

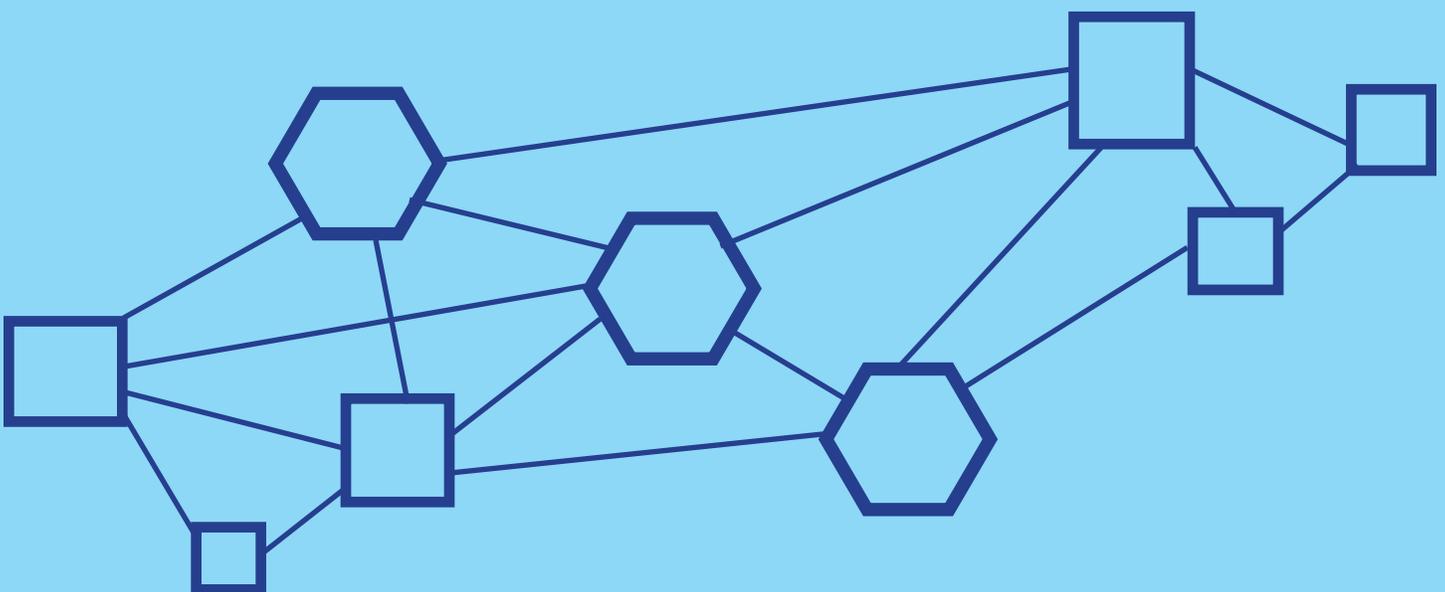
*Regenerando economías locales: medio ambiente, equidad
y emprendimiento en las ciudades post-industriales
estadounidenses*

Esta serie de publicaciones del MIT Community Innovators Lab cuenta con el apoyo de
la Fundación Barr

Democracia Económica Sostenible:

Cooperativas de trabajadores para el siglo XXI

Autores:
Nicholas Iuviene
Amy Stitely
Lorlene Hoyt



Octubre 2010

Sobre CoLab

El Laboratorio de Innovación Comunitaria (CoLab) es un centro para la investigación, la docencia y la práctica dentro del Departamento de Estudios Urbanos y Planificación de MIT (MIT DUSP). CoLab apoya el desarrollo y uso de conocimiento desde las comunidades excluidas para profundizar la participación ciudadana, mejorar las prácticas comunitarias, informar a quienes desarrollan políticas públicas, movilizar activos comunitarios y generar riqueza compartida.

Creemos que el conocimiento comunitario puede impulsar innovaciones poderosas y ayudar a transformar los mercados en un escenario que sostenga la justicia social. CoLab facilita el intercambio de conocimiento y recursos entre el MIT y las organizaciones comunitarias. Promovemos que los estudiantes se involucren en la práctica usando este enfoque para lograr cambio y sostenibilidad en las comunidades.



sitio web colab.mit.edu

tel +1 617.253.3216

fax +1 617.258.6515

dirección 77 Massachusetts Avenue, Building 9-417 Cambridge, MA 02139

Sobre esta serie

Esta guía hace parte de una serie de publicaciones sobre estrategias de desarrollo económico equitativo para las ciudades post-industriales en los Estados Unidos y está apoyado en parte por la Fundación Barr. Las otras entregas de esta serie son:

Fortaleciendo economías locales y la vida en la ciudad: el poder oculto de los pequeños negocios.

Modernizaciones en la escala urbana: aprendiendo de Portland y Oakland.

Poder en red: construyendo alianzas colaborativas para la eficiencia energética y la equidad.

Esta serie se escribe para aliados comunitarios y planificadores urbanos que están trabajando en la construcción de una economía más equitativa y sostenible.

Democracia Económica Sostenible: Cooperativas de trabajadores para el siglo XXI

Índice

- 4 *Modelo de investigación*
- 5 *Introducción*
- 8 *Caso #1: Mondragón - País Vasco, España*
- 10 *Aprendiendo de Mondragón*
- 13 *Caso #2: Evergreen - Cleveland, Ohio, Estados Unidos*
- 16 *Aprendiendo de Evergreen*
- 17 *Análisis: diferencias clave entre Mondragón y Evergreen*
- 18 *Un marco para el desarrollo cooperativo*
- 26 *Conclusión*
- 27 *Consideraciones finales*
- 28 *Notas*

Modelo de investigación

Usando la docencia y la investigación para informar a la práctica

Esta serie es uno de los resultados de una colaboración de más de un año entre estudiantes, miembros de CoLab y la profesora Lorlene Hoyt, quienes participaron en un experimento pedagógico llamado el “Proyecto Colaborativo de Tesis”.

El Proyecto Colaborativo de Tesis fue puesto en marcha por la profesora Hoyt y nació al observar que muchos estudiantes vivían con angustia el proceso de escribir su tesis y en muchos casos, terminaban insatisfechos con el resultado. En parte, esto se debía a que las tesis normalmente terminaban archivadas en los estantes de la biblioteca. Con el propósito de hacer el proceso de tesis menos aislado y más gratificante, Hoyt invitó a seis estudiantes a que adelantaran su investigación a través de un grupo colaborativo bajo su supervisión.

Cada estudiante investigó una ciudad post-industrial en o un grupo de ciudades en los Estados Unidos sobre el uso o el potencial de los fondos de estímulo para regenerar las economías locales. El grupo se reunió regularmente a lo largo del año académico

para compartir los descubrimientos, aprender a través de sus casos y codesarrollar recomendaciones para la acción.

Más allá del documento de la tesis, los estudiantes aceptaron crear productos multimedia y guías prácticas que podían ser distribuidas ampliamente a aliados comunitarios y a los promotores y responsables de las políticas públicas.

Los profesores asociados a CoLab, su personal y sus afiliados apoyaron el proyecto intermediando con los aliados comunitarios, acogiendo reuniones reflexivas, aconsejando a los estudiantes, siendo coautores y editores de productos escritos, proporcionando apoyo en medios y coorganizando presentaciones públicas.

El Proyecto Colaborativo de Tesis ha sido un gran vehículo para dirigir la capacidad de investigación institucional hacia un entendimiento más profundo sobre la equidad, el medio ambiente y el emprendimiento así como su relación con la participación democrática. A través de este proyecto, hemos querido movilizar a la academia hacia la acción y expandir nuestro rango de impacto. Para más información visite nuestro blog: <http://colabradio.mit.edu/?cat=317>.

Este es el momento para un nuevo marco alternativo de desarrollo económico. En los últimos dos años hemos sido testigos del colapso de los mercados financieros globales y de la tasa de desempleo nacional más alta desde 1980. A raíz de esta crisis, estamos frente al reto de encontrar una manera sostenible y democrática de generar riqueza en las ciudades. El tipo de preguntas que debemos responder son:

¿Cuál es el camino adecuado hacia el desarrollo económico para las ciudades des-industrializadas donde la pérdida de la economía manufacturera ha dejado tantas personas a la deriva?

¿Cómo pueden quienes viven y trabajan en las ciudades construir economías locales robustas que estén basadas en principios democráticos?

Y finalmente, ¿Qué papel pueden jugar las instituciones arraigadas en la reorganización de las actividades económicas locales de tal manera que las comunidades tengan mayor control?

Cuando trabajan en red con instituciones arraigadas, las cooperativas de trabajadores pueden promover desarrollo económico progresivo, de base local y endógeno. En esta guía, exploramos la red de cooperativas de trabajadores como una estrategia barrial, municipal y regional para generar riqueza. Presentamos dos ejemplos: el complejo Mondragón en España y la naciente Iniciativa Cooperativa Evergreen en Cleveland, Ohio.

A partir de estos dos casos, presentamos un marco general para la construcción de una red escalable de cooperativas en las ciudades post-industriales de Estados Unidos.

¿Qué es la democracia económica?

La democracia económica es un acuerdo socio-económico donde las instituciones de economía local están controladas de una manera democrática. Estas instituciones económicas incluyen los negocios, las finanzas, la investigación y desarrollo y el sector educativo. La democracia económica no rechaza el papel de los mercados, mas bien quita el énfasis en la primacía del motivo de maximización de ingresos y ganancias entre quienes toman las decisiones en el sector de la economía.

Un medio para alcanzar la democracia económica es a través de la propiedad cooperativa de la economía local por parte de todos aquellos que participan en ella. En este caso, una estructura de propiedad amplia puede forzar un reajuste de intereses que ayude a conciliar los conflictos entre los dueños de los activos productivos y sus trabajadores. La propiedad compartida de la economía local también ayuda a arraigar la riqueza en las comunidades, previniendo que los recursos se salgan del área. Los negocios cooperativos son una de las formas que naturalmente encaja mejor con el modelo de democracia económica ya sean estas cooperativas de trabajadores, productores, consumidores o de vivienda.

¿Qué es una cooperativa de trabajadores?

Las cooperativas de trabajadores son negocios tradicionalmente con ánimo de lucro que son de propiedad conjunta y están controlados democráticamente por los empleados de la empresa, comúnmente denominados trabajadores-propietarios. Las cooperativas pueden variar desde una pequeña escala hasta negocios multimillonarios. A nivel global, las cooperativas emplean más de 100 millones de personas y cuentan con más de 800 millones de miembros (1). Aunque sus formas de organización cambian dramáticamente, la mayoría de cooperativas de trabajadores se adhieren a los principios de Rochdale que fueron creados por la Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale en 1844. Estos principios describen un conjunto de ideales a los que todas las empresas cooperativas deben adherirse.

Principios de Cooperación de Rochdale (1844):

1. **Membresía abierta.**
2. **Control democrático (una persona, un voto).**
3. **Distribución de las ganancias proporcional al comercio.**
4. **Pago de intereses limitado sobre el capital.**
5. **Neutralidad política y religiosa.**
6. **Ventas al contado (sin extensión de crédito).**
7. **Promoción de la educación continua.**

En su página web, la Alianza Cooperativa Internacional traza la evolución de los principios originales de Rochdale hasta la adopción de los siguientes siete principios en 1996:

Declaración de Identidad Cooperativa - Alianza Cooperativa Internacional (1996):

1. **Membresía voluntaria y abierta.**
2. **Gestión democrática por parte de los asociados.**
3. **Participación económica de los asociados.**
4. **Autonomía e independencia.**
5. **Educación, formación e información.**
6. **Cooperación entre cooperativas.**
7. **Interés por la comunidad.**

La Alianza Cooperativa Internacional afirma que las cooperativas son diferentes de los modelos de negocio tradicionales en la medida que ponen a las personas en el centro de sus negocios y no al capital. Dado que las cooperativas son propiedad colectiva y su control es democrático, las decisiones de negocios buscan el balance entre la necesidad de generar ganancias, asegurar las necesidades de sus miembros y los intereses más grandes de la comunidad.

Cooperativas de trabajadores en los EE.UU.

Los estudios sobre la eficiencia de las cooperativas de trabajadores y su tasa de éxito varían considerablemente. Las cooperativas surgieron a mediados del siglo XIX en respuesta a los abusos laborales y desigualdades que resultaron de la revolución industrial. En los EE.UU, la recesión económica de los 70s y 80s llevó a que resurgiera el interés en las cooperativas. En esta época, el programa de propiedad compartida entre los empleados (ESOP o Plan de Participación Accionaria de los Empleados) se convirtió en el modelo de negocios dominante para las empresas estadounidenses que aspiraban aplicar los principios cooperativos. Sin embargo, a pesar de ser muy popular, el modelo ESOP se quedó corto en la medida que no logró entregar poder de decisión a sus trabajadores-propietarios.

En los Estados Unidos, de las cooperativas gobernadas de una manera verdaderamente democrática, pocas han alcanzado una escala significativa en términos de número de empresas creadas, personas empleadas o ganancias generadas. Aquellas que lo lograron, tales como Supermercados O&O en Filadelfia y las cooperativas de madera contrachapada en el Noroeste, no pudieron mantenerse viables a largo plazo y finalmente se disolvieron.

Cooperativas de trabajadores en Europa

En Europa, las cooperativas multisectoriales Legacoop (Italia) y Mondragón (España) han

podido alcanzar una escala significativa y han demostrado sostenibilidad a largo plazo. Legacoop, fundada en 1886 en Milán, cuenta ahora con más de 15.000 cooperativas y emplea a más de un millón de personas (2). Mondragón, fundada en 1956 tiene ahora 33.3 millones de euros en activos y emplea a más de 85.000 en todo el mundo (3). Las preguntas que surgen son:

¿Qué se puede aprender de estas experiencias europeas?

¿Es posible alcanzar tasas de éxito similares en el contexto de los EEUU?

La lección más importante de Legacoop y Mondragón es la importancia de establecer una red de cooperativas integrada económicamente y no una cooperativa individual. En una economía de mercado, el modelo de negocio cooperativo enfrenta retos estratégicos cuando opera de manera independiente. Una cooperativa de trabajadores independiente está destinada a fracasar en una economía altamente competitiva y global.

Sin embargo, un ecosistema de varias cooperativas de trabajadores y organizaciones de soporte pueden crear una infraestructura que permita alcanzar crecimiento sostenido y expandirse (4).

En Mondragón, la red de cooperativas creció desde una cooperativa de escuela politécnica a una red de 256 empresas de comercio, finanzas, educación, investigación y desarrollo. En esta próxima sección analizaremos como alcanzaron este crecimiento.

Caso #1: Mondragón

País Vasco, España

Mondragón es una ciudad en el País Vasco, una zona semiautónoma de España en la frontera norte junto a la región del suroeste de Francia. Un sacerdote, Don José María Arizmendiarieta (Arizmendi), fundó el Complejo Cooperativo de Mondragón (5). Arizmendi había llegado a Mondragón en 1941, después de terminar su Seminario en donde estudió los movimientos sociales.

En 1943 organizó una asociación de padres de familia que juntó los recursos necesarios para crear una escuela técnica, La Escuela Politécnica. Esta escuela estaba organizada como una cooperativa donde cada individuo/ contribuyente (aproximadamente 600) recibían un voto para elegir miembros de la Asamblea General quienes a cambio elegían miembros de la Junta Directiva. La Escuela Politécnica sirvió como un medio para desarrollar la mano de obra local y como el lugar para diseminar la visión que tenía Arizmendi sobre lo social (6).

Trece años después, en 1956, cinco graduados de la Escuela Politécnica crearon la primera cooperativa de trabajadores industriales: Ulgor. Inicialmente, esta cooperativa manufacturaba estufas de parafina y desde entonces se ha expandido a producir otros electrodomésticos, equipos de calefacción y utensilios de cocina. Ulgor se convirtió en el modelo para las futuras cooperativas de trabajadores de Mondragón.

En 1959, la Caja Laboral Popular se convirtió en la primera cooperativa secundaria de Mondragón. La Caja, que empezó con tres cooperativas de trabajadores y una

de consumidores como miembros, fue la primera organización que se vinculó a las cooperativas Mondragón en una red. Estaba estructurada como una cooperativa de crédito y fue fundada con el propósito de crear y hacer crecer las cooperativas de trabajadores. La Caja adquiría capital al proveer cuentas de ahorro y seguridad social a los trabajadores (7). La Caja hoy en día actúa como una fuerza ancla y de coordinación para mantener la red de cooperativas. Para que una empresa pueda usar los servicios de desarrollo financiero y analítico de la Caja, debe entrar como cooperativa a través de un contrato de asociación, lo que le permite a la Caja supervisar la organización interna de la cooperativa. La Caja regula la gobernanza y la organización interna de las empresas cooperativas, dictando medidas de capital-deuda, requerimientos, regulaciones y políticas sobre la contratación.

En los años 60, los líderes del Complejo Mondragón adoptaron una política de crear nuevas empresas spin-off en el momento que una línea de producción de cualquier empresa alcanzara niveles de auto-suficiencia. Estas empresas spin-off ayudaron a disuadir la emergencia de estructuras burocráticas y corporativas. A medida que se implementó esta política, aumentaron el número de empresas del complejo Mondragón. De tal manera, los líderes de Mondragón institucionalizaron al grupo cooperativo como un mecanismo de organización entre sus empresas. El grupo comparte una estructura de gobierno, junta

Caso #1: Mondragón

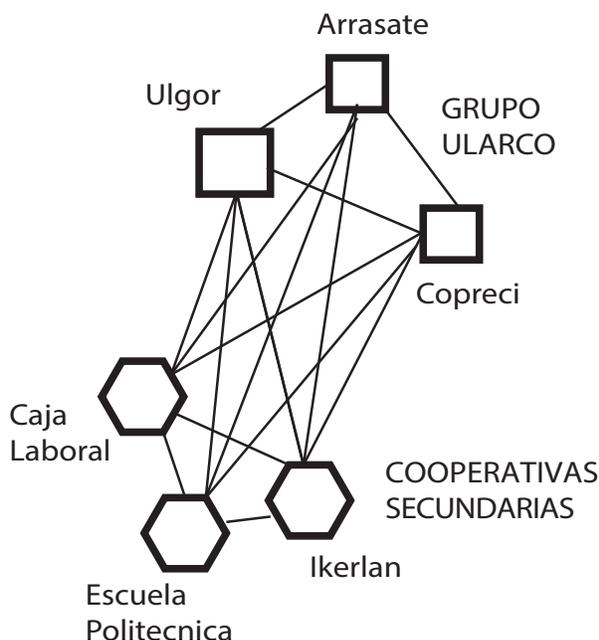
País Vasco, España

las ganancias y las pérdidas y permite la movilidad de los trabajadores-propietarios entre las empresas que hacen parte del grupo.

El primer grupo cooperativo se denominó ULARCO y estaba compuesto de la primera empresa cooperativa Ulgor y otras dos: Arrasate y Copreci; que fabricaban componentes para Ulgor. Tiempo después, todas las empresas cooperativas en el complejo Mondragón se organizaron en grupos cooperativos (8).

Ikerlan, una cooperativa de investigación industrial aplicada creada en 1977, le añadió capacidad de investigación y desarrollo a la red de Mondragón. Apoyada por varias cooperativas industriales y la Caja Laboral, Ikerlan cuenta con una Junta Directiva compuesta de representantes de los empleados, de las cooperativas industriales de la red y de las cooperativas de segundo nivel que participan, incluyendo la Escuela Politécnica. La lógica de Arizmendi de desarrollar capacidades de I+D respondía a la necesidad de disminuir la dependencia del capital privado y la necesidad de importar tecnología avanzada. En 1982 el gobierno del País Vasco empezó a proveer fondos para hacer accesibles los servicios de Ikerlan a firmas tradicionales (9).

Primeros Años de la Red Mondragón



Indicadores de éxito y crecimiento

El éxito de Mondragón se puede medir a través de su crecimiento y su proceso de expansión. 65 años después de la creación de la Escuela Politécnica, a 2009 estos eran algunos indicadores:

- Los centros educativos de Mondragón contaban con 8,567 estudiantes.
- La Caja Laboral (el banco) administraba 18.6 billones de euros en activos.
- El número de centros de tecnología e I+D había crecido a 12, incluyendo Ikerlan (10).

Aprendiendo de Mondragón

A pesar de que el complejo Mondragón a vivido varias etapas de crecimiento, gran parte de él se ha concentrado en los últimos 20 años. Según su sitio web, entre 1989 y 2009:

- las participaciones en La Caja se multiplicaron por 10,
- las ventas industriales e internacionales se multiplicaron por 6,
- las ventas al menudeo se multiplicaron por 20, y
- el número de empleados se triplicó.

Además, Mondragón hoy en día opera empresas en 18 países por fuera de España, incluyendo los Estados Unidos.

Escalando el modelo a través de una red cooperativa

La experiencia de Mondragón sugiere un modelo en red que incluye cuatro componentes:

1. Empresas cooperativas de primer nivel en los sectores de industria y comercio.
2. Empresas cooperativas de segundo nivel que sirvan de soporte a las de primer nivel.
3. Empresas cooperativas tipo spin-off que expandan la red cooperativa
4. Grupos cooperativos que organicen a las empresas cooperativas, provean movilidad al interior y compartan los riesgos y los recursos.

Categorías de empresas en la red

Mondragón divide las empresas cooperativas y las cooperativas de segundo nivel en cuatro categorías:

1. Industrial, que tiene 5 subsectores.:
 - Bienes de capital
 - Bienes de consumo
 - Construcción
 - Componentes industriales
 - Servicios empresariales
2. Comercio, que incluye:
 - Ganado y agricultura vegetal
 - Distribución agro-alimentaria
 - Mercados de alimentos y especialidades
3. Finanzas, que incluye:
 - Bancos
 - Bienestar social
 - Seguros
4. Conocimiento, que se divide en dos subsectores:
 - Investigación y Desarrollo
 - Formación de vocación y educación

Cooperativas de segundo nivel

En Mondragón, las organizaciones de soporte o cooperativas de segundo nivel, jugaron un papel muy importante en las primeras etapas de crecimiento y expansión. Tradicionalmente, las cooperativas de segundo nivel se enfocan en las finanzas y el desarrollo de negocios. La experiencia de Mondragón sugiere la necesidad de desarrollar las siguientes cooperativas de segundo nivel:

- Finanzas y desarrollo de negocios
- Educación y formación
- Investigación y desarrollo

En Mondragón, la Escuela Politécnica precedió al desarrollo de las cooperativas de trabajadores pero la Caja fue la primera cooperativa de segundo nivel que abrió para servir directamente a las empresas y a los trabajadores-propietarios. Como entidad financiera y gestora, la Caja ejerce un control significativo como cooperativa de segundo nivel. Sin embargo, los centros de formación y de I+D son igual de importantes para la red y para su crecimiento regional.

Empresas Spin-off y Grupos Cooperativos

Más allá de las cooperativas de segundo nivel, las empresas spin-off complementan y ayudan en el crecimiento de la red cooperativa. Este tipo de empresas promueven la innovación y la diversificación mientras que capturan nueva actividad

económica y contribuyen a fortalecer la red y las economías locales. Mondragón creó una nueva empresa spin-off por cada línea de producto que alcanzara el punto en el cual se podía mercadear y manufacturar de manera independiente.

Para poder enfrentar la necesidad de coordinación entre un gran número de empresas, Mondragón usa la figura de los grupos cooperativos. Un grupo cooperativo es un conjunto de empresas que se rigen bajo una estructura de gobernanza compartida, que comparte las ganancias y las pérdidas y que le permite a los empleados-propietarios moverse a lo largo y ancho de las diferentes empresas del grupo. El grupo cooperativo también permite las subdivisiones al interior de la red y promueve la conformación de sub-redes que permitan operaciones y gestión más eficiente.

En Mondragón, las cooperativas de segundo nivel y los grupos cooperativos integran una gran red cooperativa. Es precisamente esta red la que le ha permitido a Mondragón mantener la ventaja competitiva que ha promovido la expansión continua durante los últimos 60 años.

Transformando las economías regionales mediante la sustitución de importaciones y la diversificación

Más allá de la innovación que representa la red cooperativa, Mondragón usa una

estrategia de crecimiento basada en la sustitución de importaciones, donde las empresas producen bienes y servicios que anteriormente eran importados a la región. Esta estrategia ha llevado a tener un conjunto de empresas continuamente en expansión y cada vez más diversificadas que pueden comprar y vender entre ellos. Una empresa encontrará la manera de producir lo que otra empresa estaría dispuesta a importar. Este proceso se repite una y otra vez para poder crear una economía local interdependiente y cada vez más compleja. Estas empresas, como conjunto, han creado un nuevo mercado laboral con trabajadores cada vez más especializados en varios sectores (11).

Sumado a la intra-dependencia, la diversificación también ha sido un elemento clave en el éxito sostenible de Mondragón. La red cooperativa se ha expandido a través de la diferenciación y la diversificación, contrario a las tendencias de especialización. Este enfoque multisectorial ha creado un entorno flexible, un concepto clave que está detrás de toda la estructura cooperativa de Mondragón (12).

En las ciudades post-industriales, hemos sido testigos del auge y caída de las economías ultra-especializadas y mono-industriales. Ahora que estas industrias han migrado por fuera de las ciudades y a otros continentes, los administradores, líderes y emprendedores deben encontrar nuevas formas de aumentar la riqueza en ciudades donde se ha agotado. En nuestras ciudades y barrios “olvidados”, nos enfrentamos a una oportunidad abierta para probar modelos alternativos de desarrollo económico. ¿Podrían ser las redes

cooperativas de empresas diversificadas y controladas democráticamente la solución?

Muchos dudan de la capacidad de replicar el modelo de cooperativas de Mondragón argumentando que su contexto cultural, histórico, geográfico y político es único y por tanto imposibilita la transferencia del modelo. Otros críticos aseguran que las cooperativas no pueden competir bajo ninguna circunstancia en el mercado privado de los Estados Unidos. Sin embargo, la estrategia de red cooperativa diversificada no ha sido probada en los Estados Unidos. Las cooperativas de trabajadores estadounidenses han fallado hasta ahora en escalar hacia una red y en transformar las economías regionales. En cambio, se han enfocado en empresas individuales o mono-sectoriales, razón por la cual la mayoría de las cooperativas de trabajadores de EEUU son pequeñas empresas (13).

Sin embargo, en Cleveland, una red de cooperativas inspirada en Mondragón ha surgido con el propósito de transformar seis barrios inicialmente y la ciudad como objetivo final. La Iniciativa Cooperativa Evergreen está basada en principios de construcción de riqueza comunitaria y sostenibilidad y busca crear diez cooperativas de 50 trabajadores cada una en múltiples sectores de la economía en los próximos cinco años. En la próxima sección, describiremos la experiencia de Evergreen y cómo ha traducido y adaptado el modelo de Mondragón al contexto de una ciudad post-industrial estadounidense.

Caso # 2: Evergreen Cleveland, Ohio - Estados Unidos

La ciudad de Cleveland ha seguido un patrón de declive tradicional en las ciudades post-industriales de los Estados Unidos. La ciudad ha perdido cerca de la mitad de su población desde la 'Época de Oro' en los años 50 y se ha visto afectada profundamente por la pérdida de la industria pesada y el éxodo de la clase media hacia los suburbios (14). Después del famoso incendio del Río Cayuga en 1969, Cleveland ha empezado a luchar contra un sobrenombre despectivo: 'El error al lado del lago'. Sin embargo, el redesarrollo del centro de la ciudad y la construcción de un gran estadio no han atenuado los males económicos y la migración. En el 2009, Cleveland era la ciudad con el segundo ingreso más bajo en promedio de las ciudades estadounidenses, solo superada por Detroit, Michigan.

Sin embargo, a pesar de estos retos, el área Universitaria de Cleveland continúa creciendo. A 30 minutos hacia el oriente del centro de la ciudad, el área Universitaria se caracteriza por una alta concentración de instituciones culturales, educativas y médicas, incluyendo:

- Universidad Case Western Reserve
- Clínica Cleveland,
- Hospitales Universitarios
- Hospital de Veteranos
- Jardín Botánico de Cleveland
- Museo de Arte de Cleveland, entre otros.

Estas instituciones, que juntas representan el empleador más grande la ciudad, cuentan con instalaciones de billones de dólares justo al lado de los barrios más pobres de la ciudad. East Cleveland, Wade Park/Heritage Lane, Eastern

Hough/Upper Chester, Easter Fairfax, Buckeye/Shaker y La Pequeña Italia tienen un ingreso combinado por hogar en promedio de \$18.500 dólares y una tasa de pobreza del 30% (16).

Entre 2004 y 2006, la Fundación Cleveland juntó a los líderes de las instituciones ancla del área denominada "Círculo Universitario" para desarrollar una estrategia de desarrollo en los barrios. La iniciativa del Gran Círculo Universitario (GUC) fue fundada con el apoyo de la ONG Democracy Collaborative, la Universidad de Maryland, la Fundación Cleveland y las instituciones presentes en el área. Esta iniciativa GUC emprende proyectos y programas colaborativos que enfrentan asuntos críticos como el transporte, la vivienda, el espacio público y la inclusión económica (17).

En el campo de la inclusión económica, la Iniciativa Evergreen (Evergreen) trabaja en apalancar la capacidad institucional para construir riqueza comunitaria a través de cooperativas de trabajadores. Las cooperativas Evergreen direccionan la inversión institucional hacia los barrios cercanos mediante la captura de billones de dólares en contratación que anteriormente se hacía con firmas y empresas por fuera de esta área.

Tipos de empresas cooperativas

La primera empresa en abrir a través de la Iniciativa Evergreen fue la Lavandería Cooperativa Evergreen. Desde su apertura en el otoño de 2009, la lavandería ha sido la primera de tipo industrial en la región con

Caso # 2: Evergreen Cleveland, Ohio - Estados Unidos

certificación LEED (18). Tiene la capacidad de suplir las necesidades de instituciones medianas y grandes. En su primer año, los hogares para ancianos y clínicas de reposo eran sus principales clientes.

La segunda cooperativa, Ohio Solar, fue creada pocos meses después de la lavandería. Ohio Solar instala paneles solares en los techos de grandes instituciones. La cooperativa compra los paneles, alquila el techo de estas instituciones y les vende la energía que generan a una tarifa garantizada. Al final del periodo del arriendo, la institución puede optar por comprar los paneles. Ohio Solar también ofrece servicios de impermeabilización de hogares.

Para finales de 2010 estaba previsto el lanzamiento de dos cooperativas más. Un invernadero hidropónico de más de 20 mil metros cuadrados venderá lechuga y hierbas a vendedores y distribuidores de comida que tienen contratos con las instituciones más grandes de la zona. Además, se prevé que un periódico comunitario quincenal dará reportes sobre los eventos alrededor de GUC. Con el propósito de construir diez empresas en cinco años, Evergreen está anticipando nuevas cooperativas que ofrecerán servicios en los sectores de rehabilitación, reciclaje, cuidado en el hogar, servicios de limpieza, retención de registros, ensamblaje de kits médicos y una empresa consultora enfocada en desarrollo cooperativo (19).

Organizaciones de apoyo, gobernanza y finanzas.

Al igual que Mondragón, la Iniciativa Evergreen está intentando crear una red diversificada de empresas que puedan compartir servicios y regirse por acuerdos de gobernanza y operación mutua. Sin embargo, es muy probable que la construcción de la infraestructura necesaria para las cooperativas de segundo nivel, las empresas spin-off y los grupos cooperativos tome muchos años.

Mientras tanto, la red Evergreen está apoyada por organizaciones sin ánimo de lucro para definir la coordinación, la gobernanza, las finanzas, el desarrollo de negocios y la capacitación de mano de obra.

El Ecosistema Evergreen:

Desarrollo conceptual, Convocatorias, Coordinación y Construcción de consensos: Fundación Cleveland y Democracy Collaborative.

Definiendo la gobernanza y desarrollando normas operacionales: Centro de Empleados Propietarios de Kent State (OEOC).

Financiación : Shorebank Enterprise

Desarrollo de negocios: Centro de Empleados Propietarios de Kent State (OEOC) y Shorebank Enterprise.

Capacitación de la mano de obra y contratación: Towards Employment

Caso # 2: Evergreen Cleveland, Ohio - Estados Unidos

Las organizaciones mencionadas anteriormente tienen representantes dentro del equipo líder de Evergreen que se encarga del manejo diario y de la planificación a corto y mediano plazo. Los demás miembros del equipo son un consultor en temas de negocio y un especialista en recursos y diversificación.

Más allá del equipo líder, Evergreen cuenta con un equipo secundario de líderes que incluye representantes de la Ciudad y de las instituciones ancla. Además, existe un tercer grupo que incluye a las corporaciones de desarrollo comunitario, desarrolladores de vivienda de interés social y organizaciones locales sin ánimo de lucro. Es probable que este modelo de organización dividido en tres niveles de liderazgo cambie o evolucione en los próximos diez años.

En términos de financiamiento para el crecimiento de empresas y la red cooperativa, la Ciudad de Cleveland, la Fundación Cleveland y las instituciones ancla aportaron capital semilla para crear el Fondo de Desarrollo Evergreen. Shorebank Enterprise gestiona el fondo de 10-12 millones de dólares que potencialmente puede apalancar recursos por 40 millones de dólares (20). A medida que las cooperativas Evergreen generan ganancias, una porción de estas se reinvertirá en el Fondo.

Indicadores de éxito y crecimiento

A pesar de que la Iniciativa Evergreen es muy reciente, ya ha experimentado algunos

niveles de crecimiento y anticipa muchos más.

- Para agosto de 2010, menos de un año después del lanzamiento, la Lavandería Evergreen y Ohio Solar han empleado cada uno a más de 20 residentes.
- Tomando como base el crecimiento del primer año, se espera que Ohio Solar emplee a más de 100 personas en los próximos 3-4 años, duplicando la proyección inicial.

Si Evergreen alcanza su meta de lanzar 10 compañías de 50 empleados cada una en 5 años el 1% de todos los residentes de GUC serán empleados-propietarios de Evergreen. Sin embargo, la meta a largo plazo es construir por lo menos 100 empresas o compañías, de tal manera que la escala de impacto se multiplica por 10.

Convirtiéndose en trabajador-propietario

Inicialmente, cada trabajador es contratado por un periodo de prueba de 6 meses. Después de una revisión de su desempeño, al empleado se le ofrece la oportunidad de ser propietario de la empresa. El costo de esta transacción es de \$3.000 dólares y se paga a través de un gravamen o deducción de 50 centavos por hora en su nuevo salario de trabajador-propietario. Dado que el trabajador-propietario recibe cobertura completa en salud, un voto en términos de gobernanza y una participación en las ganancias, se espera que en el término de 8 años los empleados-propietarios acumulen cerca de \$65.000 en activos.

Apren­diendo de Evergreen

Apalancándose en instituciones ancla

Mientras que el modelo de Mondragón creció a partir de una escuela cooperativa vocacional y tecnológica que desarrolló el capital humano para posteriormente crear empresas industriales, la estrategia de Evergreen para el desarrollo de empresas está enfocado en las necesidades de contratación de instituciones ancla. Los recursos públicos que fluyen a través de las instituciones ancla del Círculo Universitario proveen una base financiera para construir empresas cooperativas locales. Las empresas propiedad de los trabajadores cumplen con la continua demanda por bienes y servicios específicos. La red se expande a medida que captura segmentos de la contratación y los gastos de estas instituciones. Esta estrategia es fundamentalmente una de sustitución de importaciones en donde Evergreen reemplaza la necesidad de importar bienes y servicios.

Apalancándose en ONGs y agencias públicas

Evergreen tomó el modelo de cooperativas en red de Mondragón y lo adaptó para poder sacar provecho de las capacidades existentes localmente. Al apoyarse en las fundaciones comunitarias, la Secretaria de Desarrollo Comunitario de la ciudad de Cleveland y un grupo de ONGs, Evergreen ha construido una red de entidades de soporte. Una fundación lidera la iniciativa, otra consigue y gestiona los fondos, una de ellas construye la gobernanza y otra se encarga de las finanzas. Un grupo de instituciones que anteriormente trabajaban de

manera individual reorganizó sus actividades con el objetivo en común de desarrollar cooperativas.

Esta reorganización de la capacidad local tanto de las ONG como las de gobierno de suplir las necesidades cooperativas le ha otorgado una serie de ventajas a Evergreen como emprendimiento.

Manejando el reto del liderazgo filantrópico

Evergreen es un esfuerzo relativamente nuevo y no es 'perfecto' en términos de la visión y gestión frente a temas complejos como lo son la raza, clase, poder y el papel de los trabajadores organizados. Actualmente, Evergreen es manejada por personas por fuera de la comunidad – líderes de organizaciones que no están localizadas en los barrios del Gran Círculo Universitario. Por tanto, el resultado es que la comunidad local ha sido excluida de posiciones de liderazgo en esta etapa inicial. Esto contrasta con la experiencia de Mondragón donde los líderes comunitarios al interior de la comunidad siempre estuvieron a la cabeza.

A pesar de que los trabajadores-propietarios de Evergreen son en su mayoría afroamericanos de bajos ingresos, los gerentes y líderes de la iniciativa son blancos de clase media-alta. El equipo líder ha logrado establecer niveles de respeto mutuo entre la gerencia y los trabajadores de manera eficiente. Sin embargo, admiten la necesidad de reclutar gerentes especializados afroamericanos y de crear mecanismos de ascensos para que los trabajadores-propietarios puedan llegar a posiciones de liderazgo.

Análisis: Diferencias clave entre Mondragón y Evergreen

		Mondragón	Evergreen
Área Geográfica	Escala de Impacto	Inicialmente, ciudad de Mondragón, posteriormente País Vasco y España	Seis barrios alrededor del Círculo Universitario
	Cultura	Homogénea en términos de etnicidad y cultura. Orientación nacionalista. Tradición de radicalismos políticos.	Diversidad racial, cultural y económica. Tradición capitalista y de grandes industrias.
	Clima económico	Economía subdesarrollada con mano de obra no cualificada	Varía: problemas agudos en barrios. Grandes instituciones con buenas ganancias
	Activos	Iglesia Católica, movimientos de trabajadores fuertes, tradición cooperativa	Instituciones ancla: universidades, equipamientos de salud y culturales
Red	Educación y formación	La Escuela Politécnica fue la primera cooperativa.	Entrenamiento para el trabajo y servicios de colocación de empleo proporcionados por ONG <i>Towards Employment</i> .
	Finanzas	Caja Laboral Popular (Cooperativa de Crédito) es la primera cooperativa de segundo nivel. Se construyó en base a los ahorros de los miembros y la seguridad social	Fondo Evergreen manejado por Shorebank Enterprise (ONG). Capital semilla de la ciudad, fundaciones e instituciones ancla.
	Desarrollo de negocios	Caja Laboral Popular (Cooperativa de Crédito)	Centro de Empleados Propietarios de Kent State y consultores de negocios individuales
	I+D tecnología	Lanzamiento de Ikerlan 20 años después de la primera cooperativa	Ninguna hasta este momento
	Configuración	Cooperativas de primer y segundo nivel están organizadas en Grupos Cooperativos.	Cooperativas individuales que venden productos sin relacionar y están en red con instituciones ancla, ONGs y agencias de la ciudad
	Liderazgo	Los esfuerzos están dirigidos por líderes comunitario. El liderazgo en las cooperativas es elegido democráticamente por los miembros y los trabajadores-propietarios.	Los líderes principales son ajenos a la comunidad. Liderazgos secundarios y terciarios son actores de la comunidad.
	Gobernanza	Caja Laboral Popular (como cooperativa) fija la gobernanza	El grupo de líderes gobierna. Hay planes para cambiar hacia una compañía de liderazgo elegido democráticamente.
Estrategia	Diversificación	Industrias iniciales: conocimiento, bienes capitales y de consumo. Últimamente, industrias de componentes industriales y finanzas	Industrias iniciales: servicios de lavandería y energía renovable, agricultura urbana y medios

Es injusto hacer una comparación entre la Iniciativa Evergreen (4 años de fundada) y el Complejo Mondragón (más de 50 años). Sin embargo es importante entender como Evergreen ha traducido el modelo de Mondragón para

aplicarlo en una región muy diferente al País Vasco – el área del Gran Círculo Universitario en Cleveland. La anterior tabla puede ayudar a entender las principales diferencias entre los dos modelos y su concepción e inicios.

Un Marco para el Desarrollo Cooperativo

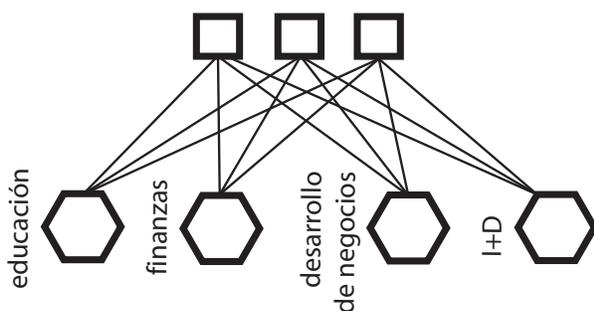
Área Definida Geográficamente



Red Cooperativa

cooperativas de primer nivel

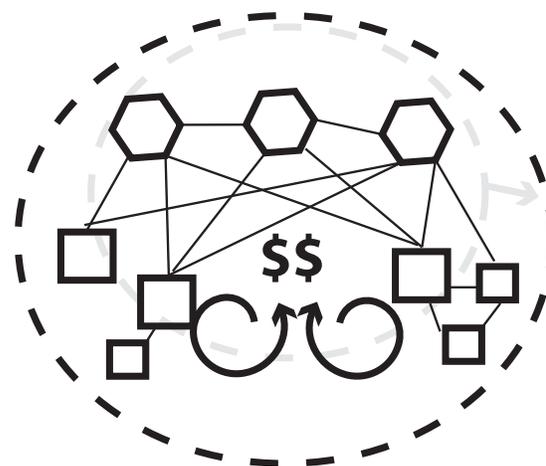
proveen bienes y servicios que anteriormente eran importados de afuera de la zona



cooperativas de segundo nivel e instituciones

Apoyo a las cooperativas de primer nivel mediante la prestación de servicios educativos, financieros, de investigación y desarrollo y de desarrollo de negocios

Modelo de Desarrollo Económico Endógeno



Las cooperativas proveen bienes que anteriormente eran importados.

La red de cooperativas crece a través de la diversificación.

Un Marco para el Desarrollo Económico Cooperativo: Definiendo un área geográfica

En esta sección presentamos un marco que resume el proceso para desarrollar estrategias de desarrollo económico cooperativo para barrios, ciudades o regiones. El marco está basado en una investigación de modelos cooperativos que incluyen Mondragón y Evergreen (21).

El marco se divide en tres partes interconectadas, las cuales se deben implementar simultáneamente.

- Una zona o área definida apropiadamente
- La red cooperativa o 'Ecosistema' y
- Un modelo de desarrollo económico endógeno (gestionado desde adentro)

(1) Definiendo un área geográfica apropiada

En el momento de identificar y definir un área apropiada para el desarrollo económico basado en el modelo cooperativo se deben tener en cuenta tres aspectos: la escala, el clima económico y los activos y retos en un espacio definido.

¿Cuál es la escala correcta?

Para poder determinar la escala ideal para lanzar una red cooperativa se deben considerar a su vez, tres elementos:

- Población cohesionada. El área debe tener una población cohesionada ya sea por historia, identidad o gobernanza compartida;

- Distribución del impacto. El área debe ser lo suficientemente pequeña como para que los recursos de las empresas puedan impactar la economía local y
- Potencial de expansión. El área debe ser lo suficientemente grande y diversa como para poder albergar el crecimiento y la expansión.

¿Qué es el clima económico?

Más allá del tamaño, se debe mirar con mucho cuidado la situación económica de cualquier área geográfica propuesta. Las economías locales ultra desarrolladas y las economías locales más débiles requieren de estrategias diferenciales. En las ciudades post-industriales las economías débiles son generalmente las más comunes.

- Economía bien desarrollada – estrategia cooperativa enfocada a desarrollar ciertos sectores de la economía local.
- Economía débil – estrategia de desarrollo cooperativo enfocada tanto en desarrollar la economía local como en la creación de oportunidades de trabajo para los residentes.

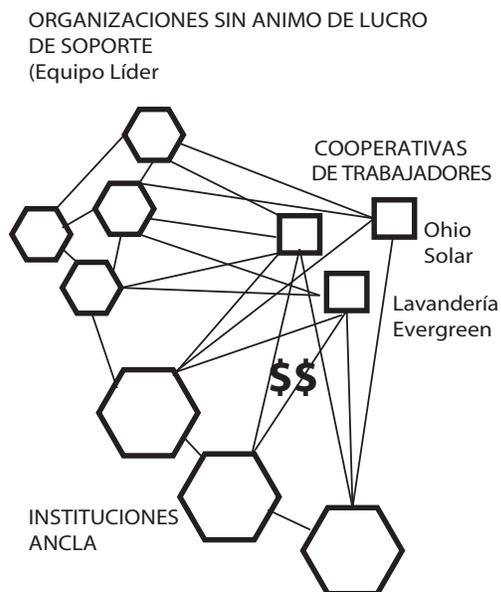
¿Cuáles son las necesidades y los activos locales?

En el momento de definir el área geográfica para la red cooperativa, también se deben analizar las necesidades y los activos existentes. El área debe tener una diversidad de: mano de obra (cualificada y no cualificada), Ingresos, Niveles educativos y organizaciones que son potenciales aliados.

Un Marco para el Desarrollo Económico Cooperativo: Construyendo una red de cooperativas

Las cooperativas Evergreen relacionan las necesidades de las instituciones ubicadas en el Gran Círculo Universitario con las necesidades de las comunidades de la zona. Mientras que en las instituciones existe una demanda por servicios específicos, la comunidad necesita mejores oportunidades de trabajo. En este caso la relación es de beneficio mutuo donde ambos ganan. LA diversidad que existe en la zona del Gran Círculo Universitario permite este tipo de acuerdos.

Evergreen



(2) Construyendo una red de cooperativas – ‘El Ecosistema’

Las organizaciones de soporte son esenciales para poder hacer crecer una red

de cooperativas. La mayoría de estas redes crean una entidad financiera como la primera organización de soporte. Sin embargo, en el caso de Mondragón, construyeron una Escuela muchos años antes de construir el banco. Esto fue una decisión estratégica que respondía a los bajos niveles de educación que tenía el País Vasco. Los líderes de las cooperativas deben pensar de manera estratégica los tiempos y la secuencia de inversiones en el momento de lanzar las cooperativas de segundo nivel. De todas maneras, hay algunas instituciones que siempre deberían estar presentes en cualquier red, entre otras:

- **Educación y capacitación-** Proveer capacitación en habilidades críticas, desarrollar gerentes, orientar a los trabajadores hacia el concepto de la democracia en el lugar de trabajo, nutrir una cultura de propiedad colectiva y solidaridad. Esta institución puede servir como punto de entrada a la red.
- **Finanzas** –Asegura el capital y gestiona las inversiones. Se puede organizar como una cooperativa de crédito o una entidad por fuera de la cooperativa.
- **Desarrollo de negocios** -Ayuda a las empresas a crecer y desarrolla y evalúa planes de negocio. Lleva a cabo investigaciones de mercado y evalúa esquemas financieros. Puede ayudar en la identificación, evaluación e incubación de emprendimientos.
- **Investigación y Desarrollo-** Identifica áreas para la expansión de negocios y las tecnologías apropiadas para importar a la región. Es esencial para la industria manufacturera o de producción industrial avanzada.

Un Marco para el Desarrollo Económico Cooperativo: Construyendo una red de cooperativas

Rol	Organizaciones comunitarias de base			Instituciones Ancla		Gobierno Local	Trabajadores organizados	ONG
	OBC	IFDC	CDC	Universidades	Educación Superior			
Educación y capacitación	X			X	X		X	
Finanzas		X	X	X		X	X	X
Desarrollo de negocios		X	X	X	X	X		
Investigación y desarrollo				X				
Liderazgo y coordinación	X		X	X	X	X	X	X
Incidencia en políticas públicas	X		X	X	X	X	X	X
Poder de compra	X		X	X	X	X	X	X
Organización comunitaria	X		X	X	X		X	
Contratación	X		X		X		X	

Reclutando aliados institucionales de apoyo a la red

En Mondragón, todas las organizaciones de apoyo son cooperativas de segundo nivel. Sin embargo, en Evergreen, las organizaciones de apoyo a las cooperativas son los aliados institucionales locales y las fundaciones y ONG. Los potenciales aliados institucionales de la red de cooperativas normalmente se pueden clasificar en 5 categorías:

- Organizaciones de Base Comunitaria. Incluye asociaciones, ONGs locales, Corporaciones de Desarrollo Comunitario (CDC) e Instituciones Financieras de Desarrollo Comunitario (IFDC)
- Instituciones Ancla (Instituciones de salud, educación o cultura)

- Gobierno local (Agencias y secretarías locales)
- Trabajadores organizados. (Sindicatos y asociaciones de comerciantes)
- Fundaciones

Cada aliado o socio puede aportar capital político y financiero para apoyar la red cooperativa. Los aliados institucionales grandes son adversos al riesgo, razón por la cual los líderes de la cooperativa deben manejar con cuidado esas relaciones. Para cada alianza, los líderes de la cooperativa deben tener en cuenta los intereses de cada institución, la plausibilidad de la propuesta y el verdadero papel que cada institución tendría.

Un Marco para el Desarrollo Económico Cooperativo: Organizando y gobernando una red

Organizando y gobernando una red

Una red cooperativa por lo general está compuesta por: cooperativas de trabajadores, organizaciones de soporte (comúnmente organizadas como cooperativas de segundo nivel) y una institución central que lidera el esfuerzo.

Un reto importante en materia de gobernanza es la necesidad de equilibrar el poder entre los trabajadores-propietarios y una gerencia eficiente. En el caso de Mondragón, el papel del liderazgo lo cumplieron tanto la Caja Laboral (la institución financiera y cooperativa de segundo nivel) así como los macro organismos de gobierno establecidos por el Complejo Cooperativo Mondragón. En Cleveland, el equipo líder de Evergreen controla y gerencia de manera muy cerrada la red.

En el momento de desarrollar una estructura organizacional estas son algunas preguntas que se deben considerar:

- ¿Quiénes toman las decisiones?
- ¿Cómo se gobiernan las empresas?
- ¿Cómo se gobierna la red?

¿Quiénes toman las decisiones?

El equipo líder es la entidad central que guía el desarrollo temprano de los esfuerzos cooperativos y funciona como un cuerpo de anclaje para la red. Este equipo provee

un sentido de duración, competencia y capacidad que es crítico para construir alianzas con instituciones más grandes. Los miembros del equipo líder deben contar con un conjunto diverso de habilidades y una serie de relaciones multisectoriales. Entre las habilidades que deben existir al interior del grupo de líderes encontramos:

- Desarrollo económico, finanzas y planificación
- Desarrollo de negocios y planificación
- Desarrollo de empresas cooperativas
- Capacitaciones para el trabajo
- Gestión empresarial
- Organización comunitaria
- Incidencia en políticas públicas

Entre las relaciones necesarias entre el equipo líder encontramos:

- Instituciones ancla
- Organizaciones comunitarias
- Comunidad bancaria
- Fundaciones
- Comunidad de negocios
- Gobierno
- Sindicatos

Un Marco para el Desarrollo Económico Cooperativo: Organizando y gobernando una red

¿Cómo se gobiernan las empresas?

Es importante establecer una estructura de gobernanza para las empresas cooperativas para establecer con claridad los roles y las relaciones entre empleados, miembros, gerentes, juntas directivas y equipos líderes.

Al nivel empresarial, la estructura de gobernanza debe definir:

- Como se selecciona a los gerentes,
- Como se selecciona a los miembros de junta
- Quien tiene poder de decisión sobre temas como
 - Operación
 - Gerencia
 - Contratación
 - Despidos
 - Compensaciones
 - Membresía y propiedad
 - Ascensos
 - Inversiones
 - Estrategia

En la fase de emprendimiento, se debe lograr un balance muy cuidadoso entre asegurar la democracia y la eficiencia. Un buen método para lograrlo es dividir la estrategia de gobernanza en varias fases. En la fase de emprendimiento los trabajadores-propietarios tendrían un menor poder de decisión que estaría en manos de la gerencia y las organizaciones de apoyo. Después de un tiempo, el poder de decisión se puede ir transfiriendo a los propietarios de la empresa. El riesgo que existe en esta propuesta es que se puede comprometer el sentido colectivo del trabajo asociado a la propiedad. Sin embargo, este es solo un ejemplo de cómo crear y levantar una cooperativa.

Un Marco para el Desarrollo Económico Cooperativo: Organizando y gobernando una red

¿Cómo se gobierna la red?

Más allá de la empresa individual, la red también debe crear una estructura de gobernanza que defina los principios y las prácticas a las cuales se adhiere la red. Estos protocolos son necesarios para:

- Crear una junta directiva representativa,
- Definir con claridad la jurisdicción de esta junta
- Definir los mecanismos de toma de decisión para el equipo líder y otras organizaciones de apoyo.

Los líderes que impulsan la fase de emprendimiento de una red deberán en algún momento escoger entre unirse a la cooperativa o devolver su poder de decisión a los miembros y a los trabajadores-propietarios. Esta transición debe prepararse y llevarse a cabo de una manera muy transparente. Una alternativa es permitir que los líderes que hacen parte de la red pero no de las cooperativas se presenten como candidatos a ser miembro de la junta.

Los líderes de la red también deben fijar otros protocolos, que incluyen:

- Pagar diferenciales entre los trabajadores mejor y peor pagos;
- Porcentaje permitido de trabajadores asalariados;
- Mecanismo para compartir las ganancias y las pérdidas;
- Proporción deuda/capital
- Contribuciones a

- cuentas de capital de miembros,
- un fondo de préstamos común
- un fondo de programas sociales.

La red también puede dar directrices sobre como las empresas se adhieren a los principios cooperativos de base que están fijados por la Alianza Cooperativa Internacional.

Dado que la red dicta normas, prácticas y políticas para empresas individuales, es muy importante que la red sea democrática para los trabajadores-propietarios. De lo contrario, este esfuerzo hará creer a los trabajadores individuales que tienen control de sus empresas cuando no lo tienen. Esto, en últimas, perjudicaría el desarrollo de una cultura de propiedad colectiva.

(3) Modelo de desarrollo endógeno

Un modelo de desarrollo endógeno despliega las siguientes estrategias de crecimiento:

- Sustitución de importaciones
- Diversificación
- Apalancamiento en los activos internos y las tendencias macro.

Sustitución de Importaciones

Como se explicó anteriormente en esta guía, la sustitución de importaciones se da cuando una empresa encuentra una forma económicamente viable de producir un bien o servicio que anteriormente era importado. Si

Un Marco para el Desarrollo Económico Cooperativo: Organizando y gobernando una red

la producción local es viable, esa importación se sustituye y la economía local crece a medida que la empresa empieza a exportar a otros mercados.

Diversificación

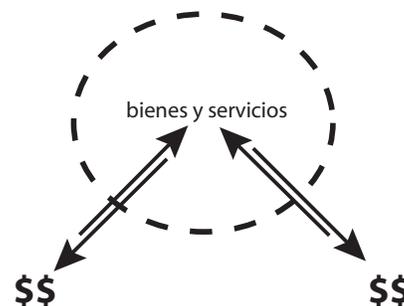
Un elemento clave en el desarrollo endógeno más allá de la producción local es “incrementar el número de compañías que compran y se venden mutuamente” (22). A medida que el proceso de sustitución de importaciones continua, resulta en una diversificación que conlleva “trabajadores y técnicos más especializados y más profesionalización” (23). La diversificación permite alcanzar niveles de flexibilidad, un principio clave de la sostenibilidad (24).

Apalancamiento en los activos internos y las tendencias macro

A pesar de que la estrategia de desarrollo endógeno esta pensada alrededor de los activos locales, es muy importante capitalizar los cambios en la economía nacional y global. Los activos locales pueden crear oportunidades para desarrollar empresas, tal como es el caso de las Lavanderías Evergreen. Sin embargo, las macro-tendencias también pueden crear nuevas oportunidades para el crecimiento empresarial. Por ejemplo, el movimiento verde promueve el abastecimiento local y un consumo de energía reducido. Al ofrecer energía producida localmente de fuentes renovables, Ohio Solar responde a estos valores normativos. A medida que la economía verde continua su expansión, van a surgir nuevas oportunidades en la manufactura en la ciudad.

Modelo de Desarrollo Económico Endógeno

1. Identificar bienes y servicios importados desde afuera del **área geográfica definida**



2. Incubar **cooperativas de primer nivel** para **reemplazar** esas importaciones



3. Apoyar el crecimiento de estas cooperativas y la **diversificación** a través de **cooperativas de segundo nivel e instituciones de apoyo**.

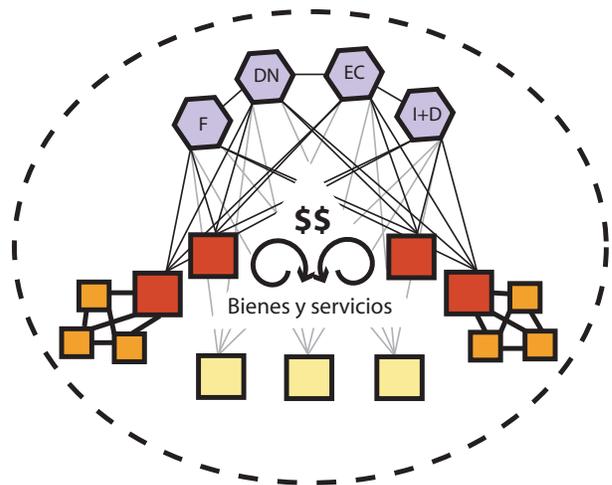


Conclusión

En esta guía, exploramos la idea de las cooperativas y las redes de cooperativas como una alternativa sostenible para la construcción de riqueza en las ciudades. Presentamos el Complejo Cooperativo Mondragón y la Iniciativa Evergreen como ejemplos de democracia económica, mostrando cómo las estructuras de propiedad colectiva pueden ayudar a arraigar la riqueza en las comunidades y al mismo tiempo transformar las economías locales. Con base a estos y otros ejemplos, presentamos un marco para el desarrollo económico cooperativo. Este marco está dividido en tres componentes:

1. Definiendo un área geográfica apropiada
2. Construyendo una red de cooperativas – ‘El Ecosistema’
3. Un modelo de desarrollo endógeno

Modelo de desarrollo económico endógeno en redes cooperativas



LEYENDA

- Area definida geográficamente
- Cooperativas de segundo nivel o Instituciones:
 - F = Finanzas
 - DN = Desarrollo de negocios
 - EC = Educación/Capacitación
 - I+D = Investigación y Desarrollo
- Cooperativas de primera generación
- Cooperativas de segunda generación
- Cooperativas spin-off
- Grupos de Cooperativas

Consideraciones Finales

En los Estados Unidos, y especialmente en las ciudades post-industriales, el desarrollo cooperativo tienen el potencial para ayudar a mitigar los efectos negativos de la creciente desigualdad y las crisis económicas. A pesar de que la Iniciativa Evergreen es muy joven, es un ejemplo prometedor sobre cómo apalancarse en la economía verde que está emergiendo, los activos locales y el apoyo público para alcanzar niveles más altos de equidad y sostenibilidad.

Como conclusión, ofrecemos las siguientes consideraciones a organizadores comunitarios, incidentes en la política pública, emprendedores, líderes cívicos y profesionales de la planificación urbana:

El liderazgo debe ser efectivo y democrático.

Los desarrollos cooperativos requieren del apoyo de personas con habilidades y relaciones particulares. También requieren alianzas institucionales. Sin embargo, los líderes deben saber cuando entregar el control a los trabajadores-propietarios y deben ser conscientes y cuidadosos de establecer relaciones dominantes y de servilismo que pueden socavar las intenciones democráticas.

Cultivar los valores de propiedad local y solidaridad.

Nutrir una cultura de propiedad colectiva en un contexto altamente individualista es un gran reto. Los líderes se deben comprometer a desarrollar el liderazgo dentro de las

empresas independientemente del nivel educativo de los trabajadores-propietarios. Además, las cooperativas deben tener un compromiso social con la comunidad en la que están ubicadas y proveer medios para intercambios de valor.

La educación construye la capacidad en red.

A pesar de que requiere muchos recursos, la educación es clave para la sostenibilidad a largo plazo de la red de cooperativas. Algunos ven la educación como la preparación para el trabajo, sin embargo, en un ambiente cooperativo es clave también para el desarrollo de liderazgos, la formación en gerencia, la generación de una cultura democrática en el lugar de trabajo, la educación política y en la promoción de una visión social.

Las cooperativas son entidades de organización.

Las iniciativas de desarrollo cooperativo, más allá de la creación de empleos y el desarrollo económico, juegan un papel clave en los movimientos sociales. Las cooperativas pueden ayudar a organizar una comunidad con fuertes divisiones raciales y étnicas para abogar por la solidaridad económica.

- (1) "What is a Cooperative?" International Cooperative Alliance, acceso el 22 de julio de 2010. <http://www.ica.coop/coop/index.html>.
- (2) Página web de Legacoop, consultado el 19 de septiembre de 2010 <http://www.legacoop.it/>.
- (3) Mondragon. 2009 Reporte Anual. Consultado el 13 de septiembre de 2010. <http://www.mondragon-corporation.com/language/en-US/ENG/Economic-Data/Yearly-Report.aspx>.
- (4) Smith, Stephen. "Network Externalities and Cooperative Networks: A Comparative Case Study of Mondragon and La Lega with Implications for Developing and Transitional Countries" in *Ownership and Governance of Enterprises: Recent Innovative Developments*, ed. Laixiang Sun. (Basingstoke: Palgrave, 2003).
- (5) Whyte, William Foote, and Kathleen King Whyte. *Making Mondragon: The Growth and Dynamics of the Worker Cooperative Complex* (Ithaca: Cornell University Press, 1991),
- (6) *Ibid.*, 25-30.
- (7) *Ibid.*, 49-53.
- (8) *Ibid.*, 58-62.
- (9) *Ibid.*, 64.
- (10) Corporación Mondragón. 2009 Reporte Anual.
- (11) Whyte and Whyte. *Making Mondragon*, 59.
- (12) Mondragón. 2009 Reporte Anual.
- (13) Página web Federación Estadounidense de Cooperativas de Trabajadores, consultada el 19 de septiembre de 2010. <http://www.usworker.coop/aboutworkercoops>.
- (14) Alperovitz, G. et al. "Cleveland's Worker Owned Boom." *Yes!* June 9, 2009. Accessed September 19, 2010. <http://www.yesmagazine.org/issues/the-new-economy/clevelands-worker-owned-boom>.
- (15) Bishaw, Al and Semega, J. *Income, Earnings, and Poverty Data From the 2007 American Community Survey*. August 2008.
- (16) Alperovitz, G. et al. "Cleveland's Worker Owned Boom."
- (17) Pierce Lee and Kuri, "Interview with India Piece Lee and Lillian Kuri."
- (18) Página web Evergreen. <http://www.evergreencoop.com/Laundry/index.html>. Consultado el 20 de septiembre de 2010.
- (19) Howear, Ted. *The Evergreen Cooperative Initiative*. February 11, 2010.
- (20) *Ibid.*
- (21) Nick Iuviene desarrollo este marco para su tesis del 2010 en el Departamento de Estudios Urbanos y Planificación de MIT.
- (22) Whyte and Whyte, *Making Mondragon*, 59.
- (23) Mondragon. 2009 Reporte Anual.

Agradecimientos

El Laboratorio de Innovación Comunitaria de MIT agradece a nuestros aliados estratégicos y nuestros informantes su participación y sus valiosos aportes a esta investigación:

Aliados Iniciativa Evergreen:

Margaret Carney, Universidad Case Western Reserve
Steve Dubb, Democracy Collaborative
Stephen Keil, Ohio Solar.
Lilian Kuri, Fundación Cleveland
India Pierce Lee, Fundación Cleveland
Mary Ann Stropkay, Shorebank Enterprise
John Wheeler, Universidad Case Western Reserve

Mesa Redonda de Trabajo Verde del Bronx

Los autores también agradecemos profundamente a nuestros líderes y apoyo:

Equipo del Proyecto Colaborativo de Tesis

Leila Bozorg, Benjamin Brandin, Gayle Christiansen,
Eric Mackres, y Marianna Leavy-Sperounis

MIT Community Innovators Lab:

Dayna Cunningham, Directora Ejecutiva
Alexa Mills, Especialista en Medios Comunitarios
Kate Levitt y Lily Song, Afiliadas PhD

Profesores del Departamento de Estudios Urbanos y Planificación de MIT:

Harvey Michaels, Paul Osterman, Karl Seidman, Anne Spirn,
J. Phillip Thompson, y Lawrence Susskind

Colaborativo Emerald Cities:

Gerry Hudson, Presidente de la Junta Directiva

Fundación Barr:

Mariella Tan Puerto, Senior Program Officer



sitio web colab.mit.edu

tel +1 617.253.3216

fax +1 617.258.6515

dirección 77 Massachusetts Avenue, Building 9-417 Cambridge, MA 02139

