



## **PROSPECTIVA: Estrategia para el Cooperativismo en Costa Rica.**

**VII Congreso Internacional Rulescoop**  
*Economía social: identidad, desafíos y estrategias*

**M. Sc. Lorena López González, [lorenalopez4@gmail.com](mailto:lorenalopez4@gmail.com)**  
**M. Sc. Raudin Meléndez Rojas, [raudincr@gmail.com](mailto:raudincr@gmail.com)**  
Universidad de Costa Rica  
Profesores Escuela de Administración Pública

## **RESUMEN**

Tal y como afirma Godet (2011), ante el futuro se tienen cuatro alternativas de actitudes a asumir: reactiva, pasiva, aseguradora preactiva y proactiva. Estas dos últimas tienen que ver con lo que la prospectiva faculta.

El cooperativismo ha demostrado ser exitoso en varias oportunidades, especialmente en algunas organizaciones. Es poco lo que se ha investigado sobre las razones que justifican esos aciertos, aunque existen muchas teorías infundadas. Llama la atención que la evidencia empírica muestra que ello se ha logrado sin ningún tipo de prospectiva, por lo que se puede prever que su impacto en la economía y la sociedad puede ser mucho mayor.

Es por lo tanto que se propone esta investigación cualitativa con enfoque explicativo, que permita al cooperativismo desarrollar un método de prospectiva organizacional que pueda ser aplicado como un instrumento de cambio y mejoramiento. La guía que se propone incluye las fases, etapas y actividades necesarias para su desarrollo y aplicación, adaptada en espacio y tiempo a la sociedad costarricense.

Esta investigación genera un aporte al cúmulo de conocimientos que el cooperativismo costarricense requiere para incidir asertivamente en la evolución y desarrollo del sector, anticipando los cambios administrativos y provocándolos, a la luz de los escenarios futuros posibles y deseables.

## **PALABRAS CLAVE**

Prospectiva, cooperativismo, desafíos, mercado y estrategia.

## **INTRODUCCION.**

En los últimos años, las constantes demandas y exigencias planteadas en el plano internacional hacen cada vez más necesario que las organizaciones públicas y privadas se adapten a los cambios que ocurren en el entorno, y se enfrenten a nuevos retos provocados por cambios en su ambiente de trabajo, especialmente en el campo de la tecnología, disponibilidad y uso de recursos, y de las rápidas transformaciones que se están experimentando en el entorno político, económico y tecnológico en el que están inmersas, que son a su vez, parte de una transformación mundial que, simplificando su definición, se denomina la globalización de la economía y las comunicaciones. Como bien señala Michel Godet (2000), en un contexto de crecimiento, es preciso que las organizaciones anticipen los cambios y los provoquen, fundamentalmente, por medio de la innovación.

Desde el punto de vista de la decisión estratégica, se hace evidente que las funciones básicas de la planificación (diagnóstico, pronosis, evaluación, coordinación y concertación) se deberán enfocar hacia un nuevo modelo de gestión organizacional, que supere cualquier actitud pasiva, de lo inmediato (del corto y mediano plazo). Las organizaciones del Sector Cooperativo Costarricense no escapan a esta realidad. Por el contrario, es claro que su fortalecimiento y visión de futuro contribuirá al desarrollo del país, optimizando la capacidad organizativa de las cooperativas y mejorando los procesos organizativos que impactan de manera directa en la sociedad, y que por ende, tienen una consecuencia directa en la distribución de la riqueza y en el desempeño de las empresas e instituciones.

Actualmente, ampliar el margen de conocimiento del sector cooperativo nacional implica investigar temas con un espíritu innovador. Entre ellos destaca el campo de la Prospectiva Organizacional. Pese a que nivel mundial se han realizado importantes aportes y desarrollos en el ámbito prospectivo, en el país existe, en términos generales, una escasa producción conceptual y metodológica en ese campo.

En materia de prospectiva, es muy claro el hecho de que no actuar hoy tendría repercusiones futuras, así como un costo social muy elevado. Por lo tanto, conviene prepararse en el diseño inteligente del futuro, y por ello se hace necesario conocer el método, las fases y etapas de la prospectiva organizacional adaptadas al desarrollo del sector cooperativo costarricense, para que ese actuar sea estructurado, consensuado, realista, transformador, explorador de alternativas de cambio e innovación.

Debido a los nuevos retos que enfrenta Costa Rica en materia de desarrollo de las organizaciones cooperativas, se observa que éstas no tienen alternativa de tratar o no tratar de desarrollar una conformación estructural de gran rendimiento, con capacidad de competir en un entorno que tiende a ser cada vez más exigente, y orientado hacia la mayor calidad del servicio que se presta al cliente o beneficiario. Ante este panorama, en este documento se plantea la posibilidad de aplicar el método de prospectiva organizacional, inicialmente esbozado en forma teórica por el autor Palacios Echeverría (2002), con una serie de adaptaciones realizadas por los proponentes, con el fin de que pueda ser aplicado en las organizaciones que conforman el sector cooperativo costarricense.

Antes de proceder a explicar en detalle el método de trabajo propuesto para el análisis prospectivo, deben tenerse presente algunas consideraciones básicas:

- a. La conformación estructural y la adscripción funcional de las organizaciones son el resultado de procesos evolutivos internos y de la influencia de variables externas sobre estas organizaciones.
- b. Las variables externas se caracterizan por estar en continuo cambio, y en algunos casos llegan al nivel de turbulencia, sin embargo es factible identificarlas, tipificarlas y categorizarlas.
- c. Los procesos internos siguen esquemas más o menos identificables que dependen de variables internas, las cuales, a su vez, se vinculan con las variables externas en su evolución.
- d. Las organizaciones cooperativas existen como sistemas abiertos respecto del medio, pero también tiene procesos de cierre, en la medida en que los grupos que la

componen protegen sus intereses y la propia organización desarrolla su cultura y sus rasgos de identidad. Por lo tanto, el aspecto de cultura organizacional no puede estar disociado del análisis prospectivo.

Para llevar a cabo esta propuesta metodológica, la pregunta motivadora fue ¿cuál sería el campo de la prospectiva organizacional?

En el campo de estudio de la prospectiva organizacional en el sector cooperativo nacional, confluye la necesidad de tomar en consideración elementos y técnicas de análisis provenientes de la administración, la metodología de investigación, la planificación estratégica y el análisis administrativo, los que en conjunto proporcionan una serie de técnicas cualitativas y cuantitativas que pueden adaptarse para realizar el análisis y que representarían un apoyo valioso para el investigador; y quizás, por ello, existen muy pocas publicaciones desde la perspectiva conceptual y metodológica para su análisis y realización.

Mediante investigaciones preliminares realizadas por los proponentes, se determinó que se trata de un tema y un campo de la administración en general y de la administración de organizaciones cooperativas en particular, que se encuentra todavía sin desarrollar en el país, y por lo tanto, son pocas las publicaciones que versan sobre el mismo.

## **1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

Con la realización de esta propuesta metodológica se persigue como objetivo general desarrollar un método de prospectiva organizacional para las organizaciones del sector cooperativo costarricense.

Se busca que el instrumento propuesto permita generar una visión de futuro, que no sea una simple reproducción del pasado o una prolongación del presente. Entre estos enfoques están las proyecciones, predicciones, previsiones y pronósticos.

Las proyecciones son las formas de Pensar y decidir el modo y los medios necesarios para hacer una cosa. (The Free Dictionary, s.f.)

Las predicciones por su parte, buscan la estimación de un suceso futuro basándose en consideraciones subjetivas diferentes a los simples datos provenientes del pasado; estas consideraciones subjetivas no necesariamente deben combinarse de manera predeterminada. (Oliveros, s.f.)

Las previsiones pretenden Preparar o disponer con antelación los medios necesarios para disminuir los efectos negativos de una acción. (The Free Dictionary, s.f.)

Y los pronósticos se han caracterizado por los proceso de estimación de un acontecimiento futuro, proyectando hacia el futuro datos del pasado. Los datos del pasado se combinan sistemáticamente en forma predeterminada para hacer una estimación del futuro. (Oliveros, s.f.)

Mientras que la prospectiva busca, en función de futuros posibles y deseables seleccionar el mejor escenario posible y necesariamente vinculado con la conformación estructural y adscripción funcional de la cooperativa, que responda adecuadamente a las estrategias orientadas hacia el relacionamiento con el entorno interno y externo y el cumplimiento de sus principios y valores.

El objetivo básico de esta propuesta se plasma en tres objetivos secundarios, que son los siguientes:

1) Exponer la base conceptual para la realización de la prospectiva organizacional en las organizaciones del sector cooperativo costarricense.

2) Proponer una guía de trabajo para la realización de la prospectiva organizacional en las organizaciones del sector cooperativo del país, que establezca las fases, etapas y actividades necesarias para su desarrollo y aplicación.

3) Brindar un instrumento de mejoramiento organizacional que le permita a las organizaciones cooperativas del país, incidir en la evolución del sistema-organización, anticipando los cambios administrativos y provocándolos, a la luz de los escenarios futuros posibles y deseables.

Los objetivos de investigación derivaron de inmediato en la necesidad y la posibilidad de diseñar un método de trabajo para la ejecución de la prospectiva en las organizaciones del sector cooperativo costarricense, mediante un proceso sistemático, permanente e integrado de trabajo, que se podría constituir en un aporte valioso para el análisis y mejoramiento administrativo de estas organizaciones de la economía social.

## 2. MARCO TEÓRICO.

A partir del planteamiento del problema objeto de estudio, se requiere sustentar teóricamente la propuesta. De esta forma, dentro de un conjunto de definiciones de prospectiva consultadas, se consideró que las siguientes definiciones son las más completas para los efectos de este documento. Según Godet en su obra: La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica (2000), la prospectiva:

*Es una reflexión para iluminar la acción presente con la luz de los futuros posibles. En las sociedades modernas, la anticipación se impone a causa de los efectos conjugados de dos factores principales: en primer lugar, la aceleración del cambio técnico, económico y social requiere una visión de largo plazo... en segundo lugar, los factores de inercia relacionados con las estructuras y los comportamientos exigen sembrar hoy para cosechar mañana.*

Por su parte, Palacios Echeverría (2002, p.18) se refiere a la prospectiva de la siguiente manera:

*La palabra prospectiva tiene su origen en el latín. El verbo "prospicere" significa mirar a lo lejos o desde lejos, discernir algo delante de uno. Su conceptualización en la ciencia administrativa se basa en el postulado de que existe cierta libertad frente a múltiples e indeterminados futuros.*

Las definiciones anteriores concuerdan en que el futuro no es una prolongación del pasado, sino el producto de la interrelación de múltiples actores que actúan hoy en función de sus proyectos futuros. Por lo tanto, la prospectiva es una actitud de análisis que viene del futuro hacia el presente. Pretende generar una imagen estructurada del futuro de una organización en horizontes temporales de largo alcance.

A partir de la adopción de una postura teórica que fundamentó la propuesta metodológica, se procedió seguidamente al desarrollo de un Plan de Trabajo para la ejecución de la prospectiva organizacional en las organizaciones del sector cooperativo costarricense, el que está conformado por una estructura taxonómica dividida en fases, etapas y actividades interrelacionadas entre sí.

Se considera que este método de trabajo se podría constituir en un instrumento conceptual y metodológico que guíe futuras investigaciones en el campo prospectivo en el ámbito nacional. Asimismo, el hecho de ejecutar la prospectiva organizacional mediante un método, permitirá al investigador administrativo trabajar en forma ordenada y sistemática, administrando mejor los recursos y evitando enfoques reduccionistas que no abarcan el tema en toda su amplitud y complejidad.

El plan de trabajo propuesto para la ejecución de la prospectiva organizacional en las organizaciones del sector cooperativo costarricense, comprende la siguiente estructura básica, que probablemente a algunas personas les pueda parecer demasiado académica, pero en realidad, hay que reconocer que dentro de este ambiente y en el marco de la administración cooperativa costarricense, poco o nada existía al respecto, y por ello era indispensable cumplir con el esquema de metodología de investigación más riguroso posible.

### **3. METODOLOGÍA.**

En el ámbito concreto de la prospectiva organizacional, se desarrolló esta guía práctica básica para que una organización cooperativa pueda disponer en términos macro, de los pasos a seguir para realizar un análisis prospectivo.

La misma se elaboró a partir de la revisión bibliográfica de marco teórico sobre el tema y sobre el cooperativismo, al tiempo que se hicieron varias entrevistas y encuentros de análisis de la particularidad cooperativa con actores del cooperativismo, para identificar la viabilidad técnica de su aplicación.

En este sentido, se logró determinar cómo las cooperativas, como organizaciones de la economía social y que operan bajo el espectro de organizaciones sin ánimo de lucro, cuentan con una misión cargada de principios y valores que no pueden dejarse de lado. En caso contrario, se estaría realizando un análisis prospectivo únicamente de la vida empresarial de la organización.

Por consiguiente, la necesidad de incorporar las variables de naturaleza filosófica, tanto desde las variables cualitativas y cuantitativas resulta fundamental. Es importante tomar en consideración que muchas veces se acostumbra más el uso de indicadores cuantitativos.

Los espacios de concertación y discusión entre académicos y expertos en el tema, fundamentaron que a partir de la consulta bibliográfica y la adaptación de metodologías, se hiciera esta guía. En ella fue necesaria la constante aplicación de la hermenéutica en el análisis de las fuentes consultadas.

### **4. GUÍA DE TRABAJO PARA EL ANÁLISIS PROSPECTIVO.**

El método a utilizar en esta investigación parte de los diseños metodológicos aportados por Godet y Palacios Echeverría en sus obras sobre prospectiva. No obstante, a partir de la experiencia en aplicaciones prácticas y tomando en cuenta la realidad de las organizaciones nacionales, el método de trabajo ha requerido de algunos ajustes y ha sido adaptado por el Profesor Meléndez Rojas en el curso de Prospectiva Organizacional<sup>1</sup>, el cual consta de tres fases generales que son:

1. Obtención de la información básica y reflexión colectiva.
2. Decisión Técnica.
3. Acción.

La estructura básica del método prospectivo propuesto y que se detalla a continuación, se puede apreciar esquemáticamente en el siguiente cuadro sinóptico:

---

<sup>1</sup>Impartido en el Plan de Estudios de la Carrera de Bachillerato y Licenciatura en Administración Pública de la Universidad de Costa Rica.

**Cuadro 1: Fases, etapas y actividades del método de análisis prospectivo para las organizaciones del sector cooperativo costarricense.**

<i>Fases</i>	<i>Etapas</i>	<i>Actividades</i>
<b>I</b> Obtención de la información básica y reflexión colectiva	Identificación de las variables clave	-Identificar las variables clave endo y exoestructurales que inciden en el funcionamiento de la organización cooperativa.
	Diagnóstico organizativo	-Identificar el estadio histórico evolutivo en el que se encuentra la organización cooperativa.
	Árbol de competencias	-Identificación de las competencias técnicas, financieras y organizativas, así como las líneas de productos o servicios de la organización.
	Dinámica de la organización y estrategias de los actores (MACTOR)	-Analizar la posición de los actores, sus relaciones de fuerza, convergencias y divergencias.
<b>II</b> Decisión Técnica	Escenarios	-Construir representaciones de los futuros posibles, así como el camino que conduce a su consecución. -Identificar las tendencias futuras de comportamiento de las variables clave.
	Evaluación de las opciones estratégicas (conformación estructural - funcional)	-Establecer las opciones estratégicas a nivel de conformación estructural y funcional que guarden relación con los proyectos endoestructurales y los escenarios futuros.
	Análisis de cultura organizacional	-Analizar las fuerzas impulsoras y restrictivas que podrían incidir en la viabilidad de la elección estratégica recomendada.
<b>III</b> Acción	Propuesta del plan de acción y puesta en práctica	-Diseño de un plan de acción para el cambio organizacional. -Puesta en práctica del plan de acción.

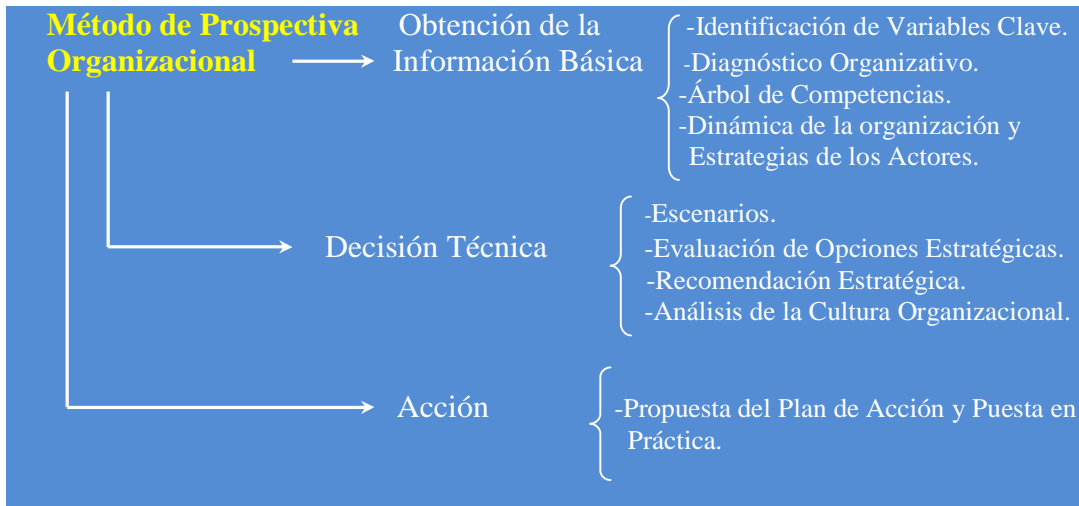
**Fuente:** Meléndez Rojas (2009).

A continuación se explican los abordajes y componentes de estas tres fases, pero conviene resaltar que las mismas se han de llevar a cabo en etapas.

Las fases y etapas del método prospectivo son las que se representan a continuación:

**Gráfico 1.**

Fases y etapas del método de prospectiva cooperativa.



**Fuente:** Raudin Meléndez Rojas. Curso de prospectiva Organizacional (2011).

**La primera etapa** se denomina: **Identificación de las variables clave**. Esta etapa tiene como propósito identificar las variables que provienen del entorno y de la organización, que inciden directamente en su funcionamiento y evolución. En este punto se recomienda utilizar el método MICMAC<sup>2</sup> (Matriz de Impactos Cruzados-Multiplicación Aplicada a una Clasificación), cuyo objeto es identificar las variables más motrices y más dependientes (variables clave), construyendo una tipología de las variables mediante clasificaciones directas e indirectas.

**La segunda etapa** se denomina: **Diagnóstico Organizativo**. Tiene como propósito identificar el estadio histórico evolutivo en el que se encuentra la organización. El modelo de diagnóstico organizativo propuesto a utilizar en el método prospectivo es el de Larry E. Greiner, que se caracteriza por contar con cinco fases de crecimiento y fases revolutivas para el análisis de las organizaciones. Cada período evolucionario se caracteriza por un estilo administrativo predominante que se ejerce para lograr el crecimiento, mientras que cada período revolucionario se caracteriza por un problema administrativo predominante que tiene que ser resuelto para que el crecimiento pueda darse.

**La tercera etapa** se denomina: **Árbol de Competencias**, que como su nombre lo indica, tiene como objetivo identificar las competencias técnicas, financieras y organizativas de la organización, así como las líneas de productos o servicios que presta. En esta etapa se busca localizar los puntos fuertes y los puntos débiles de la organización en relación con el entorno, los actores y la aplicación de la estrategia. Asimismo, en esta etapa se elabora una lista de los cambios importantes del entorno (tecnológico, económico, político y social) que podrían afectar el árbol de competencias. Para representarlo, se ubica en las raíces (los oficios, cualidades y competencias), en el tronco (la organización); en las ramas (los mercados); y en las hojas (las líneas de productos o servicios) que tiene la organización.

<sup>2</sup>El MICMAC es un software creado por Godet y que facilita mucho el proceso a seguir para identificar las variables clave. Es muy útil porque permite ir contrastando todas y cada una de las variables entre sí, de manera que posibilita, mediante el uso de la herramienta, eliminar ciertos sesgos e inclinaciones, conscientes o no, que inducen a establecer preferencias a priori, sin profundizar en el análisis.



**La cuarta etapa** se denomina: **Dinámica de la organización y estrategia de los actores**. Su propósito básico es analizar la posición de los actores, sus relaciones de fuerza, convergencias y divergencias. Para realizar este análisis del juego de los actores se sugiere la utilización del Método MACTOR<sup>3</sup> que elaboró Godet porque busca identificar los proyectos y motivaciones de cada actor, sus apremios y sus medios de acción. A partir de estos elementos, se localizan los retos estratégicos y los objetivos asociados con cada uno de esos proyectos. Luego se sitúa a cada actor sobre cada objetivo, y se identifican las convergencias y divergencias existentes. Esto permite posteriormente jerarquizar los objetivos e identificar las tácticas posibles.

**La segunda fase** del método de prospectiva organizacional se denomina: **Decisión técnica**. Esta fase se compone de tres etapas, que son las siguientes: Diseño de Escenarios, Evaluación de opciones estratégicas, y análisis de la cultura organizacional.

**El diseño de escenarios** permite, a partir de la información recabada en etapas anteriores, construir representaciones de los futuros posibles, así como el camino que conduce a su consecución. De esta forma, se identifican las tendencias futuras de comportamiento de las variables clave, así como la trayectoria de eventos que le suceden desde el momento presente hasta el horizonte establecido.

**La evaluación de las opciones estratégica** tiene como propósito establecer las opciones estratégicas de la conformación estructural (lo que se conoce como el diseño estructural de la organización) y de la adscripción funcional (la forma en que se distribuye el trabajo dentro de la organización). Esa evaluación requiere guardar relación con los escenarios futuros previamente diseñados y como resultado final de esta etapa, desde el punto de vista estructural, se busca recomendar la opción estratégica que la organización cooperativa podría tomar para ajustar su estructura (diseños estructurales proyectados) y relacionados con los posibles escenarios identificados. Por su parte, desde el punto de vista funcional, se busca recomendar la opción estratégica que la organización podría adoptar para ajustar su adscripción funcional a los escenarios.

**El Análisis de la cultura organizacional**, tal y como lo señala Meléndez Rojas (2011, p.25) se observa que *“Muchos de los errores que se han cometido en varios procesos de cambio, tales como reorganizaciones, modificaciones a nivel de funciones, procesos y procedimientos, la aplicación de políticas y estrategias, y la incorporación de nueva tecnología física o social, se han generado en la mayoría de las veces por desconocimiento de la cultura de las organizaciones”*.

Por ese motivo, en este punto se plantea evaluar los aspectos positivos y negativos de la cultura de la organización cooperativa objeto de estudio, con el fin de determinar los factores culturales que facilitan o por el contrario dificultan la implementación de las estrategias planteadas para los futuros posibles considerados. Por lo cual, se identifican aspectos de la cultura organizacional que se podrían constituir en fuerzas impulsoras o restrictivas para la implementación de las estrategias planteadas en los futuros posibles considerados.

**La tercera y última fase** del método de prospectiva organizacional es la denominada: **Acción** y es en la que se elabora la propuesta del plan de acción y puesta en práctica, cuyo propósito es el diseño de un plan de acción conducente al cambio organizacional.

El método prospectivo anteriormente descrito hace pensar que el mismo no debe ser ajeno a las cooperativas nacionales; ya que al igual que el resto de las organizaciones públicas y privadas, éstas no están exentas de los desafíos presentados por el ambiente cambiante en el que están inmersas. Las organizaciones del sector cooperativo también se conjugan dentro de un contexto voluble, a la luz de cambios tecnológicos, políticos, sociales y económicos que demandan adaptaciones ágiles y eficientes para garantizar la funcionalidad de cada una de ellas.

---

<sup>3</sup>El MACTOR también es un software que elaboró Godet y se ha constituido en una valiosa herramienta de la prospectiva organizacional.

Después de describir en detalle las fases, etapas y actividades propuestas para llevar a cabo el análisis prospectivo en las organizaciones cooperativas del país, se procede a la descripción del universo investigativo, que en este se enfoca en el sector cooperativo costarricense.

## 5. El Cooperativismo Costarricense.

La historia del cooperativismo en Costa Rica se ha visto marcado por la capacidad de las y los habitantes para organizarse en grupos con el fin de satisfacer necesidades básicas bajo un marco de complejidad social, ya que "la cooperación y la solidaridad son aspectos inherentes del ser humano en sociedad, que al ser destacados por la doctrina y la práctica por las cooperativas, las convierten en entes de trascendente significación social y humana" (Huaylupo, 2003, p. 5).

De manera que el cooperativismo se replantea como una posibilidad de incorporación a la economía de sectores excluidos del mercado, dando oportunidades a las y los pobladores de incursionar en sectores como servicios, agricultura, transporte, vivienda, tecnología, salud, entre otros, mediante un movimiento cooperativo apoyado por el Estado, ya que como reza el artículo 64 de la Constitución Política de Costa Rica de 1949: "El Estado fomentará la creación de cooperativas, como medio de facilitar mejores condiciones de vida a los trabajadores", además de contar con la ley N° 6756, Ley de Asociaciones Cooperativas y creación del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo.

Ante esto, se presenta a continuación el estado de la situación del movimiento cooperativo costarricense en aspectos económicos, financieros, sociales, productivos y administrativos que caracterizan a las organizaciones cooperativas, además de su contribución a la sociedad costarricense.

### 5.1. Evolución de la cantidad de cooperativas costarricenses.

En las décadas de los sesenta y setentas el cooperativismo en Costa Rica muestra un marcado crecimiento, obedeciendo principalmente:

A la significación social y política que el Estado le otorgaba al cooperativismo, así como por la diversificación y aumento de la capacidad económica y productiva que se alcanzaba, a la vez que dicho crecimiento se encontraba asociado con el incremento de migración del campo a la ciudad, durante la década del setenta e inicios del ochenta. (Huaylupo, 2003, p. 53).

Coincidiendo con el crecimiento del número de asociados, caso contrario a la década de los noventa, donde más bien se presenta una disminución del número de cooperativas, aunque el número de asociados si continua en crecimiento; lo que refleja es que se disminuye el incentivo y construcción social de la población para crear cooperativas.

**Tabla 1.** Tasa de Crecimiento de las Cooperativas en Costa Rica. Período 1963 - 2008

Año	Número de cooperativas	Tasa de crecimiento
1963	67	----
1973	289	331,30%
1983	407	40,80%
1990	398	-2,20%
1993	375	-5,50%
2000	318	-15,20%
2008	347	9,12%

Fuente: INFOCOOP (2008).

**Tabla 2.** Tasa de Crecimiento de las y los asociados en Costa Rica. Período 1963 - 2008

Año	Número de asociados y asociadas	Tasa de crecimiento
1963	15.654	----
1973	76.858	91%
1983	200.375	160,70%
1990	304.422	51,90%
1993	319.210	4,90%
2000	446.127	39,76%
2008	777.713	74%

Fuente: INFOCOOP (2008)

## 5.2. Estructura y composición del Movimiento Cooperativo Costarricense.

En el país las cooperativas pueden ser agrupadas bajo cuatro modelos: tradicional, autogestionaria, cogestionaria y escolar y juvenil, de acuerdo con criterios como la intervención del Estado, aporte de fuerza de trabajo de los asociados e iniciativas para la satisfacción de necesidades.

**Tabla 3.** Costa Rica: Distribución de Cooperativas según el modelo.

Modelo	Número de Cooperativas	Porcentaje
Tradicional	257	48,5%
Autogestionaria	87	16,4%
Cogestionaria	3	0,6%
Escolar y Juvenil	183	34,5%
Total	530	100%

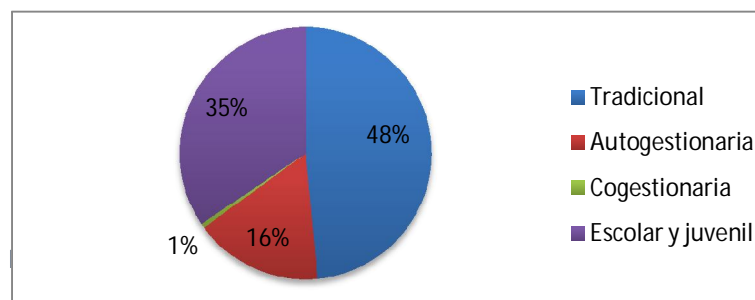
Fuente: INFOCOOP (2008)

Como se puede observar, las cooperativas con mayor presencia en el país son las tradicionales, en las que la o el asociado aporta capital social y recibe a cambio diversos servicios. En segundo lugar se ubican las cooperativas escolares y juveniles demostrando como la población joven del país se encuentra interesada por el movimiento.

Además en tercer lugar se sitúan las cooperativas autogestionarias en las que las y los asociados aportan su fuerza de trabajo de manera directa, cumpliendo la función de ser asociados y trabajadores en la cooperativa y en última posición, se encuentra el modelo cogestionario, donde es viable que productores y trabajadores se unen y se pueden asociar con el Estado.

Seguidamente se observa una gráfica donde se aprecia la composición de las cooperativas según el modelo adoptado.

**Gráfico 2. Distribución de las cooperativas según el modelo.**



Además, la cantidad de cooperativas existentes al año 2008 puede ser fragmentada por un criterio de rangos de edad entre sus asociados: adultos y estudiantil y juvenil, con el fin de visualizar la participación de las distintas generaciones.

**Tabla 4.** Segmentación de las Cooperativas en Costa Rica al 2008.

Segmentos	Número de Cooperativas	Porcentaje
De adultos	347	65,50%
Estudiantil y juvenil	183	34,50%
Total	530	100%

Fuente: INFOCOOP (2008)

### 5.3. Relación de la población cooperativa con la población costarricense.

El peso de la población cooperativa puede ser presentado en relación con la población nacional del país, esto con el fin de mostrar su presencia.

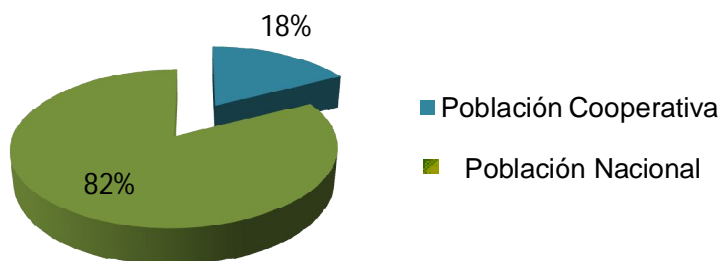
**Tabla 5.** Población Cooperativa y su relación con la Población Nacional de Costa Rica, año 2007.

Población	Cantidad	Porcentaje
Población Nacional	4.437.490	100%
Población Cooperativa	777.713	18%

Fuente: INFOCOOP (2008)

Seguidamente se observa una gráfica en donde se refleja la población cooperativa y su relación con la población nacional.

**Gráfico 3. Población Cooperativa y su relación con la Población Nacional de Costa Rica al 2007.**



Fuente: INFOCOOP (2008)

Específicamente en materia de fuerza de trabajo, puede ser relacionada con la Población Económicamente Activa del país.

**Tabla 6. Población Cooperativa y su relación con la Población Económicamente Activa (PEA) de Costa Rica, año 2007.**

Población	Cantidad	Porcentaje
PEA Nacional	2.024.567	100%
PEA Cooperativa	750.121	37%

Fuente: INFOCOOP (2008)

De manera que la población económicamente activa cooperativa representa un 37% del total de la población económicamente activa del país, siendo un porcentaje bastante significativo. Específicamente la distribución por sexo se puede observar en la siguiente tabla, con el fin de visualizar la igualdad y equidad de participación entre hombres y mujeres dentro del movimiento cooperativo.

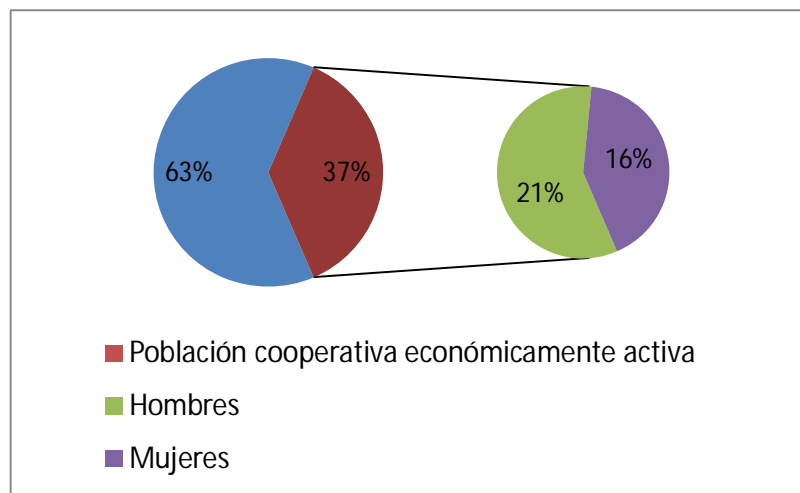
**Tabla 7. PEA Cooperativa aproximada según sexo y relación porcentual con la PEA Nacional.**

Composición de la PEA	PEA Nacional	PEA Cooperativa	Porcentaje con respecto a la PEA
Hombres	1.275.477	435.070	21%
Mujeres	749.090	315.051	16%
Total	2.024.567	750.121	37%

Fuente: INFOCOOP (2008)

Estos datos se ilustran seguidamente en el siguiente gráfico:

**Gráfico 4.** PEA Cooperativa aproximada según sexo y relación porcentual con la PEA Nacional.



INFOCOOP (2008).

#### 5.4. Contribución del cooperativismo a la Economía Social de Costa Rica.

El cooperativismo como movimiento con 750.121 asociadas y asociados, representando el 37% de la población económicamente activa del país, aporta a la economía social una serie de beneficios, impactando en diversos sectores (Censo Cooperativo, 2008) como:

Un 90% de la leche industrializada es producto de las cooperativas productoras de lácteos, el 23% de la matrícula escolar es cooperativa, atienden a 2.807.275 asegurados, hay 513.564 beneficiarios de electrificación rural, igualmente es responsable del 17,13% de la producción nacional de azúcar y 37% de la producción nacional de café.

Además las Cooperativas Agrícolas aportan un 11% del Producto Interno Bruto (PIB), las cooperativas de Ahorro y Crédito presentan 48% de tasa de crecimiento de captaciones y en el sector transporte 6.207.340 usuarios acceden al transporte público mediante el servicio brindado por una organización cooperativa.

Respecto a las exportaciones destacan cooperativas como la Cooperativa Agroindustrial de Servicios Múltiples de Productores de Palma Aceite, en la posición número 8 de las principales empresas exportadoras de la industria alimentaria (Promotora de Comercio Exterior ([PROCOMER], 2010, p. 24).

**Tabla 8.** Principales empresas exportadoras de la industria alimentaria, 2010.

Principales empresas exportadoras de la industria alimentaria, 2010	
Exportador	Posición
Coca Cola Industrias Ltda.	1
Compañía Industrial Aceitera Coto Cincuenta y Cuatro S.A.	2
Liga Agrícola Industrial de La Caña	3
Unilever de Costa Rica	4
Ticofrut S.A.	5
Compañía de Galletas Pozuelo DCR S.A.	6
Del Oro S.A.	7
Cooperativa Agroindustrial de Servicios Múltiples de Productores de Palma Aceite	8
Compañía Mundimar S.A.	9
Productos Florida S.A.	10
Gerber Ingredients S.A.	11
Fructa CR S.A.	12
Sardimar S.A.	13
Kraft Foods Costa Rica S.A.	14
Laboratorios Griffith de Costa Rica	15

Compartiendo la misma posición pero en el sector pecuario y pesca se encuentra la Cooperativa Matadero Nacional de Montecillos R.L. y en posición número uno la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L. en el año 2010.

**Tabla 9.** Principales empresas exportadoras del sector pecuario y pesca, 2010.

Principales empresas exportadoras del sector pecuario y pesca, 2010	
Exportador*	Posición
Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.	1
Terrapez S.A.	2
Centro Internacional de Inversiones CII S.A.	3
Industrias Martec S.A.	4
Exportadora Pmt S.A.	5
Exportadora Frumar S.A.	6
Cooperativa Matadero Nacional de Montecillos R.L.	8
Embutidos Zar S.A.	7
Coporación Pipasa S.A.	9
Inversiones Cruz S.A.	10
Smalley Development S.A.	11
Rainbow Export Processing S.A.	12
Ganaderos Industriales de Costa Rica S.A.	13
Industrias Carnicas Integradas S.A.	14
Agroindustrial Proave S.A.	15

### 5.5. Breve resumen del estado de la situación.

El contexto de las organizaciones ha cambiado sustancialmente con el tiempo, la tecnología y la Internet, los cuales han revolucionado las comunicaciones, las formas de trabajo, de almacenar y transmitir información y aquel estribillo de que la “información brinda poder” sigue estando vigente, pero ahora la información no está siempre patentada para unos pocos.

Lo anterior no solo por la facilidad en la transmisión de datos, por las múltiples formas existentes de compartirlos y por la existencia de formas de trabajo que brindan mayor acceso a la información, como por ejemplo: el gobierno electrónico, los sistemas de información de

acceso público, la transparencia, la rendición de cuentas, los programas de acreditación, las certificaciones y las presiones de la opinión pública; han revolucionado la gestión administrativa.

Las cooperativas han alcanzado niveles de desarrollo, algunas en proporciones muy elevadas a tal punto de que incluso han sido cuestionadas; otras, sobreviven y otro grupo, han desaparecido.

La globalización y los tratados de libre comercio, son realidades que obligan a todo tipo de organización necesariamente a apuntar a la calidad y estar más alerta en analizar el entorno. La prospectiva le permite a las organizaciones no sólo analizar el entorno interno, sino también el externo y ello en un periodo de innumerables transformaciones en el ámbito político, económico, cultural, social y especialmente organizacional.

Esa complejidad de la sociedad obliga a las cooperativas costarricenses, que en conjunto aglutinan aproximadamente una quinta parte de la población, a descubrir nuevas estrategias organizacionales. Esto porque este modelo socio – empresarial ha demostrado, especialmente en las últimas siete décadas, ser exitoso en muchos casos en la sociedad costarricense. No obstante, existen algunas organizaciones de este tipo que tienen retos importantes a superar y que corren el riesgo de desaparecer. De ahí que una vez más la estrategia de la prospectiva es una alternativa interesante a tomar en consideración.

## **6. Justificantes de los alcances del análisis prospectivo en las organizaciones cooperativas.**

La particularidad del modelo de organización de las cooperativas e incluso la vasta diversidad de las mismas entre los diferentes tipos existentes, podría invitar a pensar que el diseño de una guía de prospectiva podría resultar difícil de elaborar.

El otro elemento que no se puede dejar de analizar está relacionado con las particularidades del modelo cooperativo en los diferentes contextos, puesto que no será lo mismo evaluar las variables exógenas en un Estado que favorece el desarrollo de este tipo de iniciativas, a otros que más bien las obstaculizan. Se menciona lo anterior porque las interpretaciones de los datos que afloran del análisis prospectivo deberá ser leído a partir de esas particularidades, diferencias y formas de operacionalizar las variables.

No obstante, después de realizar un ejercicio comparativo de aplicación del análisis prospectivo en una organización tradicional y una cooperativa, se logró determinar que es indispensable tomar en consideración la inclusión de los principios y valores cooperativos entre las variables.

Igualmente, conforme se vaya avanzando en este tipo de análisis será necesario realizar protocolos o glosarios sobre lo que se considera como buena práctica o no en este tipo de organizaciones. Con ello, se posibilita una autoevaluación y mejora constante.

## **7. CONCLUSIONES.**

El esfuerzo investigativo realizado permitió determinar que el abordaje de la prospectiva en las organizaciones costarricenses es prácticamente nulo, especialmente en lo relativo a análisis prospectivos en el sector cooperativo.

Al integrar los esfuerzos de un análisis prospectivo, las cooperativas podrán realizar un ejercicio de gestión administrativa que si se realiza seria y participativamente, conduce a un mejor conocimiento de la organización y las oportunidades que el futuro puede ofrecer.

Las organizaciones cooperativas costarricenses tienen un importante impacto en la economía nacional. La prospectiva les puede ayudar a mejorar su gestión y ese impacto puede ser superior, no sólo por el potencial que existe en la generación de recursos financieros



adicionales, sino también por las oportunidades de incursionar en otras estrategias y tácticas que puede adoptar la organización para cumplir con su misión.

La síntesis de la base conceptual de la prospectiva organización incluida en este aporte, se constituye en un insumo informativo conciso, claro y de referencia para iniciar el análisis y para poder dimensionar los requerimientos para incursionar en una práctica de este tipo.

La capacitación en el campo de la prospectiva es necesaria para dirigir procesos de este tipo en las organizaciones y aunque puede parecer complejo, la práctica ha demostrado que con voluntad es viable empoderar a las personas interesadas en el tema.

La guía para realizar prospectiva se presenta como una herramienta útil para iniciar el proceso, aunque siempre es aconsejable realizar estos procesos con la moderación de expertos en el tema.

Los análisis prospectivos mediante el uso de software de libre aplicación como el MICMAC y el MACTOR facilitan de manera considerable esta labor.

La prospectiva permite al modelo cooperativo analizar posibles escenarios, un ejercicio administrativo que obliga a visualizar las competencias y los recursos en interrelación en un contexto dado.

La prospectiva faculta a las organizaciones cooperativas a anticipar y provocar cambios administrativos que sería necesario adoptar a partir del análisis de escenarios y provocarlos, lo que le permite estar más preparada para posibles eventualidades.

## 8. BIBLIOGRAFÍA.

Godet, Michel et al (2000). *La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica*. Cuarta Edición. París: Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique. España: Prospektiker, Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia.

Godet, Michel y Durance, Philippe (2011). *La Prospectiva Estratégica para las Empresas y los Territorios*. París: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

Huaylupo, J. (2003). *Las Cooperativas en Costa Rica*. Red Universitaria de las Américas en Estudios Cooperativos y Asociativos. San José, Costa Rica.

Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (2008). *Censo Cooperativo 2008*. Recuperado de: [http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/censo\\_cr.pdf](http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/censo_cr.pdf)

Medina y Ortegón (2006). *Manual de Prospectiva y Decisión Estratégica: Bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), CEPAL.

Meléndez Rojas, R. (2001). *Propuesta de un Método de Análisis de la Cultura Organizacional para las Organizaciones del Sector Público Costarricense*. San José: Trabajo Final de Graduación, Universidad de Costa Rica.

Miklos, T. y Tello, M. (2010). *Planeación Prospectiva*. México: Editorial LIMUSA, S.A. Grupo Noriega Editores.

Oliveros, M. (s.f.). *Pronósticos*. Recuperado de <http://webdelprofesor.ula.ve/economia/oliverosm/materiasdictadas/produccion1/clases/pronosticos.pdf>

Palacios Echeverría, Alfonso (2002). Prospectiva Organizacional. San José, Costa Rica: Publicaciones del Instituto Latinoamericano de Investigación y Capacitación Administrativa. S.R.L.

Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (2011). Estadísticas de Comercio Exterior Costa Rica, 2010. Recuperado de: <http://www.procomer.com/contenido/descargables/anuarios-estadisticos/anuario-estadistico-2010-v2.pdf>

The Free Dictionary. (s.f.). Prever. Recuperado de <http://es.thefreedictionary.com/prever>

The Free Dictionary. (s.f.). Proyección. Recuperado de <http://es.thefreedictionary.com/proyecci%C3%B3n>