de Fredy es la que yo suscribo plenamente. El Estado debe ser un facilitador, no un obstáculo. Si las cooperativas educativas han demostrado que pueden producir bachilleres bilingües y competitivos en zonas rurales donde el MEP ha fallado, ¿por qué no escalar ese modelo a nivel nacional para el 2035?

La educación cooperativa es el antídoto contra la mediocridad y el centralismo.

Costa Rica es un país pequeño, pero a veces actuamos como si fuéramos un continente fragmentado. En el cooperativismo, esta fragmentación es nuestro “Talón de Aquiles”. He visto cooperativas del mismo sector compitiendo entre sí por los mismos mercados, duplicando costos logísticos y desperdiciando recursos en marketing individual.

Hacia 2035, el reto es la integración radical. No hablo de fusiones forzosas que borren la identidad local, sino de plataformas compartidas. Necesitamos un Marketplace Cooperativo Nacional donde el consumidor pueda comprar desde un queso de San Carlos hasta un café de Tarrazú en una sola transacción, con una logística unificada.

La integración debe ser también vertical. Las cooperativas de ahorro y crédito deben ser el pulmón financiero que impulse la tecnificación de las cooperativas agrícolas. Las cooperativas eléctricas deben proveer la conectividad que necesitan las cooperativas de servicios. Si logramos actuar como un solo cuerpo económico, nuestra capacidad de negociación frente a los mercados globales será imparable.

Al viajar por el mundo, siempre me ha llenado de orgullo ver productos costarricenses en las perchas más exclusivas. Pero para el 2035, no podemos conformarnos con exportar materias primas. El reto es exportar valor agregado y, sobre todo, exportar ética.

El consumidor del futuro no solo querrá saber si el producto es de buena calidad; querrá saber quién lo hizo, si se respetó el medio ambiente y si las ganancias se distribuyeron de manera justa. El modelo cooperativo tiene la mejor historia que contar en este sentido. Nuestra competitividad no debe basarse en precios bajos, sino en una diferenciación basada en la sostenibilidad y la justicia social.

Para esto, la innovación en productos es vital. Debemos dejar de ser recolectores para convertirnos en biotecnólogos, en diseñadores de experiencias y en líderes de la economía circular. El 2035 debe encontrarnos con cooperativas que no solo exportan café, sino que exportan conocimiento y tecnología agrícola al resto del mundo.

No puedo hablar del futuro sin hablar de nuestra tierra. He visto cómo el cambio climático ha alterado los ciclos de lluvia en nuestras zonas productoras, cómo las sequías golpean a nuestros ganaderos y cómo el mar amenaza a nuestras comunidades costeras. Para el cooperativismo, la sostenibilidad ambiental no es un tema de relaciones públicas; es un tema de supervivencia económica.

Debemos liderar la “Estrategia Cooperativa Verde 2035”. Esto implica una transición total hacia la agricultura regenerativa, la gestión inteligente del agua y la neutralidad de carbono en todos nuestros procesos. Nuestras cooperativas eléctricas ya son líderes en energía renovable, pero ahora deben ser las arquitectas de la movilidad eléctrica rural y de la gestión de desechos.

La cooperativa del futuro es aquella que no solo no daña el ambiente, sino que ayuda a sanarlo. Esa es la verdadera rentabilidad del siglo XXI.

Me han preguntado cuál es la diferencia fundamental entre una empresa privada y una cooperativa. Mi respuesta siempre es la misma: la capacidad de innovar socialmente. En un país que enfrenta crecientes retos en salud mental, soledad en adultos mayores y violencia comunitaria, las cooperativas deben dar un paso al frente.

Hacia 2035, imagino cooperativas que gestionan centros de bienestar integral, que promueven el arte y la cultura como herramientas de cohesión social y que cuidan de sus asociados más allá de lo económico. Somos organizaciones de personas para personas. Nuestra eficiencia debe medirse no solo en excedentes, sino también en la calidad de vida de nuestras comunidades. El desarrollo cultural y el bienestar emocional deben ser ejes estratégicos de nuestro crecimiento.

Sería deshonesto de mi parte escribir este libro sin tocar un tema sensible pero necesario: la modernización de nuestras instituciones rectoras. El INFOCOOP y el CONACOOOP han cumplido roles históricos fundamentales, pero hacia el 2035 requieren una transformación profunda.

Necesitamos instituciones que sean motores de innovación, no anclas burocráticas. El sistema debe ser más técnico y menos político. Como bien lo han expresado líderes que viven la realidad del campo día a día:

Suscribo cada palabra de Armando. La reingeniería institucional debe enfocarse en la digitalización, en el acompañamiento técnico de alto nivel y en un financiamiento inteligente que asuma riesgos junto al emprendedor. El centralismo estatal es un veneno para la productividad rural; debemos descentralizar el poder y devolverle

*“No puede ser que en 50 o 60 años no se haya hecho una reingeniería del sistema cooperativo. Hemos creado estructuras burocráticas que hoy son un costo y un estancamiento. Necesitamos instituciones ágiles, técnicas y sin política; que el INFOCOOP y otros órganos dejen de ser un freno y se conviertan en motores de innovación.” – Armando Castro, Presidente de la Junta Directiva de Coopeagri.*

la agilidad a las regiones.

Finalmente, debemos cambiar la forma en que nos contamos a nosotros mismos y al mundo. El cooperativismo costarricense no es un modelo de subsistencia; es un modelo de excelencia. Debemos pasar de la narrativa de la “necesidad” a la narrativa de la “oportunidad”.

Para el 2035, el sello cooperativo debe ser la marca más valiosa de Costa Rica. Una marca que comunique innovación, tecnología, sostenibilidad y democracia. Debemos usar todas las herramientas de la comunicación moderna para que cada costarricense se sienta orgulloso de pertenecer a este movimiento. No somos el pasado de Costa Rica; somos su futuro más brillante.

Al cerrar este análisis de retos, no puedo evitar sentir un peso de responsabilidad. El riesgo de no actuar es inmenso. Si el cooperativismo no se transforma, si no abraza la tecnología, si no atrae a los jóvenes y si no profesionaliza su gestión, corre el riesgo de volverse irrelevante. Podríamos ver cómo nuestras cooperativas son absorbidas por gigantes digitales o cómo se fragmentan hasta desaparecer.

Pero no escribo este libro desde el miedo, sino desde la esperanza. Tenemos lo que el mundo moderno más anhela: confianza y propósito común. Si logramos modernizar nuestra estructura, seremos el referente mundial de una economía con rostro humano.

El 2035 no está lejos. Se construye hoy, con cada decisión que tomamos en nuestras juntas directivas, con cada innovación en nuestras plantas de proceso y con cada joven al que le abrimos una puerta.

A lo largo de los capítulos anteriores, hemos desmenuzado la técnica, la historia y la tecnología. Pero al final del día, el cooperativismo se trata de la voluntad humana. Recuerdo una visita a una pequeña cooperativa de autogestión en el sur del país. Vi a hombres y mujeres trabajando con un orgullo que no se encuentra en una empresa tradicional. Sabían que eran dueños de su destino. Esa sensación de propiedad es la que debemos escalar a nivel nacional.

*‘No es lo mismo ser empleado que ser dueño de tu modo de producción. En una cooperativa de autogestión, desde el misceláneo hasta el médico especialista son dueños. Eso cambia el ADN del servicio: el trabajador no solo cumple un horario, sino que protege su empresa brindando la mejor atención posible.’*

Oscar Abellán, Gerente General de COOPESIBA

Ese cambio en el ADN es lo que Costa Rica necesita en todos sus sectores. Imagine un país donde el ciudadano no solo es un usuario de servicios, sino un dueño responsable de su bienestar. Ese es el horizonte que persigo.

Para concluir este capítulo, quiero proponer siete mandamientos estratégicos que deben guiar nuestro caminar hacia la próxima década:

- 1. Digitalización Total:** Ninguna cooperativa puede quedarse atrás en la carrera tecnológica.
- 2. Apertura Generacional:** Los jóvenes deben ser protagonistas hoy, no mañana.
- 3. Excelencia en la Gestión:** Profesionalizar cada nivel de la organización con métricas de clase mundial.
- 4. Sostenibilidad como Valor:** No hay economía posible en un planeta enfermo.
- 5. Integración Real:** Trabajar como un solo puño frente al mercado global.
- 6. Reforma Institucional:** Limpiar la política de nuestras instituciones técnicas.

7. ***Narrativa de Orgullo:*** Comunicar al mundo que el cooperativismo es la evolución de la economía.

El cooperativismo costarricense se encuentra ante su mayor prueba de fuego. No basta con haber sobrevivido al siglo XX; hay que conquistar el XXI. La transformación que propongo es profunda, a veces dolorosa, pero absolutamente necesaria.

Costa Rica es un experimento social maravilloso que ha demostrado que se puede crecer en paz y solidaridad. El cooperativismo es la herramienta que ha hecho posible ese experimento. Al mirar hacia el 2035, no veo nubarrones de fracaso, veo un cielo despejado para aquellos que tengan la valentía de innovar.

Sigamos adelante, con la sabiduría de nuestra historia y la audacia de nuestra visión. Porque el futuro de Costa Rica es, y debe ser, cooperativo.



## Conclusión

# Reconocer Nuestras Sombras para Iluminar el Futuro

Epílogo de un Viaje Compartido.



*“La principal misión de nuestros días es luchar por nuevas modalidades económicas y sociales con el propósito de difundir el bienestar y la cultura entre todos los miembros de la sociedad”*

**Rodrigo Facio Brenes, Economista y Político Costarricense**

Al llegar a estas páginas finales, siento la misma emoción que experimenta un caminante al alcanzar la cima de una montaña desde la cual puede observar, por fin, todo el relieve de su patria. Escribir este libro no ha sido solo un ejercicio de sistematización de ideas; ha sido un reencuentro con mi propia historia y con la esencia misma de lo que significa ser costarricense.

He dedicado estas páginas a desgranar el modelo cooperativo como un organismo vivo que respira, que sueña y que sostiene, a menudo en silencio, los cimientos de nuestra paz social.

El cooperativismo en Costa Rica es mucho más que un sector de la economía; es un proyecto de país. Si algo he querido dejar claro a lo largo de esta obra es que no podemos entender nuestra estabilidad democrática, nuestra clase media rural o nuestra resiliencia ante las crisis globales sin darle el lugar que le corresponde a la economía social. Estamos ante una filosofía de vida que pone a la persona en el centro, que entiende la comunidad como una extensión de la familia y que propone una forma de entender la riqueza no como un fin acumulativo, sino como una herramienta distributiva de bienestar.

Hacia el futuro, mi mirada es de una esperanza exigente. No basta con heredar el éxito de nuestros antecesores; debemos ser capaces de reinterpretarlo para un siglo XXI que nos desafía con la frialdad de los algoritmos y la urgencia de la crisis climática. Quiero sintetizar esa visión de un cooperativismo que se convierte en el pilar estructural del desarrollo nacional, una fuerza que no solo produce bienes y servicios, sino que produce dignidad.

### **LA DIGNIDAD HUMANA COMO CENTRO DE GRAVEDAD**

A menudo me detengo a pensar en los pioneros de Rochdale, aquellos tejedores que en medio de la precariedad de la Revolución Industrial decidieron que su destino

no tenía por qué ser la miseria. Esa chispa de dignidad es la que prendió en suelo costarricense. En un mundo donde las fuerzas del mercado tienden a la concentración feroz y donde las instituciones políticas a veces parecen desconectadas del latido de la calle, el cooperativismo emerge como un refugio de humanidad.

La dignidad no es un concepto abstracto. Dignidad es tener un precio justo por el café que se cultivó con sudor; es tener acceso a un crédito que no asfixie, sino que potencie; es ser dueño de la empresa donde uno trabaja. Este modelo ofrece una alternativa real a la crisis de legitimidad que enfrentan tantos sistemas en el mundo actual. Aquí no hay “accionistas ausentes” que solo buscan el dividendo; hay asociados presentes que buscan la mejora de su entorno.

Esta intención moral es la que nos distingue. Mientras otros modelos ven consumidores o “recursos humanos”, el cooperativismo ve ciudadanos con derechos y responsabilidades compartidas. Es una escuela de democracia constante que nos enseña que la libertad individual solo alcanza su plenitud cuando se ejerce en solidaridad con los demás.

Siempre he sostenido que el cooperativismo en Costa Rica no fue un injerto extraño traído de afuera. Si el modelo floreció con tanta fuerza en nuestro suelo es porque sintoniza perfectamente con nuestra identidad. El costarricense, por naturaleza, es un ser asociativo. Somos el país del “con permiso”, del “pura vida” y de la mano vuelta. Esa cultura comunitaria histórica fue el abono perfecto para que las cooperativas se convirtieran en instituciones tan nuestras como el himno nacional o la escuela pública.

Nuestras cooperativas surgieron de las entrañas de la necesidad. No nacieron en oficinas climatizadas en San José, sino en los corredores de las casas campesinas donde los agricultores se reunían para defenderse de los intermediarios. Nacieron del deseo de las familias rurales de tener luz eléctrica para que sus hijos pudieran estudiar de noche. Por eso, el cooperativismo es parte de nuestro ADN social. No es una moda empresarial; es la forma en que el costarricense decidió organizarse para conquistar su propia modernidad sin vender su alma.

No es posible exagerar el impacto que el movimiento ha tenido en nuestra configuración nacional. Al repasar los aportes históricos, uno se da cuenta de que el mapa de la prosperidad costarricense coincide, casi milimétricamente, con el mapa de la presencia cooperativa.

En el desarrollo rural, las cooperativas han sido el muro de contención contra el abandono de las tierras. Han generado arraigo, evitando que nuestros jóvenes tengan que migrar masivamente a los precarios de la ciudad. En el sector eléctrico, llevaron el progreso a los rincones más oscuros del mapa, demostrando que la eficiencia no tiene por qué estar reñida con el servicio social. En la inclusión financiera, han permitido que miles de familias sueñen con su casa propia o con el estudio de sus hijos. Incluso en los momentos de mayor angustia nacional, este modelo ha sido el salvavidas. Cuando el mundo se detuvo, el cooperativismo siguió latiendo, protegiendo lo más sagrado que tiene una empresa: su gente.

*“La pandemia fue el ejemplo enorme: mientras otros sectores cerraban, las cooperativas mantuvieron sus puestos de trabajo y operaciones. Somos organizaciones que asumimos el riesgo financiero y social porque nuestra prioridad no es el lucro, sino la calidad de vida y la preparación de nuestra gente.”*

**Wilber Mejía, COOPECEP R.L.**

Este testimonio de Wilber resume la esencia de nuestra resiliencia. No es solo que las cooperativas aguantan las crisis; es que las atraviesan cuidando a la comunidad. Ese impacto es la “fuerza invisible” de la que hablo: un soporte estructural que evita que el tejido social se desgarre cuando vienen los tiempos difíciles.

### **LA BRÚJULA DE LOS PRINCIPIOS EN LA TORMENTA DIGITAL**

En este mundo acelerado, donde parece que todo es líquido y pasajero, los principios cooperativos se mantienen como una roca firme. La adhesión voluntaria, la democracia, la educación y el compromiso con la comunidad no son piezas de museo; son la brújula que nos impedirá perdernos en la era de la inteligencia artificial.

La ética cooperativa trasciende las modas. En una época donde la desconfianza hacia las grandes corporaciones crece debido a la falta de transparencia, el modelo cooperativo ofrece una ventaja competitiva única: la confianza. Un asociado sabe que su cooperativa no le va a ocultar información, porque él es el dueño. Sabe que los excedentes volverán a su comunidad para mejorar el Ebais, la escuela o el camino. Esa transparencia es el activo más valioso del siglo XXI.

Gracias a estos valores, el movimiento ha resistido la tentación de convertirse en una forma empresarial más. Lo que nos distingue es el propósito. Una empresa privada busca maximizar el capital; una cooperativa busca maximizar el bienestar humano. Esa diferencia, que parece sutil, es lo que cambia el destino de una nación entera.

Sería un error de mi parte pintar un cuadro de perfección. Como toda obra humana, el cooperativismo costarricense tiene debilidades que debemos enfrentar con honestidad intelectual y valentía política. La gobernanza, aunque democrática en papel, sufre a veces de una baja participación real. No podemos permitir que nuestras organizaciones se conviertan en “clubes de amigos” donde solo unos pocos deciden.

La falta de renovación generacional y la brecha tecnológica son, quizás, nuestras mayores amenazas. Si el joven de hoy no siente que la cooperativa es su espacio de innovación, el modelo morirá con la última generación de pioneros. Además, la fragmentación institucional nos debilita. Reconocer estas fallas es el primer paso para una reforma profunda que nos proyecte hacia el 2035.

Debemos volver a entender que la autogestión es un compromiso diario, un sentido de pertenencia que debe vibrar en cada asociado, desde el cargo más alto hasta el más humilde.

Esa mentalidad de dueño es la que debemos recuperar. Cuando el asociado se siente dueño, la participación aumenta, la vigilancia mejora y la innovación florece.

*“En una cooperativa de autogestión, desde el misceláneo hasta el médico especialista son dueños. Eso cambia el ADN del servicio: el trabajador no solo cumple un horario, sino que protege su empresa brindando la mejor atención posible.”*

**Oscar Abellán, COOPESIBA**

## REVOLUCIÓN CON ALMA

El capítulo 10 de esta obra fue una advertencia y una invitación. La inteligencia artificial y la economía de datos no son opciones; son el nuevo ecosistema donde nos toca vivir. Mi tesis es que el cooperativismo tiene una ventaja natural para liderar la revolución tecnológica porque puede dotar a la tecnología de un propósito ético.

Imaginemos un cooperativismo que utiliza la IA para optimizar las rutas de recolección de leche, reduciendo la huella de carbono; que utiliza el blockchain para garantizar al consumidor europeo que su café fue producido con salarios justos y sin agroquímicos; que utiliza plataformas digitales para que el asociado pueda participar en la toma de decisiones desde su finca. Eso es el Cooperativismo 5.0: la unión de la eficiencia tecnológica con la justicia social.

La tecnología puede amplificar nuestra esencia. Lejos de deshumanizarnos, las herramientas digitales pueden permitirnos estar más conectados, ser más transparentes y educar a más personas. El reto es no tener miedo a la innovación, sino abrazarla como el nuevo lenguaje de la solidaridad.

A partir de todo lo analizado, propongo que el país asuma una “Estrategia Cooperativa 2035” basada en pilares claros:

- 1. Transformación Digital Integral:** No puede quedar una sola cooperativa fuera del mundo digital. Debemos crear infraestructuras compartidas que democratizen el acceso a la tecnología.
- 2. Liderazgo Joven y Diverso:** Crear incubadoras de emprendimiento cooperativo para jóvenes y asegurar que las mujeres tengan el protagonismo que merecen en las juntas directivas.
- 3. Integración y Redes:** Superar la fragmentación. Debemos competir como un solo bloque nacional, compartiendo logística, mercados y laboratorios de innovación.

4. ***Sostenibilidad Ambiental de Vanguardia:*** Liderar la economía circular y la agricultura regenerativa. El cooperativismo debe ser el sinónimo de la Costa Rica verde.
5. ***Educación de Clase Mundial:*** Transformar nuestra formación cooperativa en una plataforma de educación permanente, técnica y ética, que sea referente internacional.

Esta ruta no es solo para el sector; es para el país. Si fortalecemos estos pilares, estaremos garantizando una Costa Rica más equitativa y competitiva para las próximas décadas.

Costa Rica enfrenta hoy retos profundos: una desigualdad que crece, un desempleo juvenil que asfixia y una polarización social que nos debilita. Ante estos dolores, el cooperativismo es la medicina más efectiva que tenemos a mano.

Donde hay una cooperativa fuerte, hay menos migración hacia los cinturones de miseria. Donde hay una cooperativa de crédito, hay familias que escapan de las garras de los prestamistas informales. Donde hay una cooperativa de salud, hay una atención digna y eficiente que le ahorra recursos al Estado.

No podemos seguir viendo al cooperativismo como un “asunto de cooperativistas”. Debe ser visto como un pilar institucional de la República, tan importante como el ICE, la Caja o el sistema educativo. Es hora de que las políticas públicas reflejen esta importancia, eliminando las trabas burocráticas que asfixian el emprendimiento solidario y fomentando una cultura de asociación desde la escuela.

Muchas veces, el éxito de una Pyme depende de ese brazo amigo que la ayuda a escalar, algo que solo el modelo asociativo puede ofrecer con verdadera sinceridad.

*“Muchas pymes mueren en el camino no por falta de ideas, sino por falta de acompañamiento. El cooperativismo es la ‘unión que hace la fuerza’ para escalar...”*

**Nury Guevara, Visionaria Cooperativista**

El acompañamiento del que habla Nury es la clave para transformar nuestro parque empresarial. El cooperativismo es la plataforma de lanzamiento para que el pequeño talento nacional se convierta en éxito global.

### **LA FUERZA INVISIBLE QUE SOSTIENE EL FUTURO**

Hay una belleza profunda en las cosas que se hacen con perseverancia y en silencio. El cooperativismo pertenece a esa

categoría. Mientras los titulares se llenan de escándalos o de crisis, miles de cooperativistas madrugan cada día para trabajar, para ahorrar, para construir. Son la fuerza invisible que sostiene a Costa Rica.

Este modelo no busca el aplauso fácil ni la riqueza rápida. Busca la construcción lenta pero segura de una sociedad donde todos quepan. Es un antídoto contra la polarización porque nos obliga a sentarnos a la mesa con quien piensa diferente para resolver problemas comunes. En una cooperativa no importa el partido político ni la religión; importa el bienestar del asociado y de la comunidad.

Ese aprendizaje colectivo es un tesoro democrático que debemos proteger. En tiempos de ruido y división, el cooperativismo nos recuerda que somos más fuertes cuando trabajamos juntos. Es la prueba viviente de que la economía puede tener corazón y que la eficiencia puede tener rostro humano.

Quiero dirigir mis palabras finales de este capítulo a los jóvenes. Ustedes son los herederos de un legado inmenso, pero también son los arquitectos de su propia versión del cooperativismo. No acepten el modelo como algo estático; cuestionenlo, modernícenlo, llévenlo a las fronteras del conocimiento.

Ustedes entienden el mundo digital y tienen una sensibilidad ambiental que mi generación apenas está terminando de procesar. Usen esas herramientas para hacer que el cooperativismo sea la respuesta a los desafíos del siglo XXI. No busquen solo empleos; busquen propósitos. Y no hay propósito más noble que el de construir una empresa que sea propiedad de muchos, para el beneficio de todos.

El relevo generacional no es un trámite administrativo; es una renovación del pacto social. Costa Rica necesita su energía, su rebeldía con causa y su capacidad de innovar para que la llama que encendieron los pioneros siga iluminando el camino hacia el 2035 y más allá.

Concluyo esta obra con una convicción que el tiempo solo ha venido a fortalecer: el cooperativismo es la esperanza con raíces profundas en Costa Rica. No es una utopía; es una realidad que ya produce leche, café, electricidad, salud y crédito. Es un modelo que ha demostrado que se puede ser exitoso en el mercado sin dejar a nadie atrás.

Como dijo alguna vez el gran Arizmendiarieta, las cooperativas no son el final de un camino, sino el inicio de un proyecto humano permanente. Costa Rica tiene en sus manos una herramienta maravillosa para enfrentar la incertidumbre del futuro.

La fuerza que nos sostiene es la de la unión. Que este libro sea un recordatorio de que nuestro destino como nación está ligado a nuestra capacidad de cooperar. Sigamos construyendo, sigamos innovando y, sobre todo, sigamos creyendo en el poder de la gente organizada. Porque cuando los costarricenses nos unimos bajo la bandera de la solidaridad, no hay reto que no podamos superar.



---

*“Mi mayor anhelo es que, al volver la mirada, las próximas generaciones digan que tuvimos la valentía de transformar el presente sin soltar las manos de quienes caminan con nosotros.”*

---



# **Reto Cooperativísimo Siglo 21**

**Por: Jorge Woodbridge González**





COSTA RICA:

# RETO SIGLO 21



Reto Cooperativismo Siglo 21, nace del diálogo. Es el resultado de un encuentro profundo con líderes, expertos y ciudadanos comprometidos que, analizan cómo la inteligencia artificial, el cambio climático y el relevo generacional desafían al movimiento. El libro plantea una tesis audaz: el cooperativismo no es un vestigio del pasado, sino la herramienta más poderosa para construir una Costa Rica moderna y competitiva. Es una llamada a la acción para que las nuevas generaciones asuman el liderazgo de este motor invisible que sostiene nuestra paz social.

Quienes deseen conocer a los participantes y escuchar esas conversaciones pueden visitar el sitio web [www.retosiglo21.org](http://www.retosiglo21.org) donde también se brinda información sobre esta importante iniciativa de ciudadanos comprometidos con la libertad, la democracia y el desarrollo humano integral.

JORGE WOODBRIDGE GONZÁLEZ

Ingeniero químico por la Universidad de Costa Rica, con estudios en Incae Business School y Ipade. Fue director del ICT, viceministro de Economía (2006-2008) y ministro de Competitividad (2008-2010). Es asesor financiero, fundador del Banco de Fomento Agrícola y profesor en la UCR. Ha dirigido diversas empresas y asociaciones, y es autor de varios libros sobre economía y sociedad.

