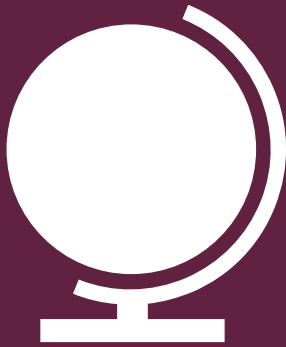




**Saint Mary's  
University**

Centre of Excellence in  
Accounting and Reporting  
for Co-operatives



*International Journal of*

## **Co-operative Accounting & Management (IJCAM)**

Through the Centre of Excellence in Accounting and Reporting for Co-operatives (CEARC) at the Sobey School of Business, Saint Mary's University in Canada, the journal explores a diverse range of topics related to accounting and management in co-operatives, credit unions, and mutual organizations.

[smu.ca/academics/sobey/ijcam](http://smu.ca/academics/sobey/ijcam)

*IJCAM publishes content pertaining to accounting and management in co-operatives, credit unions, and mutual organizations, including:*

- Theory and Practice
- Financial Management
- Standards Performance
- Innovation Management
- Education
- Tax Accounting
- Auditing Technology
- Public Responsibility and Ethics
- Information and Systems
- Knowledge Management
- Systems Management
- Best Management Practices
- Behavioural Accounting
- Co-operative Management Research
- Social and Environmental Reporting
- Management Challenges
- Cost/Managerial Accounting
- Professional Development
- Measurement and Analysis
- Latest Management Theories

**Please submit your papers accordingly:**

*--Accounting and reporting & special issues:*

Editor-in-Chief

Daphne Rixon, PhD, FCPA, FCMA

[daphne.rixon@smu.ca](mailto:daphne.rixon@smu.ca)

*--Co-operative management:*

Senior Associate Editor

Peter Davis, PhD

[pd8@leicester.ac.uk](mailto:pd8@leicester.ac.uk)

**About CEARC:**

The Centre of Excellence in Accounting and Reporting for Co-operatives (CEARC) in the Sobey School of Business at Saint Mary's University was created because the co-operative business model, with its unique business purpose, values and principles, is not adequately served by the same approach to accounting used by investor-driven firms.

Centre of Excellence in Accounting and Reporting for Co-operatives Saint Mary's University, Sobey Building, 923 Robie Street, Halifax, Nova Scotia B3H 3C3 Canada | Saint Mary's University is located in Mi'kma'ki, the ancestral and unceded territory of the Mi'kmaq People. |

[www.smu.ca/academics/sobey/research-cearc.html](http://www.smu.ca/academics/sobey/research-cearc.html)



*International Journal of*  
**CO-OPERATIVE ACCOUNTING &  
MANAGEMENT (IJCAM)**

*Vol. 7 No. 1*

Special Issue: The Co-operative Movement in  
Costa Rica

Letter from the Guest Editors	2
Editorial Board	4
Cooperativas Costarricenses en cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible <i>Jorge Arturo Campos Montero</i>	5
Impacto de Universidad FUNDEPOS en educación de Cooperativistas, Costa Rica <i>Sergio Navas Alvarado</i>	31
Metamorfosis hacia un modelo cooperativo de autogestión: evolución de una empresa <i>Karla Chaves Brenes, Jorge Arturo Campos Montero</i>	44
Cooperativismo digital: Nueva oportunidad de desarrollo social en Costa Rica <i>Andrea Álvarez Marín</i>	51
Dos pinos y su contribución a los ods <i>Luis Mastroeni Camacho</i>	57
El movimiento cooperativo en Costa Rica: Historia, actualidad y perspectiva <i>Ronald Campos Villegas</i>	66
Holistic Approaches to COVID-19 Care: Lessons from Costa Rican Co-operatives <i>David C. Hill, Amaya Perez-Brumer, Marcelo Vieta, Anne-Emanuelle Birn</i>	77

## Letter from the Guest Editors

### **ESTIMADOS LECTORES,**

Es un placer compartir con ustedes este número especial de la Revista Internacional de Contabilidad y Gestión Cooperativa, dedicado al movimiento cooperativo en Costa Rica. Nos emocionó la invitación a ser editores invitados de este número especial. Estamos aún más contentos ahora, después de trabajar en los artículos que fueron seleccionados para el número especial. Muestran claramente la vitalidad, la profundidad y la siempre presente capacidad de adaptación que exhibe el sector cooperativo en Costa Rica.

El cooperativismo costarricense tiene profundas raíces en la historia del país, como lo destaca el artículo de Ronald Campos Villegas. Durante la segunda mitad del siglo XIX ya existían organizaciones cooperativas operando en Costa Rica, aunque ninguna de ellas sobrevivió. El Código del Trabajo de 1943 obligaba al Estado a promover las cooperativas, una responsabilidad que quedó consagrada en la Constitución promulgada en 1949. La fase moderna de las organizaciones cooperativas costarricenses comienza con la creación de Coopevictoria R.L. en 1943, una cooperativa con la misión de industrializar la caña de azúcar y promover la producción de café, que sigue activa en la actualidad.

En 1947 se estableció una cooperativa de ganaderos lecheros, Cooprole R.L. Procesa y comercializa la producción de sus miembros, tanto en Costa Rica como a nivel internacional (ver el artículo de Luis Mastroeni Camacho en nuestro número especial). Hoy en día, las organizaciones cooperativas están activas en muchos sectores de la economía, que van desde las cooperativas de productores, como Coopevictoria R.L. y Cooprole R.L. a cooperativas de ahorro y crédito, electrificación y muchas otras áreas, incluyendo el mantenimiento de aeronaves, de las cuales Coopesa R.L. —fundada en 1963— es el único proveedor en Centroamérica. Mas

### **DEAR READERS,**

It is a great pleasure to share with you this special issue of the International Journal of Co-operative Accounting and Management that is devoted to the co-operative movement in Costa Rica. We were thrilled by the invitation to be guest editors of this issue. We are even happier now, after working on the articles that have been selected for publication in it. They clearly show the vibrancy, depth, and ever-present capacity to adapt exhibited by the co-operative sector in Costa Rica.

The Costa Rican co-operative movement has deep roots in the history of the country, as the article by Ronald Campos Villegas highlights. During the second half of the 19th century, there were already co-operative organizations operating in Costa Rica, although none of them has survived to the present day. The Labour Code of 1943 obliged the State to promote co-operatives, a responsibility that was enshrined in the constitution enacted in 1949. The modern phase of Costa Rican co-operative organizations started with the creation of Coopevictoria R.L. in 1943, a co-operative with a mission to industrialize the production of sugarcane and to promote that of coffee. It remains active today.

A co-operative of dairy farmers — Cooprole R.L. — was established in 1947. It processes and markets the production of its members, both in Costa Rica and internationally (see the article by Luis Mastroeni Camacho in our special issue). Nowadays, co-operative organizations are active in many sectors of the economy, ranging from producer co-operatives, such as Coopevictoria R.L. and Cooprole R.L. to credit unions and even electrification, and many other areas, including aircraft maintenance, of which Coopesa R.L. — founded in 1963— is the sole provider in Central America. More recently, a self-managed co-operative of workers has started its registration and will soon enter the

recientemente, una cooperativa autogestionada de trabajadores que inició su registro entrará en el mercado de la publicidad y las comunicaciones. Su creación y funcionamiento son objeto del artículo de Karla Chaves Brenes y Jorge Arturo Campos Montero en este número especial.

La creciente importancia económica del movimiento cooperativo en Costa Rica se ha visto reflejada en su desarrollo institucional. Uno de esos esfuerzos es la Universidad Fundepos, un centro de educación superior que brinda capacitación a los empleados de las cooperativas, de Costa Rica y otros países de América Latina. Su desarrollo y funcionamiento son objeto de un artículo de esta edición especial de Sergio Navas.

Otros artículos del número especial tratan sobre los esfuerzos de las cooperativas para avanzar en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible establecidos por la Organización de las Naciones Unidas, y los esfuerzos para aprobar una legislación destinada a apoyar el funcionamiento de las plataformas electrónicas para las cooperativas en el país.

Las cooperativas han prosperado en Costa Rica durante los últimos 80 años, siendo capaces de sobrevivir a muchas crisis y recesiones económicas, al tiempo que aprovechan las nuevas oportunidades que surgieron a lo largo del tiempo. Esos éxitos merecen ser compartidos ampliamente, entre las comunidades de académicos y profesionales. Esta es la intención de este número especial. Esperamos que el lector disfrute de estos artículos tanto como nosotros.

*Jorge Arturo Campos Montero*  
Coordinador de Sostenibilidad,  
Universidad FUNDEPOS de Costa  
Rica

market of advertising and communications. Its creation and operation are the object of the article by Karla Chaves Brenes and Jorge Arturo Campos Montero in this issue.

The growing economic importance of the co-operative movement in Costa Rica has been mirrored by its institutional development. One such endeavour is the creation of Fundepos University, a centre of higher learning that provides training for the employees of the co-operatives, both from Costa Rica and other countries of Latin America. Its development and operation are the subject of the article here by Sergio Navas.

Other articles in this special issue deal with the efforts of co-operatives to improve compliance with the Sustainable Development Goals set up by the United Nations, and the efforts to craft legislation intended to support the operation of electronic platforms for co-operatives in the country.

For the last 80 years, co-operatives have been thriving in Costa Rica, having been not only able to survive many economic crises and downturns, but also to take advantage of new opportunities that emerged during this period. These successes deserve to be shared widely, among the communities of academics and of practitioners. This is the intention of this special issue. We hope that the reader will enjoy these articles as much as we did.

*Miguel Rojas, Ph.D.*  
Associate Professor of Finance,  
Department of Accounting, Université de  
Moncton, Member of the Co-operative  
Management Research Group

## Editorial Board

### Co-operative Accounting and Reporting

Daphne Rixon, Editor-in-Chief	Centre of Excellence in Accounting and Reporting for Cooperatives (CEARC), Saint Mary's University, Canada
Michele Andreaus	University of Trento, Italy
Louis Beaubien	Dalhousie University, Canada
Ericka Costa	University of Trento, Italy
Fiona Duguid	Research Fellow and Adjunct Professor, Co-operative Management Education (CME), Saint Mary's University
Olive McCarthy	Centre for Co-operative Studies, University College Cork, Ireland
Fernando Polo-Garrido	Centre of Research in Business Management (CEGEA) Polytechnic University of Valencia, Spain

### Co-operative Management

Peter Davis, Senior Editor	University of Leicester, UK
Samuel Natale, Associate Editor	Adelphi University, NY
Yiorgos Alexopoulos, Associate Editor	European Research Institute for Co-operatives and the Social Economy (EURICSE) based in Trento and a Member of the Economics Faculty at the Agricultural University of Athens
Sanjay Verma	Researcher and journalist with a variety of roles in both the Co-operative Union of India and the ICA Asia Pacific Regional Office

## COOPERATIVAS COSTARRICENSES EN CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Jorge Arturo Campos Montero, Coordinador de Sostenibilidad, Universidad FUNDEPOS de Costa Rica

**Resumen:** Para valorar cómo se acerca el movimiento cooperativo costarricense al cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) de la Agenda 2030 acordada por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), se diseñó un instrumento de evaluación (IEV) con acciones específicas para cada uno de los 17 objetivos.

El IEV se aplicó a un total de 11 cooperativas de diversos sectores y regiones del país, en línea, mediante un formulario electrónico. El resultado global considerando las 11 cooperativas indica un puntaje promedio de cumplimiento de 33.9 de un máximo de 85 considerando todos los ODS, equivalente a un 61.6 % de cumplimiento. Esto indica que hay grandes oportunidades de mejora para que las cooperativas evaluadas, y el movimiento cooperativo en general, se involucren más proactivamente en el cumplimiento de esta agenda.

Algunas cooperativas tuvieron un desempeño relativamente bajo, una solo alcanzó 38% de cumplimiento y otra 44%, mientras que algunas llegaron a 72, 74 y hasta 87 %, no obstante, que se haya alcanzado casi 62% de cumplimiento de toda la agenda, apunta a un resultado positivo en la gestión de sostenibilidad de las cooperativas evaluadas. El análisis deja claro cuáles son los objetivos con menor grado de cumplimiento y se anticipa que esto permita dirigir esfuerzos en esas áreas a estas cooperativas, de modo que pueden acrecentar el impacto positivo intra y extra cooperativa, hacia esquemas más robustos de sostenibilidad.

**Abstract:** To evaluate the approach of the Costa Rican cooperative movement to compliance with the Sustainable Development Goals (SDGs) outlined in the 2030 Agenda by the United Nations, an Evaluation Instrument (IEV) was devised, consisting of specific actions aligned with each of the 17 goals.

The IEV was administered online to a total of 11 cooperatives across diverse sectors and regions of the country via an electronic form. The collective assessment of these 11 cooperatives revealed an average compliance score of 33.9 out of a possible 85, indicates a 61.6% compliance rate with respect to all SDGs. This assessment highlights significant room for improvement within the cooperatives assessed and the cooperative movement as a whole, as they strive to more actively engage with the 2030 Agenda.

Several cooperatives displayed relatively low performance, with one achieving only 38% compliance and another reaching 44%. Conversely, some cooperatives achieved notably higher scores, ranging from 72% to an impressive 87%. The fact that the aggregate compliance rate across all SDGs stands at nearly 62% indicates a positive overall result in terms of sustainability management for the evaluated cooperatives. This analysis provides valuable insights by identifying the specific SDGs with the lowest compliance rates, offering a roadmap for cooperatives to focus their efforts and enhance their positive impact within and beyond the cooperative, promoting more robust sustainability initiatives.

**Palabras clave:** Agenda 2030, cooperativas, sostenibilidad, acciones de cumplimiento ODS, cambio climático, biodiversidad.

### 1. Introducción

Según indica el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2023), los Objetivos de Desarrollo Sostenible, también conocidos como Objetivos Mundiales, son un llamado universal a la adopción de medidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad.

## COOPERATIVAS COSTARRICENSES EN CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Estos 17 Objetivos dan continuidad a los logros de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (2000-2015), aunque incluyen nuevas esferas como el cambio climático, la desigualdad económica, la innovación, el consumo sostenible, acabar con la pobreza y el hambre, garantizar la equidad de género, la protección de ecosistemas terrestres y acuáticos, propiciar la paz y la justicia y las alianzas locales o internacionales, necesarias para implementarlos. Los Objetivos están interrelacionados y con frecuencia la clave del éxito de uno involucrará aspectos atinentes a uno o más de los otros objetivos.

Cumplir esta agenda conlleva un esfuerzo grande por parte de los gobiernos y las personas, pues representa cambiar la forma tradicional de hacer las cosas, que en muchos casos implica salir de nuestra zona de confort -que ha demostrado ser insostenible- y comprometernos hacia un nuevo modelo de desarrollo, y de comportamiento, que resulte en un cambio positivo en beneficio de las personas y del planeta.

Lo anterior debe lograrse frente a una crisis climática sin precedentes recientes (IPPC, 2023), los efectos devastadores del COVID-19, no solo por las muertes que cobró, sino por el incremento de la pobreza extrema y por el apagón educativo que generó, con las consecuencias en el mediano y largo plazo en términos de reducción de oportunidades de educación, empleabilidad y de calidad de vida para varias generaciones (The World Bank, 2023), por lo que la situación actual para el cumplimiento de esta Agenda está en fase crítica. Un informe de febrero de 2023 (CEPAL, 2023), haciendo referencia al Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2022 (ONU, 2022), indica que solo un tercio de las metas de los ODS está en camino de alcanzarse para el año 2030.

Ante un panorama tan complejo y con tantas amenazas y riesgos, buscar la forma de que se cumplan los ODS de esta Agenda está en el corazón de acercarnos a reducir, detener o revertir algunas de las tendencias más graves de daño socio ambiental que hemos causado. En ese sentido los grandes colectivos, aquellos que agrupan cantidades significativas de colaboradores, y especialmente aquellos que lo hacen bajo formas organizativas que ya de por sí tienen implícitos principios de solidaridad, equidad, igualdad, impacto económico positivo, alcance social y ambiental, como es el caso del movimiento cooperativo, sin duda que son una plataforma para acelerar nuestro transitar hacia mejores esquemas de sostenibilidad.

Las metas e indicadores de la Agenda 2030 permiten medir la aproximación al cumplimiento de esa Agenda por cada país, pero son difíciles de aplicar al sector empresarial como medida de cumplimiento. Es por esa razón que se desarrolló este instrumento de evaluación, que establece una serie de acciones para cada objetivo dirigidas a evaluar qué tan involucradas están las cooperativas en el cumplimiento de cada uno de esos 17 objetivos. Se espera que esto motive una actitud más proactiva en los casos en que la medición identifique áreas donde se puede mejorar la gestión realizada.

Los resultados de esta investigación, que representa un esfuerzo conjunto de la Universidad FUNDEPOS de Costa Rica y del Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa (CENECOOP R.L.), resumen lo encontrado con la participación de un primer grupo de 11 cooperativas, pero se pretende seguir evaluando más para contar con una mejor lectura del involucramiento del sector a nivel nacional.

### 2. Metodología, interpretación de los datos y limitaciones

Con base en las sugerencias del documento: 170 Acciones Diarias Para Transformar Nuestro Mundo (ONU, 2016) de la OIT en su informe: "Cooperatives and the Sustainable Development Goals (OIT, 2014)" y aportes propios, se diseñó un instrumento de evaluación con 5 acciones para cada uno de los 17 ODS, con fin de que el instrumento fuera fácil de completar por parte de los participantes.

Este instrumento fue estructurado en una hoja Excel y posteriormente se pasó a formulario electrónico (<https://forms.gle/8WwpbfsPEajrbtPt8>) para facilitar su llenado y control una vez completado. Además, se dejó abierta la posibilidad para que los participantes sugirieran otras acciones que consideran viables de ejecutar para cada uno de los 17 objetivos.

Mediante el instrumento se les solicitó a los participantes que calificaran las acciones indicadas, colocando uno (1) en caso de cumplirla o cero (0) en caso negativo lo que permitió la valoración cuantitativa de esas acciones e



identificar cuáles se están cumpliendo mejor, siendo 85 el máximo puntaje alcanzable en caso de cumplir todas las acciones.

Si embargo, la interpretación de los datos no debe tomarse como “calificación”, esto es que valore el desempeño como bueno, regular o malo, pues las acciones tienen su grado de subjetividad y es claro que se podrían haber utilizado otras acciones distintas, lo cual representa una limitación en términos de un análisis absoluto de cumplimiento.<sup>1</sup> Más que eso, representa un indicador sobre cuáles objetivos se está trabajando mejor y en cuáles hay espacio para mejorar la gestión, para motivar más proactividad hacia el cumplimiento de la Agenda 2030.

La invitación a participar se envió a 15 cooperativas que respondieron entre setiembre 2022 y abril 2023; 11 respondieron.

### 3. Cooperativas participantes

Las cooperativas pertenecen a los siguientes sectores: electricidad e infocomunicaciones, ahorro y crédito (financiero), salud, agroindustrial, alimentos y aeronáutico, ubicadas en las provincias de San José, Alajuela, Heredia y Puntarenas. En la Tabla 1 se presenta la información de cada una, así como otros datos como fecha de fundación, número de colaboradores y la persona que llenó el instrumento de valoración.

En general todas son cooperativas tienen más de 25 años de haber sido fundadas, como COOPESIBA R.L., hasta otras con más de 70 años como es el caso de COOPROLE R.L. En cuanto a número de colaboradores van desde 50 en el caso de COOPEALFARORUIZ R.L., hasta las muy grandes como COOPROLE R.L. con alrededor de 5000 colaboradores, COOPEAGRI R.L. con 800 fijos y 1600 por temporadas, COOPESA R.L. y CS Ahorro y Crédito con 850 y 744 respectivamente.

**Tabla 1**  
*Información general sobre las cooperativas que participaron en el estudio.*

Cooperativa	Sector	Ubicación	Fundada	Años	Colaboradores	Funcionario	Cargo
COOPEALFARORUIZ R.L.	Electricidad-infocomunicaciones	Alajuela	1972	51	50	Oldemar Castillo Morera	Jefe comercial
COOPEMEP R.L.	Ahorro y crédito	Barrio Amón, San José	1970	53	194	Yahairo Meléndez Paniagua	Subgerente
COOPESIBA R.L.	Salud	Heredia	1998	25	250	Oscar Abellán	Gerente general
COOPEAGROPAL R.L.	Agroindustrial	Laurel, Puntarenas	1984	39	430	Kattia Karina Grijalba Espinoza	Gerente desarrollo asociativo
COOPEAGRI R.L.	Agrícola, industrial y de servicios múltiples	Pérez Zeledón, San José	1962	61	Fijos 800, temporales 1600	Róger Zúñiga Castro	Dirección de innovación y desarrollo
COOCIQUE R.L.	Cooperativo financiero	San Carlos, Alajuela	1965	58	413	María Daniela Durán Valerio	Jefe gestión social

**COOPERATIVAS COSTARRICENSES EN CUMPLIMIENTO  
DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE**

<b>Cooperativa</b>	<b>Sector</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Fundada</b>	<b>Años</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>Funcionario</b>	<b>Cargo</b>
COOPROLE R.L.	Alimentos	Alajuela	1947	76	5000	Luis Mastroeni	Director sostenibilidad
COOPESA R.L.	Aeronáutico	Alajuela	1963	60	850	Roy Murillo	Gerente de capacitación
COOPESANTOS R.L.	Eléctrico	Los Santos, San José	1965	58	203	Ronald Ilama Hernández	Coordinador departamento socioambiental
CS AHORRO Y CRÉDITO R.L.	Financiero	San José	1957	66	744	Javier Angulo Cardinale	Gerente de sostenibilidad y educación financiera
COOPEVISTORIA R.L.	Agroindustrial	Grecia, Alajuela	1949	74	200	María Angela Zamora Chavez	Gerente de sostenibilidad

## 4. Resultados

### 4.1- Puntaje alcanzado por objetivo.

En la Tabla 2 y la Figura 1, se presentan los resultados del puntaje obtenido para cada objetivo, por cooperativa, según el cumplimiento de las acciones evaluadas.

**Tabla 2**  
**Puntaje de todas las acciones por ODS y cooperativa.**

Puntaje por ODS para las 11 cooperativas evaluadas													
ODS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	SUM	PROM
1	2	3	3	3	2	3	4	3	3	2	1	29	2.64
2	2	1	1	2	1	2	0	4	1	1	0	15	1.36
3	5	5	3	2	4	4	4	5	5	3	3	43	3.91
4	3	2	3	4	3	2	3	4	4	4	0	32	2.91
5	2	2	2	2	2	2	3	5	4	2	3	29	2.64
6	3	4	1	2	2	4	4	5	4	3	2	34	3.09
7	5	5	1	3	4	5	5	5	5	3	2	43	3.91
8	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	2	50	4.55
9	1	3	0	1	4	2	5	5	5	4	4	34	3.09
10	4	2	1	3	3	3	3	4	3	2	3	31	2.82
11	4	3	1	1	1	4	2	5	4	4	3	32	2.91
12	5	4	3	3	2	4	4	5	4	5	4	39	3.91
13	5	4	3	0	2	2	4	5	5	3	2	35	3.18
14	5	3	1	1	3	3	2	3	2	3	2	26	2.55
15	3	2	1	1	3	4	3	4	3	2	3	29	2.64
16	5	4	1	4	4	5	5	5	3	4	2	42	3.82
17	2	2	3	1	0	4	4	2	3	5	1	27	2.45
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>53</b>	<b>32</b>	<b>38</b>	<b>45</b>	<b>58</b>	<b>60</b>	<b>74</b>	<b>63</b>	<b>55</b>	<b>37</b>		
<b>%</b>	<b>71.76</b>	<b>62.35</b>	<b>37.65</b>	<b>44.71</b>	<b>52.94</b>	<b>68.24</b>	<b>70.59</b>	<b>87.06</b>	<b>74.12</b>	<b>64.71</b>	<b>43.53</b>		
<b>Promedio total</b>	<b>61.60</b>												

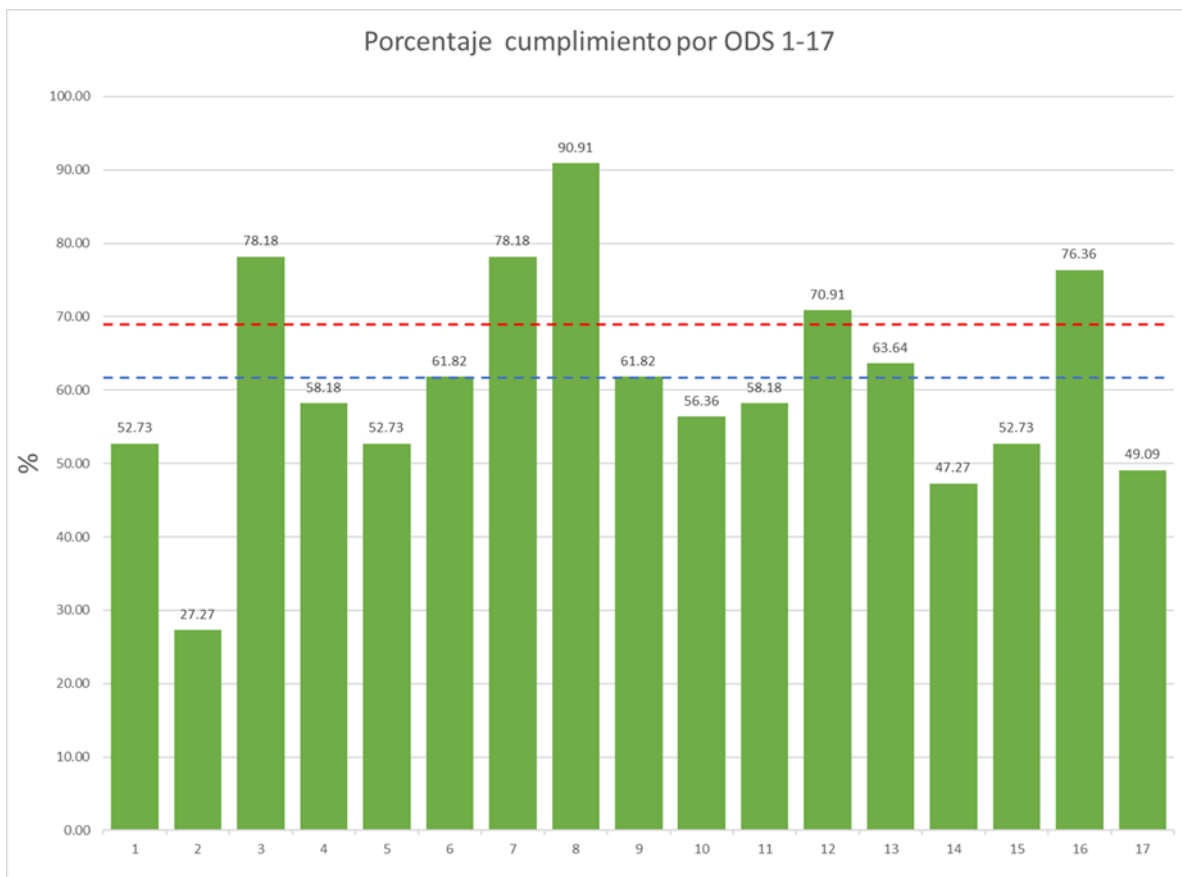
## COOPERATIVAS COSTARRICENSES EN CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

En la Tabla 2 se muestra el puntaje total obtenido por cooperativa. Hay cooperativas que tienen un desempeño relativamente bajo, como la 3, 4, 5 y 11 que no llegan al 50%, siendo un caso notorio de la 3 con solo 32 % mientras la 8 fue la que mejor desempeño mostró. Se desprende de la tabla que todas las cooperativas tienen un rango para mejorar sus acciones de cumplimiento de los ODS, siendo que algunas deben trabajar mucho el tema. Para estas últimas, esto podría hacerse, para comenzar, analizando todas las acciones que sí ponen en práctica las de mejor cumplimiento y valorar la viabilidad de implementarlas en su gestión y gobernanza.

El promedio obtenido ubica a las 11 cooperativas en 61.6 % de cumplimiento (línea azul, Figura 1), lo que indica, sin entrar en mayor detalle, que hay una amplia oportunidad de mejora para acercarse a un mejor cumplimiento de cada uno de esos ODS. Por otra parte, esto también indica que el cumplimiento general es relativamente bueno, pero además, que si se eliminan los resultados de las cooperativas con el menor rendimiento (3, 4 y 11), el promedio de cumplimiento de las restantes 8 es de 68.9% (línea roja), que ya se acerca a un buen cumplimiento.

**Figura 1**

***Cumplimiento de acciones por ODS para el total de cooperativas evaluadas.***



En la Tabla 3 se presentan los 17 objetivos con su puntaje, de acuerdo con la suma del cumplimiento de todas las cooperativas, así como el porcentaje de cumplimiento por objetivo y catalogados en rangos por oportunidades de mejora para el objetivo. Estas pueden ser muy altas (0-49%), altas (50 % a 59 %), medias (60 % a 79 %) o bajas (80% a 100%). Los términos de muy alta, alta, media o baja, se refieren a las acciones adicionales que podría cumplir cada cooperativa o el conjunto de las 11, con respecto a aquellas que indicaron que sí cumplían.

**Tabla 3**

***Puntaje por ODS, para todas las acciones, catalogados según las oportunidades de mejora para todas las cooperativas.***

ODS	Puntaje	%	Oportunidad de mejora
2	15	27	
14	27	47	Muy altas (0-49 %)
17	26	49	
15	29	53	
1	29	53	
5	29	53	Altas (50-59 %)
10	31	56	
4	32	58	
11	32	58	
6	34	62	
9	34	62	
13	35	64	
12	39	71	Medias (60-79 %)
16	42	76	
3	43	78	
7	43	78	
8	50	91	Bajas (80-100%)

Como se puede observar en la Figura 1, el ODS 2, relativo a hambre cero, es el que menor puntaje registró. Resalta que está bastantes puntos por debajo de todos los demás objetivos, por lo que ofrece muy altas oportunidades de mejora para su desempeño. El promedio de cumplimiento de todas las cooperativas para este objetivo es de solo 1.36 de 5 puntos posibles, siendo que una de las cooperativas evaluadas no registró cumplimiento para esta acción.

Según lo estableció el PNUD (*ibid*)

*...el hambre y la desnutrición siguen siendo grandes obstáculos para el desarrollo de muchos países, y más de 90 millones de niños menores de cinco años tienen un peso peligrosamente bajo. La desnutrición y la inseguridad alimentaria parece estar incrementándose, en casi todas las de regiones de África, como en América del Sur.*

## COOPERATIVAS COSTARRICENSES EN CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Sin embargo, en Costa Rica el hambre afecta a menos del 5% de la población (Morera, 2019) y aunque esto no es despreciable, no es perceptible por la mayoría de la población y se limita a las zonas de mayor depresión social. Esta es probablemente la razón por la que casi ninguna de las cooperativas se involucra en acciones directas contra el hambre, pues no se evidencia como problema en su entorno inmediato.

Otros objetivos que mostraron un desempeño relativamente bajo fueron el 14 (Vida submarina), y el 17 (Alianzas para lograr los objetivos), Figura 2.

El 14 tuvo un promedio de cumplimiento de solo 2.6 puntos. Esto es comprensible pues todas las cooperativas evaluadas están localizadas “relativamente” lejos de la costa, en el Gran Área Metropolitana (GAM), en las provincias de San José, Alajuela y Heredia, donde reside la mayoría de la población del país (Montero, 2022). La más cercana a la costa es COOPEAGROPAL R.L., en la provincia de Puntarenas (en el Pacífico), una de las tres provincias costeras de Costa Rica, que se ubica en el distrito de Laurel de Corredores y que calificó este objetivo con el máximo puntaje de 5, cumpliendo todas las acciones indicadas.

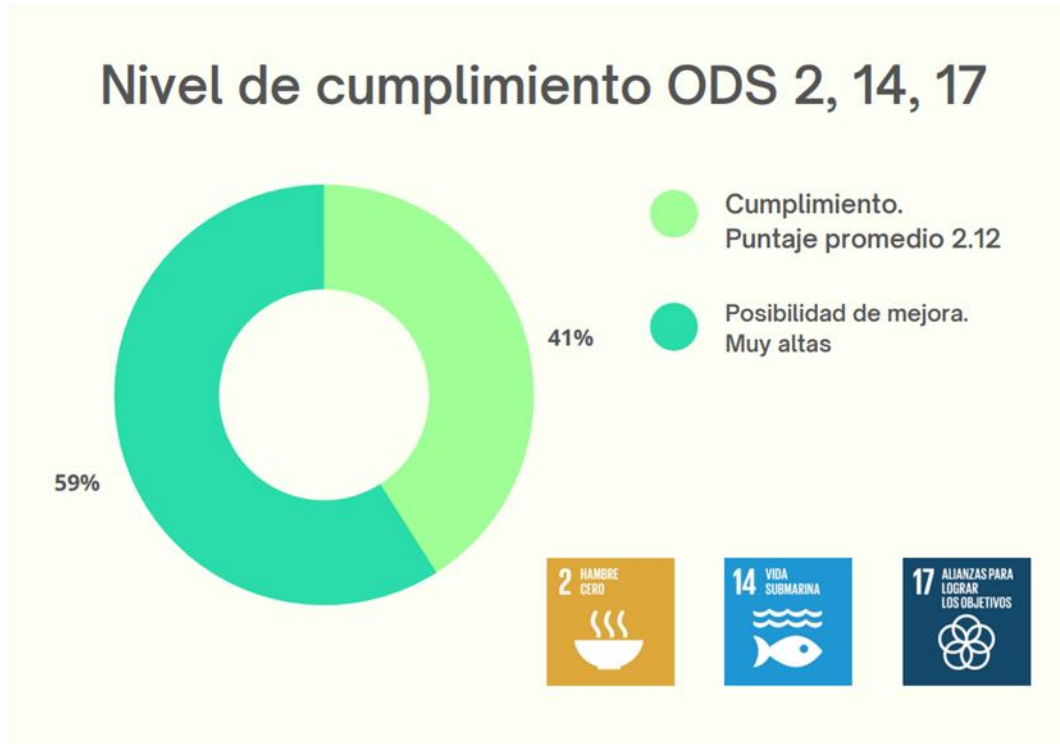
Lo que antes se indicó de “relativamente lejos de la costa” de la mayoría de la población costarricense, un tema de percepción y no geográfico, es un problema intrínseco y serio que ha llevado a que la mayoría de los pobladores tengan poco cuidado con las costas y sus recursos, y a la vez que la GAM sea uno de los mayores contaminadores de las zonas costeras debido al mal manejo, entre otros, de los residuos sólidos. Implica una enorme posibilidad de mejora que debería llevar a una fuerte concientización de los miembros y asociados de las cooperativas, de cómo cuidar mejor los recursos marinos y especialmente los costeros.

Siendo un país de solo 52.100 km<sup>2</sup>, que colinda con el océano Pacífico en el oeste y el mar Caribe en el este, con solo 259 Km en su parte más ancha, y que la GAM está a 150 Km de la costa o menos, lo reflejado por este resultado no es solo algo atinente al sector cooperativo, sino a la mayor parte de la población del país y es un problema crónico que requiere atención urgente. Costa Rica desecha cerca de 550 toneladas de plástico diariamente (Grajales, 2018). De hecho, en 2023 la entonces ministra de Ambiente de Costa Rica, en una entrevista en el periódico La República, consignó que los costarricenses vivimos “de espaldas al mar (Garza, 2021)”.

Llama a reflexión el bajo puntaje obtenido por el objetivo 17 relativo a las alianzas, con solo 2.6 de cumplimiento promedio, pues parece que deberíamos ser más proactivos en cumplir con los valores cooperativos de ayuda mutua y solidaridad, como también del sexto principio de cooperación entre cooperativas. Forjar alianzas para lograr los objetivos resulta indispensable para cumplir lo que busca la Agenda 2030: transformar el mundo y que nadie se quede atrás. Esto es aplicable a nivel de los países del mundo, pero también es de alta relevancia para el desarrollo local sostenible en las comunidades.

Figura 2

*Nivel de cumplimiento de las acciones de los ODS 2, 14 y 17, con muy altas posibilidades de mejora.*



Otros objetivos que mostraron un desempeño relativamente bajo fueron el 15 (Vida de ecosistemas terrestres), 1 (Fin de la pobreza), 5 (Igualdad de género), 10 (reducción de las desigualdades), 4 (Educación de calidad) y 11 (Ciudades y comunidades sostenibles), como se muestra en la Figura 3.

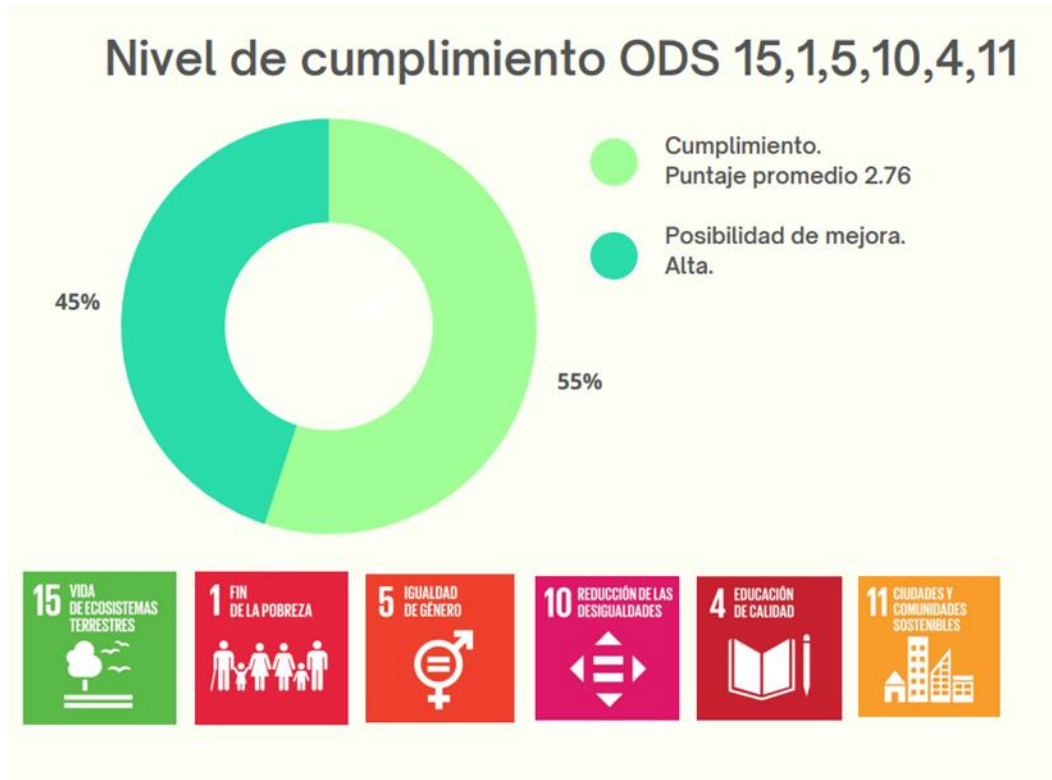
El ODS 15 tiene un promedio de cumplimiento de solo 2.6 puntos. Esto también llama la atención y no deja de ser preocupante, pues el cabal cumplimiento de este objetivo está íntimamente relacionado con el bienestar de los ecosistemas planetarios, que se sabe que están fuertemente impactados, siendo que hay más de un millón de especies amenazadas por la actividad humana (McGrath, 2019).

Atender este objetivo con más fortaleza, al igual que el 14 de Vida Submarina, deber ser una prioridad que "puede y debe establecer" el movimiento cooperativo, identificando qué acciones pueden incidir, no solo sobre la protección de esos ecosistemas, sino también aquellas que estén orientadas a su restauración. Si éstos continúan degradándose, toda la actividad económica está en riesgo, nos estaremos alejando cada vez más de la oportunidad de un desarrollo sostenible y está en juego la supervivencia de la raza humana.

## COOPERATIVAS COSTARRICENSES EN CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Figura 3

**Nivel de cumplimiento de las acciones de los objetivos 15, 1,5,10, 4 y 11, con altas posibilidades de mejora.**



El objetivo 1 (fin de la pobreza) y el 10 (reducción de las desigualdades) también presentan altas oportunidades de mejora, con 2.8 y 3 puntos en promedio. De alguna forma este nivel de cumplimiento se asocia con que pobreza y desigualdades pueden ser resultado de las mismas falencias en cuanto a la adecuada atención de las necesidades de políticas públicas más inclusivas para los sectores marginados de la sociedad. Sin embargo, queda la duda de porqué si el objetivo 1 y el 2 están muy relacionados, siendo que al reducir la pobreza a su vez se lidia con la reducción del hambre, en esta evaluación el segundo de esos es el más relegado.

Según establece el PNUD (2023, *ibid.*) sobre pobreza:

*Para el año 2015, cuando se aprobó la Agenda 2030, alrededor de 736 millones de personas en el mundo aún vivían con menos de USD 1,90 al día y muchas carecían de acceso a alimentos, agua potable y saneamiento adecuados. El crecimiento económico acelerado de países como China y la India sacaron a millones de personas de la pobreza, pero el progreso fue dispar.*

Si bien es cierto que el mundo estaba avanzando positivamente en la lucha contra la pobreza extrema y el hambre, a partir de 2020, por efectos de la pandemia del COVID-19, retrocedimos décadas. El portal de la ONU presenta los siguientes datos (González, 2022):

*Cinco millones de personas más en el continente –americano- entraron en la pobreza extrema en 2021, que ya ha alcanzado los 86 millones. La crisis sanitaria permanece vigente y América Latina y el Caribe es la región más vulnerable del mundo en esta pandemia.*

De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2022):



*Esa crisis de salud se ha convertido en: ...una crisis social, llevando la tasa de pobreza extrema en América Latina del 13,1% de la población en 2020 al 13,8% en 2021, un retroceso de 27 años; los mayores incrementos de la pobreza tuvieron lugar en Argentina, Colombia y Perú, donde alcanzaron o excedieron los 7 puntos porcentuales. En Chile, Costa Rica, Ecuador y Paraguay creció entre 3 y 5 puntos porcentuales.*

En específico, en Costa Rica tenemos la Región Central<sup>2</sup> con los niveles de pobreza más bajos, un grupo intermedio formado por las regiones Pacífico Central, Chorotega y Brunca, y por último las regiones Huetar (Norte y Atlántico) con los niveles más altos, por lo que se afirma en este trabajo realizado por el economista Jorge A. Rodríguez Soto (Rodríguez, 2022), que son tres Costa Ricas, las que tenemos desde el lente de la pobreza.

En cuanto al objetivo 10, el PNUD (2023, *ibid.*) informa que:

*La desigualdad de ingresos está en aumento ya que el 10 % más rico de la población se queda hasta con el 40 % del ingreso mundial total, mientras que el 10 % más pobre obtiene solo entre el 2 y el 7 % del ingreso total. En los países en desarrollo, la desigualdad ha aumentado un 11 %, si se considera el aumento de la población.*

En Costa Rica se siguen manteniendo niveles altos de desigualdad de ingresos. Según el reciente informe del Programa Estado de la Nación (PEN), en 2022 el país registró la cifra más alta de desigualdad de ingresos desde 1987. El informe agrega además que: “En 2021, Costa Rica registró un “claro retroceso en materia de equidad e integración social” debido a que la mayoría de los indicadores sociales, como la pobreza, el desempleo y la desigualdad social, permanecieron peor a los niveles prepandemia (Villalobos, 2022).

Llama la atención que el tema de igualdad de género (ODS 5) esté relativamente poco atendido, pues uno de los valores cooperativos es precisamente la igualdad. En este caso hay mucha oportunidad de mejora, sobre todo para ser congruente con lo que el PNUD (2023, *ibid.*) establece al respecto:

*Terminar con las formas de discriminación contra las mujeres y niñas no es solo un derecho humano básico, sino que además es crucial para el desarrollo sostenible, ...empoderar a las mujeres y niñas tiene un efecto multiplicador y ayuda a promover el crecimiento económico y el desarrollo a nivel mundial.*

El ODS 4 se refiere a educación de calidad y presenta un 58% de cumplimiento. Como se argumentó sobre otros objetivos, este es un resultado poco previsible, dado que las cooperativas tienen comités de educación y además el quinto principio cooperativo es precisamente sobre: educación, formación e información. Además, las cooperativas de Costa Rica son muy activas en el tema de educación, no solo de sus miembros, sino que se proyectan también a la comunidad y ayudan a las escuelas de sus localidades.

Por citar un ejemplo, COOPESANTOS R.L.<sup>3</sup>, una de las cooperativas de electrificación rural de Costa Rica, reporta que en cuanto al ODS 4, destacan 4 actividades que impulsan: 1- Disminución de la brecha digital de las comunidades rurales, 2- Programa de capacitación y formación para los trabajadores, 3- Educación ambiental y 4- Apoyo a ferias científicas y festivales estudiantiles de las artes. Procede trabajar directamente con las cooperativas participantes para identificar cuáles son las acciones que llevan cabo en cumplimiento de este objetivo de modo que quede debidamente documentado.

El tema de ciudades y comunidades sostenibles resulta de crucial importancia, dado que el ODS 11 establece que las ciudades y asentamientos humanos deben ser inclusivos, seguros, resistentes y sostenibles. Independientemente de si analizamos este componente desde la dimensión de regiones, municipalidades, cantones o distritos, la ciudad es la unidad funcional que permite el desarrollo de actividades económicas, sociales, ambientales y humanas y por lo tanto está en el centro de cualquier esfuerzo de desarrollo sostenible. Lo anterior se logra mediante la provisión de servicios básicos como agua potable, electricidad, saneamiento, vías de comunicación, y sitios de esparcimiento, entre otros.

## COOPERATIVAS COSTARRICENSES EN CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

La calidad y cantidad de la provisión de los servicios antes indicados es la que determina que se cumpla este ODS, en el sentido de lograr ciudades inclusivas, seguras, resistentes y sostenibles, como establece la ONU, de modo que en el mediano y largo plazo sean centros de inteligencia, innovación, albergue, investigación/desarrollo, conservación, restauración y resilientes al cambio climático, para el bienestar de los pobladores, antes que espacios inseguros, amenazantes, contaminados, subdesarrollados e insostenibles.

Lo antes indicado es altamente relevante, pues la urbanización será una fuerza dominante del siglo XXI. Actualmente más de 55% de la población mundial vive en las ciudades y para el año 2050 esta cifra llegará al 68% (ONU, 2019), donde casi 7 de cada 10 personas vivirán en ciudades (Banco Mundial, 2022). Más importante aún es que también se estima que para el 2050 tendremos 10.000 millones de personas viviendo en el planeta tierra (ONU, 2022). Si esas áreas densamente pobladas que tenemos no están adecuadamente planificadas corremos riesgos diversos, como el que indica la ONU (s.f.):

*El organismo de las Naciones Unidas para los alimentos, la FAO, advirtió de que el hambre y las muertes podrían aumentar de manera significativa en las zonas urbanas que no cuentan con medidas para garantizar que los residentes pobres y vulnerables tengan acceso a alimentos.*

En Costa Rica, al 2050, 7 de cada 10 habitantes estará viviendo en zonas urbanas, al igual que en resto de Centroamérica (Agustin, et. al., 2018), lo cual constituye un gran desafío de planificación.

Del 24 al 27 de octubre de 2022, se llevó a cabo la VI Cumbre Cooperativa de las Américas en Paraguay (COOP, 2022). El día 26 tuvo lugar una sesión para analizar el ODS 11: Cooperativas de Vivienda para ciudades y comunidades sostenibles. El objetivo de la sesión fue el siguiente: *Conocer el estado de situación y contexto del cooperativismo de vivienda, buscando potenciar acciones de carácter regional con aportes del cooperativismo a la construcción de ciudades y comunidades sostenibles.*

Es claro entonces, que desde la organización Cooperativas de las Américas hay un explícito reconocimiento de la importancia de atender el tema de ciudades y comunidades sostenibles. Dada su relevancia como empleador y el peso que muchas cooperativas tienen en sus regiones de influencia, parece que el trabajo coordinado con los gobiernos locales podría incidir positivamente en el mejor cumplimiento del ODS 11. Como lo consigna el PNUD (2023, ibid.), una de las metas del ODS 11 de aquí a 2030 es: "... asegurar el acceso de todas las personas a viviendas y servicios básicos adecuados, seguros y asequibles y mejorar los barrios marginales".

Desde el INFOCOOP parece haber un interés en el tema de acceso a vivienda, como lo establece una comunicación de ese instituto (Ramírez, 2018), donde analiza la forma de impulsar las cooperativas de vivienda por ayuda mutua:

*Para el INFOCOOP la atención del cooperativismo de vivienda es una prioridad. En alianza con el MIVAH se están articulando acciones para promover modelos alternativos como el de autogestión, donde las personas no solo piensan en obtener casa sino en el desarrollo comunitario con áreas comunes, autoconstrucción, redes de cuidado, alianzas comerciales, entre otros aspectos. Más que vivienda lo que se trata es pensar en el hábitat o espacio de vida; para ello estamos modificando la normativa interna y potenciando toda la cadena de valor de tipo solidario.*

Las cooperativas de vivienda que mencionan en esa comunicación son las siguientes: COOPECABAÑAS R.L., COOPEAVI R.L. o COOPEPRIVA R.L. y COOVIFUDAM R.L., esta última sería la primera cooperativa basada en el modelo cooperativista de vivienda por ayuda mutua en Costa Rica.

Lo antes expuesto parece indicar que ya el movimiento cooperativo incide positivamente en el tema de acceso a vivienda digna. Siempre hay un espacio de mejora en las acciones de cumplimiento de este ODS, aunque no se trate de cooperativas de vivienda, pues se pueden desarrollar acciones orientadas a contribuir con el desarrollo de espacios recreativos y seguros o facilidades de crédito para estimular la movilidad sostenible, donde las cooperativas de ahorro y crédito pueden desempeñar un papel importante.

Nueve de los 17 objetivos analizados presentan muy altas o altas oportunidades de mejora para su cumplimiento. Este, por lo tanto, debería ser un campo de atención donde el trabajo conjunto con el sector cooperativo lleve a la identificación de aquellas acciones que permitan mejorar el impacto positivo en estas 9 áreas. Se anticipa que la atención a esas oportunidades de mejora podría tener un alto impacto, tanto para el cumplimiento de la Agenda 2030, como para la sostenibilidad general de las comunidades donde operan las cooperativas analizadas.

Por su parte, los objetivos 6 (Agua limpia y saneamiento), 9 (Industria, innovación e infraestructura), 13 (Acción por el clima), 12 (Producción y consumo responsables), 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas), 3 (Salud y bienestar) y 7 (Energía asequible y no contaminante), se ubican en una franja de medias oportunidades de mejora, con puntajes de 3.09, 3.09, 3.18, 3.91, 3.82, 3.91 y 3.91 respectivamente (Figura 4).

Figura 4

**Nivel de cumplimiento de las acciones de los objetivos 6, 9, 13, 12, 16,3 y 7, con medianas posibilidades de mejora.**



El objetivo 6, que trata sobre agua limpia y saneamiento, obtuvo una puntuación de 3.09. El tema de agua limpia reviste especial importancia por cuanto sin ese recurso es prácticamente imposible avanzar hacia la sostenibilidad. La falta de agua limpia trae consigo, entre otros problemas, enfermedades, déficit de crecimiento y desarrollo, así como ausentismo escolar.

Es este aspecto las cooperativas no son actores directos como proveedores del servicio. Sin embargo, son activas protectoras de nacientes para garantizar el acceso al recurso, como lo practican COOPELESCA R.L. y COOPESANTOS R.L. Al proteger el recurso, las cooperativas fortalecen su contribución a este derecho humano, mismo que fuera ratificado el 5 de junio de 2020, mediante la Ley N°9849, cuando la Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica adicionó al artículo 50 de la Constitución Política, el siguiente párrafo: "*Toda persona tiene el derecho humano, básico e irrenunciable de acceso al agua potable, como bien esencial para la vida* (SCIJ, 2020).

Las cooperativas de Costa Rica aún no han incursionado en el tema de saneamiento ambiental. Sin embargo, desde 2017 se está tratando de aprobar un proyecto de ley para permitirlo, siendo que en 2022 se volvió a presentar al plenario bajo el Expediente N° 23.188: proyecto para la "*Autorización a las cooperativas administradoras de los servicios de acueductos y alcantarillados comunales, para la gestión y operación de los sistemas de acueductos,*

## COOPERATIVAS COSTARRICENSES EN CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

*alcantarillados, saneamiento y tratamiento de aguas residuales*” (Jiménez, 2022). El proyecto no fue dictaminado, pero está claro que existe interés por que el movimiento cooperativo se involucre en este importante tema del ODS 6, donde por supuesto habrá buenas oportunidades de mejora.

Uno de los aspectos positivos de este proyecto es que se introduce un canon ambiental: *“Con el fin de que las Cooperativas Administradoras de los Servicios de Acueductos y Alcantarillados Comunales dispongan de recursos para la compra de terrenos, protección del recurso hídrico y de sus fuentes, así como para campañas ambientales de concientización”*. Es importante mencionar que hay un criterio de la Contraloría General de la República que cuestiona la funcionalidad de otorgar este servicio a las cooperativas (Retana y Quirós, 2022), por lo que podría ser que este expediente no sea aprobado para convertirse en Ley.

El objetivo 9 sobre industria, innovación e infraestructura, obtuvo una puntuación de 3.09, donde también se identifican oportunidades de mejora. Algunas de las metas de objetivo según el PNUD (2023, *Ibid.*), tienen que ver con:

- Aumentar el acceso de las pequeñas industrias y otras empresas, a los servicios financieros, incluidos créditos asequibles, y su integración en las cadenas de valor y los mercados.
- Aumentar la investigación científica y mejorar la capacidad tecnológica de los sectores industriales, entre otras cosas fomentando la innovación.
- Aumentar significativamente el acceso a la tecnología de la información y las comunicaciones.

El mejor acceso de pequeñas industrias a servicios financieros es algo que ciertamente se puede estimular por parte las cooperativas en el sector financiero. Esto es algo que ahora es viable pues en noviembre de 2020 se aprobó la reforma a la ley de “Regulación de Intermediación Financiera de Organizaciones Cooperativas (Nº7391)”, mediante la cual se permitirá acceso a las micro, pequeñas y medianas empresas a créditos de estas entidades financieras (Presidencia de la República de Costa Rica, 2020).

Es importante recalcar que las MIPYMES son alrededor del 95% del tejido empresarial y generan más de un tercio de la producción nacional (Cordero, 2022). El 47% del empleo es generado por este sector, que a su vez representa el 35.7% del Producto Interno Bruto en Costa Rica, donde el 48% de esas empresas es liderado por mujeres (Castilla, 2022). Estos datos indican que la intermediación financiera de empresas cooperativas en apoyo de las MIPYMES podría tener un impacto aún mayor en el cumplimiento de este ODS.

En temas de innovación, investigación y comunicaciones ya las cooperativas costarricenses muestran ejemplos de éxito. Si bien es cierto que la mayoría no cuentan con departamentos formales de investigación y desarrollo, como otras empresas, si buscan innovar con nuevos productos que ofrecer al mercado. Ejemplo de esto son COOPEAGRI R.L. con el desarrollo y comercialización de la bebida con fuerte contenido de antioxidantes denominada NAOX (PROCOMER, 2019), así como COOPROLE R.L. con 900 variedades de productos de consumo humano y otros productos de su división agro comercial.<sup>4</sup> Por su parte, las cooperativas del sector eléctrico han incursionado en la provisión de servicios de telecomunicación, permitiendo acceso a internet a sectores de la población que de otra forma estarían marginados de ese servicio.

Como en otros objetivos analizados, se ve que en este, especialmente, hay una amplia oportunidad de mejora, en cuanto al apoyo de las cooperativas a otros sectores productivos (PYMES), y adicionalmente que continúen apoyando e incrementen la cobertura de comunicaciones en los territorios donde operan, facilitando el acceso a la tecnología de la información y las comunicaciones, que impacta no solo este objetivo sino varios otros como el de educación de calidad y ciudades y comunidades sostenibles.

Las acciones para acercarse al cumplimiento del Objetivo 13, que indica la necesidad de adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos, tuvieron un puntaje de 3.18 y también están en el grupo de oportunidades de mejora al nivel medio. En este caso, aunque el nivel sea medio, esto es que cumplen en promedio 70% de las acciones, en un tema tan importante como este, no cabe duda de que tiene que haber muchas oportunidades de mejora y acciones que podemos incentivar para reducir nuestra huella ambiental.

El portal de la ONU sobre ODS establece lo siguiente con respecto al objetivo 13:

*El 2019 fue el segundo año más caluroso de todos los tiempos y marcó el final de la década más calurosa (2010-2019) que se haya registrado jamás. Los niveles de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) y de otros gases de efecto invernadero en la atmósfera aumentaron hasta niveles récord en 2019. El cambio climático está afectando a todos los países de todos los continentes. Está alterando las economías nacionales y afectando a distintas vidas. Los sistemas meteorológicos están cambiando, los niveles del mar están subiendo y los fenómenos meteorológicos son cada vez más extremos (ONU, 2022, Ibid.).*

Lo antes citado, que refiere a 2019, se ha quedado corto con respecto a la situación en 2023 (Harvey y E&E News, 2023), aunque sí se anticipó que postpandemia, volveríamos a ver un aumento en la generación de gases con efecto invernadero (GEI).

De acuerdo con un informe del Foro Económico Mundial (Dickie, 2022), citando a la Organización Meteorológica Mundial (WMO por sus siglas en inglés), "El mundo podría alcanzar 1,5°C de calentamiento en solo 5 años". Esto es una noticia sumamente grave pues deja por fuera las expectativas de que pudiéramos contener la emisión de GEI. Asimismo, indica que:

- Incluso el calentamiento global a corto plazo de 1,5 grados centígrados por encima de los niveles preindustriales podría tener impactos nefastos.
- Los expertos predicen que hay un 50% de posibilidades de que podamos cruzar este umbral, aunque solo sea brevemente, tan pronto como en 2026.
- Las actividades y las políticas actuales tienen al mundo en camino de calentarse en aproximadamente 3.2 ° C para fines de siglo.

En ese mismo informe, Kim Cobb, científico del clima en el Instituto de Tecnología de Georgia, indica que "*Es importante recordar que una vez que lleguemos a 1.5 °C, la falta de políticas de emisiones basadas en la ciencia significa que sufriremos un empeoramiento de los impactos a medida que nos acercamos a 1.6 °C, 1.7 °C y a cada incremento de calentamiento a partir de entonces*".

Es difícil imaginar cómo sería un mundo con un promedio de temperatura global de 3.2 °C sobre niveles preindustriales, pero los científicos tienen claro que será un mundo poco apto para la vida humana bajo las condiciones que, a hoy 2023, aún disfrutamos.

Lo expresado por el Secretario General de las Naciones Unidas, António Guterres resume nuestra caótica situación (UNEP, 2021): "*Nuestro frágil planeta pende de un hilo. Todavía estamos llamando a la puerta de la catástrofe climática. Es hora de entrar en modo de emergencia, o nuestra posibilidad de alcanzar el cero neto, será cero*".

¿Qué podemos hacer cómo individuos para luchar contra el cambio climático? Hay diversidad de publicaciones con muchas sugerencias de diferentes organizaciones acerca como comprometernos con este tema (COTAP.ORG, s.f.; Meade, s.f.; Arguedas, 2018), siendo algunas de estas acciones las siguientes:

1. Correr la voz.
2. Mantener la presión política.
3. Transformar la forma de transporte.
4. Controlar el uso de energía.
5. Modificar la dieta.
6. Comprar localmente y sostenible.
7. No desperdiciar comida.
8. Vestirse de manera climáticamente inteligente.
9. Plantar árboles.
10. Centrarse en inversiones respetuosas con el planeta.

## COOPERATIVAS COSTARRICENSES EN CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Por lo antes citado, sobre la situación mundial del clima es que el sector cooperativo, tanto a nivel nacional como internacional, con su característica de ser un gran colectivo, de los mayores del mundo, podría tomar una acción más proactiva en la lucha contra los efectos del cambio climático.

Las acciones para el objetivo 12 sumaron 3.91 puntos. Este busca garantizar modalidades de consumo y producción sostenible. En este hay amplias oportunidades de mejora, más allá de las acciones evaluadas, y está muy bien que así sea, pues son precisamente las modalidades de producción y luego de consumo, las que han acumulado los mayores impactos ambientales sobre el planeta.

La ONU lo formula de esta simple manera (ONU, 2022, *Ibid.*): “El consumo y la producción sostenibles consisten en hacer más y mejor con menos. También se trata de desvincular el crecimiento económico de la degradación medioambiental, aumentar la eficiencia de recursos y promover estilos de vida sostenibles”. Indica además que, “El consumo y la producción sostenibles también pueden contribuir de manera sustancial a la mitigación de la pobreza y a la transición hacia economías verdes y con bajas emisiones de carbono”.

Las dietas muy altas en proteínas, y en especial las carnes de res y cerdo, son responsables de la inmensa demanda de estos productos. Si la demanda sigue creciendo veremos una fuerte presión agrícola por la producción de granos. Lo anterior tiene efectos muy negativos por la alta liberación de GEI, como también en el cambio de uso de suelo, especialmente de masas forestales altamente diversas que se convierten en tierras agrícolas, prácticamente exentas de biodiversidad, y con suelos casi inertes por las fuertes dosis de agroquímicos.

Por lo tanto, nuestro compromiso individual con dietas más altas en vegetales, carnes blancas como pescado, y granos, pueden ayudar a reducir la presión de demanda de carnes rojas. Esto a su vez favorece dietas más saludables para controlar la obesidad. En Costa Rica, esto es un problema en crecimiento, pues en 2020 se reporta “uno de los índices de sobrepeso más preocupantes, con un promedio del 60% de incidencia en adultos, mientras que un tercio de los niños mayores de seis años ya sufre este problema” (Núñez, 2020).

Ya se dan prácticas sostenibles en diversas cooperativas agroindustriales de Costa Rica, que las han llevado a certificarse carbono neutral, como COOPEDOTA R.L. y también siguen prácticas de cultivos orgánicos como COOPEPIÑA R.L. Otros aspectos que pueden incorporar las cooperativas agroindustriales son prácticas restaurativas del suelo, que reduzcan la dependencia de agroquímicos y de agua.

Una de las principales conclusiones del foro “Las empresas cooperativas y su contribución a los sistemas alimentarios”, organizado por el IICA y Cooperativas de las Américas (IICA, 2021), es que:

*Las cooperativas agropecuarias combinan armoniosamente funciones económicas, comerciales, sociales y ambientales que resultan claves para la construcción de sistemas alimentarios cada vez más sostenibles y para responder a la demanda actual de los consumidores por más y mejores alimentos aunada a buenas prácticas productivas.*

No cabe duda de que el sector agroindustrial puede tomar un papel aún más proactivo en función de promover modelos de producción más sostenibles, especialmente en el fomento de la innovación y la introducción de tecnología, que ayuden a la eficiencia en el uso de los recursos (Banco Mundial, 2019).

Las acciones del objetivo 16, que promueve la paz, la justicia y las instituciones sólidas, también alcanzaron un 80% de cumplimiento al sumar 3.82 puntos. Los temas de paz y justicia no fueron abordados en las acciones de cumplimiento que se presentaron, pero sí otras relativas a la responsabilidad ciudadana y cívica, donde el cumplimiento es muy bueno.

Esto puede estar relacionado, aunque no se realizó ninguna evaluación específica al respecto, con el hecho de que el promedio de años de operación de las 11 cooperativas evaluadas ronda los 56, lo cual demuestra que son instituciones sólidas, exitosas y resilientes, donde el trato a los colaboradores es una prioridad, como se puede apreciar en cuanto a las facilidades médicas que ofrecen a sus colaboradores, como se indica adelante.

Dado que en la cooperativa es “una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada” (COOP, s.f.), es claro que este es un modelo que promueve la justicia y que, si es exitoso en su gestión financiera, ciertamente es un modelo más sostenible que el sistema meramente capitalista.

El objetivo 3 tiene como fin garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades. Las acciones relativas a este objetivo tuvieron un puntaje de 3.91, que es equivalente a un cumplimiento de prácticamente 80%. En este caso la promoción del bienestar humano es algo intrínseco al accionar de las cooperativas, siendo que dos de sus valores son la ayuda mutua y la solidaridad. Parece que para este objetivo las acciones propuestas son congruentes con actividades que las cooperativas ya desarrollan.

Es probable que haya muchas otras actividades que las cooperativas llevan a cabo relativas a este objetivo, ya que varias ofrecen servicios de salud a sus colaboradores y en algunos casos inclusive hay una clínica que atienden al público en general. Las cooperativas de salud obviamente están totalmente comprometidas con este objetivo, pero algunas agroindustriales tienen clínica de salud, como COOPEAGRI R.L., u ofrecen el servicio por intermedio de su asociación solidaria, como lo hace COOPROLE R.L. Por su parte, COOPESERVIDORES R.L. tiene convenio con varias clínicas que ofrecen diversos descuentos por servicios de salud a sus asociados, según se puede comprobar en los sitios web de cada una de esas cooperativas.

Las acciones de cumplimiento del objetivo 7 sumaron 3.91 que también ronda casi 80 % de cumplimiento. Este objetivo tiene como fin garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna. Este resultado no sorprende pues más del 98% de la matriz eléctrica del país se sustenta en energías renovables, por lo que estamos muy avanzados en el cumplimiento de este objetivo. Sin embargo, aún tenemos una fuerte dependencia de los combustibles fósiles para el transporte, que según indica el Ministro de Ambiente y Energía, es de 65% (Madriz, 2022).

La gestión del Consorcio Nacional de Empresas de Electrificación (CONELECTRICAS) es conocida en cuanto a su vocación por las energías renovables. Ejemplo de lo indicado son los proyectos hidroeléctricos San Lorenzo, en operación desde 1997, que utiliza las aguas de los ríos San Lorenzo y Jamaical; como también el Pocosol – Agua Gata, que utiliza las aguas de los ríos Peñas Blancas y Agua Gata. Complementariamente, COOPESANTOS R.L. fue la primera cooperativa costarricense en contar con un parque eólico y también incorporó 1513 paneles solares en sus oficinas<sup>5</sup> y además sustituyó 9.000 lámparas de alumbrado público de bombillos convencionales por lámparas de tecnología LED con el fin de ahorrar energía (Villalobos, 2015).

Otro logro de este sector cooperativo es lo que promovió COOPEGUANACASTE R.L. al ser la primera cooperativa en Costa Rica que emitirá bonos verdes en pro de dos proyectos de generación de energías renovables (INFOCOOP, 2022). Uno de ellos es el proyecto solar Guacas, que consta de 12,243 paneles solares, que puede abastecer 3,860 hogares. El otro proyecto consiste en una planta de gasificación que procesará 150 toneladas de desechos sólidos por día en Belén de Carrillo (IberoNews, 2022). También produce electricidad en la planta hidroeléctrica Bijagua.

Por su parte, COOPELESCA R.L. tiene como objetivo central proveer 100% de la electricidad que genera a partir de sus 5 plantas hidroeléctricas: Chocosuela, Cubujuquí, Platanar, La Esperanza y Aguas Zarcas. Es además pionera en ofrecer generación distribuida, fomentando el uso de paneles solares, para lo cual brinda asesoría financiera, y seguimiento a la gestión del proyecto.<sup>6</sup>

Es importante mencionar que estas empresas cooperativas proveedoras de electricidad, al comprometerse con suplir energías renovables, también lo han hecho con la protección de la naturaleza y de las tierras que puedan poner en riesgo los suministros de agua, por lo que han procedido a la compra y protección de estas.

COOPEALFARORUIZ R.L. lo hizo con una finca para protección del medio ambiente que se ubica en la parte alta de La Palmita.<sup>7</sup> COOPELESCA R.L. cuenta con la Reserva Natural Montaña Sagrada, con una extensión de 1.136 hectáreas<sup>8</sup> y COOPESANTOS R.L. ha adquirido alrededor de 230 hectáreas para el mismo fin (COOPESANTOS, 2022). Lo relevante de estas iniciativas, además del claro impacto ambiental positivo, es que su compra se ha financiado

## COOPERATIVAS COSTARRICENSES EN CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

por la voluntad misma de los asociados que aportan una cuota mensual adicional a su servicio eléctrico, o por decisión de la Asamblea de Asociados, de crear una reserva propia financiada a partir de los excedentes.

Las acciones del objetivo 8, que busca promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos, alcanzaron la mayor puntuación, 4.55, equivalente al 91% de cumplimiento, con bajas posibilidades de mejora (Figura 5). Como en el caso de otros objetivos analizados, este resultado no sorprende. Crecimiento económico inclusivo, sostenible, empleo y trabajo decente, están en la misma esencia del cooperativismo y se promueven en forma constante.

Figura 5

**Nivel de cumplimiento de las acciones del objetivo 8, con bajas posibilidades de mejora.**



Un estudio de la Organización Internacional del Trabajo y de Naciones Unidas (ILO/COOP s.f.) así lo demuestra, siendo que resaltan los siguientes aspectos mencionados de ese estudio:

1. *Junto con las pequeñas y medianas empresas, las cooperativas son las fuentes más importantes de nuevos empleos.*
2. *Un estudio del Reino Unido encontró que las empresas propiedad de los empleados tenían más probabilidades de adoptar horizontes a más largo plazo al invertir en su negocio, invertían más en capital humano y tenían un mayor enfoque en el crecimiento orgánico.*
3. *Investigaciones anteriores en varios países dentro de una variedad de sectores diferentes sugieren que las empresas propiedad de los empleados proporcionan mayores rendimientos financieros, mayores niveles de productividad y mayores niveles de estabilidad laboral.*

Y este rol central de las cooperativas en la provisión de trabajo decente no es nuevo, ni está exclusivamente asociado al ODS 8. Como lo establece la OIT, las cooperativas han sido un socio importante de esta organización por más de un siglo, promoviendo el trabajo decente (ILO, 2019).

El Sr. Gianluca Salvatori, Secretario General del Instituto Europeo de Investigación sobre Cooperativas y Empresas Sociales (EURICSE) lo resume de la siguiente manera:



*Las cooperativas están bien alineadas con el programa de trabajo decente, con el objetivo de crear un impacto a largo plazo en la vida de las personas y las economías en general. Por ejemplo, Italia tiene más de 50.000 cooperativas que emplean a más de 1,7 millones de personas, más de la mitad de las cuales son mujeres (ILO, 2017).*

#### 4.2- Promedio de cumplimiento por acción

En el Tabla 4 se puede observar que solo una acción tuvo cero (0) % de cumplimiento y esta es la 2.3, que evaluaba si la organización contaba con alguna política para la lucha contra el hambre. Parece que en este aspecto hay todas las oportunidades de mejora que se puedan establecer.

**Tabla 4**

*Promedio de cumplimiento por acción de las 11 cooperativas para los 17 ODS.*

Promedio de cumplimiento por acción de las 11 cooperativas para los 17 ODS																	
Acciones	ODS																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	0.64	0.18	0.55	0.91	0.73	0.73	0.82	1.00	0.73	0.91	0.82	0.45	0.73	0.09	0.73	1.00	0.64
2	0.73	0.09	0.82	0.27	0.45	0.18	1.00	0.91	0.73	0.64	0.73	0.73	0.45	0.73	0.64	0.55	0.82
3	0.27	0.0	0.82	0.82	1.0	0.73	0.64	0.73	0.55	0.27	0.45	1.0	0.82	0.73	0.18	0.55	0.36
4	0.73	0.36	0.73	0.36	0.27	0.82	0.64	0.91	0.45	0.91	0.27	0.82	0.55	0.91	0.18	0.91	0.36
5	0.27	0.73	1.0	0.55	0.18	0.64	0.82	1.0	0.64	0.09	0.64	0.91	0.64	0.09	0.91	0.82	0.27

En el Anexo 1 se enumeran las acciones individuales con su puntuación para cada uno de los ODS.

### 5. Consideraciones finales

Durante este trabajo de investigación se ha realizado un recorrido y análisis, con el objetivo de conocer qué acciones acercan a las cooperativas al cumplimiento de cada uno de los 17 objetivos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Estas acciones, como se indicó antes en el texto, no son únicas, puesto que cada cooperativa podría identificar otras que mejor le ayudan al cumplimiento de esos objetivos.

Sin embargo, en ausencia de otras formas de valoración, o de información sobre el particular, se optó por el diseño de este instrumento de evaluación, para tener una primera lectura al respecto, tomando para ello la muestra de 11 cooperativas.

El análisis nos brinda un indicador de las áreas donde mejor se cumple y aquellas donde hay espacio para mejorar. Este no es un análisis conclusivo, por cuanto con un mayor número de cooperativas participantes, se podría haber ampliado el mismo por regiones y sectores, lo que hubiese suministrado mucho mejor información al movimiento cooperativo, y a las mismas cooperativas, acerca de cómo mejorar su gestión general de sostenibilidad, y así también de un mejor cumplimiento de la Agenda 2030.

La mayor relevancia de estos resultados es que toda mejora irá en función de un beneficio e impacto positivo hacia los mismos colaboradores de cada cooperativa, de sus asociados, clientes y proveedores, así como también de los pobladores de las regiones donde operan. La sinergia esperada de un impulso de cumplimiento de esta naturaleza, con el efecto en cascada que puede alcanzar, no escapa el ámbito nacional. De la misma forma, sería un excelente ejemplo del impacto positivo y transformativo que puede tener el movimiento cooperativo. Esa, en primera instancia, fue la intención de haber propuesto esta iniciativa de investigación, hace cerca de dos años.

## COOPERATIVAS COSTARRICENSES EN CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

En la Tabla 5 se presentan las acciones que alcanzaron 100% de cumplimiento, y en mi forma de verlo, ofrecen una fotografía o lectura rápida de lo que permea, desde las cooperativas, hacia sus zonas de impacto.

Haciendo un resumen de lo que indican esas acciones, según la valoración de los representantes que llenaron los formularios de evaluación, las cooperativas:

1. Garantizan seguridad personal y calidad ambiental de sus entornos.
2. Fomentan el aprendizaje continuo y la superación personal.
3. Previenen el abuso y acoso a las mujeres.
4. Son conscientes de su huella de carbono y utilizan equipos de bajo consumo.
5. Ofrecen condiciones de trabajo seguras.
6. Proporcionan estabilidad y se empodera a los jóvenes.
7. Capacitan a sus colaboradores en habilidades blandas.
8. Atienden las necesidades de sus colaboradores.
9. Proporcionan un ambiente de trabajo tranquilo, agradable y de respeto.

**Tabla 5**  
***Acciones que alcanzaron 100% de cumplimiento.***

Acciones	Texto de las acciones.
3.5	¿Se garantiza la seguridad personal de los colaboradores y de calidad ambiental del entorno de las instalaciones de la empresa?
4.1	¿Se fomenta el aprendizaje continuo de los colaboradores y la superación personal garantizando y estimulando que la mayoría posible termine con un grado profesional?
5.3	¿Existen procedimientos mediante los cuales las mujeres pueden fácilmente denunciar cualquier abuso o acoso?
7.2	¿Se adquieren equipos eléctricos con garantía de bajo consumo (refrigeradoras, cocinas, aires acondicionados) y se utilizan bombillos de bajo consumo como fluorescentes o led?
8.1	¿Se garantiza condiciones de trabajo seguras?
8.2	¿Proporciona estabilidad? ¿Empodera a los jóvenes profesionales para que evolucionen en sus puestos?
8.4	¿La empresa ofrece capacitación en habilidades blandas, así como sobre ética en el recinto de trabajo?
8.5	¿La empresa cuenta con un Departamento de Talento humano para atender las necesidades de los colaboradores?
12.3	¿La empresa conoce y administra su huella eléctrica con el fin de asegurarse que no crezca y más bien disminuya mediante buenas prácticas?
16.1	¿Se mantiene un ambiente de trabajo tranquilo, agradable y de respeto a todos los colaboradores y existen procedimientos establecidos que permiten a cualquier colaborador denunciar abusos de poder por parte de superiores o de otros colaboradores de la empresa?

## 6. Agradecimientos

Este trabajo de investigación fue posible gracias a la constante colaboración y apoyo de las autoridades de la Universidad FUNDEPOS, especialmente de su rector el MBA Sergio Navas y del administrador general MBA Francisco Ramírez, que tienen muy clara la necesidad de investigación y publicación de resultados por parte de los académicos de la institución.

Sin la participación y compromiso de las cooperativas hubiese sido imposible recolectar la data necesaria para realizar el análisis de cumplimiento. Se agradece de manera especial a los representantes que se tomaron el tiempo de llenar el formulario de evaluación.

A Rubén Mora y Lucía Chaverri por la lectura crítica de este trabajo y sus valiosos aportes.

Finalmente, parte del éxito en la recolección de información estuvo relacionada con la facilidad para completar el instrumento de evaluación, mismo que fue adecuado al formato electrónico por la licenciada Oxana Mena; la revisión de forma fue realizada por la licenciada Tatiana Zamora.

## 7. Bibliografía

- Alianza Cooperativa Internacional. (2018) *Identidad cooperativa: nuestros principios y valores*. Consultada en enero 2023. <https://www.ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional>
- Alianza Cooperativa Internacional. (2022). *VI Cumbre Cooperativa de las Americas. 24 al 27 de octubre, Paraguay. ODS 11: Cooperativas de Vivienda para ciudades y comunidades sostenibles*. Consultada en abril 2023. [https://aciamericas.coop/IMG/pdf/ods\\_11\\_cooperativas\\_de\\_vivienda\\_para\\_ciudades\\_y\\_comunidades\\_sostenibles-2.pdf](https://aciamericas.coop/IMG/pdf/ods_11_cooperativas_de_vivienda_para_ciudades_y_comunidades_sostenibles-2.pdf)
- Arguedas, D. O. (2018) *Ten simple ways to act on climate change*. BBC Future. Consultada en 2023. <https://www.bbc.com/future/article/20181102-what-can-i-do-about-climate-change>
- Augustin, M., J. Acero, A. Aguilera y M. Garcia. (2018). *Estudio de la urbanización en Centroamérica: Oportunidades de una Centroamérica urbana*. World Bank Group. E Library. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1220-0>. Consultada en abril 2023.
- Banco Mundial. (2019). *La innovación agrícola y la tecnología son la clave para reducir la pobreza en los países en desarrollo, según un informe del Banco Mundial*. Consultada en enero 2023. [Comunicado de prensa] <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2019/09/16/agricultural-innovation-technology-hold-key-to-poverty-reduction-in-developing-countries-says-world-bank-report>
- Banco Mundial. (2022). *Desarrollo Urbano*. Consultada en marzo 2023. <https://www.bancomundial.org/es/topic/urbandevdevelopment/overview>
- Castilla, J.P. (2022). *La importancia de las PYMES en Costa Rica*. Consultada en marzo 2023. <https://elmundo.cr/opinion/la-importancia-de-las-pymes-en-costa-rica/>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2022). *Pobreza extrema en la región sube a 86 millones en 2021 como consecuencia de la profundización de la crisis social y sanitaria derivada de la pandemia de COVID-19*. Consultada en marzo 2023. <https://www.cepal.org/es/comunicados/pobreza-extrema-la-region-sube-86-millones-2021-como-consecuencia-la-profundizacion-la>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2023). *La Agenda 2030: ¿América Latina y el Caribe está en camino de alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible para el año 2030?* Consultado en marzo 2023. <https://www.cepal.org/es/notas/la-agenda-2030-america-latina-caribe-esta-camino-alcanzar-objetivos-desarrollo-sostenible-ano>
- COOP, 2022. *VI Cumbre Cooperativa de las Américas. 24 al 27 de octubre, Paraguay. ODS 11: Cooperativas de Vivienda para ciudades y comunidades sostenibles*. (Consultada en abril 2023). [https://aciamericas.coop/IMG/pdf/ods\\_11\\_cooperativas\\_de\\_vivienda\\_para\\_ciudades\\_y\\_comunidades\\_sostenibles-2.pdf](https://aciamericas.coop/IMG/pdf/ods_11_cooperativas_de_vivienda_para_ciudades_y_comunidades_sostenibles-2.pdf)
- COOP, s.f. *Identidad cooperativa: nuestros principios y valores*. (Consultada en enero 2023).. <https://www.ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional>

## COOPERATIVAS COSTARRICENSES EN CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

- Cooperativa de Electrificación Rural Los Santos (2022). *Informe de rendición de cuentas 2022*. Consultada en marzo 2023. <https://www.coopesantos.com/wp-content/uploads/2023/04/INFORME-2022.pdf>
- Cordero, P. (2022). Los datos claves de las mipymes de Costa Rica en su día internacional. (Consultada en julio 2023). <https://www.elfinancierocr.com/pymes/gerencia/los-datos-claves-de-las-mipymes-de-costa-rica-en/FWDLWB7GIVHEFCQYQUCHFQKUHE/story/#:~:text=El%20INEC%20tambi%C3%A9n%20registra%20un,2021%20de%20355.266%20a%20434.601>
- COTAP.OR. s.f. *Ways to Reduce Your Carbon Footprint*. (Consultada en julio 2023). [https://cotap.org/reduce-carbon-footprint/?gclid=EAlaIqobChMI3bCu5LH1\\_wlVozfUAR204gvNEAAYASAAEgKcm\\_D\\_BwE](https://cotap.org/reduce-carbon-footprint/?gclid=EAlaIqobChMI3bCu5LH1_wlVozfUAR204gvNEAAYASAAEgKcm_D_BwE)
- Dickie, G. (2022). *The world could reach 1.5°C of warming in just 5 years, reveals WMO*. *Climate Indicators*. World Economic Forum. Consultada en abril 2023. <https://www.weforum.org/agenda/2022/05/1-5-degrees-world-global-warming-wmo-reports/>
- Garza, J. (2021) No podemos seguir viviendo de espalda al mar: ministra de ambiente. [Entrevista especial]. *La República*. Consultada en abril 2023. <https://www.larepublica.net/noticia/no-podemos-seguir-viviendo-de-espalda-al-mar-ministra-de-ambiente>
- González, K. A. (2022). *Sube la extrema pobreza en América Latina a niveles no vistos en casi 30 años*. [Noticias ONU]. Consultada en marzo 2023. <https://news.un.org/es/story/2022/01/1503172>
- Grajales, I. N. (2018). *Costa Rica tira al mar 15 camiones de plástico por día. Serie de reportajes: la guerra contra el impacto del plástico #1*. Consultada en mayo 2023. <https://www.tec.ac.cr/hoyeneltec/2018/06/05/costa-rica-tira-mar-15-camiones-plastico-dia>
- Harvey, C. y E&E News. (2023). Heat Waves Fueled by Climate Change Topple Records around the Globe. *Scientific American*. Consultada en mayo 2023. <https://www.scientificamerican.com/article/heat-waves-fueled-by-climate-change-topple-records-around-the-globe/>  
[https://www.ilo.org/ankara/news/WCMS\\_712314/lang--en/index.htm?fbclid=IwAR05CifTyh1KeNLgZiOygV-FutpENvpzECs2JRptuuVxbNxxkoirYSPJvK](https://www.ilo.org/ankara/news/WCMS_712314/lang--en/index.htm?fbclid=IwAR05CifTyh1KeNLgZiOygV-FutpENvpzECs2JRptuuVxbNxxkoirYSPJvK)
- Ibero News. (2022). *Costa Rica, un referente en energías renovables*. Consultada en marzo 2023. <https://iberonewsia.com/las-energias-renovables-en-costa-rica/>
- ILO, 2019. *Message from the International Labor Organization Director-General for the International Day of Cooperatives on 6 July 2019*. Consultada en julio 2023. [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/how-the-ilo-works/ilo-director-general/statements-and-speeches/WCMS\\_712448/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/how-the-ilo-works/ilo-director-general/statements-and-speeches/WCMS_712448/lang--en/index.htm)
- Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (2022). *Coopeguanacaste emitirá bonos verdes por €31.000 millones para construir parque solar y planta de gasificación*. Consultada en febrero 2023. <https://www.infocoop.go.cr/Coopeguanacaste-emitira-bonos-verdes-por-31000-millones-para-construir-parque-solar-y-planta-de-gasificacion>
- International Labour Organization. (2017). *Cooperatives provide an alternative model for the future of work*. Consultada en mayo 2023. [https://www.ilo.org/global/topics/cooperatives/events/WCMS\\_550110/lang--en/index.htm#:~:text=Cooperatives%20are%2C%20and%20continue%20to%20be%2C%20relevant%20across,the%20human%20contact%2C%20such%20as%20care%20and%20welfare](https://www.ilo.org/global/topics/cooperatives/events/WCMS_550110/lang--en/index.htm#:~:text=Cooperatives%20are%2C%20and%20continue%20to%20be%2C%20relevant%20across,the%20human%20contact%2C%20such%20as%20care%20and%20welfare)
- International Labour Organization. (s.f.). *Cooperatives and the Sustainable Development Goals. A Contribution to the Post-2015 Development Debate*. Consultada en marzo 2023. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/1247ilo.pdf>
- International Labour Organization. (s.f.). *ILO welcomes new UN resolution on social and solidarity economy*. Consultada en mayo 2023. <https://www.ilo.org/global/topics/cooperatives/lang--en/index.htm>
- IPCC. (2023). [Core Writing Team, H. Lee and J. Romero (eds.)]. Summary for Policymakers. In: *Climate Change 2023: Synthesis Report. A Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change. Contribution of Working Groups I, II and III to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change IPCC*. Consultada en abril 2023. [https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/downloads/report/IPCC\\_AR6\\_SYR\\_SPM.pdf](https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/downloads/report/IPCC_AR6_SYR_SPM.pdf)
- Jiménez G. S. (2022). Autorización a las cooperativas administradoras de los servicios de acueductos y alcantarillados comunales para la gestión y operación de los sistemas de acueductos, alcantarillados, saneamiento y tratamiento de aguas residuales. Expediente N.º 23.188. Consultada en enero 2023. [https://www.imprentanacional.go.cr/pub/2022/07/02/COMP\\_02\\_07\\_2022.html](https://www.imprentanacional.go.cr/pub/2022/07/02/COMP_02_07_2022.html)

- Madriz, A. (2022). No es cierto que Costa Rica tiene el 100% de energías renovables: Franz Tattenbach. *La República*. Consultada en febrero 2022. <https://www.larepublica.net/noticia/no-es-cierto-que-costa-rica-tiene-el-100-de-energias-renovables-franz-tattenbach#:~:text=Del%20total%20de%20la%20matriz%20energ%C3%A9tica%20de%20Costa,nacional%20tiene%20el%20100%25%20de%20las%20energ%C3%ADas%20renovables>
- McGrath, M. (2019). Un millón de especies amenazadas: el preocupante informe de la ONU sobre el impacto del ser humano en el planeta. *BBC News Mundo*. Consultada en marzo, 2023. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-48176068>
- Meade, M. s.f. 10 Ways You Can Fight Climate Change. (Consultada en julio 2023). <https://greenamerica.org/your-green-life/10-ways-you-can-fight-climate-change>
- Montero, F. B. (2022). *San José Smart City: Una utopía o realidad no tan lejana*. Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología. Consultada en mayo 2023. <https://repositorio.ulacit.ac.cr/bitstream/handle/123456789/10869/REF-1661472355-1.pdf?sequence=1>
- Morera, D. (2019). *Objetivo de desarrollo sostenible # 2: hambre cero*. *Semanario Universidad*. Consultada en enero 2022. <https://semanariouniversidad.com/opinion/objetivo-desarrollo-sostenible-2-hambre-cero/#:~:text=Cuesta%20imaginarlo%2C%20pero%20es%20una%20realidad.%20El%20hambre,incluye%20ni%C3%B1os%2C%20adultos%20mayores%20y%20personas%20con%20discapacidades>
- Núñez, M. (2020). *Sobrepeso y obesidad: la pandemia en Centroamérica*. Consultada en febrero 2023. <https://semanariouniversidad.com/bloque1/sobrepeso-y-obesidad-la-pandemia-en-centroamerica/#:~:text=64%2C5%25%20tasa%20de%20obesidad%20y%20sobrepeso%20de%20adultos,F AO%20y%20Ministerio%20de%20Salud%20de%20Costa%20Rica>
- ONU, s.f. Act Now. (Consultada en julio 2023). [https://www.un.org/actnow?gclid=EAlaIqobChMI3bCu5LH1\\_wlVozfUAR204gvNEAAYAAEgJpqPD\\_BwE](https://www.un.org/actnow?gclid=EAlaIqobChMI3bCu5LH1_wlVozfUAR204gvNEAAYAAEgJpqPD_BwE)
- Organización de Naciones Unidas. (2012). *170 acciones diarias para transformar nuestro mundo*. Consultada en diciembre 2022. [https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2018/08/170Actions-web\\_Sp.pdf](https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2018/08/170Actions-web_Sp.pdf)
- Organización de Naciones Unidas. (2019). *Noticias ONU. El futuro de la humanidad se juega en las ciudades*. Consultada en abril 2022. <https://news.un.org/es/story/2019/02/1451862>
- Organización de Naciones Unidas. (2022)a. *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2022*. Consultada en enero 2023. [https://unstats.un.org/sdgs/report/2022/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2022\\_Spanish.pdf](https://unstats.un.org/sdgs/report/2022/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2022_Spanish.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo. (2014). *Cooperatives and the Sustainable Development Goals*. Consultada en diciembre 2022. <https://sdgs.un.org/publications/cooperatives-and-sustainable-development-goals-17766>
- Presidencia de la República de Costa Rica. (2020). *Comunicados. PYMES podrán acceder a créditos de cooperativas*. Consultada en enero 2023. <https://www.presidencia.go.cr/comunicados/2020/11/pymes-podran-acceder-a-creditos-de-cooperativas/>
- PROCOMER. (2019). *COOPEAGRI desarrolla talento e innovación a través del café y la caña*. Consultada en febrero 2023. <https://www.procomer.com/noticia/coopeagri-desarrolla-talento-e-innovacion-a-traves-del-cafe-y-la-cana/>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2023). *Los ODS en Acción*. Consultada en abril 2023. <https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals>
- Ramírez, L. A. (2018). INFOCOOP. *Nuevas cooperativas de vivienda serán la mejor opción para conseguir casa*. Consultada en febrero 2023. [https://www.infocoop.go.cr/Nuevas\\_cooperativas](https://www.infocoop.go.cr/Nuevas_cooperativas)
- Retana C.V. y Quirós, M. (2022). *División de Fiscalización Operativa y Evaluativa. Área de Fiscalización para el Desarrollo Sostenible.DFOE-SOS-0587*. Consultada en enero 2023. [https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docs\\_cgr/2022/SIGYD\\_D/SIGYD\\_D\\_2022026501.pdf](https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docs_cgr/2022/SIGYD_D/SIGYD_D_2022026501.pdf)
- Rodríguez, J. (2022). Análisis y estructuras de la pobreza en Costa Rica. *El Financiero*. Consultada en abril 2023. <https://www.elfinancierocr.com/opinion/analisis-y-estructuras-de-la-pobreza-en-costa-rica/7NTTBXXY6NCXJGDUU3Y33Q2QOE/story/>
- Sistema Costarricense de Información Jurídica. (SCIJ, 2020). *Política Regulatoria sobre el acceso al agua potable y saneamiento de aguas residuales*. Consultada en enero 2023.

## COOPERATIVAS COSTARRICENSES EN CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=92644&nValor3=122733&strTipM=TC#:~:text=El%205%20de%20junio%20de,bien%20esencial%20para%20la%](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=92644&nValor3=122733&strTipM=TC#:~:text=El%205%20de%20junio%20de,bien%20esencial%20para%20la%20)

- The World Bank. ( Feb. 16, 2023). *COVID-19's Impact on Young People Risks a Lost Generation*. Press release. Consultada en marzo 2023. <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2023/02/16/covid-19-s-impact-on-young-people-risks-a-lost-generation>
- UN Environment Program (2021). *10 ways you can help fight the climate crisis*. Consultada en febrero 2023. <https://www.unep.org/news-and-stories/story/10-ways-you-can-help-fight-climate-crisis>
- United Nations Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2022). *World Population Prospects 2022: Summary of Results*. UN DESA/POP/2022/TR/NO. 3. (Consultada en julio 2023). <https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/file>
- Villalobos, N. (2015). *Comunidades de Los Santos se ven beneficiadas con cambio de alumbrado público*. Consultada en marzo 2023. <https://www.elpais.cr/2015/09/21/comunidades-de-los-santos-se-ven-beneficiadas-con-cambio-de-alumbrado-publico/>
- Villalobos, T.M. (2022). Carpeta de prensa. *Estado de la Nación*. Consultada en abril, 2022. <https://estadonacion.or.cr/wp-content/uploads/2022/11/CarpetaDePrensaEN2022Final.pdf>

### Notas

<sup>1</sup> Este es un tema complejo cuando se lleva a cabo un análisis de un grupo heterogéneo de cooperativas, pues las acciones por objetivo que mejor puedan cumplir dependen, entre otros aspectos, del sector productivo en que se encuentren; de la región geográfica y su nivel de desarrollo; madurez de la cooperativa y; motivación propia y grado de compromiso hacia el cumplimiento de los ODS.

<sup>2</sup> Costa Rica se divide en 6 Regiones Socioeconómicas.

<sup>3</sup> Tomado de una presentación que realizó su gerente en la semana cooperativa en abril 2022.

<sup>4</sup> <https://www.cooperativadospinos.com/>

<sup>5</sup> <https://www.coopesantos.com/servicios/generacion-de-energia/>

<sup>6</sup> <https://www.coopelesca.com/electricidad/>

<sup>7</sup> <https://coopealfaroruiz.com/coopealfaroruiz-r-l-protegiendo-el-medio-ambiente/>

<sup>8</sup> <https://www.coopelescatours.com/la-reserva/>

Anexo 1.

Valoración por acción para cada uno de los ODS.

Acciones de cumplimiento ODS 1: Fin de la pobreza.	Total por acción	Acciones de cumplimiento del ODS 2: Hambre cero.	Total por acción	Acciones de cumplimiento ODS 3: Salud y bienestar.	Total por acción
1-2 Han apadrinado algún niño para que pueda tener acceso a alimentos, educación y sanidad?	8	2.2- Se promueven y apoyan financieramente huertas locales para distribuir vegetales en escuelas de bajos recursos o a organizaciones que trabajen con poblaciones en riesgo?	8	3.5- Se garantiza la seguridad personal de los colaboradores y de calidad ambiental del entorno de las instalaciones de la empresa?	11
1.4- Han desarrollado sinergias mediante trabajo conjunto con otras organizaciones que luchan contra la pobreza (p.ej. organización de desarrollo comunal, casa cural, entidades del estado)?	8	2.4- Han desarrollado sinergias mediante trabajo conjunto con otras organizaciones que luchan contra el hambre (p.ej. organización de desarrollo comunal, casa cural, entidades del estado)?	8	3.2- Se fomenta y promueve que los colaboradores hagan ejercicio (caminatas, bicicleta) con alguna frecuencia?	9
1.1- Lleva a cabo donaciones periódicas de dinero a organizaciones que luchan contra la pobreza?	7	2.1- Se apoyan los programas de asistencia alimentaria, por ejemplo aquellos dirigidos a los indigentes, mediante donación de alimentos?	7	3.3- Cuenta la organización con alguna política para asegurar la salud y el bienestar de los colaboradores?	9
1.3- Cuenta la organización con alguna política para la lucha contra la pobreza?	3	2.3- Cuenta la organización con alguna política para la lucha contra el hambre?	3	3.4- El Depto. de Recursos Humanos lleva un control de modo que se asegure que los colaboradores llevan a cabo los exámenes anuales en las CCSS, necesarios para prevenir enfermedades como la hipertensión y	9
1.5- Tienen mapeado el entorno y saben si hay anillos de pobreza o pobreza extrema donde se pueda estimular trabajo voluntario de los colaboradores de la empresa?	3	2.5- Se promueven y ofrecen a los colaboradores cursos sobre economía del hogar, que los ayuden con sus finanzas personales, asegurando que pueda alimentarse adecuadamente?	3	3.1- Se promueve el no fumado, no consumo de drogas o alcohol en exceso entre los colaboradores de la organización indicando los problemas asociados a su utilización?	6

Acciones de cumplimiento ODS 4: Educación de calidad.	Total por acción	Acciones de cumplimiento ODS 5: Igualdad de género.	Total por acción	Acciones de cumplimiento ODS 6: Agua limpia y saneamiento.	Total por acción
4.1- Se fomenta el aprendizaje continuo de los colaboradores y la superación personal garantizando y estimulando que la mayoría posible termine con un grado profesional?	11	5.3- Existen procedimientos mediante los cuales las mujeres pueden fácilmente denunciar cualquier abuso o acoso?	11	6.4- Cuenta la organización con alguna política para promover la conservación del recurso hídrico?	9
4.3- Cuenta la organización con alguna política para promover la educación continua entre sus colaboradores?	9	5.1- La representación de género es equitativa entre los mandos en el lugar de trabajo.	8	6.1- Se instruye a los colaboradores para que tanto en el trabajo como en el hogar corten el desperdicio de agua, especialmente el arreglo de fugas y que no arrojen nunca al inodoro pinturas, productos químicos, medicamentos u otras sustancias tóxicas, pues contaminan los lagos y ríos, y causan problemas de salud a la fauna y los humanos?	9
4.5- Se ofrece ayuda en especie o mediante donaciones de materiales (por ejemplo), para colaborar con la reparación de los centros de educación del entorno de la empresa que puedan requerirlo, dando así una mejor calidad ambiental y de aprendizaje a los alumnos?	6	5.2- La paridad de géneros no es una realidad en la empresa, pero existen iniciativas aprobadas y en proceso tendientes a lograrla.	5	6.3- Se llevan a cabo actividades (reuniones, boletines, charlas, seminarios) dirigidos a la comunidad sobre la importancia de la conservación del recurso hídrico?	9
4.4- Se llevan a cabo campañas en la empresa para ayudar a conseguir material escolar o colegial (cuadernos, libros, etc.) para entregarlos a los colaboradores de menores recursos de modo que esto no sea un freno para que sus hijos completen los ciclos escolares?	4	5.4- Cuenta la organización con alguna política para promover la igualdad de género?	3	6.5- La empresa tiene instalados mingitorios secos y sanitarios con sistema de ahorro de agua y evita el desperdicio a todo nivel.	7
4.2- Se apoya a los colaboradores de menores recursos para asegurar que sus hijos completen la educación primaria y secundaria?	3	5.5- Existe rotulación dentro de la empresa con mensajes alusivos a la importancia del respeto a la igualdad de género?	2	6.2- La empresa organiza recaudaciones de fondos con motivo del Día Mundial del Agua y destina el dinero causas para la protección del agua (p.ej. protección de nacientes).	2

Acciones de cumplimiento ODS 7: Energía asequible y no contaminante.	Total por acción	Acciones de cumplimiento ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico.	Total por acción	Acciones de cumplimiento ODS 9: Industria, innovación e infraestructura.	Total por acción
7.2- Se adquieren equipo eléctricos con garantía de bajo consumo (refrigeradoras, cocinas, aires acondicionados) y utilizan bombillos de bajo consumo como fluorescentes o led.	11	8.5- En la empresa cuenta con un Departamento de Talento humano para atender las necesidades de los colaboradores.	11	9.1- La empresa capacita a sus colaboradores en las últimas tendencias tecnológicas relativas a la maquinaria y equipo que se utilizan y cuenta con una política de mantenimiento industrial que asegure el óptimo funcionamiento de su maquinaria y equipo.	8
7.1- Se instruye a los colaboradores para que apaguen las pantallas de las computadoras al terminar su jornada laboral y a programar la pantalla para que apague después de unos minutos de no estar en uso.	9	8.1- Garantiza condiciones de trabajo seguras.	11	9.2- La empresa fomenta las infraestructuras sostenibles, con recursos sostenibles y tecnologías respetuosas con el medio ambiente.	8
7.5- En la empresa existe una política de ahorro energético, como uso de sensores de movimiento y temporizadores externos para las luces y se capacita a los colaboradores de cómo ellos pueden poner en práctica acciones para el ahorro energético en sus hogares.	9	8.4- La empresa ofrece capacitación en habilidades blandas, así como sobre ética en el recinto de trabajo.	11	9.5- La empresa cuenta con sistemas que reducen la emisión de gases efecto de invernadero, por ejemplo de calderas y hornos y con certificaciones de operación y está certificada carbono neutral (en proceso o en sus planes de corto plazo).	7
7.3- Se utilizan cortinas o plásticos adherentes ahumados en las ventanas para reducir entrada de calor y así evitar presión y aumento de consumo en el aire acondicionado.	7	8.2- Proporciona estabilidad. Empodera a los jóvenes profesionales para que evolucionen en sus puestos.	11	9.3- La empresa cuenta con políticas de innovación y se las hace saber a sus colaboradores.	6
7.4- Se verifica que los tomacorrientes no estén saturados, esto es que tengan conectados más enchufes de lo adecuado y que los cables no se calienten.	7	8.3- La empresa ofrece financiamiento y ayudas para programas de capacitación y desarrollo para mejorar competencias.	9	9.4- La empresa colabora con otras industrias de menor tamaño en su entorno inmediato, ayudándoles con asesoría técnica para estimular su crecimiento.	5

## COOPERATIVAS COSTARRICENSES EN CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Acciones de cumplimiento ODS 10: Reducción de las desigualdades.	Total por acción	Acciones de cumplimiento ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles.	Total por acción	Acciones de cumplimiento ODS 12: Producción y consumo responsables.	Total por acción
110.1- La empresa cuenta una política de no discriminación por ningún motivo (raza, religión, género, nivel educativo, etc.)	10	11.1- Se contribuye al desarrollo de espacios deportivos y recreativos para crear comunidades más robustas, más saludables, más felices y más seguras.	9	12.3- La empresa conoce y administra su huella eléctrica con el fin de asegurarse que no crezca y más bien disminuya mediante buenas prácticas.	11
10.4- Existen procedimientos que permiten a los colaboradores, ya sea a nivel propio o por terceros, denunciar cualquier tipo de discriminación en la empresa.	10	11.2- Se promueve que los empleados compartan automóvil para ir y venir del trabajo, así como el uso de bicicletas en el caso de recorridos más cortos.	4	12.5- La empresa vela por que los residuos sólidos que produce sean depositados en un relleno sanitario autorizado	10
10.2- Se otorga algún tipo de estímulo para que los colaboradores de menor nivel educativo puedan superar las barreras que les permitan prepararse y crecer laboralmente	7	11.5- La empresa promueve campañas de limpieza para recuperar áreas baldías donde se acumule basura.	7	12.4- La empresa sigue prácticas de economía circular o por lo menos se enrumba en esa dirección.	9
10.3- En las paredes de la empresa existe rotulación alusiva a la no discriminación	3	11.3- La empresa ofrece facilidades de crédito a sus colaboradores para estimular la movilidad sostenible, p.ej. En la compra de bicicletas o motocicletas eléctricas.	5	12.2- La empresa conoce y administra su huella hídrica con el fin de asegurarse que no crezca y más bien disminuya mediante buenas prácticas, incluyendo las aguas grises.	9
10.5- Existe una métrica que permite valorar el estado de desigualdades en la empresa, de modo que se pueda comparar la evolución en el tiempo y las acciones para reducirla a los niveles posibles.	1	11.4- La empresa promueve prácticas como: "adopta un parque" o "adopta una calle" invirtiendo recursos y horas de sus colaboradores para su mantenimiento	3	12.1- La empresa tiene políticas y prácticas de producción sostenible y así los informa en sus reportes anuales.	5

Acciones de cumplimiento ODS 13: Acción por el clima.	Total por acción	Acciones de cumplimiento ODS 14: Vida submarina.	Total por acción	Acciones de cumplimiento ODS 15: Vida de ecosistemas terrestres.	Total por acción
13.3- La disposición de los gases refrigerantes se lleva a cabo según las normas establecidas.	9	14.4- Los jabones, detergentes y otros productos de limpieza que se utilizan son biodegradables.	10	15.9- Se dispensan adecuadamente los aparatos electrónicos con el fin de evitar la contaminación en los ecosistemas terrestres.	10
13.1- Se mantiene la flota vehicular en óptimas condiciones para evitar la contaminación atmosférica y tiene vehículos híbridos o eléctricos o por lo menos lo contempla como medida de mediano plazo.	8	14.2- A nivel de empresa y entre los colaboradores se evita el uso de plásticos de un solo uso, apoya campañas de limpieza de playas o involucra a los colaboradores en campañas al respecto.	9	15.1- La empresa aporta recursos para campañas de protección de bosques y zonas protegidas.	
13.4- Si lleva a cabo prácticas agrícolas, se garantiza promover la agricultura regenerativa que entre otros aspectos permita la protección del suelo y su biodiversidad.	7	14.3- Los desechos sólidos se mantienen en recipientes cerrados para evitar que animales los saquen y que por arrastre del agua terminen en ríos y luego en el mar.	8	15.2- La empresa lleva a cabo capacitaciones con los colaboradores y con la comunidad para alentarlos sobre la importancia de la conservación de la biodiversidad para la sobrevivencia de la raza humana.	7
13.4- Existen políticas de re arborización de los entornos de la empresa o de colaboración para lograrlo con autoridades locales.	6	14.1- Se informa a los colaboradores para que no compren joyas y otros artículos hechos de coral, caparzones de tortuga u otros seres vivos marinos.	1	15.3- Existe un programa de "adopte una parque nacional" donde la empresa aporte anualmente recursos para apoyar la labor de conservación de la biodiversidad que lleva a cabo el parque.	2
13.2- Se utilizan los filtros adecuados en la chimeneas y calderas, para evitar la emisión de gases más allá de lo establecido por las normas nacionales.	5	14.5- Se capacita a los colaboradores para que aprendan a consumir productos de pesca responsable y sostenible.	1	15.4- Anualmente se promueve la visita de los colaboradores y sus familia al parque adoptado, contando con un especialista que les explique la importancia del parque y de la contribución de la empresa a la conservación de la biodiversidad.	2

Acciones de cumplimiento ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas.	Total por acción	Acciones de cumplimiento ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos.	Total por acción
16.1- Se mantiene un ambiente de trabajo tranquilo, agradable y de respeto a todos los colaboradores y existen procedimientos establecidos que permiten a cualquier colaborador denunciar abusos de poder por parte de superiores o de otros colaboradores de la empresa .	11	17.2- La empresa tiene una política de sostenibilidad y la hace de conocimiento de todos los colaboradores.	9
16.4- Por lo menos una vez al año se lleva a cabo una evaluación para determinar la salud del ambiente laboral y la felicidad y bienestar de los colaboradores.	10	17.1- Se mantienen alianzas con otras entidades públicas y privadas para fomentar el cumplimiento de la mayor cantidad posible de los anteriores 16 ODS.	7
16.5- Existen mecanismos de resolución de conflictos que asegura a todos los colaboradores el respeto a sus derechos y la búsqueda de un ambiente laboral pacífico.	9	17.3- Se ofrecen charlas y capacitaciones a los miembros de la comunidad sobre la importancia del cumplimiento de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible.	4
16.2- La empresa contrata personas con discapacidad y les ofrece la capacitación adecuada para que puedan desempeñarse adecuadamente en el puesto que se les asigna.	6	17.4- La empresa estimula a sus proveedores para que cumplan con la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible, ofreciendo asistencia cuando es necesario.	4
16.3- Se estimula a todos los colaboradores para que participen en los procesos electorales nacionales y municipales.	6	17.5- La empresa estimula a sus clientes para que cumplan con la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible, ofreciendo asistencia cuando es necesario.	3



## Impacto de Universidad FUNDEPOS en educación de Cooperativistas, Costa Rica

MBA Sergio Navas Alvarado, rector, Universidad FUNDEPOS de Costa Rica

**RESUMEN:** *Se presenta la historia de la Universidad FUNDEPOS de Costa Rica, una institución única en la región, que remonta sus raíces a la llegada de la "National University", de San Diego California en Costa Rica en 1983.*

*La importancia de contar con una universidad cooperativa en el país no puede subestimarse. Sirve como un ejemplo emblemático de educación cooperativa, fomentando la colaboración y enfatizando valores impulsados por la comunidad en la búsqueda del aprendizaje superior. Este modelo cooperativo ha tenido un impacto notable en Costa Rica, creando oportunidades para que los estudiantes participen en una educación que no solo es enriquecedora desde el punto de vista académico, sino que también está profundamente arraigada en principios cooperativos.*

*La proyección internacional de la Universidad FUNDEPOS es igualmente destacada. Sus programas de maestría han obtenido reconocimiento más allá de las fronteras nacionales, atrayendo a estudiantes y académicos de diversas regiones.*

*Mientras miramos hacia el futuro, la Universidad FUNDEPOS vislumbra un papel en constante expansión en la formación, la educación cooperativa y la promoción del movimiento cooperativo. Nuestras aspiraciones incluyen una mayor participación regional e internacional, empoderando a los estudiantes para convertirse en líderes cooperativos y facilitando la investigación y la innovación para que puedan abordar desafíos contemporáneos.*

*La Universidad FUNDEPOS es un testimonio del valor de la educación cooperativa y del potencial destacado de una universidad cooperativa para impulsar no solo la excelencia académica, sino también el cambio social y desarrollo sostenible en Costa Rica y más allá.*

**ABSTRACT:** *The history of FUNDEPOS University of Costa Rica is presented here, a unique institution in the region, which traces its roots back to the arrival of the "National University" from San Diego, California, in Costa Rica in 1983.*

*The significance of having a cooperative university in the country cannot be underestimated. It serves as an emblematic example of cooperative education, promoting collaboration and emphasizing community-driven values in the pursuit of higher learning. This cooperative model has had a notable impact in Costa Rica, creating opportunities for students to engage in education that is not only academically enriching but also deeply rooted in cooperative principles.*

*The international reach of FUNDEPOS University is equally important. Its master's programs have gained recognition beyond national borders, attracting students and scholars from various regions.*

*As we look to the future, FUNDEPOS University envisions an ever-expanding role in training, cooperative education, and promoting the cooperative movement. Our aspirations include increased regional and international participation, empowering students to become cooperative leaders, and facilitating research and innovation to address contemporary challenges.*

*FUNDEPOS University is a testament to the value of cooperative education and the outstanding potential of a cooperative university to drive not only academic excellence but also social change.*

**Palabras clave:** Educación, formación académica, Universidad FUNDEPOS, cooperativismo, actualización profesional.

Dirección de correspondencia: Sergio Navas Alvarado, rector, Universidad FUNDEPOS, San José, Costa Rica. Piso 11 Torre Mercedes. [snavas@fundepos.ac.cr](mailto:snavas@fundepos.ac.cr)

## 1. Introducción

Con el fin de tener una perspectiva correcta de la Universidad FUNDEPOS y su rol actual como centro de excelencia y formación profesional de muchos de los cooperativistas de Costa Rica, voy a presentar un resumen de la historia de la Universidad.

La Universidad FUNDEPOS se desarrolla en Costa Rica, producto de al menos tres sucesos educativos históricos en el ámbito de las ciencias económicas.

El primero de ellos se dio con la llegada de “National University” (NU) en 1983, cuya sede central se ubica en San Diego, California, EE.UU. Instituye el primer programa de maestría profesional en administración de empresas en Costa Rica, con innovadoras características que a la fecha se mantienen:

- Para estudiantes que trabajan y estudian, en horarios nocturnos.
- Modalidad mensual por curso.
- Profesores especialistas en sus campos profesionales.

El segundo se da en 1993, cuando este programa se traslada, en cuanto a su administración, a la Universidad de Costa Rica (UCR) y con ese propósito se crea la Fundación de Estudios de Posgrado e Investigación en Ciencias Económicas (FUNDEPOS). La UCR, en convenio con FUNDEPOS, continúan el proceso educativo que venía desarrollando la National University.

El tercero inicia en 1999, cuando se crea la figura actual de la Universidad, inscrita ante el Consejo Nacional de Enseñanza Superior Universitaria Privada (CONESUP), como Universidad Alma Mater. Actualmente la Universidad pertenece al Movimiento Cooperativo Nacional, siendo el Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa (CENECOOP R.L.) el mayor accionista, lo que le da un músculo operativo sustancial para poder desarrollarse de cara a los retos del mercado y del sector cooperativo en particular.

## 2. Porqué es importante una universidad del movimiento cooperativo

El movimiento cooperativo costarricense está muy bien estructurado. Cuenta con 4 organismos que velan por su adecuado funcionamiento (INFOCOOP, 2019).

El Instituto de Fomento Cooperativo (INFOCOOP) es la institución pública encargada del fomento y desarrollo del cooperativismo. Están, además, el Consejo Nacional de Cooperativas (CONACOOOP), órgano político rector del movimiento, que dicta los grandes lineamientos que rigen al sector.

Por su parte el Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa (CENECOOP R.L.) es una organización cooperativa especializada, sin fines de lucro, que investiga, educa y capacita para el desarrollo del recurso humano de las empresas cooperativas. Finalmente está la Comisión Permanente de Cooperativas de Autogestión (CPCA), adscrita al CONACOOOP, que representa al sector autogestionario y define las políticas de administración del Fondo Nacional de Cooperativas de Autogestión<sup>1</sup>.

Otro organismo de apoyo es la Cámara Nacional de la Economía Social Solidaria (CANAESS) s.f., que según indica su sitio web es una:

*Organización privada que representa y genera visibilidad ante la institucionalidad pública, parque empresarial y la sociedad costarricense en general, de las empresas y organizaciones de la economía social solidaria (ESS); contribuyendo a la estabilidad social, económica y ambiental de cada uno de los territorios y poblaciones donde se impactan positivamente estas empresas.*

Desde la estructura gubernamental está el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), que es la instancia encargada de emitir la personería jurídica de cada cooperativa (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2023). Además, cuenta con la Dirección de Economía Social Solidaria (DESS) cuyo objetivo general es impulsar y articular

distintas políticas públicas para fortalecer el sector privado de la Economía Social Solidaria (ESS), para la generación de trabajo decente, combatir la pobreza y la desigualdad.

Las líneas de trabajo de esta dirección son:

1. Apoyar y promover políticas públicas para las DESS.
2. Visibilizar y formalizar las DESS, a nivel sectorial y territorial.
  - a. Promover la articulación de la oferta institucional del Estado hacia las necesidades de las DESS en el ámbito privado.
  - b. Impulsar procesos para el fortalecimiento y sostenibilidad de las DESS a través de redes y encadenamientos productivos.
  - c. Apoyar mediante procesos de capacitación, asistencia técnica y créditos por medio del Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa (PRONAMYPE) a personas en condición de pobreza o pobreza extrema.

Recientemente se aprobó además la Política Pública de ESS 2021-2025 por parte del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social del Gobierno de la República (2019), que como parte del eje gestión del conocimiento establece 5 lineamientos que son:

1. Educación y capacitación.
2. Incorporación de la ESS en el currículo de las universidades.
3. Transferencia tecnológica al parque empresarial.
4. Generación de data en torno a la economía social solidaria.
5. Promoción de la innovación para la economía social solidaria.
6. Promoción de cooperativas de servicios educativos.

Queda claro que hay un fuerte compromiso del estado costarricense con respecto a la educación, capacitación y generación de datos sobre la ESS.

En el tema de educación, formación y capacitación, dos de estos organismos, el INFOCOOP y el CENECOOP, ofrecen diversos cursos para los cooperativistas y el público en general. El departamento de Educación y Capacitación del INFOCOOP tiene a disposición cursos virtuales cortos, sobre temas cooperativos, organizativos y empresariales (INFOCOOP, 2022), como los siguientes:

- Órganos sociales en la empresa cooperativa
- El valor cooperativo
- Generalidades del cooperativismo
- Servicio al cliente en tiempos de incertidumbre
- Introducción a la gestión financiera
- Pensamiento cooperativo
- Redes para el trabajo
- Comunicación asertiva
- Técnicas de negociación
- Equidad de género en la cooperativa
- Recursos tecnológicos online gratuitos para la creación de presentaciones formales
- Elaboración de actas en órganos sociales cooperativos

Asimismo, desarrolla el Programa Nacional de Educación Cooperativa, de manera conjunta con el Ministerio de Educación Pública<sup>2</sup>, que se imparte en los centros educativos costarricenses (INFOCOOP *ibid.*).

En Costa Rica existe además la figura de las cooperativas de servicios educativos, de las cuáles hay 6 (INFOCOOP *ibid.*): COOPECEP R.L. (Centro Educativo de PINDECO, Buenos Aires), COOPECOCEIC R.L. (Colegio Cooperativo de Educación Integral, Coronado), COOPEJOVO R.L. (Colegio Jorge Volio Jiménez, Cartago), COOPESELI R.L. (Caribbean

## IMPACTO DE UNIVERSIDAD FUNDEPOS EN EDUCACIÓN DE COOPERATIVISTAS, COSTA RICA

College, Limón), EDUCOOP R.L. (Instituto Educativo San Gerardo, Alajuela) y URCOZON R.L. (Centro Educativo San Carlos Borromeo, Ciudad Quesada).

El CENECOOP R.L. tiene una oferta más amplia (CENECOOP, 2019), con más de 40 cursos de distinta duración, en una variedad de disciplinas, para apoyar la formación de los cooperativistas. Todos estos cursos se ofrecen con apoyo de la Universidad FUNDEPOS y están reconocidos por el Subsistema de Capacitación y Desarrollo del Régimen de Servicio Civil (SUCADES).

Algunos de ellos son (la lista completa se presenta en el Anexo 1)<sup>3</sup> :

- Identidad cooperativa
- Técnicas didácticas para el aprendizaje cooperativo
- Cooperativismo escolar y estudiantil
- Inglés
- Introducción a la informática básica
- Fundamentos de análisis de datos
- Trámites legales para PYMES costarricenses
- Introducción al marketing digital
- Excel básico

A la fecha contabiliza 22534 estudiantes capacitados en modalidad presencial y virtual. Además, tiene disponible un porcentaje de beca de estudio para los cooperativistas aplicable a los programas desarrollados por la Universidad FUNDEPOS (CENECOOP *ibid.*).

En alianza con la Universidad FUNDEPOS, otra organización que ofrece educación formal al sector cooperativo con acreditación universitaria es la Confederación de Cooperativas del Caribe, Centro y Suramérica (CCC-CA) (s.f.). Tres de los programas, la maestría profesional en gestión gerencial para cooperativas, el diplomado en gestión empresarial para cooperativas y el técnico en administración de cooperativas, tienen una duración de 1 año. Lo que esta organización denomina programas modulares de formación cooperativa, en áreas como: Estrategias para el liderazgo directivo y gerencial, actualización para personas delegadas, sistema de gestión de la continuidad de negocios ISO 22301, estrategias de liderazgo bajo el modelo BANI, administración estratégica de proyectos y fideicomisos para negocios, se ofrecen en versiones de 12 a 16 horas.

La relevancia e importancia de la educación para el sector cooperativo están bien documentadas y son varias las entidades de educación superior de Costa Rica que en algún momento han ofrecido cursos o carreras ligadas a la economía social solidaria. Esto se considera importante pues tiene impacto directo sobre la capacitación de las dirigencias y la preparación de reemplazos en el corto plazo (Salazar, 2022).

En una resolución de las Naciones Unidas de julio de 2023 (Organización de las Naciones Unidas, 2023) sobre las cooperativas en el desarrollo social, su secretario general establece la necesidad de un enfoque de ecosistema empresarial para el sector, con el fin de que las cooperativas pueden aumentar el bienestar económico y social para todos. Incluye 5 acciones clave sobre: 1- el entorno político y normativo, 2- la educación y el desarrollo de capacidades, 3- la cultura de la cooperación, 4- la financiación y las finanzas, y 5- la creación de redes y asociaciones.

El apoyo a la EES, sobre todo al sector cooperativo es explícito. La Universidad Santa Paula ofrece a los afiliados de cooperativas y asociaciones en convenio con la Universidad tienen un beneficio del 10% (Universidad Santa Paula, 2016).

La Universidad Estatal a Distancia (UNED), ofreció por algunos años la carrera de administración de empresas cooperativas, con grados de diplomado, bachillerato y licenciatura, que fue cerrada a partir del 2016 por la falta de estudiantes (Gamboa, 2017), argumentando el informe de cierre que la universidad FUNDEPOS Alma Mater ofrece el grado de técnico y tiene muchos convenios con cooperativas del país.

Esta institución fue además la representante de Costa Rica ante un consorcio de universidades que promovieron la Red Universitaria Eurolatinoamericana en Estudios Cooperativos y de Economía Social (RULESCOOP). El objetivo central es: "...establecer formas de colaboración en el área de la economía social, economía solidaria y cooperativismo, para llevar a cabo actividades docentes, de investigación y de extensión universitaria (divulgación universitaria)" (Red Universitaria Eurolatinoamericana en Estudios Cooperativos y de Economía Social, 2023).

En noviembre 2022 llevó a cabo el XV Congreso de la Red que se denominó: Economía Social y Emprendimiento, Experiencias y Aprendizajes para el Cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible".

Por su parte, la Universidad de Costa Rica ofreció hasta 2016 la maestría profesional en administración pública con énfasis en administración de cooperativas (Universidad de Costa Rica (UCR, 2016). Sin embargo, en 2023 ya no aparece como parte de los énfasis de la carrera (Universidad de Costa Rica (UCR, 2023). Lo que sí persiste en esta institución es el Programa de Economía Social Solidaria (PROESS), que es un programa de acción social inscrito en la Escuela de Sociología. Desde 2015 llevan a cabo acompañamiento a procesos socio productivos, organizativos, de gestión e intercambios económicos específicos para la economía social solidaria.

El Instituto Tecnológico de Costa Rica, con la participación de la Escuela de Administración de Empresas, desarrolló desde el 2019 la especialización en gestión de iniciativas económicas colaborativas y de economía social solidaria en Centroamérica (INICIA), con una duración de 900 horas totales (39 semanas), que graduó a 31 estudiantes (Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC), 2019) y cerró en 2021 (Instituto Tecnológico de Costa Rica. 2021). El objetivo estratégico fue contribuir a la adaptación del currículo de universidades Centroamericanas con relación a las nuevas formas de organización económica ligadas a la Economía Social Solidaria (ESS) y la Economía Colaborativa (EC), con el fin de mejorar las habilidades del recurso humano y prepararlo para enfrentar los retos de estos nuevos modelos económicos.

Esta misma institución aplicó un cuestionario estudiantil en línea sobre emprendimiento y economía social solidaria (Instituto Tecnológico de Costa Rica, 2022). Fue coordinado por la Escuela de Administración de Empresas, en el marco de un proyecto internacional cofinanciado por la Asamblea General de las Naciones Unidas (ONU), que busca conocer la perspectiva estudiantil sobre emprendimiento en el campo de la economía social solidaria.

Finalmente está esta universidad, FUNDEPOS, que por años ha acompañado al movimiento cooperativo, presentándose como una plataforma educativa ágil, que al llegar la pandemia pudo migrar hacia modelos virtuales de educación en todas sus carreras, así como en los cursos de actualización profesional. He llevado a cabo este recorrido con la clara intención de dejar evidente el gran apoyo que tiene el sector y sin desestimar ninguno de los importantes esfuerzos y aportes enumerados por organizaciones e instituciones de educación superior, pero debo resaltar la permanencia de FUNDEPOS y el acompañamiento constante hacia el sector, así como las facilidades de becas que ofrece, lo que se constituyen en la razón más importante para que haya una universidad del movimiento cooperativo.

Desde el punto de vista del impacto en la formación y actualización profesional del sector, en 2022 y lo que llevamos de 2023, la cantidad de cooperativistas que llevaron cursos impartidos por el Instituto de Desarrollo Profesional e Investigación (IDEPI) en servicios académicos universitarios multinivel fue de 21% y 20% respectivamente. Para el caso de carreras académicas (bachilleratos, licenciaturas o maestrías) el porcentaje de participación es muy superior, 96% y 93% para esos mismos años.

Estas estadísticas son similares todos los años anteriores a 2022, por lo que no queda duda que la oferta académica que ofrece la universidad FUNDEPOS no solo es bien recibida por el sector cooperativo, sino que necesaria para mantener y elevar el nivel educativo de los actuales miembros y sin duda que los nuevos que se incorporen por los reemplazos generacionales que se den, o de aquellos provenientes de nuevas cooperativas que se formen.

### 3. Proyección a la región de Centroamérica y el Caribe

Al igual que casi todas las universidades, FUNDEPOS mantiene convenios de cooperación con diversas universidades en el mundo y con algunas de ellas se han llevado a cabo a programas conjuntos como es el caso de Mondragon de

España, Guillin de China, Fordham de Nueva York y Kennesaw State University de Georgia, ambas de Estados Unidos y Saint Mary's de Halifax, Nueva Escocia, Canadá, por citar algunos.

La universidad también ha ofrecido sus servicios de educación superior en diversos cursos internacionales desde el 2013, como son: Técnico en análisis de gestión de entidades financieras, Técnico en administración para cooperativas, Diplomado en gestión empresarial para cooperativas y Maestría profesional en gestión gerencial para cooperativas. En estos cursos han participado estudiantes de: México, Honduras, Perú, El Salvador, Panamá, Uruguay, Argentina, Chile, Ecuador y República Dominicana.

En 2015 se ofreció un Programa de Intercambio de Experiencias Cooperativas en Costa Rica a la cooperativa LARCOOP de Puerto Rico, patrocinado por la CCC-CA y CENECOOP. Asimismo, en 2018 se ofreció en Honduras un programa de Maestría Profesional en Dirección de Empresas con énfasis en Banca y Finanzas a la cooperativa Credisol.

Un de los objetivos de corto plazo de la universidad es fortalecer esta internacionalización de la educación haciendo llegar nuestra oferta académica de bachilleratos, licenciatura y maestrías profesionales y ejecutivas en administración de empresas con los énfasis en banca y finanzas, mercadeo y talento humano.

Igualmente consideramos que estamos en una muy buena posición para gestionar más activamente esa agenda internacional por medio del IDEPI, que es parte de la institución y que cuenta con una amplia variedad de cursos y capacitaciones en diversas áreas como: Gestión de riesgo, Evaluación financiera, Cambio organizacional, administración de proyectos y en fin una sólida oferta en programas técnicos, de especialización, de actualización profesional, Desarrollo organizacional y Formación cooperativa. La lista completa se presenta en el Anexo 2.

#### 4. La agenda 2030 para el desarrollo sostenible, la innovación y el movimiento cooperativo costarricense

La Universidad FUNDEPOS está comprometida con el impulso de la sostenibilidad del sector cooperativo. En esta línea ofrece un Programa de Especialista en Sostenibilidad para la Gestión Empresarial y recientemente abrió un programa de maestría en Innovación y Sostenibilidad.

También hemos impulsado la alfabetización en sostenibilidad mediante cursos cortos, charlas seminarios y capacitaciones. Esto lo hemos proyectado a grupos internacionales como la llevada a cabo con estudiantes de la Universidad de Guillin, de China, que tuvieron una inmersión de 3 semanas analizando temas de sostenibilidad con énfasis en los efectos del cambio climático. Asimismo, hemos tenido grupos mixtos de estudiantes de secundaria, costarricenses y chinos, del Colegio GSD internacional, de España, que también participaron en charlas y capacitaciones sobre temas de sostenibilidad.

Más recientemente, durante los años 2021 y 2022, recibimos cerca de 800 estudiantes españoles de la Universidad Mondragón, del programa Liderazgo Emprendedor e Innovación (LEINN), todos los cuales participaron en "bootcamps" de 2 o 3 días, dirigidos específicamente a tratar temas actuales del estado del ambiente, el cambio climático y la sostenibilidad. En enfoque fue muy empresarial en todos los casos, por la naturaleza de la cerra LEINN, buscando que los jóvenes participantes anticiparan el cómo crear empresas sostenibles desde su inicio e impulsando retos ligados a dónde y cómo verían sus empresas en 5 o 10 años. Los resultados fueron muy satisfactorios por cuanto muchos de los estudiantes universitarios que participaron no tenían claro el estado actual del ambiente, ni tampoco las amenazas que se presentarán para el desarrollo empresarial. La respuesta fue muy positiva por su marcado interés en explorar acciones para impulsar empresas sostenibles.

En temas de investigación, en este mismo número especial de esta revista, el profesor Jorge Campos Montero presenta el artículo: Cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible por Cooperativas Costarricenses, que es el resultado de una investigación de dos años, donde por medio de un instrumento de evaluación diseñado por el profesor Campos, se evaluaron acciones de apoyo al cumplimiento de los 17 objetivos de la Agenda 2030. Es muy relevante que se encontrara que las cooperativas de Costa Rica alcanzaron un cumplimiento de 61.6% de todas las

acciones evaluadas, que refleja el ya conocido compromiso de las cooperativas hacia la sostenibilidad social y ambiental.

En innovación la universidad también ha tenido un papel dinámico hacia el sector asociativo. En setiembre concluyó el Programa de Innovación y Emprendimiento Asociativo (PIEA) que se extendió durante 3 años y que fue financiado en forma conjunta por el Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD) y el CENECOOP, con la universidad como brazo ejecutor del mismo. En ese período se atendieron más de 4000 emprendedores y se ofrecieron cerca de 500 cursos y capacitaciones, dirigidos especialmente a pequeños y medianos emprendimientos. El programa también incluyó el acompañamiento mediante mentores que aún trabajan con los emprendimientos que resultaron más exitosos.

## 5. FUNDEPOS hacia 2030

Visualizamos una universidad adaptada a las tendencias actuales, en una era eminentemente digital, donde la economía digital jugará un papel cada vez más relevante. Trabajamos en forma decidida para ofrecer a los estudiantes verdaderas oportunidades de aprendizaje en entorno virtuales que podrían cambiar hacia modelos híbridos.

Coincidimos con la visión que plasma la Unión Europea en su propuesta de Universidades sin Paredes para el 2030 (Universities without walls, 2021), que anticipa para el 2030, universidades sin muros, abiertas y comprometidas con la sociedad, al tiempo que conservan sus valores fundamentales y comprometidas con su misión de aprendizaje y enseñanza, investigación, innovación y cultura al servicio de la sociedad. Para esto es crucial un cambio de paradigma, para utilizar un conjunto más amplio de prácticas de evaluación de las carreras académicas, que incluyan una definición amplia de impacto, más allá de los indicadores bibliométricos tradicionales.

Lo anterior cobra aún mayor fuerza a la luz de la conectividad casi total que prevalece hoy día y crece de manera exponencial, así como del masivo flujo de información en internet. Esto impone un fuerte reto a los modelos educativos y al papel de las universidades. Con la cantidad de información disponible casi que de inmediato sobre casi cualquier disciplina, el profesor ya no es un proveedor de información nueva, como lo era antes. Ahora los profesores deben orientar a los estudiantes hacia las fuentes más confiables, a las que ellos pueden acceder de forma individual e informarse. El profesor y por ende la universidad, debe ser un guía sobre el uso y aplicación de esa información en la formación profesional y como adecuarla a las necesidades de la sociedad en un mundo que evoluciona rápidamente, coadyubando así a la competitividad de nuestros graduados.

La Universidad FUNDEPOS pertenece al movimiento cooperativo y como tal debe ser un referente en temas de economía social solidaria y no solo de economía digital. El avance y evolución de este modelo de desarrollo debe responder a las actuales condiciones ambientales, donde, por ejemplo, el cambio climático representa una verdadera amenaza ante la cual debemos prepararnos. La economía social solidaria promueve un desarrollo más que solo económico para el mundo, hacia uno más integral, que tome en cuenta las necesidades de las personas en todas sus dimensiones y que favorezca una sociedad menos desigual, más equitativa por lo tanto y donde las oportunidades de desarrollo con calidad de vida sean reales.

Hoy más nunca, especialmente al haber visto los efectos de la pandemia del COVID-19, no hay duda de que el modelo cooperativo debe expandirse ofreciendo respuestas a las necesidades de la sociedad y en este contexto en la Universidad FUNDEPOS estamos preparados para aceptar la cuota de responsabilidad para impulsar este proceso.

## 6. Bibliografía

- Cámara Nacional de la Economía Social Solidaria (CANAESS). (Consultada en setiembre 2023). [Página web]. <http://www.canaess.com/>
- CENECOOP R.L. 2019. (Consultada en setiembre 2023). [Página web]. <https://www.cene.coop/>
- Confederación de Cooperativas del Caribe, Centro y Suramérica (CCC-CA). s.f.
- Programas y carreras con acreditación universitaria. En alianza con la Universidad FUNDEPOS. (Consultada en setiembre 2023). [Página web]. <https://ccc-ca.com/portafolio-de-servicios/#maestria>
- Gamboa, A. 2017. Dictamen sobre el cierre del Bachillerato y Licenciatura en Administración con énfasis en Cooperativas y Asociativas. (Consultada en setiembre 2023). [Página web]. [https://www.uned.ac.cr/viplan/images/ciei/INVESTIGACIONES\\_2017/AGOSTO\\_2017/AGOSTO\\_2017/dictamen\\_ana\\_lorena\\_final.pdf](https://www.uned.ac.cr/viplan/images/ciei/INVESTIGACIONES_2017/AGOSTO_2017/AGOSTO_2017/dictamen_ana_lorena_final.pdf)
- Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP). 2019. Organismos Sector Cooperativo. (Consultada en setiembre 2023). [Página web]. <https://www.infocoop.go.cr/organismos-del-sector-cooperativo>
- Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP). 2022. Educación cooperativa. (Consultada en setiembre 2023). [Página web]. <https://educacioncooperativa.coop/>
- Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC). 2019. Especialización en Gestión de iniciativas económicas colaborativas y de economía social solidaria. (Consultada en setiembre 2023). [Página web]. [https://www.tec.ac.cr/sites/default/files/media/doc/convocatoria\\_tec\\_cr.pdf](https://www.tec.ac.cr/sites/default/files/media/doc/convocatoria_tec_cr.pdf)
- Instituto Tecnológico de Costa Rica. 2021. Repositorio TEC. Especialización en Gestión de Iniciativas Económicas Colaborativas y Economía Social en Centroamérica (INICIA). Informe de cierre. (Consultada en setiembre 2023). [Página web]. <https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/13850>
- Instituto Tecnológico de Costa Rica. 2022. Cuestionario estudiantil sobre emprendimiento y economía social solidaria. (Consultada en setiembre 2023). [Página web]. <https://www.tec.ac.cr/eventos/cuestionario-estudiantil-emprendimiento-economia-social-solidaria>
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS, Gobierno de la República. 2021. Política Pública de Economía Social Solidaria 2021-2025. (Consultada en setiembre 2023). [Página web]. [https://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/politica\\_ESS.pdf](https://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/politica_ESS.pdf)
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). 2023. (Consultada en setiembre 2023). [Página web]. <https://www.mtss.go.cr/tramites-servicios/catalogo-tramites/cooperativas.html>
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). 2023. Dirección de Economía Social Solidaria. (Consultada en setiembre 2023). [Página web]. <https://www.mtss.go.cr/elministerio/estructura/direccion-economia-social-solidaria/direccion-economia-social-solidaria.html>
- Naciones Unidas. 2023. Nuevo informe del Secretario General de la ONU sobre las cooperativas en el desarrollo social. (Consultada en setiembre 2023). [Página web]. <https://www.ica.coop/es/sala-de-prensa/noticias/nuevo-informe-secretario-general-onu-cooperativas-desarrollo-social>
- Red Universitaria Eurolatinoamericana en Estudios Cooperativos y de Economía Social (RULESCOOP). 2023. (Consultada en setiembre 2023). [Página web]. <https://rulescoopuned.com/>
- Salazar, S. 2022. El cooperativismo como agente de política pública en el sistema mundo: condiciones para atender las desigualdades sociales. El caso costarricense. Cuadernos Centroamericanos del Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP). NO. 38. (Consultada en setiembre 2023). [Página web]. [https://icap.ac.cr/wp-content/uploads/2022/05/cuaderno\\_centroamericano\\_38.pdf](https://icap.ac.cr/wp-content/uploads/2022/05/cuaderno_centroamericano_38.pdf)
- Universidad de Costa Rica (UCR). 2016. Programa de Posgrado en Administración Pública. Maestría Profesional en Administración Pública con énfasis en Administración de Cooperativas. (Consultada en setiembre 2023). [Página web]. <https://www.ucr.ac.cr/actividades/2016/04/26/programa-de-posgrado-en-administracion-publica.html>
- Universidad de Costa Rica (UCR). 2023. Programa de Posgrado en Administración Pública. (Consultada en setiembre 2023). [Página web]. <https://posgradopublica.ucr.ac.cr/#>
- Universidad de Costa Rica. s.f. El Programa de Economía Social Solidaria es un programa de Acción Social, inscrito en la Escuela de Sociología de la Universidad de Costa Rica. (Consultada en setiembre 2023). [Página web]. <https://proess.fcs.ucr.ac.cr/proess/>
- Universidad Santa Paula. 2016. (Consultada en setiembre 2023). [Página web]. <https://www.facebook.com/UniversidadSantaPaula/photos/los-afiliados-de-cooperativas-y-asociaciones->



[en-convenio-con-la-universidad-sant/962008257237619/?paipv=0&eav=Afb1Mvkd1mUzEE91C8a3QXmuOH6QoHH0PLKIgDDpVQp1a2k39LCm8oTK1wKqQbhzcvcE&\\_rdr](https://eua.eu/downloads/publications/universities%20without%20walls%20a%20vision%20for%202030.pdf)

Universities without walls. A vision for 2030. 2021. European University Association. (Consultada en octubre 2023). [Página web]. <https://eua.eu/downloads/publications/universities%20without%20walls%20a%20vision%20for%202030.pdf>

## Notas

<sup>1</sup> Brinda créditos a las cooperativas, con condiciones favorables para su desarrollo.

<sup>2</sup> En seguimiento a la Ley 6437 de enseñanza obligatoria del cooperativismo, para construir con el personal docente recursos didácticos que promuevan de manera lúdica, participativa y amena actividades que fomenten la educación cooperativa en la niñez y la juventud.

<sup>3</sup> No todos se dan todos los meses. La oferta es evolutiva y adaptativa a las necesidades del sector y a la realidad socio-econo-tecnológica del país y el mundo.

## Anexo 1.

### Cursos que ofrece el CENECOOP R.L.

- A emprender.
- Administración de riesgo operativo.
- Administración del capital de trabajo en la empresa cooperativa, gestión de la liquidez y de la cartera de inversiones.
- Administración efectiva del tiempo para la gestión en la cooperativa.
- Administración financiera, producto financiero.
- Administración y desarrollo de proyectos cooperativos.
- Análisis de estados financieros.
- Análisis e interpretación de estados financieros de la empresa cooperativa.
- Aspectos generales de la calidad y las Normas ISO.
- Cómo construir equipos con visión cooperativa.
- Cómo mejorar las relaciones interpersonales en nuestras cooperativas.
- Competencias de análisis de la función gerencial.
- Comunicación de impacto.
- Comunicación eficaz para empresas cooperativas.
- Comunicar para convencer, oratoria y lenguaje no verbal.
- Construcción de una sociedad igualitaria.
- Consumamos y tributamos.
- Contabilidad básica.
- Contabilidad II.
- Control interno y ambiente de control.
- Cooperativismo escolar y estudiantil.
- Cumplimiento y gobierno cooperativo.
- Desarrollo de capacidades emprendedoras.
- Dinámica de trabajo en cuerpos colegiados, actas y seguridad de la información.
- El ABC del e-learning.
- El ABC del mercadeo.
- El buen gobierno, código de buen gobierno y normas de conducta y transparencia.

- El mercadeo social en la empresa cooperativa.
- Elaboración de un manual de sistemas de gestión de calidad para las cooperativas.
- Entrenamiento para hablar en público, para el sector cooperativo.
- Especialista en emprendimiento e innovación.
- Especialista en entornos virtuales - Módulo 1.
- Especialista en entornos virtuales - Módulo 2.
- Especialista en entornos virtuales - Módulo 3.
- Especialista en entornos virtuales - Módulo 4.
- Especialista en innovación cooperativa.
- Estrategia integrada de marketing digital.
- Estructura y composición de los estados financieros.
- Estructura, planificación de talento humano e imagen y promoción empresarial.
- Ética y valores.
- Excel básico.
- FATCA y el estándar común de reporte (CRS).
- Finanzas personales.
- Formación para formadores.
- Formulación y evaluación de proyectos.
- Fundamento del manejo de riesgos en las cooperativas.
- Fundamento PLD (Prevención Lavado del Dinero)-Ley 8204.
- Fundamentos de análisis de datos con Power BI.
- Género.
- Gestión de comités electorales.
- Gestión de proyectos innovadores.
- Gestión de riesgo financieros y liquidez de tipo de cambio.
- Gestión de riesgos para cuerpos colegiados.
- Gestión del comité de vigilancia.
- Gestión del consejo de administración.
- Gestión institucional integrada de riesgo (GIIR).
- Gobierno de TI.
- Identidad cooperativa.
- Información y manejo de redes sociales.
- Inglés módulo avanzado.
- Inglés módulo básico.
- Inglés módulo experto.
- Inglés módulo intermedio.
- Inglés módulo Pre A1.
- Inteligencia social y emocional.
- Introducción a blockchain y criptomonedas.
- Introducción a la ciberseguridad.
- Introducción a la informática básica.
- Introducción al marketing digital.
- Kre-C-Coop: Transformación de modelos de negocios cooperativos.
- La cultura de cumplimiento.
- La estrategia en acción.
- La ética: motor de los valores en la empresa cooperativa.
- Líderes y gestores de sus propios emprendimientos.
- Los valores de la empresa cooperativa y la ética de la organización.
- Manejo de riesgo de crédito en las cooperativas y la calidad de las garantías.
- Manejo del estrés.
- Manual de autoestima.
- Manual de liderazgo.

- Manual de motivación.
- Manual de servicio al cliente /asociado.
- Manual técnicas presupuestarias para la empresa cooperativa.
- Mapeo de procesos para la mejora continua de la gestión en la cooperativa.
- Mapeo de riesgo y gestión integral del riesgo en las cooperativas.
- Mercadeo.
- Módulo 1: Introducción a la docencia virtual.
- Módulo 2: Manejo de las plataformas virtuales con el rol de docente.
- Módulo 3: Construcción de competencias didácticas a partir del diseño de un entorno virtual de aprendizaje.
- Módulo 4: Aplicación de la tecnología del aprendizaje y el conocimiento (TAC) para el aprendizaje en entornos virtuales.
- Negociación de ventas.
- Neuroinnovación.
- Plan de continuidad.
- Planeación y presupuesto.
- Planificación estratégica.
- Política conozca su cliente, a su empleado y a su proveedor.
- Principios de administración financiera.
- Proceso de calidad.
- Procesos y métodos contables, normas contables.
- Psicología educacional.
- Reclutamiento, selección y la inducción del talento humano.
- Recursos humanos.
- Redes sociales y su aplicación en la empresa cooperativa.
- Relaciones humanas.
- Resolución alternativa de conflictos-estrategias para el abordaje en la empresa cooperativa.
- Responsabilidades de cumplimiento de la alta dirección.
- Retención y mantenimiento del asociado: más allá de un servicio al cliente.
- Reuniones efectivas.
- Roles y funciones cuerpos de dirección.
- Roles y funciones del comité de educación y bienestar social.
- Servicio al cliente.
- Técnicas didácticas para el aprendizaje cooperativo.
- Trabajo en equipo.
- Trámites legales para PYMES costarricenses.
- Uso de las TIC en el proceso de enseñanza y aprendizaje.
- Word básico.

## Anexo 2. Oferta del IDEPI.

### 1. Técnicos

Dirigidos a personas que no cuentan con educación secundaria completa, y que por su labor diaria y para mejorar su productividad requieren adquirir y reforzar conocimientos en áreas técnicas. Cada programa Técnico tiene una duración aproximada de 12 meses.

- Técnico Dirección de empresas
- Técnico en Mercadeo

- Técnico en Ventas
- Técnico en Gestión de Talento humano
- Técnico en Ofimática
- Técnico en Seguros
- Técnico en Supermercados
- Técnico en Análisis de Gestión de Entidades Financieras
- Técnico en Administración en Gestión de empresas turísticas
- Técnico en Emprendimientos Turísticos
- Técnico en Administración de Restaurantes
- Técnico en Hotelería
- Técnico en Dirección de empresas cooperativas
- Técnico en Liderazgo emprendedor cooperativo
- Técnico Superior en Administración de Empresas Cooperativas
- Técnico Superior en Gestión Solidarista

### 2. Programas de especialización.

Dirigidos a profesionales con deseos de superación mejorar su competitividad en un mercado laboral dinámico. Cada programa tiene una duración aproximada de 120 horas. Están disponibles en modalidad virtual, bimodal y presencial.

- Especialista Tributario
- Administración de Proyectos
- Riesgos de Intermediarios Financieros
- Responsabilidad Social
- Comercio Exterior y Aduanas

### 3. Actualización Profesional

Estos seminarios y talleres buscan proveer de herramientas que mejoren la eficiencia y productividad de los participantes.

#### *Desarrollo Organizacional*

- Atención y servicio al cliente en Instituciones Financieras
- Ventas y servicio al cliente de productos financieros
- Técnicas de negociación en ventas
- Seminario Clientemanía: Listos para servir
- Desarrollo de la persona como Jefatura en un Depto
- Rol y función de los cuerpos de dirección
- Gestión efectiva en las organizaciones
- Desarrollo de habilidades gerenciales
- Desarrollo de habilidades de coaching
- Las demandas del liderazgo
- Efectividad en el manejo del cambio organizacional
- Las faltas del trabajador
- Actualización en materia de cierre fiscal
- Manejo de personas difíciles
- Manejo de clientes difíciles en centrales telefónicas
- Manejo efectivo del tiempo
- Comunicación asertiva en las organizaciones
- Habilidades de negociación
- Manejo y solución de conflictos

- Preparación de informes técnicos
- Detección de documentos falsos
- Etiqueta y protocolo en relaciones de negocio
- Lesco: Lenguaje de señas
- Elaboración de propuestas y contratos
- Manejo del cambio
- Liderazgo, integración y empoderamiento de equipos de trabajo
- Manejo del stress en equipos de alto rendimiento
- Sobre masculinidad
- Mujeres líderes

#### *Banca y Finanzas*

- Evaluación financiera de proyectos
- Manejo eficiente de las finanzas personales
- Gestión de cobro
- Gestión de tesorería
- Riesgo de reputación
- Riesgo operativo con enfoque de control interno
- Riesgo Tecnológico
- Gestión del riesgo en entidades financieras
- Análisis de riesgos
- El riesgo y su administración
- Análisis de Estados Financieros
- Normativa SUGEF para intermediarios financieros
- Gobierno corporativo para cooperativas
- Gobierno corporativo para miembros de Juntas Directivas
- Normativas NIIF

#### *Tecnologías de Información*

- La Tablet una herramienta para superarse
- Manejo de datos utilizando tablas dinámicas
- Manejo de la herramienta Excel
- Manejo de la herramienta Access
- Moodle plataforma de aprendizaje
- Presentaciones en Prezi

#### *Formación cooperativa*

- Valores y principios cooperativos
- Formación de Alta Dirigencia Cooperativista
- Formación de formadores en educación cooperativa

## METAMORFOSIS HACIA UN MODELO COOPERATIVO DE AUTOGESTIÓN: EVOLUCIÓN DE UNA EMPRESA

Karla Chaves Brenes. Comunicadora, emprendedora social, fundadora de Próxima Comunicación y Relaciones Públicas S.A.

Jorge Arturo Campos Montero, Centro de Investigación en Innovación y Sostenibilidad. Coordinador de Sostenibilidad. Universidad FUNDEPOS de Costa Rica. Catedrático, Universidad de Costa Rica

**RESUMEN:** *Este trabajo expone las motivaciones, retos y oportunidades de una empresa capitalista costarricense que está en proceso de migrar hacia un modelo de cooperativa de autogestión. Se exponen las razones fundamentales por las que se está llevando a cabo este cambio, a la vez que se presenta como un modelo que podría servir a otras empresas costarricenses que consideren que un cambio de esta naturaleza pueda favorecerles. Esta sería la primera vez que una empresa capitalista y exitosa en su modelo de negocio se convierta en cooperativa de autogestión en Costa Rica.*

**ABSTRACT:** *This paper exposes the motivations, challenges and opportunities of a Costa Rican capitalist company that is in the process of migrating towards a self-managed cooperative model. The fundamental reasons why this change is being carried out are exposed, while it is presented as a model that could serve other Costa Rican companies that consider a change of this nature favorable. This would be the first time that a capitalist company successful in its business model becomes a self-managed cooperative in Costa Rica.*

**Palabras clave:** cooperativa, autogestión, sostenible, competitiva, duradera, ambiental, comunicación.

### 1. Antecedentes

Este trabajo se centra en el proceso de migración de una empresa costarricense bajo la figura de sociedad anónima de capital privado, hacia un modelo cooperativo de autogestión, manteniendo la misma línea de negocios. Para comenzar, vamos a presentar un panorama general de las cooperativas de Costa Rica, así como de las cooperativas de autogestión, para luego analizar el proceso mismo que se está gestando.

#### 1.1 Cooperativas en Costa Rica

El movimiento cooperativo en Costa Rica data de 1855 tras la creación de la Sociedad de Beneficencia Alemana (Huaylupo, 2003), actualmente Coopevictoria (2023), la más antigua del país que sigue en operación y fue fundada en 1943.

El sector cooperativo tiene fuerte influencia económica y social en el país, siendo que, de acuerdo con el IV Censo Cooperativo,<sup>1</sup> existen 594 cooperativas, de las cuales, 24% son de autogestión (Vargas et. al., 2020). Hay 887.335 cooperativistas, lo que representa el 21% de la población nacional, (1 de cada 5 costarricenses está afiliado a alguna cooperativa).

Asimismo, las cooperativas brindan múltiples beneficios, entre ellos, €132.000 millones en exportaciones, movilidad de cientos de miles de personas usuarias de transporte público, provisión de energía a 708 mil personas consumidoras de servicios de electrificación, el apoyo al 36.7% de la producción nacional de café y la generación de 21.632 empleos directos (INFOCOOP, 2019).

Las cooperativas están presentes en todos los sectores de la economía en Costa Rica y además en todas las provincias del país, donde ejercen una fuerte influencia positiva en la calidad de vida de las personas de esas comunidades. Ejemplo claro de esto son las cooperativas que ofrecen servicios de energía eléctrica, que han mostrado gran

Dirección de correspondencia: Jorge Arturo Campos Montero, Centro de Investigación en Innovación y Sostenibilidad. Universidad FUNDEPOS, San José, Costa Rica. Piso 11 Torre Mercedes. [jcampos@fundepos.ac.cr](mailto:jcampos@fundepos.ac.cr); [jorgearturocampos55@gmail.com](mailto:jorgearturocampos55@gmail.com)

compromiso con el ambiente al proteger zonas de bosque y de recarga acuífera para garantizar el suministro de agua presente y futuro.

Hay diversos tipos de cooperativas: Ahorro y Crédito, Agrícola Industrial, Cogestión, Comercialización, Escolares, Juveniles, Servicios Múltiples, Suministros, Producción, Transporte, Vivienda y Autogestión (INFOCOOP, *ibid.*).

### **1.2 Cooperativas de autogestión**

Para los fines de este trabajo, la modalidad de cooperativa en que nos enfocaremos es la de autogestión, o de trabajo asociado<sup>2</sup>, que se define como:

*Empresa organizada para la producción de bienes y servicios donde los trabajadores que las integran dirigen todas las actividades y aportan directamente su fuerza de trabajo con el fin primordial de realizar actividades productivas y recibir, en proporción a su aporte de trabajo, beneficios de tipo económico y social. Por sus características especiales, no sólo generan trabajo sino también son fuente de desarrollo para decenas de comunidades. Se caracterizan además por ser empresas altamente democráticas, orientadas a producir bienes y servicios para dar empleo a sus asociados. (INFOCOOP, 2017).*

En cuanto a su génesis en Costa Rica, INFOCOOP lo establece así:

*La autogestión, como modelo de organización, existe en nuestro país desde la década de los sesenta del siglo pasado, con las Empresas Comunitarias de Autogestión Campesina, promovidas por el Instituto de Tierras y Colonización (ITCO), hoy llamado Instituto de Desarrollo Rural (INDER), y La Universidad Nacional (UNA); que a finales de esa década surgen promovidas por el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS).*

*En 1982 se aprueba la Ley de Asociaciones Cooperativas que da paso al nacimiento de las cooperativas de autogestión. Las cooperativas de autogestión costarricenses cuentan con la Comisión Permanente de Cooperativas de Autogestión (CPCA), adscrita al Consejo Nacional de Cooperativas, que trabaja por la defensa y representación de este sector. Por su parte, la CPCA define las políticas de administración del Fondo Nacional de Cooperativas de Autogestión con el que se brindan créditos a las cooperativas con condiciones favorables para su desarrollo. (INFOCOOP, *ibid.*)*

De las aproximadamente 143 cooperativas de autogestión, la mayoría están en el área de servicios (Vargas *ibid.*), y aunque todas tienen un importante impacto positivo en las comunidades donde operan, destacan algunas por el tipo de servicio y la magnitud de sus operaciones. Una de ellas es la Cooperativa Autogestionaria de Servicios Aeroindustriales (servicios de mantenimiento y reparación de aviones) R.L. (COOPESA), única en su género en Costa Rica y Centroamérica, que precisamente se fundó en 1963 cuando la empresa que brindaba este servicio llegó a la bancarrota y los empleados, con ayuda del gobierno, fundaron esta cooperativa y continuaron operando. Hoy es una cooperativa muy exitosa y en expansión que cuenta con 405 trabajadores asociados y 389 colaboradores (INFOCOOP. 2019b).

Otro sector de las cooperativas de autogestión que sobresale en Costa Rica es el de salud. Existen 4 cooperativas de salud: COOPESIVA, COOPESALUD, COOPESANA y COOPESAIN. Estas brindan servicios de salud a la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) mediante la atención de 113 Equipos Básicos de Atención Integral en Salud (EBAIS) y modernas clínicas (Correa, T, 2019).

Estas cooperativas ofrecen soporte de primer nivel a las áreas de salud que cubren a más de medio millón de personas por año (Delgado, G., 2022) con refuerzo en medicina especializada en: Pediatría, Medicina Interna, Geriátrica y Gineco obstetricia, además de Enfermería General, Nutrición, Psicología, Trabajo Social, Laboratorio Clínico, Emergencias y Farmacia (Correa *ibid.*).

# METAMORFOSIS HACIA UN MODELO COOPERATIVO DE AUTOGESTIÓN: EVOLUCIÓN DE UNA EMPRESA

## 2. La empresa

**Propósito:** Una idea no es suficiente. Existimos para liderar la transformación hacia la sostenibilidad.

**Valores:** Feliquilibre, Comprofianza, Creatibertad.

Próxima Comunicación y Relaciones Públicas ([www.proximacomunicacion.com](http://www.proximacomunicacion.com)) fue inscrita oficialmente el 5 de mayo del 2005. Casi dos años antes, su fundadora, la autora principal de esta contribución, había renunciado a su trabajo en una agencia de comunicación nacional después de 7 años de laborar. En ese momento su hijo tenía 4 años y como a muchas madres trabajadoras, le resultaba agotador conciliar las actividades laborales con las familiares y personales, entonces la renuncia llegó como una arriesgada apuesta por tener un mejor balance vida - trabajo. Este no es un dato menor, ya que, desde muy temprano en su carrera, tuvo clara la imposibilidad de realizarse personalmente al trabajar en espacios laborales inflexibles a las necesidades de las personas, especialmente de las mujeres.

Después de algunos meses de brindar asesorías personalizadas e impartiendo clases en la Universidad de Costa Rica, surgió la posibilidad de obtener un contrato muy oportuno, sin embargo, consolidarlo requería participar como empresa, con una razón social, y no como profesional independiente.

Un poco en contraposición de sus planes de permanecer como profesional independiente, la empresa Próxima Comunicación se formalizó y abrió las puertas a estudiantes de relaciones públicas para que hicieran sus prácticas profesionales o pasantías. Una de esas estudiantes fue Lucila Espinoza, quien funge actualmente como subdirectora de la agencia, así como Javier Ballesteros, otro de los socios actuales.

Desde entonces han pasado 18 años y en la historia de la empresa es posible mencionar diversos hitos que marcan una tendencia de innovación, orientación hacia el bienestar de las personas, así como un interés por generar impacto más allá de las ganancias económicas de una empresa consultora.

Algunos ejemplos de estos movimientos audaces sucedieron, por ejemplo, en el 2013, cuando Próxima Comunicación se transformó en una empresa 100% teletrabajo; esa decisión se produjo casi siete años antes de los acontecimientos de la pandemia, punto de inflexión que normalizó el trabajo remoto. En el 2015 alcanzó la certificación Carbono Neutral, proceso que requirió de mucha paciencia para convencer a las autoridades certificadoras de que una empresa podía extender el compromiso de la reducción de huella de carbono hasta los hogares de los colaboradores en lugar de concentrarse en la medición en una operación en un inmueble físico único. Similar proceso requirió la certificación de Marca País otorgada por la oficina Promotora de Comercio de Costa Rica, PROCOMER, en el 2016.

La oferta de servicios de la empresa, desde hace al menos 15 años, se ha orientado a ofrecer asesoría en comunicación para la sostenibilidad, acompañando a los clientes en la definición y divulgación de proyectos de impacto y proyección a las comunidades. A pesar del tamaño reducido del mercado costarricense y centroamericano, esta es un área de servicio que ha ganado cada vez más espacio.

Con respecto a la gobernanza, desde hace 13 años, Lucila Espinoza fue invitada a unirse a la empresa como socia y, en el 2022, fueron incorporados tres nuevos socios, Javier Ballesteros, Gustavo Paz y Ana María Arce. Los tres últimos han estado vinculados a la organización desde hace más de 10 años de distintas maneras y comparten los valores y motivaciones de la fundadora.

Voluntariamente, la agencia ha renunciado a trabajar para formas de negocio que considera incompatibles con sus valores éticos y de bienestar ambiental y humano tales como las tabacaleras, la industria de los combustibles fósiles, la industria cárnica, la producción y venta de vehículos personales y el proselitismo político.

Si bien es cierto Próxima es una agencia consultora para organizaciones, ha desarrollado también una agenda propia, con proyectos de impacto que contribuyen a resolver diferentes problemáticas sociales y ambientales.



El compromiso de mantenerse a la vanguardia con las tendencias en sostenibilidad hizo a las socias identificar una oportunidad, creando un sistema tecnológico con fuerte componente de innovación, comunicación, educación y gestión de alianzas para apoyar a sus clientes en materia de economía circular, especialmente en los procesos de acopio y recuperación de materiales valorizables y reciclaje.

Es así como, en abril de 2018, lanzan en Costa Rica el programa ecolones, que rápidamente pasó a ser “ecoins”, dado el gran interés que surgió desde otros países de la región latinoamericana. Ecoins ([www.ecoins.eco](http://www.ecoins.eco)) es hoy el único programa regional, fácilmente escalable, que ofrece una plataforma tecnológica para realizar alianzas y conexiones entre personas consumidoras, gobiernos locales y nacionales, acopiadores y transformadores de materiales y empresas productoras de bienes, el cual, está enfocado en la creación de un ecosistema orientado a la gestión integral de los residuos y la transición hacia la economía circular. Este programa está presente en Costa Rica, Guatemala, Nicaragua, Honduras, Colombia, Perú y Argentina y se encuentra en proceso de extenderse al menos a Panamá, El Salvador y Chile.

Hace 3 años se inició otro proyecto propio, Próxima Frontera. Se trata de un podcast producido y conducido por la autora, el cual aborda temas de sostenibilidad, economía circular, y, más recientemente, adaptación y decrecimiento; ofrece un canal de comunicación con contenido editorial independiente de intereses comerciales que, además, no admite patrocinios, ni siquiera de los clientes de la agencia Próxima Comunicación. La lista la completan otras iniciativas como el proyecto Pensiones y Pasiones, orientado a facilitar el voluntariado entre personas que están jubiladas pero que aún pueden mantenerse activas; así como la marca Climática, una plataforma de diseño colaborativo para emprendedores costarricenses. Estas dos últimas iniciativas fueron lanzadas a finales del 2023. El detalle de estos y otros proyectos puede conocerse en la página web y las redes sociales de la organización.

Existen otros proyectos que no son propios de la organización, que son apoyados y atendidos por el equipo como si fueran clientes, pero en la categoría de pro-bono, o sea, sin pago de por medio. Estos proyectos son cuidadosamente seleccionados según criterios de impacto social y ambiental. Por ejemplo, podemos mencionar para el 2023 el Día de las Buenas Acciones, un esfuerzo para impulsar acciones de voluntariado y la plataforma SUSTY, para promover la sostenibilidad entre las pequeñas empresas.

Finalmente, la agencia se encuentra en espera de la auditoría para recibir la certificación de Empresa B, con lo cual, además, ha realizado el ejercicio formal de proteger jurídicamente su misión, de tal forma que ningún cambio en la conformación de su Junta Directiva o capital accionario ponga en riesgo la declaración y cumplimiento de su propósito.

### 3. La Motivación

La exploración profunda de los temas ambientales y sociales inevitablemente ha llevado a la organización al reconocimiento de que la humanidad ha excedido los límites planetarios y que el predominante modelo económico capitalista, extractivo, lineal y patriarcal ha conducido a la degradación de la naturaleza, causando brechas sociales enormes, al punto de que el 10% de la población mundial posee el 90% de los recursos y causa al menos el 50% de las emisiones contaminantes (Gómez, 2021).

Bajo esta perspectiva, para el liderazgo de Próxima Comunicación es evidente la necesidad de reinventar la forma de hacer negocios, pues, actualmente, las empresas, por principio, deben rendir cuentas a sus accionistas y han convertido a las personas colaboradoras en meros recursos productivos.

La búsqueda de nuevas formas de organización llevó a los socios a considerar distintos modelos organizacionales. Después de analizar posibles estructuras, el equipo se concentró en modalidades asociativas que permitieran a la empresa seguir operando y manteniendo a todos los socios y colaboradores. Finalmente se optó por el cooperativismo, como un modelo compatible con los principios y valores del equipo bajo el modelo de autogestión, o de trabajo asociado, como una manera de hacer coherente el discurso con la acción.

## METAMORFOSIS HACIA UN MODELO COOPERATIVO DE AUTOGESTIÓN: EVOLUCIÓN DE UNA EMPRESA

Este cambio busca predicar con el ejemplo en procura de contribuir a la democratización de los recursos y las decisiones, eliminar la concentración de la riqueza y fortalecer a Próxima Comunicación para los próximos años; futuro que no está exento de potenciales crisis planetarias, con sus múltiples manifestaciones sociales y ambientales a escala local. Por otra parte, está demostrado que las organizaciones cooperativas son más resilientes ante las crisis y ofrecen impactos sociales muy positivos en sus comunidades (Naciones Unidas, 2020).

Elegido el camino de la transformación, para la organización se ha hecho cada vez más obvio que su cultura corporativa se cimienta, desde hace muchos años, en algunos de los valores que comparte el cooperativismo, por lo tanto, aunque se reconoce que existen tareas por delante, la empresa confía en que el proceso de metamorfosis sucederá de manera orgánica y fluida. Como organización, Próxima Comunicación se ha apartado de las prácticas del capitalismo tradicional, y ahora le resulta lógico ubicarse en un lugar más cercano a la esencia del espíritu de la organización, plasmado en sus tres valores: Feliquilibre, Comprofianza y Creatibertad<sup>3</sup>, definidos hace casi una década atrás.

Una segunda motivación para esta metamorfosis es el compromiso por realizar a tiempo un proceso de sucesión ordenado que no afecte la estabilidad de la operación y que permita a su actual directora, Karla Chaves, dedicar más atención a otros proyectos sociales venideros, así como liderar un proceso de capacitación, organización y resiliencia climática en la comunidad en que vive, una zona costera de alta vulnerabilidad climática.

### 4. Riesgos, retos y oportunidades

Próxima Comunicación es una empresa exitosa con más de 18 años de trayectoria en Costa Rica y Centroamérica. Durante casi dos décadas ha brindado servicios de comunicación estratégica a importantes marcas locales, regionales y globales, por ejemplo, actualmente cuenta entre sus clientes a FIFCO, Portafolio Inmobiliario, Pozuelo, Fedex, CCL Secure, Aliaxis-Durman, Fyffes, Johnson & Johnson, entre otros.

Frente al proceso de transformación, la empresa no percibe riesgos importantes, sus clientes seguirán recibiendo el mismo servicio según los términos de los contratos vigentes. Por el contrario, se cree que la decisión será tomada con entusiasmo e incluso sorpresa, y esta será una nueva oportunidad para demostrar audacia para colocarse a la vanguardia con una visión disruptiva.

Desde el punto de vista del mercado, la incorporación de Próxima al universo cooperativista representará una oportunidad para que muchas cooperativas actuales conozcan los beneficios de recibir asesoría desde una agencia comprometida con los mismos valores. Se estima que el cambio también podría aumentar visibilidad y ampliar el espectro de clientes entre los cuales se podrá elegir a los que mejor se alinean al propósito de la organización.

Si la respuesta de alguno de los clientes hacia el cambio fuera negativa, entonces la empresa no podrá seguir brindándole sus servicios, a menos que haya un motivo de fuerza mayor que deba conocer en su momento.

Como marca empleadora, ser una cooperativa de autogestión se convertirá en una ventaja en la atracción y retención del talento. La industria de la comunicación se caracteriza por ser muy inestable, y es común que los profesionales sean despedidos sin sus respectivos beneficios tanto por las agencias como por los medios de comunicación. Así, se considera que, por ejemplo, para las personas más jóvenes, la posibilidad de pertenecer a la cooperativa no solo como colaboradores, sino como co-dueños tendrá un efecto aspiracional, mientras para las personas de mayor edad, representa la oportunidad de pasar de colaborador a ser dueño, lo cual, agrega una dosis de estabilidad y sentido de propósito a sus funciones.

### 5. Modelo para otras empresas

Próxima Comunicación está cambiando a un modelo cooperativista para ser más coherente con su visión de mundo, mientras se aparta del tradicional modelo capitalista que sigue el "business as usual" sin cuestionarse si hay mejores y más justas formas de llevar a cabo los negocios. Esto no le impedirá mantener su competitividad, pero con un enfoque más humano y solidario. La empresa reconoce que el cambio será un proceso cuya transformación total tomará un tiempo, sin embargo, todas las energías están centradas en lograrlo con éxito. Ilusiona al equipo pensar que esta aventura, podría tornarse como ejemplo a seguir por otras empresas del país.

La transformación también responde a una apuesta por el decrecimiento, entendido como la reducción de la brecha y las desigualdades, así como también a una mejor distribución de los beneficios. Es una manera de retar el modelo imperante de acumulación inequitativa al tiempo que se demostraría que es posible establecer una organización autogestionada, descentralizada, democrática e innovadora en todos los niveles, que pone a las personas en el centro, que sirve a la sociedad de múltiples formas, y que es gestionada a partir de valores.

Próxima Comunicación ha reducido la jornada laboral en casi 20 horas mensuales, otorga un día de vacaciones adicional por cada año laborado hasta los 10 años y facilita la flexibilidad de horarios con orientación en los objetivos. Este es un nuevo paso dentro de toda una filosofía del decrecimiento.

Al contrario de tomar las decisiones de la empresa a partir de los dictados del mercado, Próxima Comunicación toma sus decisiones partiendo de su propia interpretación de las tendencias y al trasluz de sus valores y cultura organizacional, por lo que, para la empresa, tienen sentido sustancial temas como el teletrabajo, la carbono neutralidad y la economía circular. La inversión en el programa ecoins, por ejemplo, es una manifestación de la visión de adentro hacia afuera, de la percepción organizacional de cómo se debe gestionar la empresa y el impacto que ésta genera, un impacto que pronto será articulado desde un modelo cooperativo.

## 6. Pasos siguientes

La organización se encuentra en proceso de presentar la documentación requerida ante la CPCA, recibir las capacitaciones obligatorias para los 14 miembros fundadores (todos con una vinculación mayor a 5 años con la agencia). Luego vendrán la aprobación del Pacto Constitutivo, la conformación de los comités y realizar los cambios legales y bancarios, todos ellos, pasos que podrían tomar varios meses pues se deben proteger contratos con clientes. Se espera que la transición se complete en el 2024.

## 7. Consideraciones finales

Melissa Hoover, directora ejecutiva del “Democracy at Work Institute” (DAWI), dice que las conversiones cooperativas son una de las fuentes más prometedoras de nuevas cooperativas, ya que tienen clientes activos y empleados, lo que lo hace menos riesgoso que un “startup”. También señala que, las cooperativas que han sido creadas a partir de conversiones, están entre los miembros más apasionados de la Federación de Cooperativas de Trabajadores de los Estados Unidos (Johnson 2014).

Estas son algunas de las ventajas que también aprecia la organización y que considera una fortaleza en este proceso de transición al tratarse de una empresa exitosa, regional y con colaboradores comprometidos con el proceso de cambio e ilusionados por lo que podrán lograr a futuro.

Para la agencia, uno de los factores más significativos de esta evolución es que, hasta donde se tiene conocimiento, en Costa Rica, ninguna empresa capitalista ha emigrado voluntariamente hacia un modelo cooperativo. También es de relevancia, que, a diferencia de muchas empresas en el mundo, en las cuales sus dueños ya no quieren seguir adelante con el negocio y optan por vender la empresa a los empleados o los empleados deciden compararla bajo el formato de cooperativa de autogestión (García, 2019), este no es el caso de Próxima.

Por otra parte, se tiene claro que, al ser una organización pionera en procesos de este tipo, se podría apoyar a otras empresas que quieran seguir este mismo camino, por lo que se comprende y se acepta la responsabilidad que este cambio conlleva dentro del entramado empresarial costarricense y con respecto a la economía social solidaria.

La organización es consciente de encaminarse hacia un posible estado superior de compromiso ético, pues se ha demostrado científicamente que las cooperativas que son propiedad de los trabajadores son más sostenibles, más productivas y duraderas (Gertz, 2022) y mejor preparadas ante posibles crisis económicas (Walsh, et. al., 2018). Además, se podrá trabajar más arduamente en profundizar en el cumplimiento de la ambición y responsabilidad ambiental de la organización así como fortalecer su proyección hacia las comunidades con que se relaciona.

# METAMORFOSIS HACIA UN MODELO COOPERATIVO DE AUTOGESTIÓN: EVOLUCIÓN DE UNA EMPRESA

## Bibliografía

- Coopevictoria. 2023. Esencial Costa Rica. (Consultada en octubre 2023). [Página web]. <https://www.esencialcostarica.com/empresas-licenciatarias/alimentos/coopevictoria/>
- Correa, T. 2019. Cooperativas de atención en salud son ejemplares. Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, INFOCOOP. (Consultada en setiembre 2023). [Página web]. [https://www.infocoop.go.cr/coopes\\_ejemplares#:~:text=Actualmente%20son%20cuatro%20cooperativas%20las,17%2C%20COOPESAIN%20R.L.%2012\).](https://www.infocoop.go.cr/coopes_ejemplares#:~:text=Actualmente%20son%20cuatro%20cooperativas%20las,17%2C%20COOPESAIN%20R.L.%2012).)
- Delgado, G. 2022. Cooperativas de Salud y CCSS. Panorama, CANARA. (Consultada en setiembre 2023). [Página web]. <https://www.panoramadigital.co.cr/cooperativas-de-salud-y-ccss/>
- García, I. 2019. Converting Businesses to Cooperatives Just Got Easier. (Consultada en octubre 2023). [Página web]. <https://www.yesmagazine.org/economy/2019/10/11/business-cooperative-employee-ownership>
- Gertz, R. 2022. How We Converted to a Cooperative—and How You Can, Too. (Consultada en octubre 2023). [Página web]. <https://www.yesmagazine.org/opinion/2022/05/10/company-converted-to-a-cooperative>
- Gómez, A. 2021. Business Insider. El 10% más rico de la población mundial produce casi la mitad de los gases de efecto invernadero. (Consultada en octubre 2023). [Página web]. <https://www.businessinsider.es/10-rico-poblacion-mundial-produce-casi-mitad-co2-979247>
- Huaylupo, J. 2003. La Constitución Social e Histórica del Cooperativismo en Costa Rica. uniRcoop, Vol. 1, # 2. 139-158. (Consultada en octubre 2023). [Página web]. <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/643/La%20constituci%C3%B3n%20social%20e%20hist%C3%B3rica%20del%20cooperativismo%20en%20Costa%20Rica%20JHA.pdf?sequence=1>
- Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, INFOCOOP. 2019a. Sectores del cooperativismo. (Consultada en setiembre 2023). [Página web]. <https://www.infocoop.go.cr/sector-cooperativismo#:~:text=En%20Costa%20Rica%20el%20movimiento,del%20IV%20Censo%20Nacional%20Cooperativo.>
- Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, INFOCOOP. 2019b. COOPESA R.L. lista para trasladar sus instalaciones. (Consultada en setiembre 2023). [Página web]. [https://www.infocoop.go.cr/COOPESA\\_lista#:~:text=La%20Cooperativa%20Autogestionaria%20de%20Servicios,t%C3%A9cnicos%20relacionados%20con%20la%20aviaci%C3%B3n.](https://www.infocoop.go.cr/COOPESA_lista#:~:text=La%20Cooperativa%20Autogestionaria%20de%20Servicios,t%C3%A9cnicos%20relacionados%20con%20la%20aviaci%C3%B3n.)
- Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, INFOCOOP. 2017. Cooperativo autogestionario: un modelo para emprendedores. (Consultada en setiembre 2023). [Página web]. <https://www.infocoop.go.cr/sites/default/files/2019-07/CooperativismoAutogestionario.pdf>
- Johnson, C. 2014. How To Convert a Business into a Worker-owned Cooperative. DEVELOPMENT & SOCIETY: Sustainability, Economics, Business, Culture, Social Development. (Consultada en octubre 2023). [Página web]. <https://ourworld.unu.edu/en/how-to-convert-a-business-into-a-worker-owned-cooperative>
- Naciones Unidas. 2020. Noticias ONU. Las cooperativas pueden ser el camino hacia una mayor resiliencia en medio de la crisis debida al coronavirus. (Consultada en octubre 2023). [Página web]. <https://news.un.org/es/story/2020/07/1476961>
- Vargas, M.; Villalobos, G. y Araya, L. 2020. Medición del trabajo decente en las cooperativas de autogestión: aplicación en Costa Rica. Apuntes vol.47 no.86 Lima ene./jun. (Consultada en setiembre 2023). [Página web]. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0252-18652020000100183](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-18652020000100183)
- Walsh, P.; Peck, M.; and Zugasti, I. 2018. Why the U.S. Needs More Worker-Owned Companies. Business And Society. Harvard Business Review. (Consultada en octubre 2023). [Página web]. <https://hbr.org/2018/08/why-the-u-s-needs-more-worker-owned-companies>

## Notas

<sup>1</sup> Este censo fue realizado en 2012 y no hay información más reciente que esté disponible.

<sup>2</sup> En Norteamérica se conocen como “workers cooperatives”.

<sup>3</sup> Feliqulibrio: felicidad y equilibrio; Comprofianza: compromiso y confianza; Creatibertad: creatividad y libertad.

## COOPERATIVISMO DIGITAL: NUEVA OPORTUNIDAD DE DESARROLLO SOCIAL EN COSTA RICA

Andrea Álvarez Marín. Diputada Asamblea Legislativa 2022-2026

**RESUMEN:** *Se presenta un breve análisis del estado del cooperativismo en Costa Rica, con el fin de resaltar que, aunque es un movimiento muy importante por lo que genera económicamente y la empleabilidad y estabilidad que genera, especialmente en comunidades fuera del Gran Área Metropolitana, todavía existen posibilidades de crecimiento del movimiento mediante la formalización legal de las plataformas cooperativas, que son incipientes en el país. Se argumenta además que, al proponer este proyecto de ley para darles amparo jurídico, estamos además creando importantes posibilidades de trabajo decente y estable para la población joven del país. Se adjunta el proyecto de ley presentado ante la Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.*

**ABSTRACT:** *A brief analysis of the state of cooperativism in Costa Rica is presented, to highlight that, although it is a very important movement for what it generates economically and the employability and stability it generates, especially in communities outside the Greater Metropolitan Area, there are still possibilities for growth of the movement through the legal formalization of cooperative platforms that are incipient in the country. It is further argued that, by proposing this bill to provide them with legal protection, we are also creating significant opportunities for decent and stable work for the country's young population. The bill submitted to the Legislative Assembly of the Republic of Costa Rica is attached.*

**Palabras clave:** cooperativas digitales, cooperativas de plataforma, precariedad, juventud, impacto social, servicios.

### 1. Antecedentes

Costa Rica es un país que cuenta con una amplia tradición cooperativista que se remonta al siglo pasado, motivada en gran parte por el célebre académico Rodrigo Facio Brenes, quien ha sido llamado el Padre de la Economía Social y del Cooperativismo en Costa Rica y considerado una de las figuras de mayor contribución no solo al cooperativismo, sino a la construcción de la Costa Rica de los últimos setenta años, con un estado social de derecho, que llevó a que el país sea un ejemplo de democracia política, social y económica (Navas, 2019).

Existen cooperativas en casi todos los sectores de la economía como agricultura, industria, ahorro y crédito, salud, electricidad e info-comunicaciones y servicios aero-industriales. Asimismo, hay variedad de modelos cooperativos como autogestión, ahorro y crédito, agrícola industrial, cogestión, comercialización, escolar, juveniles, servicios múltiples, suministros, producción, transporte y vivienda (INFOCOOP, 2019).

A pesar de la diversidad de modelos cooperativos que tenemos, las cooperativas de plataforma, también llamadas cooperativas de la economía digital, son pocas y no han permeado en la actividad económica del país, dado que solo se registran 4, son incipientes y no se presentan como modelo oficial de cooperativismo en Costa Rica.

Lo anterior es producto, entre otras razones, de que no estén reguladas y que no exista el amparo jurídico para crearlas, como tampoco para fomentarlas y fortalecerlas por medio del INFOCOOP R.L., como a los demás modelos existentes.

La importancia de contar con un marco jurídico para la creación y fomento de este modelo cooperativo se basa en que estas cooperativas tienen como objetivo reforzar las empresas locales y microempresas, promoviendo la diversidad de productos y servicios, fomentando el emprendimiento comunitario y abriendo oportunidades a las generaciones más jóvenes (coopdescommuns, 2020).

Además, ofrecen una importante oportunidad de crecimiento en un mundo digitalizado que cada vez demanda mayores servicios en línea (Grand View Research, 2023), con el consecuente impacto social que esto puede tener.

Es por esto que presenté el proyecto de Ley 23937 sobre cooperativismo digital ante la Asamblea Legislativa de Costa Rica.

### 2. Contexto nacional e internacional

En Costa Rica ya hay algunas cooperativas que han incursionado en lo digital como el Mercado Borbón, que es un mercado nacional y popular, que ofrece variedad de productos y ahora pertenece a una cooperativa. Recientemente inició actividades COOPETOYOPAN, que comercializa diversos productos con apoyo de la Municipalidad de Montes de Oca. Otro ejemplo de plataforma digital es Agroferia, una idea que nació en la Universidad de Costa Rica y que hoy comercializa productos agrícolas mediante una aplicación móvil accesible en teléfonos celulares (Correa, 2022).

Si bien es cierto que los ejemplos mencionados tienen la opción de plataforma digital, no todas son cooperativas y aún no se consolidan como una opción que la población utilice rutinariamente. Sin embargo, es claro que las plataformas digitales de compra son una realidad en el comercio nacional, como son las de Automercado<sup>1</sup>, Walmart<sup>2</sup> y gran cantidad de establecimientos comerciales nacionales, así como internacionales.

A nivel internacional, hay varias cooperativas de plataforma bien establecidas, siendo que un ejemplo relevante es Smart.coop, que es una red de cooperativas con más de 90.000 miembros y que opera en 7 países de Europa. Ofrece asesoramiento administrativo, legal, fiscal y financiero para simplificar y legalizar las actividades profesionales en la industria creativa. Asimismo presenta una opción muy innovadora para desarrollar un negocio de forma independiente sin tener que crear una empresa propia y asumir los riesgos asociados. (SMART, 2023).

El crecimiento de estas cooperativas de plataforma a nivel mundial dio pie a la creación de un “hub” que ayuda a iniciar, crecer o convertirse en una cooperativa de plataforma, mediante el Consorcio de Plataformas Cooperativas (Platform Cooperatives Consortium, s.f.). Asimismo, la Alianza Cooperativa Internacional ha establecido que las cooperativas de plataforma constituyen un modelo alternativo que empodera a los trabajadores, por lo que se estimula el crecimiento de este modelo a nivel global (International Cooperative Alliance, 2022)

### 3. El proyecto de Ley

El lunes 18 de setiembre de 2023 se presentó el proyecto de ley sobre cooperativismo digital, para crear estas cooperativas desde cero y darles un régimen de seguridad jurídica (Anexo 1).

El cooperativismo, es un modelo de desarrollo alternativo al modelo capitalista que busca mayor justicia social, procurando democratizar el acceso a que las personas sean propietarias, además procurando resolver los problemas sociales y ambientales, con una participación más amplia y proyectando su accionar hacia las comunidades.

Por medio de este proyecto de ley estamos creando la oportunidad de ampliar ese efecto positivo que tiene el movimiento cooperativo en Costa Rica, que además ofrece una gran oportunidad para que los jóvenes puedan emprender y que no tengan que depender de crear una sociedad anónima para formalizar su actividad comercial, que en muchos casos es inaccesible para este grupo etario.

La idea del proyecto no es que las cooperativas existentes realicen actividades digitales, sino que se constituya una cooperativa digital desde cero, fomentar este tipo de cooperativas y fortalecer la inserción del movimiento cooperativo en el comercio digital del país, previniendo la precariedad laboral, la falta de protección social y la desigualdad de condiciones de trabajo, que imperan en las plataformas digitales actuales que no operan bajo modelos cooperativos.

El proyecto también incluye la posibilidad de generar alianzas público-privadas y recibir donaciones o fondos públicos para que sea más fácil el crecimiento de estas empresas cooperativas digitales, dentro del marco jurídico existente.

Por último, este proyecto se relaciona con el proyecto recientemente dictaminado, de la diputada Montserrat Ruiz, para que se requieran menos personas para formar una cooperativa, que es 20 en este momento, lo que ha aletargado el crecimiento del sector, por la dificultad de coordinar entre esa cantidad de miembros. Con ambas opciones se les dará más opciones en general a los costarricenses y en especial a las juventudes para continuar fomentando el crecimiento de la economía social solidaria en el país y así fortaleciendo modelos de trabajo decente, justo y democrático.

### Bibliografía

- Coopsdescommuns. 2020. Towards a people and planet-oriented (digital) transition in Europe: Platform cooperatives and their fundamental role in the context of recovery. Consultada en setiembre 2023.  
<https://coopdescommuns.org/fr/platform-cooperatives-and-their-role-in-the-context-of-recovery/>
- Correa, T. 2022. Plataformas digitales: una alternativa para cooperativas Agro. INFOCOOP R.L. Consultada en setiembre 2023.  
<https://www.infocoop.go.cr/Plataformas-digitales-una-alternativa-para-cooperativas-agro>
- Grand View Research. 2023. Online On-demand Home Services Market Size Report, 2030. Consultada en octubre 2023.  
<https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/online-on-demand-home-services-market-report>
- INFOCOOP, 2019. Sectores del Cooperativismo. Consultada en setiembre 2023.  
<https://www.infocoop.go.cr/sector-cooperativismo>
- International Cooperative Alliance. 2022. Platform cooperatives: an alternative model that empowers workers. Consultada en octubre 2023.  
<https://www.ica.coop/en/newsroom/news/platform-cooperatives-alternative-model-empowers-workers>
- Navas, R. 2019. Presentación del tema. Revista Horizontes Cooperativos # 26. CENECOOP R.L. Consultada en octubre 2023.  
<https://www.cene.coop/wp-content/uploads/2022/12/REVISTA-HORIZONTES-RODRIGO-FACIO-N%C2%B026-completa.pdf>
- Platform Cooperatives Consortium, s.f. Consultada en setiembre 2023.  
<https://platform.coop/>
- SMART. 2023. Consultada en setiembre 2023.  
<https://smartse.org/en/home/>

### Notas

<sup>1</sup> <https://automercado.cr/>

<sup>2</sup> <https://www.walmart.co.cr/>

### Anexo 1. El proyecto de Ley

#### *Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica Proyecto de Ley para Regular las Cooperativas Digitales*

El cooperativismo es un modelo por el que Costa Rica ha apostado desde antes de la promulgación de la Constitución Política de 1949, en el año 1943 y posteriormente con la aprobación de la Ley de Asociaciones Cooperativas del año 1968. Además, el país ha contado con la puesta en marcha de numerosas políticas públicas que han sido un importante apoyo para el sector por las últimas ocho décadas.

## COOPERATIVISMO DIGITAL: NUEVA OPORTUNIDAD DE DESARROLLO SOCIAL EN COSTA RICA

Es importante recordar que este sector se ha inspirado en los valores básicos de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. De igual manera, defiende los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

Los siete principios en los que se basa son; adhesión libre y retiro voluntario; control democrático de los miembros; participación económica de los miembros; autonomía e independencia; educación, información y entrenamiento permanente; integración cooperativa; compromiso con la comunidad.

En Costa Rica se han realizado cuatro censos cooperativos bajo la coordinación del Instituto de Fomento Cooperativo (INFOCOOP), en los cuales se denota la importancia que representan para la economía y la sociedad costarricense. A continuación, se muestran los datos recabados en estos censos.

**Datos sobre las Asociaciones Cooperativas en Costa Rica**

<b>Año</b>	<b>Número de cooperativas</b>	<b>Número de asociados</b>	<b>Población del país</b>	<b>Porcentaje de la población asociada</b>
1993	375	319210	3372000	10.5%
2000	318	446127	3810179	12%
2008	347	777713	4463000	18%
2012	376	887335	4688000	21%

Dentro de los principales aportes económicos de la producción cooperativa para el año 2011 se detectan €132.000 millones de colones en exportaciones, 708 mil personas beneficiadas con servicios de electrificación, 33.357.850 personas beneficiadas con el transporte público, el 36,7% de la producción nacional de café y la generación de un total de 21.632 empleos directos, lo que representa aproximadamente el 1,1% del empleo en 2011, según datos de la Encuesta Nacional de Hogares del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos .

La principal actividad económica en la que se insertan las cooperativas son los servicios financieros (22%), seguido del comercio (13%), la industria (12%), la agricultura, silvicultura, ganadería y pesca (10%), la enseñanza, capacitación y asistencia técnica (10%) y el transporte y almacenamiento (9%).

Así como lo evidencia su emblema y su significado, “La unión solidaria para resolver necesidades sociales y económicas comunes”; es realmente necesario que estas importantes asociaciones de personas den el siguiente paso en la era digital en la que como sociedad atravesamos y, por ende, puedan funcionar para una mayor cantidad de personas de todas las edades.

Las cooperativas han sido reconocidas como poderosos impulsores del crecimiento económico, al fomentar la inclusión social y promover el desarrollo sostenible. Sin embargo, para aprovechar todo el potencial de la economía social y cooperativa, es imprescindible abrazar la digitalización.

Esto es una enseñanza que dejó la crisis económica producida por la pandemia del COVID-19, con la cual una gran cantidad de personas perdieron su empleo formal y han tenido que recurrir a la informalidad. Es en este punto que las cooperativas digitales surgen como una importante alternativa para estos grupos de personas que son de edades variadas.

Es ante el actual y cambiante panorama digital, que es relevante asegurar que exista una digitalización de la economía social y cooperativa. Con los avances tecnológicos actuales, las cooperativas pueden aumentar su competitividad, su eficiencia y tener un alcance a una audiencia mayor, lo que les permitirá que se adapten a nuevos desafíos y al aprovechamiento de las oportunidades que ofrece la economía digital.

Mediante la digitalización, las cooperativas pueden obtener una muy buena herramienta para fortalecer la gestión interna, mejorar la comunicación con los miembros y/o clientes, optimizar los procesos que desarrollen, así como



ampliar sus servicios. Asimismo, les puede brindar la llegada a nuevos mercados y consumidores, facilitándoles la colaboración y creación de redes con cooperativas nacionales o internacionales.

Las cooperativas digitales ofrecen una solución a problemas relacionados con la precariedad laboral, falta de protección social y a la desigualdad de condiciones de trabajo; al combinar los beneficios de la economía colaborativa con los principios y valores del cooperativismo. Adoptando un enfoque cooperativista, priorizan el bienestar de los trabajadores, promoviendo salarios justos, condiciones laborales dignas y participación en la toma de decisiones; lo cual contribuye a la construcción de un mercado laboral más equitativo y la garantía de la protección social de los trabajadores.

De igual manera, promueven un enfoque colaborativo y equitativo, donde los trabajadores y usuarios son también propietarios y pueden tomar decisiones de manera colectiva. Mediante estas, se da un fortalecimiento de la economía local, un impulso en la generación de empleo digno y brindan servicios de calidad, a la vez que fomentan la participación activa de los ciudadanos en la economía.

Existen numerosos ejemplos exitosos de cooperativas digitales alrededor del mundo. Estos ejemplos demuestran el potencial de este modelo de negocio en diferentes sectores y su impacto positivo en la economía y las personas, que además las lleva a competir de manera exitosa en sus respectivos sectores, ofreciendo servicios de calidad y generando impacto social y económico positivo.

Es de suma importancia destacar que este proyecto organiza a las cooperativas digitales como nueva forma de asociarse y conjuga dos modelos probados, los más de cien años del modelo cooperativas y los más de quince años de las nuevas plataformas digitales.

Los principales tipos de cooperativas digitales que existen en la actualidad en otros países son las siguientes:

1- Cooperativas de trabajadores: son empresas que pertenecen y son administradas colectivamente por sus trabajadores para su beneficio mutuo. Están organizadas de manera democrática y justa por (y solo por) sus miembros.

2-Las cooperativas de múltiples agentes: En lugar de estar organizada en torno a una sola clase de miembros como lo hacen la mayoría de las cooperativas, una cooperativa de múltiples partes interesadas es cualquier cooperativa que obtiene sus miembros de dos o más clases diferentes de partes interesadas. Después de dos décadas de participación local Italia fue el primer país en adoptar un estatuto de múltiples partes interesadas en 1991. En la actualidad, existen más de 14.000 "cooperativas sociales" en Italia y brindan atención social, servicios de salud y educativos a más de 5 millones de personas. En Quebec, las cooperativas de múltiples partes interesadas son ahora el tipo de cooperativa de más rápido crecimiento, con más del 50% de todas las nuevas cooperativas optando por este modelo que también se conoce como Cooperativas de Solidaridad.

Si bien no hay cooperativas de plataforma digitales que se hayan auto-descrito como tales, sí se encuentran ejemplos de cooperativas que han utilizado algún tipo de plataforma para vender sus bienes y servicios, pero muchas de estas iniciativas se encuentran inactivas o adolecen de falta de mantenimiento y diseños poco atractivos que dificultan su uso.

Las ya mencionadas como Mercado Borbón o COOPETOYOPAN lo que buscan es brindarle al usuario o cliente la posibilidad de adquirir bienes de forma directa, o a los socios cooperativistas de poder venderlos sin intermediación, con la facilidad de poder realizar dicho trámite desde una plataforma digital, la cual puede ser una página de internet, una aplicación para celular (app) u otras similares.

Con respecto a este antecedente tan importante, con relación a este proyecto de ley es imprescindible comentar que si bien ya existen cooperativas del sector agro que comenzaron a utilizar las herramientas tecnológicas, lo que se pretende con esta iniciativa es que, desde su creación y conformación, las personas cooperativistas puedan llevar a cabo sus actividades de manera cien por ciento digital. De esta forma facilitan su acceso a la mayor cantidad de población, además de servir como un instrumento para continuar fortaleciendo la reactivación económica de la

población costarricense, ofreciendo además, como antes lo indiqué, oportunidades a los sectores jóvenes de la población, que hoy no están empleados o están subempleados.

*La Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica Decreta: Ley para Regular las Asociaciones Cooperativas Digitales.*

**Artículo 1.** Objeto de la ley. Se autoriza la creación de las cooperativas digitales, cuya constitución y funcionamiento se realizará únicamente de manera digital, en apego a las regulaciones establecidas en la ley N°4179, Ley de Asociaciones Cooperativas y sus reformas.

**Artículo 2.** Ámbito de aplicación. La ley N°4179, Ley de Asociaciones Cooperativas del 21 de agosto de 1968, aplicará a las cooperativas digitales en todos sus extremos.

Se incluyen las categorías existentes de previo, en la legislación vigente, así como las cooperativas que existan en regulaciones especiales, sin importar su naturaleza y su ámbito de aplicación.

**Artículo 3.** Constitución de plataformas de servicio. Se autoriza la constitución de plataformas digitales de servicio, con las cuales las cooperativas digitales pueden ofrecer sus bienes y servicios únicamente de manera digital.

Las plataformas de servicio que se crearán por medio de las cooperativas digitales deberán contar con los requisitos que el INFOCOOP considere necesarios en estricto apego a la Ley N°4179.

**Artículo 4.** Alianzas públicas y privadas. Se permite la creación de alianzas públicas y privadas, con las instituciones públicas y con el sector privado y la sociedad civil. Estas serán voluntarias, colaborativas y formales y con un objetivo en común.

Las alianzas buscarán que se tenga un impacto positivo en el desarrollo de las personas asociadas, al tratarse de transferencias de recursos financieros del sector privado y de otros grupos interesados en otras iniciativas de interés público.

**Artículo 5.** Donaciones. Se autoriza a las cooperativas digitales a recibir donaciones de instituciones del sector público, así como de empresas del sector privado.

Dichas donaciones deberán ser utilizadas por las cooperativas para los fines que estas tengan, de acuerdo con su naturaleza y sus funciones determinadas por las leyes vigentes.

Rige a partir de su publicación.

Andrea Álvarez Marín. Diputada.

## DOS PINOS Y SU CONTRIBUCIÓN A LOS ODS

Luis Mastroeni Camacho. Director de Relaciones Corporativas. Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos

**RESUMEN :** *El presente artículo expone el trabajo de más de seis años de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos en Costa Rica, gestionando su negocio alineado a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Dos años después del lanzamiento de los ODS la Cooperativa empezó a trabajar en esto y ha logrado contar con una estrategia sólida que, poco a poco, va alineando a toda la empresa de tal forma que pueda desarrollarse de manera responsable y apegada al deseo profundo de un desarrollo sostenible. El texto expone los cinco ejes de trabajo de la estrategia y cómo cada uno de ellos se alinea con los ODS para aportar, en el día a día del negocio, al logro de los objetivos y a la continuidad de esta empresa cooperativa.*

**ABSTRACT:** *This article presents the work of more than six years of the Dos Pinos Milk Producers Cooperative in Costa Rica, managing its business aligned with the Sustainable Development Goals (SDGs). Two years after the launch of the SDGs, the Cooperative began to work on this and has managed to have a solid strategy that, little by little, is aligning the entire company in such a way that it can develop responsibly and attached to the deep desire for sustainable development. The text sets out the five axes of work of the strategy and how each of them is aligned with the SDGs to contribute, in the day-to-day running of the business, to the achievement of the objectives and the continuity of this cooperative company.*

**Agradecimientos:** A los Asociados por ser visionarios y apoyar el alineamiento de la gestión empresarial al logro de los ODS vinculados con la operación.

**Palabras clave:** sostenibilidad, estrategia, objetivos, desarrollo, impacto, continuidad.

### 1. Introducción

Cuando en 1947 los veinticinco fundadores de la Cooperativa de productores de leche Dos Pinos en Costa Rica, iniciaron esta gran organización, jamás se imaginaron que el agua que utilizaban en el aquel momento iba a faltar, que el clima se volvería en contra y que el amor por su ganado se iba a transformar en una práctica regulada (ellos ya las querían solo por el hecho de existir y darles una vida).

Eran los tiempos en que decíamos que el agua era un recurso inagotable y no reciclábamos, porque todo iba en un mismo recipiente y luego a un lugar donde se enterraba y se descomponía. La circularidad solo existía en la naturaleza y la idea de los productos tenía un inicio y un fin, como si los negocios se hicieran al margen del ecosistema. Eso pensábamos.

Los Asociados a Dos Pinos, que hoy son más de 1200, evolucionaron y a pesar de sus grandes esfuerzos por proteger sus unidades productivas e impactar de manera positiva al país que les ha permitido desarrollarse, los retos de los nuevos tiempos los alcanzaron y han tenido que redoblar esfuerzos y comprometerse con algunas de las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

La Cooperativa es una empresa que está presente en 28 categorías de alimentos y bebidas y cuyo corazón es lácteo. Producimos leche y todos sus derivados, en siete plantas distribuidas en cuatro países. Además, estamos en el negocio de dulces, chocolates, bebidas naturales y gasificadas, embutidos, carnes, pollo, pescado, mariscos y galletas. En fin, somos una gran cooperativa, integrada por pequeños y medianos productores de leche (93% de los productores son PYMES y aportan el 75% del recibo de leche).

Exportamos a once mercados distintos y empleamos a más de once mil personas en la región centroamericana y República Dominicana. Los once mil toman en cuenta tanto los colaboradores de la Cooperativa, como los

Dirección de correspondencia: Luis Mastroeni Camacho. Director de Relaciones Corporativas. Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos. [lmastroeni@dospinos.com](mailto:lmastroeni@dospinos.com); [jcampos@fundepos.ac.cr](mailto:jcampos@fundepos.ac.cr);

trabajadores de las fincas productoras de leche en Costa Rica. Todo lo anterior hace que la sostenibilidad no sea un deseo romántico, sino una forma de operar y asegurar el largo plazo de este negocio del cual dependen más de 70 mil familias.

Nuestra estrategia de sostenibilidad está alineada a nueve de los diecisiete ODS y los avances en cada uno de ellos forman parte de un proceso de medición y rendición de cuentas anual (reporte de sostenibilidad), que permite entender de qué manera el negocio se transforma con un fin en mente: la continuidad de las fincas y por lo tanto la continuidad en el largo plazo de la Cooperativa.

“Necesitamos incrustar la esencia de la agenda 2030 en todo lo que hacemos”, decía hace un tiempo António Guterres, secretario general de la Organización de Naciones Unidas (ONU), en uno de sus tantos discursos que siempre llaman a la reflexión y a la urgencia de hacer más por el logro de las metas comunes. En Dos Pinos también creemos que hay que incrustar en la estrategia del negocio los factores sociales y ambientales que nos permitan mantener el negocio en el tiempo, mientras contribuimos a que la sociedad esté mejor y tenga largo plazo.

Los nueve objetivos con los que se contribuye no surgen de la mesa en que el Consejo de Administración se reúne cada quincena para analizar el avance de la estrategia. Son el fruto de una reflexión profunda que inició dos años después de la publicación de los Objetivos en Nueva York y que llevó a la cooperativa a entender cuáles son los impactos que genera en el contexto en el que opera y cómo contribuir a cerrar brechas, mejorar prácticas o sumarse a otros esfuerzos en pro de una mejor sociedad. Los nueve tienen que ver con la gestión empresarial y cumplirlos, creemos, nos hará más viables en un mercado, cada vez más competitivo.

### 2. Gestión Empresarial

“En el entorno competitivo actual, caracterizado por el cambio constante, la incertidumbre y la polarización de la sociedad, aquellas organizaciones que invierten en la gestión de intangibles son mucho más resilientes que el resto, debido al capital reputacional que son capaces de construir”. Esta idea de Corporate Excellence Centre for Reputation Leadership (Alloza, 2016), es la que tratamos de aplicar en la cooperativa cuando decimos que los aspectos sociales y ambientales, alineados a los ODS, son parte de nuestra estrategia empresarial.

En el 2017 un grupo de ejecutivos de la cooperativa, preocupados por el largo plazo de la organización y la petición de los asociados de hacer algo para aplicar las tendencias de los negocios responsables a su empresa, hizo que se iniciaran las conversaciones en torno a la sostenibilidad y su debido alineamiento a los ODS más adelante.

Con la ayuda de asesores de mucha experiencia, iniciaron las preguntas sobre cómo empezar el proceso, dónde ubicar la estrategia, cómo convencer a la alta dirección de que la filosofía cooperativa, si bien es cierto, era equilibrada y tiene más cercanía con la gestión sostenible de negocios, no era suficiente para alcanzar los retos que consumidores, clientes, colaboradores y otros públicos estaban empezando a exigir.

Todo esto siempre con la mirada puesta en unos objetivos que en aquel año apenas cumplían dos de haber sido definidos y el mundo comenzaba a asimilarlos, como la nueva hoja de ruta para el desarrollo.

Gestores de desarrollo sostenible, fue el primer enunciado que surgió a partir de la propuesta estratégica que se definió y que estableció el primer ciclo de un proceso que no tiene fin, pero que se revisa y profundiza cada cinco años, tiempo en el cual se ejecutan diversas actividades que hacen que la organización se adapte y mejore; a la vez que va cumpliendo las metas que la harán más viable y rentable en el tiempo.

Sin duda alguna ya la estrategia lleva consigo un elemento relevante: el desarrollo sostenible. La idea de ser gestores, sin duda, tiene el razonamiento de que en aquel momento no podíamos aspirar a nada más que proponernos una transformación de la gestión del negocio, porque lo que siempre se tuvo en mente es que, si no había alineamiento con el negocio y con el día a día de la gestión, no se iba a avanzar en la dirección correcta.

De esa manera se definieron cinco ejes estratégicos, cada uno de ellos enfocados en cerrar las brechas de los impactos encontrados, luego de un análisis de materialidad. En las siguientes páginas explicaremos cómo es que se relacionan con el negocio y con los ODS.

### **2.1- Primer eje: estrategia integral**

Contar con un plan de trabajo claro y apegado a la estrategia empresarial es sin duda uno de los aspectos más relevantes para que la sostenibilidad sea parte de la agenda del Consejo de Administración y los directores de las diferentes áreas en la Cooperativa. Por eso en el primer quinquenio estratégico (2020-2024) este eje cobra mucha relevancia, pues es el tiempo en el que el tema debe quedar instalado en todas las áreas y contar con los indicadores necesarios. Si los indicadores sociales y ambientales no se integran en los planes de trabajo del negocio tradicional, la estrategia no pasará de ser un programa asistencialista, como muchos otros y nunca podrá transformar la gestión del negocio, que al final es lo único que asegura un negocio sostenible y alineado a las metas de los ODS.

Desde el momento en que se estableció este primer eje, se tuvo claro que además de establecer indicadores y metas cuantificables, también se debía definir un alineamiento con los ODS; pues en la medida en la estrategia se vaya cumpliendo se podría aportar al avance de estos en el país. Los ODS no pueden ser la estrategia, es a través de la ejecución de la estrategia que logramos aportar a los ODS y mejorar nuestro negocio.

Así como los ODS cuentan con grandes pilares (personas, planeta, alianzas, paz y prosperidad) en los que se basa, la estrategia descansa sobre un sólido gobierno corporativo que hace posible que la gestión sostenible no se vea como idea romántica y espontánea; sino que se respete su proceso en todo momento y sea parte de las decisiones que se toman en el día a día del negocio.

Además, contamos con metas específicas en las direcciones que más se relacionan con las brechas detectadas en nuestro análisis para que sea en su día a día que puedan ir cerrando con el apoyo del resto de la organización. Lo mismo que sucede con los ODS y sus 169 metas, las cuales se pueden medir y comprobar su avance.

Algunas de esas metas específicas en nuestra organización son: disminución del uso de agua, energía, combustible, papel. Mantener el compromiso de cero residuos en nuestras instalaciones de Costa Rica (*zero waste to land*), aligeramiento de materia prima en empaques, disminución de personas en pobreza multidimensional, cantidad de mobiliario educativo (construido con láminas de empaques tetra), etc.

Otro aspecto relevante que tiene que ver con este primer eje es que todos los ejecutivos que cuentan con un cuadro de mando integral (BSC por sus siglas en inglés) para medir su desempeño, deben cumplir con objetivos sociales y ambientales para que su evaluación al final del año sea positiva. En este momento un 85% son indicadores financieros y un 15% son sociales y ambientales.

Como indica Alloza (*Ibid*) “hay que medir los intangibles”.

### **2.2- Segundo eje: sector primario**

La evidencia cada vez es más contundente cuando afirma que si no empezamos a trabajar por la adaptación y mitigación al cambio climático los negocios van a deprimirse. Algo así como lo que pasó durante la pandemia por el COVID. La velocidad es la única diferencia.

“Algunos impactos operativos y financieros que pueden repercutir en los negocios son: escasez de materias primas e incrementos súbitos de precios; reducción en la capacidad de producción, como consecuencia de la generación de flujos de efectivo y otros”, afirma Juan Carlos Reséndiz, socio de KPMG en la revista Forbes.

Y nuestra empresa inicia en el campo, al aire libre, donde pastan las vacas y encuentran los nutrientes necesarios para producir la leche, producto central de la cooperativa. Por eso la conservación del medio ambiente no es, para nosotros, un asunto ligero o un compromiso hueco, tiene un carácter muy serio y así lo abordamos.

El trabajo con las personas productoras siempre se ha hecho de su mano. Desde el acompañamiento para que sus fincas estén a punto, hasta la puesta en marcha de un plan piloto para hacer realidad nuestro manual de finca responsable que está siendo puesto a prueba en 20 fincas a modo de pilotaje (Dos Pinos, s.f.), que ha sido catalogado por expertos mundiales como único en el mundo. Dentro de sus 103 páginas expone con claridad y de forma práctica, cómo es que una finca puede adaptar sus prácticas de tal forma que pueda seguir siendo rentable y produciendo,

## DOS PINOS Y SU CONTRIBUCIÓN A LOS ODS

de la mano del medio ambiente, respetando los derechos humanos y además generando bienestar para sus animales.

*El Estándar de Finca Sostenible se encuentra estructurado en cuatro ejes, el primer eje corresponde al de bienestar animal, el mismo contempla las condiciones necesarias que se deben de aplicar en los establecimientos para lograr una buena salud del hato y calidad de leche. El segundo eje hace referencia a temas sociales, el cual engloba aspectos relacionados a derechos humanos y prácticas laborales. El tercer eje es el ambiental, el cual comprende variables relacionadas a la gestión y adaptabilidad de recursos ambientales como energía, suelo y agua. Finalmente, el cuarto eje corresponde al económico, incluyendo lo relacionado a la administración de la finca (capítulo 5 del Estándar).*

La cadena de valor de la empresa inicia con las condiciones que hacen posible el cuidado de las vacas en un espacio de tierra, el suelo ideal para que crezca el pasto y un clima que le permitan al ganado producir de forma sana y balanceada. La conservación de la biodiversidad, el uso responsable del agua, el manejo de los residuos, el bienestar animal y otros factores son parte de las áreas en las que trabajamos en este eje, tratando de hacer lo correcto, mientras la finca produce de forma adecuada y de la mano con el ecosistema que la rodea. La circularidad no es una opción en la finca, es la manera adecuada de operar y tratamos de avanzar en ese sentido.

En este primer eje contribuimos con los ODS 6,7 y13, pues debemos trabajar arduamente para adaptarnos al cambio climático, proteger las fuentes de agua y procurar que la energía utilizada provenga de fuentes renovables. Las fincas también trabajan en economía circular para que los purines (boñiga y orina) de las vacas vuelvan al campo de forma que puedan abonar el suelo y permitir el crecimiento del pasto de la manera más orgánica posible.

“El aprovechamiento de los purines es una forma eficiente de devolver al suelo-planta una parte de los nutrientes que extraemos... un subproducto de la lechería y engorde intensivo con alto potencial mejorador de pastos y que permite reducir la dependencia de la fertilización química” (Servicios Internacionales para el Desarrollo Empresarial. s.f.).

Pero las buenas prácticas no se quedan ahí. Los productores han logrado invertir en sus fincas de tal manera que hoy por hoy la leche que sale de cada finca nunca es manipulada por la mano humana; el ordeño es automatizado en todas nuestras fincas, lo que asegura la inocuidad e higiene del producto. En muchas de las fincas las vacas cuentan con espacios especialmente diseñados para ellas, donde se cuida de que estén cómodas mientras comen (pueden descansar en alfombras especiales) y también se protege su bienestar físico con la vigilancia constante de los caminos por donde transitan, de tal manera que puedan caminar sin peligro de una fractura o torcedura.

El programa de triple lavado le permite a la persona productora contar con centros de acopio en todo el país que reciben el plástico de sus operaciones. Se llama triple lavado, porque algunos empaques plásticos requieren un estricto proceso de enjuague debiendo pasar tres veces por agua antes de que se seque y se entregue al centro de acopio. En el 2023 empezó el proceso de recibimiento de pezoneras<sup>1</sup> y mangueras de hule, con las cuales se hacen alfombras para los pisos de las lecherías. El anterior es el ejemplo de que la circularidad se va cumpliendo en todos nuestros procesos.

### **2.3- Tercer eje: impacto ambiental**

Los procesos industriales como los de Dos Pinos son muy intensivos en el uso de recursos naturales y generan residuos en grandes cantidades. Por eso este tema cobra mucha relevancia a la hora de analizar nuestros impactos. Estos procesos inician en el transporte de la leche de las fincas a las plantas de producción, una vez ahí se siguen estrictos protocolos de higiene e inocuidad, antes de que la leche sea enviada a los silos de enfriamiento, donde el líquido espera para ser utilizado de forma óptima.

Todos estos procesos utilizan agua, energía y otros insumos que tenemos identificados y que, por medio de planes, nos proponemos abordar de la mejor manera para disminuir o eliminar los impactos que podamos causar.

Cada una de las huellas que generamos cuenta con una ruta cuya meta es la disminución o eliminación total del impacto en la sociedad, de tal manera que contribuyamos de forma positiva con el contexto en el que operamos. Energía, emisiones, agua, combustible, papel y residuos, forman parte de este proceso que nos ha llevado a proponernos metas ambiciosas que permitan asegurar la continuidad del negocio en equilibrio con el ambiente.

Por otra parte, el diseño inteligente de empaques que aseguren una menor huella ambiental forma parte de este eje, pues somos conscientes de que nuestra responsabilidad es lograr el empaque más circular posible, tomando en cuenta el avance tecnológico y la capacidad del país para recuperar ese empaque y convertirlo en otro material de uso industrial o doméstico.

En este camino hay temas delicados que no podemos pasar por alto. Empacamos alimentos y estos deben de llegar de la manera más segura al consumidor. Por eso nuestros procesos cuidan cada detalle que reúna en un solo empaque la calidad, la seguridad y la disminución del impacto.

Hoy en día la Cooperativa cuenta con un 87% de empaques reciclables. El 90% de las botellas de plástico que llegan al consumidor vienen de otros plásticos; es decir son recicladas y reciclables en un 100%.

Los desechos industriales (lodos) son otro tema de gran impacto y por eso en la operación de Costa Rica el 100% de ellos se convierten en abono orgánico, que es utilizado en algunas de las fincas de nuestros productores, logrando el objetivo de circularidad que tanto buscamos en cada proceso en el que estamos.

Mientras escribo este artículo se está gestionando el proceso de cambio de todas las tapas de empaques UHT (larga vida) para aligerarlas de tal forma que usemos unidades más delgadas y de esa forma contribuyamos al ahorro de plástico. Solo ese cambio, permitirá dejar de poner en el mercado más de 40 toneladas de plástico al año. Otros ejemplos son las pajillas plásticas, las cuales fueron sustituidas por pajillas de papel en todos nuestros empaques y las cucharitas para helados que antes era plásticas y hoy son de madera que viene de fuentes responsables (FSC).

Esa constante innovación, no solo en sabores, sino en mejoras ambientales y sociales, es lo que nos permite alinearnos con las soluciones que proponen los ODS y que tanto necesita el planeta.

Los ODS 8,12 y 13, se encuentran alineados con este eje al procurar, por ejemplo, un crecimiento económico equilibrado, pues se está pensando en cómo cuidar las fuentes de abastecimiento que hacen posible los procesos de nuestras plantas y, además, se procura incentivar otras áreas de la economía (como la de recuperación de residuos).

En el año 2023, junto a las empresas Tetra Pak y Empaques Santa Ana, se logró inaugurar la primera planta de reciclaje de empaques Tetra. Esta alianza hace posible que, por primera vez se pueda reciclar este tipo de material en el país, lo que hace más fácil su recuperación y reutilización para hacer papel y láminas para construcción de muebles y paredes.

#### **2.4- Cuarto eje: Comunidades**

La pandemia nos dejó claro, una vez más, que si el contexto en el que se opera se deteriora, no hay espacio para los negocios, y se puede afectar su continuidad. Las comunidades en las que Dos Pinos opera mediante sus productores están en las zonas rurales del país y para nosotros la estabilidad de esas zonas es vital. Por eso desde hace 76 años contribuimos con su desarrollo al generar fuentes de empleo creando un círculo virtuoso en el que se dinamiza la economía local a partir del pago semanal de la leche a los productores. Semanalmente se inyectan a esas áreas del país más de US \$ 6,6 millones por concepto de pago al asociado que diariamente entrega la leche a la cooperativa. A partir de ese momento se activa y desarrollan las diversas fuerzas económicas y sociales de la localidad.

Pero nuestra presencia, que impulsa los objetivos 1 y 2 específicamente, no se queda solamente en ciertas zonas del país. La industria que movemos también se encuentra en otras áreas y en ellas tratamos de trabajar de la mano de proveedores, vecinos y autoridades estatales para lograr un impacto positivo que aporte al desarrollo sostenible.

## DOS PINOS Y SU CONTRIBUCIÓN A LOS ODS

Desde hace más de doce años y en conjunto con el Ministerio de Educación Pública (MEP) y el Ministerio de Justicia y Paz hemos llevado mobiliario educativo a escuelas y colegios del país con el fin de que los estudiantes tengan las mejores condiciones (sillas y mesas) para recibir sus lecciones. El programa Reciclados es una excelente muestra de alianza público-privada para el desarrollo.

Todo empieza con los empaques Tetra de nuestras leches y jugos. En lugar de terminar en ríos y mares, terminan en láminas de construcción que son utilizadas para la fabricación de este mobiliario. Las láminas las enviamos a un centro penitenciario, donde privados de libertad construyen los pupitres, que luego son enviados a diferentes centros educativos. Los distribuimos como premios de un concurso en el que los estudiantes deben demostrar cómo están cuidando el ambiente. Anualmente se entregan entre 500 y 1000 unidades de estos muebles.

Siguiendo con el tema educativo contamos con un programa de educación para el mejoramiento de hábitos alimentarios llamado Misión Diversión. Este consiste en actividades recreativas en las que con nuestro personaje de fantasía (la vaca Lula) llegamos a las escuelas con charlas, juegos y dinámicas que hacen divertido el aprendizaje sobre la relación de las personas, a cualquier edad, con los alimentos y cómo lograr una dieta balanceada en pro del cuidado de la salud.

En el 2024 evolucionaremos y tendremos materiales didácticos para los educadores de preescolar, de tal forma que cuenten con herramientas para hablar de este tema tan relevante en sus clases. Los consumidores del futuro deben estar bien informados, para que tomen decisiones que impacten su salud y bienestar.

Nuestra proyección a la comunidad es más amplia. Desde hace dos años iniciamos un proceso de acercamiento para entender cómo impactar mejor a los vecinos cercanos a nuestras operaciones. De ahí nació el programa Comunidades Dos Pinos, que premia con un monto de inversión a los proyectos ganadores que proponen las asociaciones de vecinos y que tiene que ver con bienestar, nutrición y salud de su comunidad. En el último concurso participaron más de 40 asociaciones y tres resultaron ganadoras.

Cuando hablamos de comunidades, también nos referimos a clientes y consumidores. En los últimos años hemos implementado un proyecto de plataformas nutricionales en donde nos retamos para que los productos que ponemos en el mercado cumplan con las más altas reglas nutritivas y estén apegadas a normativas de clase mundial. En los últimos dos años hemos logrado reducir la proporción de azúcar en nuestros productos en 194 toneladas. Esta tarea es diaria y alcanza todo nuestro portafolio, para entender cómo podemos evolucionar y poner en la mesa de las personas los mejores productos. Nos retamos todos los días para lograrlo.

Una muestra de esta genuina preocupación por la nutrición de todos nuestros consumidores se ilustra con lo siguiente. Producto de un estudio científico en Costa Rica en 2022, nos percatamos que la población entre los 15 y 62 años tenía bajos niveles de vitamina D en su dieta. Por ello, procedimos a incluir un 50% más de vitamina D en la fórmula de nuestras leches y de esta forma apoyar la dieta de las personas sin mayor costo para ellas.

Lo mismo sucedió en pandemia (2020), donde fortificamos jugos y leches con vitaminas y minerales que contribuyeran con el aumento de las defensas.

Como indiqué, comunidad también se extiende a nuestros clientes, esos que están al frente de pequeños comercios en diferentes lugares del país. Durante la pandemia nació UNIDOS, un programa en el que mediante ofertas y paquetes promocionales logramos que mejoraran sus ventas y de esa forma no tuvieran que cerrar sus negocios. De estos comercios dependen muchas familias en el país y teníamos que hacer algo al respecto. Además, era un ganar-ganar, si ellos seguían operando, nosotros también. Todo está relacionado.

En cuanto a los proveedores, que también componen el amplio alcance de nuestras comunidades, estamos trabajando en lo que conocemos como Compras Sostenibles. Un proceso mediante el cual diagnosticamos, evaluamos y acompañamos la gestión sostenible de nuestros proveedores para entender cómo abordan la sostenibilidad y cómo podemos involucrarlos en este tema tan relevante.



La cadena de abastecimiento es el siguiente nivel de trabajo una vez que las empresas han decidido ser socialmente responsables y gestionar su negocio como tal. Cuando la empresa ha dado pasos a lo interno por lograr este objetivo, viene un nuevo reto que es asegurar que aquellas organizaciones a las que les compra materia prima o cualquier insumo o servicio también estén en la nueva dinámica de negocios sostenibles.

En Dos Pinos deseamos que los proveedores compartan nuestros valores, pero además que se gestionen de manera sostenible; de esa forma podremos, ambos, tener negocios para el futuro.

### *2.5- Quinto eje: público interno*

Llegamos así al último eje de la estrategia, el de las personas que integran la cooperativa. Casi seis mil en la región de Centroamérica y República Dominicana. Como lo dice Simon Sinek “si no entiendes a las personas no entiendes el negocio” (Sinek, 2015). Por eso es por lo que la gente está en el centro de toda esta estrategia.

La intención de la Cooperativa es ser el mejor lugar para trabajar, pero caracterizado por la experiencia de su gente, es decir lograr que nuestra organización se convierta en un espacio en el que la gente se realice, cumpla sus sueños, esté segura y saludable y además pueda ayudar en su hogar y comunidad para tener una mejor calidad de vida.

¿Cómo lo hacemos? El área de Capital Humano tiene clara esta estrategia y gracias a ella ha desarrollado una serie de acciones que van desde contar con el mejor talento, hasta brindar oportunidades para que las personas salgan de la pobreza multidimensional y mejoren su bienestar.

Con esta estrategia abordamos los objetivos 1,2,5 y 8; pues impactamos desde la calidad del trabajo que brindamos a las personas en toda la región, hasta la preocupación para que los hogares tengan todo lo necesario para desarrollarse y vivir con dignidad. Temas como salud y seguridad en el trabajo también son parte de este eje, que se preocupa porque las personas estén en el centro de todas las decisiones.

La estrategia de bienestar consiste en asegurar en cada uno de nuestros espacios lo necesario para que las personas se sientan bien y puedan hacer su trabajo de la mejor manera. El trabajo con los líderes es fundamental y la aplicación, en el día a día, de nuestros valores es tarea fundamental para lograrlo.

Otro aspecto que ha venido evolucionando favorablemente es el relativo al cumplimiento de los Derechos Humanos. Este tema lo hemos empezado a abordar mediante la estrategia DEI (diversidad, equidad e inclusión), la cual nos llevará a contar con certificaciones de equidad de género y respeto e igualdad de oportunidades para todos los grupos vulnerables de la sociedad.

En línea con esto y para asegurar la política de cero tolerancias en temas de acoso laboral y sexual, contamos con una línea de denuncias tanto para público interno como externo. La línea es anónima, si la persona lo desea y cada queja es tratada con seriedad por un equipo multidisciplinario integrado por profesionales en legislación, cumplimiento y capital humano.

Uno de los programas que más orgullosos nos hacen sentir y que además aborda ampliamente los objetivos 1 y 2 de los ODS, es Creciendo Juntos. Este programa pone a disposición de las personas en pobreza multidimensional una serie de soluciones para que, con la ayuda de la Cooperativa y el esfuerzo personal, puedan mejorar sus condiciones y oportunidades y de esa forma salir adelante y mejorar su calidad de vida y la de sus hogares.

En el año 2019 aplicamos por primera vez la encuesta del Índice de Pobreza Multidimensional Empresarial (IPME), creado por la Universidad de Oxford, basado en las investigaciones del Premio Nobel Amartya Sen.

Como lo indica en su página web, “el Índice de Pobreza Multidimensional Empresarial (IPME) es una metodología que permite a las empresas medir y comprender la situación de vida específica de cada uno de sus colaboradores y sus familias. Esta metodología incluye un cuestionario y un método de medición que permiten a la empresa identificar qué colaborador vive en situación de pobreza. La metodología identifica las privaciones específicas que afectan a cada colaborador y a sus familias (por ejemplo, la calidad de la vivienda, la salud, la educación, etc.), lo que permite comprender dónde se debe enfocar específicamente la acción para mejorar sus vidas...”.

## DOS PINOS Y SU CONTRIBUCIÓN A LOS ODS

En Dos Pinos lo aplicamos y logramos identificar, en aquel momento, a un grupo de 459 hogares que estaban en condición de pobreza multidimensional. Bajo la guía de trabajadores sociales y con el respaldo de la dirección de capital humano de la empresa iniciamos con la búsqueda de soluciones para las áreas en las que los hogares presentaban mayores carencias. De esa forma surgieron programas de educación financiera, empleabilidad, educación secundaria, habilidades para la vida, vivienda, pensiones, seguridad social (salud) y otros.

Luego de tres años de trabajo en Costa Rica, logramos iniciar el programa en nuestra subsidiaria en Guatemala y además medimos por segunda ocasión a la población costarricense. El segundo estudio nos indicó que del primer grupo abordado un 74% había salido de pobreza multidimensional, en parte, por haber aprovechado las soluciones que se les dieron. Este trabajo no se detendrá y estamos en constante búsqueda de nuevas soluciones para nuestra población. El reto ahora es lograrlo en Guatemala y continuar con el resto de los países en donde estamos, siempre alineados a nuestra estrategia de gente y de procurar la mejor experiencia de empleo, en el mejor lugar para trabajar.

### 3. Conclusión

Luego de revisar el esfuerzo que como Cooperativa hemos venido haciendo para instalar una estrategia de gestión sostenible y tratando de alinearla cada vez más a los ODS, nos queda el compromiso infatigable de continuar extendiendo buenas prácticas, programas y proyectos a todos los países en los que operamos. Estamos a las puertas de la conclusión del primer ciclo estratégico de este proceso que nos debe llevar a profundizar cada vez en nuestros impactos, para abordarlos y disminuirlos, sin son negativos, o aumentarlos sin son positivos.

En la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos, nos impulsa el ánimo que llevó a 25 productores a crearla hace 76 años. Ellos decían que uno de los objetivos de la creación de esta empresa cooperativa era el impacto social y económico de las comunidades y los lugares donde se desarrolla nuestra operación. Creemos que hemos honrado ese legado. Pero no queremos quedarnos ahí. Sin duda el norte que nos marcan los ODS nos hace más ambiciosos en las metas que nos estamos proponiendo para los próximos años. Sabemos que, si no apostamos por la economía circular, la regeneración y un mayor equilibrio social y ambiental, las bases que hacen posible la operación del negocio se seguirán debilitando y eso irá en contra de la realización de las ventas, de la productividad y por ende del beneficio final para nuestras personas asociadas.

Faltan siete años para que se cumpla la meta que se propusieron los firmantes de los ODS en el 2015 y si bien es cierto los avances no son los esperados a nivel mundial, las empresas deben seguir apostando por el cierre de brechas y el trabajo de la mano con todos los actores de la sociedad, para que como dice uno de los lemas de los objetivos “nadie se quede atrás”. En Dos Pinos no queremos dejar a nadie atrás, queremos trabajar a la par de nuestros públicos de interés y que todos avancemos para lograr siempre un mundo mejor.

### 4. Bibliografía

- Alloza, A. 2016. *Corporate Excellence Centre for Reputation Leadership. Reputación corporativa*. (Consultada en octubre 2023). <https://www.corporateexcellence.org/recurso/angel-alloza-reputacion-corporativa/707a20d8-e6fb-4ab1-a015-2d5a915614c9>
- [Dos Pinos. s.f.](#) Estándar de Fincas Responsables de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.
- Guterres A. 2022). *Incrusten la estrategia 2030 en todo*. Consultada en octubre 2023. <https://www.un.org/es/desa/closing-of-global-goals-forum>
- Mesa, R. 2023. *Diez temas clave para el modelo de empresa del futuro*. Consultada en octubre 2023. <https://www.directivosyempresas.com/firmas/diez-temas-clave-para-el-modelo-de-empresa-de-futuro/>
- Sinek, S. 2015. *If You Don't Understand People, You Don't Understand Business*. Consultada en octubre 2023. <https://www.youtube.com/watch?v=5UkVi7sdxp8>
- Sophia, O. s.f. *Índice de Pobreza Multidimensional Empresarial (IPME)*. Consultada en octubre 2023. <https://sophiaoxford.org/es/metodologia/#:~:text=El%20%C3%8Dndice%20de%20Pobreza%20Multidimensional,sus%20colaboradores%20y%20sus%20familias.>

Servicios Internacionales para el Desarrollo Empresarial. s.f. Aprovechamiento de PURINES.  
<http://proleche.com/wp-content/uploads/2018/04/Aprovechamiento-de-purines.pdf>

### Notas

<sup>1</sup> Pezonera: aparato que se pone en la ubre de la vaca para poder extraer la leche por medio de procedimientos automatizados.

## EL MOVIMIENTO COOPERATIVO EN COSTA RICA: HISTORIA, ACTUALIDAD Y PERSPECTIVA

Ronald Campos Villegas, Presidente del Consejo de Administración del Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa, (CENECOOP R.L.) y de la Universidad FUNDEPOS de Costa Rica

**RESUMEN:** *Este trabajo presenta un recorrido del movimiento cooperativo de Costa Rica, desde sus albores en 1855, hasta el momento en que despegó con la redacción del artículo 64 de la Constitución Política de 1949 y de la ley de Asociaciones Cooperativas. Se presenta como un movimiento fuerte y organizado, que ha sabido aprovechar las oportunidades del mercado, así como el soporte que ha tenido desde el siglo pasado con leyes, decretos y creación de instituciones de apoyo que lo han impulsado.*

*En algunos casos las cooperativas costarricenses son referentes a nivel de la región centroamericana y del Caribe, siendo que además ejercen fuerte influencia positiva en los entornos, comunidades y regiones donde se ha desarrollado. La situación se perfila como buena, pero no está exenta de retos, algunos que requerirán voluntad política por lo que son complejos y otros ligados a su misma organización, de modo que esté preparada para enfrentar las presiones económicas, sociales, ambientales, tecnológicas y geopolíticas.*

**ABSTRACT:** *This paper presents a historical journey of Costa Rica's cooperative movement, tracing its roots back to 1855 and its transformative moment with the inclusion of Article 64 in the 1949 Political Constitution and the enactment of the Cooperative Associations Law. The Costa Rican cooperative movement has proven itself as a robust and well-organized entity, adept at seizing market opportunities and bolstered by a century-long history of supportive legislation, decrees, and the establishment of institutions dedicated to its advancement.*

*In various instances, Costa Rican cooperatives serve as benchmarks within the Central American and Caribbean region, exercising a significant positive influence on the environments, communities, and regions they engage with. The present state of the cooperative movement appears promising, yet it is not immune to challenges. Some of these challenges demand political will due to their intricacy, while others are intrinsically tied to the movement's own internal organization. It is imperative for the cooperative movement to adapt and remain resilient in the face of evolving economic, social, environmental, technological, and geopolitical pressures.*

**Palabras clave:** movimiento cooperativo, cooperativas, impacto social, resiliencia, adaptación, equidad, sostenibilidad.

### 1. Introducción

A propósito de la oportunidad que tiene el movimiento cooperativo para presentar artículos a la Revista Internacional de Contabilidad y Gestión Cooperativa, en este número especial sobre cooperativas en Costa Rica, a manera de introducción a las contribuciones que se presenten, aprovecho para llevar a cabo un análisis, no exhaustivo, de tres momentos que considero relevantes: 1- la génesis de este movimiento, 2- el momento actual, esto es lo que se ha conseguido y representa para Costa Rica y 3- más importante aún, el cooperativismo al 2030 y más allá, que es el rol que debería cumplir en las próximas décadas.

El cooperativismo en Costa Rica es un movimiento fuerte y bien organizado, que ofrece diversos impactos positivos a la sociedad costarricense, y que deviene de pensadores, filósofos y académicos, que en su momento buscaron formas de organización que respondieran a una visión más universal y sostenible sobre el desarrollo que vislumbraban para Costa Rica, con un carácter más social y humanista que el desarrollo meramente capitalista. Según lo establecen De Cárdenas & Mora, 2012:

*Es un movimiento cooperativo desarrollado y bien estructurado, que ha aprovechado la apertura comercial del país para extender la colocación de sus productos lácteos, café, aceite*

*de palma, servicios de calidad, asesorías puntuales y específicas y productos industriales en mercados internacionales.*

## 2. Contexto internacional y nacional

La historia del cooperativismo mundial se asocia a los pioneros de Rochdale (Vilnitzky, 2013), que, al establecer los valores y principios cooperativos en 1844, consolidan el modelo mismo y permiten que se replique en Europa y luego en todo el mundo. Sin embargo, la historia ofrece diversos ejemplos de tipos de organización mucho más antiguas, que ya buscaban la cooperación entre las personas, con el fin de acometer diversas tareas y buscar un desenlace exitoso. En la historia del cooperativismo, FEDECASES (s.f.) ofrece una motivación interesante hacia la cooperación en los seres humanos:

*La idea y la práctica de la Cooperación aplicadas a la solución de problemas económicos aparecen en las primeras etapas de la civilización. Muy pronto los hombres se dan cuenta de la necesidad de unirse con el fin de obtener los bienes y servicios indispensables. Los historiadores del cooperativismo están de acuerdo en señalar como antecedentes del sistema cooperativo, entre otros los siguientes: 1- Las organizaciones para la explotación de la tierra en común de los babilonios (Hans Muller), 2- La colonia comunal mantenida por los Esenios en Ein Gedi, a las orillas del Mar Muerto, 3- Sociedades Funerarias y de seguros entre los griegos y los romanos.*

En Costa Rica la construcción del marco conceptual de la economía social, del cooperativismo y del estado social se asocia con don Rodrigo Facio al que se denomina padre del cooperativismo y la economía social en Costa Rica (Solís, 2019). Se le considera así el principal ideólogo del cooperativismo costarricense por la redacción del artículo 64 de la Constitución Política de 1949 y de la ley de Asociaciones Cooperativas (Núñez, 2021).

Sin embargo, ya existían evidencias de intentos de organización cooperativa, como la Sociedad de Beneficencia Alemana de 1855, que es probable que sea la primera organización antecesora del cooperativismo en Costa Rica y tenía por objeto la protección de inmigrantes alemanes que funcionaba como una caja de ahorros proporcionándoles recursos para su establecimiento en el país. Entre otras, se menciona también la formación de una asociación de artesanos para establecer una caja de socorros, además, que, con el objeto de tener derechos cooperativos, tal sociedad presentaría sus estatutos al Gobierno (Huaylupo, 2003).

En Inglaterra existieron movimientos y otras cooperativas que ya estaban integrando los principios de Rochdale antes de que estos fueran formalmente establecidos (Fairbairn, 1994). Análogo a lo que sucedió en Inglaterra, donde los pioneros fueron organizados conscientemente por pensadores, activistas y líderes que funcionaban dentro de una red de ideas e instituciones (Fairbairn, *ibid.*), en Costa Rica existe una fuerte relación entre el pensamiento de Rodrigo Facio, otros intelectuales y pensadores de su época, con el surgimiento y fortalecimiento del movimiento cooperativo actual (Campos, 2019).

## 3. La génesis

Como uno de primeros hechos relevantes sobresale la promulgación del Código de Trabajo en 1943, cuando Costa Rica emite la primera legislación a favor de las cooperativas lo que da pie al surgimiento de la cooperativa más antigua del país: COOPEVICTORIA R.L., dedicada a la producción de azúcar y al cultivo de café, la cual aún opera en la zona de Grecia (INFOCOOP, 2018).

Un estudio del IICA denota que las primeras muestras de trabajo asociativo se dieron en el país entre 1850 y 1900, cuando se crearon diferentes corporaciones gremiales que defendían los derechos de sus afiliados y desarrollaban actividades productivas. En 1900 se creó la Liga de Obreros de Costa Rica y de 1917 a 1923 se crearon más de diez asociaciones que mostraban las características del cooperativismo de la época (IICA, 2010). También indica que:

*La Federación Nacional de Cooperativas Agropecuarias y de Autogestión (FECOOPA R.L), surge en 1976 como una organización necesaria para ejecutar las políticas del sector agropecuario y de autogestión, y para promover el desarrollo empresarial, en razón de que las Cooperativas operando de manera dispersa e individual no podían lograr sus fines de crecimiento e*

## EL MOVIMIENTO COOPERATIVO EN COSTA RICA: HISTORIA, ACTUALIDAD Y PERSPECTIVA

*integración a nivel nacional. Se crean en esos tiempos diferentes Uniones de cooperativas agrícolas, como: UNCOOP, FEDECOOP, URZOZON, URCOPAPA, etc., que agrupaban a cooperativas agrícolas.*

Según se consigna en un artículo publicado por el CENECOOP R.L., sobre la historia del cooperativismo (CENECOOP R.L. s.f.):

1. La primera cooperativa de la cual se tiene referencia se fundó en 1907 y se llamó “Sociedad Obrera Cooperativa” integrada por artesanos preocupados por la comercialización de los artículos básicos de consumo.
2. Hasta 1943 se crearon cerca de 23 empresas cooperativas principalmente en crédito y el consumo, pero fueron de vida corta<sup>1</sup>.
3. A partir de 1943, con la promulgación del código de trabajo, surgen otras cooperativas como COOPROLE R.L. en 1947, conocida como Dos Pinos, la cooperativa más fuerte del país, actual líder en la industria láctea de Centroamérica y el Caribe, con más de 900 variedades de productos de consumo humano; producción de alimentos balanceados para animales y comercialización de más de 3000 productos para el sector agropecuario nacional (Dos Pinos Cooperativa, 2023), con cerca de 1400 asociados productores, 600 asociados colaboradores y cerca de 5000 colaboradores en toda la región (Dos Pinos Cooperativa, s.f.).
4. En 1962 se fundó la Federación de Cooperativas de Caficultores (FEDECOOP).
5. En 1968 se aprueba la ley No. 4179 y se crea el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP), una de las pocas instituciones públicas del mundo destinadas a fomentar el cooperativismo.
6. En 1968 se crea el Consejo Nacional de Cooperativas (CONACOOP) cuya labor es esencialmente de integración, defensa y representación de todas las cooperativas del país.
7. Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa R. L. (CENECOOP RL.), se crea mediante la Ley 6839 de 1982.
8. Durante la administración del expresidente don Luis Alberto Monge (1982-1986), convencido de las bondades del cooperativismo como instrumento de desarrollo, se pasó de 360 cooperativas activas al finalizar 1981 a 591 para finales de 1986.

Aunque las fechas de las primeras cooperativas varían según el IICA y CENECOOP R.L., los inicios del movimiento cooperativo joven en Costa Rica se remontan a principios de 1800.

El movimiento continuó creciendo hasta las 594 que se reportan en el Censo Cooperativo del 2012, que probablemente sean muchas más en 2023.

### 4. La Actualidad

Después de décadas de evolución, el movimiento cooperativo en Costa Rica se encuentra bastante consolidado y es un movimiento fuerte, sin embargo, también enfrenta retos para mantener la competitividad y seguir beneficiando a la sociedad costarricense, aspecto que trataré en la sección 5 de este artículo.

Existen cooperativas en muchos sectores de la economía como: Ahorro y crédito, autogestión, agrícola-industrial, comercialización, escolar, servicios múltiples, suministros, producción, transporte y vivienda. Además, según estadísticas del INFOCOOP (2019), en Costa Rica:

*El movimiento cooperativo agrupa a 594 cooperativas y 887.335 cooperativistas, lo que representa el 21% de la población nacional, según cifras del IV Censo Nacional Cooperativo.*

*Las cooperativas están presentes en todos los sectores de la economía. Dentro de los principales aportes económicos se detectan ¢132.000 millones en exportaciones (aproximadamente 250 millones de USD), cientos de miles de personas beneficiadas con el transporte público, 708 mil personas beneficiadas con servicios de electrificación, el 36.7% de la producción nacional de café y la generación de 21.632 empleos directos.*

Otros datos que reflejan el estado del movimiento los presentan la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) y Cooperativas de las Américas (2012), a partir del último censo cooperativo que se llevó a cabo en ese año. Para entonces había 594 cooperativas, de las cuales 376 (63.3%) fueron catalogadas como cooperativas de adultos y 218 (36.7%) como escolares y estudiantiles. Para el caso de las cooperativas de adultos, San José es la provincia con mayor representación (35%), le siguen Alajuela con 23% y Puntarenas con 16%. Las demás provincias, Cartago, Heredia, Guanacaste y Limón entre el 6 y 7%. Asimismo, se indica que había 860 855 asociados, 21% de la población en ese momento (57.3% hombres y 42.7% mujeres). En cuanto a la cantidad de cooperativas por sector tenemos que los más representativos son los siguientes: Banca y seguros 22%, comercio 13%, industria 12%, agro e industria alimentaria 10%, Educación 10%, Transporte 9%, alojamiento y comidas 4.5%, servicios públicos y servicios administrativos 2.9%.

Ante el hecho que ese censo data de 2012, los datos presentados son un reflejo del estado del movimiento en la década pasada. Es probable que algunas cooperativas ya no operen, especialmente producto de los efectos de la pandemia, sobre todo las más pequeñas, que tuvieron menor posibilidad de adaptación a las presiones económicas que se generaron producto del aislamiento.

Sin embargo, sin datos recientes pero con la experiencia de lidiar con el sector día a día, no cabe duda que ha seguido creciendo, si no en número de cooperativas, sí en el impacto socioeconómico y ambiental que ejercen en la sociedad. Esto se refleja en cooperativas muy exitosas como Dos Pinos (alimentos, líder en la industria láctea de Centroamérica y Caribe); COOPESA (aeronáutica, única en Centroamérica); las de ahorro y crédito (algunas de las cuales están entre las más fuertes de América Latina y el Caribe), las 4 de salud que tienen infraestructura de primer nivel y atienden a cientos de miles de costarricenses por año y las agrícolas e industriales que en sectores como café, azúcar y aceite de palma son generadoras de riqueza local y de gran cantidad de empleo.

En 2016, por ejemplo, se crearon 60 cooperativas nuevas en diversos sectores y con gran impacto social ya que hay de grupos indígenas COOPEBRITA R.L., COOPETAYNI R.L. y COOPEORGANIC R.L., así como varias cooperativas de mujeres como COOPEPARCARIBE R.L., COOPECHILAMATE R.L., COOPEMUJER MANÁ R.L. y COOPEGAMA MUJER R.L. (Presidencia de la República, 2017).

Esto indica que el sector sigue creciendo, lo cual denota que es un modelo que ya conocen los costarricenses y que sigue siendo importante para fomentar la empleabilidad, el desarrollo económico y la equidad social, especialmente en las zonas rurales y en los sectores más deprimidos económicamente.

Finalmente, dentro de este panorama del cooperativismo actual, tengo certeza del gran impacto social, económico y ambiental positivo han ejercido, no solo hacia la población asociada, pero también en su entorno y en las comunidades donde operan. Como también que anticipar las necesidades en esos tres campos (Staffwriter, 2023), es lo que determinarán el futuro de las cooperativas en Costa Rica.

Territorios como Los Santos, donde operan cooperativas del calibre de COOPETARRAZÚ R.L. y COOPEDOTA R.L., ambas en la industria del café con certificaciones de Carbono Neutralidad, así como COOPESANTOS R.L., un ejemplo de cooperativa que surgió como proveedora de servicios eléctricos y hoy ha ampliado hacia las infocomunicaciones, permitiendo el enlace a la tecnología de sectores rurales que de otra forma seguirían aislados, sin acceso a internet, con el serio impacto negativo que eso tiene para el desarrollo de las actividades económicas, y además para las poblaciones jóvenes que deben educarse.

Así pueden mencionarse otras áreas del territorio costarricense donde se respira cooperativismo, como Pérez Zeledón, donde tenemos dos cooperativas icónicas como COOPEALIANZA R.L., de ahorro y crédito (la de mayor afiliación a nivel nacional) y CoopeAgri R.L., agrícola- industrial y de servicios múltiples, con el área agrícola (producción propia de caña de azúcar, café, cacao y plátano), agroindustrial (producción y comercialización de café, azúcar y abono orgánico), comercial (seis supermercados, una tienda de conveniencia, dos almacenes de suministros agrícolas, estación de combustible y ferretería), y servicios (cafetería, clínica médica y área forestal) (CoopeAgri, 2023a). También ha desarrollado productos innovadores mediante el aprovechamiento de las mieles del proceso del café para la producción de una bebida natural y rica en antioxidantes, el Naox (CoopeAgri, 2023b). Estas

cooperativas les ofrecen empleo estable y decente a miles de costarricenses e inclusive a extranjeros, como es el caso de los inmigrantes que llegan por cientos a la recolecta del grano de café.

Similares ejemplos de fuerte desarrollo cooperativo se pueden encontrar en San Carlos de Alajuela con cooperativas de ahorro y crédito (COOCIQUE) y de servicio eléctrico e info-comunicación (COOPELESCA R.L.); en Guanacaste con COOPEGUANACASTE R.L., pronta a incursionar en la generación de energía a partir de biomasa; también en la Gran Área Metropolitana (GAM) donde las cooperativas de ahorro y crédito tienen abundantes sucursales para la atención del público.

De estos hay muchos otros casos, que conocemos, aunque no estén debidamente documentados, que nos indican, sin lugar a duda, que el cooperativismo es parte integral de la malla empresarial del país y que cada día cobra más fuerza en cuanto a su impacto económico y social. Tal vez no sea el más fuerte a nivel nacional, pues las empresas tecnológicas y de la industria médica tienen facturaciones muy altas, pero sí como plataforma de desarrollo en todos los sectores del país, que es una garantía de equidad social y creación de nuevas oportunidades para una buena parte de la población costarricense.

### 5. Cooperativas al 2030 y más allá

Antes indiqué que el sector es fuerte y en crecimiento, pero también enfrenta retos, algunos muy importantes. El ancla más fuerte que tiene en este momento que impide su mayor desarrollo es el número de asociados que se requiere para iniciar una cooperativa, que son 20 para una de servicios y 12 para una de autogestión, lo cual es un impedimento para dinamizar la creación de más de ellas, especialmente en caso de cooperativas pequeñas.

Hago esta diferencia pues si bien en cierto que en Costa Rica hay muchas cooperativas grandes y bien consolidadas, con décadas de existencia, el surgimiento de nuevas tiene lugar a partir de iniciativas en pequeña escala, con arraigo social, que deben transitar por el camino del aprendizaje del mundo empresarial para poder ser exitosas, competitivas, crecer y perdurar. La experiencia internacional (Cuadro 1) ilustra como se pueden constituir cooperativas con mínimos hasta de 3 personas, y en alguno sin restricción al mínimo, que podemos usar como referencia probada en países con organizaciones cooperativas fuertes como Canadá, Alemania o Italia, para seguir insistiendo en modificar la legislación actual en favor de una más flexible.

En este punto es conveniente mencionar que un alto porcentaje de la producción está en manos de la pequeña y media empresa costarricense, obligada a formalizar sus negocios mediante la creación de empresas mercantiles, al no tener acceso a formas de organización cooperativa, a pesar de que las mismas, en su gran mayoría, son empresas de carácter familiar, justamente donde más deben estar presentes los principios de la cooperación y solidaridad en la producción. Lo anterior sucede porque para crear una cooperativa se requiere un mínimo de asociados muy alto y para crear una Sociedad Anónima no hace falta más que una o dos personas. ¡Sin duda alguna es un contrasentido!

**Cuadro 1. Número mínimo de persona para formar una cooperativa en distintos países.**

País
Jamaica, 10 ( <a href="https://dcfs.gov.jm/index.htm">https://dcfs.gov.jm/index.htm</a> )
Australia, 5 ( <a href="https://business.gov.au/planning/business-structures-and-types/business-structures/co-operative">https://business.gov.au/planning/business-structures-and-types/business-structures/co-operative</a> )
Irlanda, 7 ( <a href="https://icos.ie/starting-a-co-op/what-is-a-co-op/">https://icos.ie/starting-a-co-op/what-is-a-co-op/</a> )
Suráfrica, 5 ( <a href="https://serr.co.za/the-legal-nature-of-co-operatives-in-south-africa">https://serr.co.za/the-legal-nature-of-co-operatives-in-south-africa</a> )
Samoa, 10 ( <a href="https://www.mcil.gov.ws/services/business-registration/other-registries/cooperative-societies/">https://www.mcil.gov.ws/services/business-registration/other-registries/cooperative-societies/</a> )
Canadá, 3 ( <a href="https://coops4dev.coop/sites/default/files/2020-05/Informe%20de%20Marcos%20Legales%20-%20Canad%C3%A1.pdf">https://coops4dev.coop/sites/default/files/2020-05/Informe%20de%20Marcos%20Legales%20-%20Canad%C3%A1.pdf</a> )



Alemania, 3 (<https://corporatelawattorneys.de/the-german-registered-cooperative/#page-content>)

Italia, no hay mínimo (<https://www.cycomex.es/gesdoc-servlet/?id=7200&filename=Formas%20Jur%C3%ADdicas%20de%20Empresas%20en%20Italia>)

Un segundo aspecto muy relevante es el acceso a financiamiento bajo condiciones que las cooperativas en sus etapas tempranas puedan pagar, a tasas diferenciadas y preferenciales con respecto a lo que la banca estatal y privada ofrecen. Esto es un problema generalizado para la creación de nuevas pequeñas y medianas empresas en Costa Rica (Sancho, 2017) y uno de los mayores retos que las cooperativas incipientes deben resolver y que no es posible sin un apoyo directo y decidido del estado costarricense y de los gobiernos de turno. Como lo establece Heisler (2022):

*El gobierno ha desempeñado y seguirá desempeñando un papel importante en la promoción o el entorpecimiento del desarrollo de las cooperativas, dependiendo de dónde considere que las cooperativas son útiles para el crecimiento de la economía y la protección de los trabajadores y los consumidores.*

La adecuada formación técnica y académica de los cuerpos directivos para la administración de empresas también es un reto importante. Las cooperativas son empresas de la economía social, pero empresas al fin y si no son exitosas como tales, no podrán ser de utilidad para sus asociados ni para la sociedad en general. Este es un aspecto donde la Universidad FUNDEPOS de Costa Rica ha jugado un papel de altísima relevancia al ofrecer la oportunidad de crecimiento técnico y académico, así como de actualización profesional a los cooperativistas del país, aspecto que el MBA Sergio Navas, rector de la Universidad, tratará en un artículo en este mismo número de esta revista.

El mundo empresarial crece y se transforma de manera muy rápida, en respuesta a las tendencias y demanda mundiales y cada vez incorpora más elementos de alta tecnología, hoy día siendo la inteligencia artificial uno de ellos, que sin duda puede ofrecer a las empresas importantes oportunidades de crecimiento y adaptación (Parlamento Europeo, 2020). El sector cooperativo no puede estar ajeno a esta tendencia, como tampoco cualquier otra empresa, y debe estar al tanto de las tendencias mundiales para incorporarlas, adaptarse y ser competitivo. Esto aplica principalmente en sectores como el financiero, salud, transportes, industria y comercio en general.

Este aspecto es algo que también deben tener presente las cooperativas agrícolas, pues la agricultura inteligente, soportada por el internet de las cosas, crece exponencialmente ofreciendo técnicas de cultivo que permiten monitoreo de prácticamente todas las etapas del ciclo de cultivo (BASF, 2022), desde la preparación del terreno, la aplicación de agua e insumos agrícolas, hasta el control de la manipulación pos-cosecha. Todo esto redundando en mayor eficiencia, reducción de costos, menor impacto ambiental e incremento de la competitividad. Es algo que debe enfatizarse, pues las cooperativas agrícolas compiten con empresas capitalistas en los sectores de café, caña de azúcar, leche y sus derivados, aceite de palma y piña, por citar algunos, y la competencia antes de reducirse cada vez será más intensa, siendo la tecnología y su correcta aplicación lo que puede diferenciar las empresas y determinar aquellas que sobreviven.

Más aún, la tendencia cada vez más generalizada y que algunas regiones como la Unión Europea están exigiendo como condicionante para acceso a sus mercados, es la garantía de la protección de la biodiversidad, no cambiar el uso de suelo de bosque a zonas de cultivo, no afectar poblaciones humanas, agricultura orgánica y en el mejor de los casos la restauración de un suelo vivo y la reducción de insumos contaminantes.

Ya hay empresas costarricenses que están trabajando exitosamente en esa dirección (Nicoverde, 2019). Hacia eso vamos, casi que invariablemente, especialmente por la presión de consumidores cada vez más enterados y exigentes sobre el origen y garantía de inocuidad de los productos que consumen. O nos adaptamos o podemos perder una porción importante de los mercados de exportación de los productos agrícolas que las cooperativas producen.

De mucha importancia para el sector agrícola es tener en cuenta los efectos negativos del cambio climático, que cada vez serán más fuertes y con impactos incrementales en las zonas de cultivo, sea por aumento de temperatura,

sequías o inundaciones. Cualquiera de estas condiciones, que se dan en grados extremos, atentan contra la estabilidad de los cultivos y su productividad.

Está demostrado que hay un límite de temperatura máxima hasta donde las plantas producen de forma óptima (Ordaz, et. al. 2010), después del cual la productividad se reduce restando rentabilidad a los cultivos y competitividad a los productores, aspecto que los puede sacar del mercado. Y las temperaturas globales siguen aumentando y lo harán en décadas por venir.

Ante esto, lo único válido es la preparación para contar con medidas de mitigación. El desarrollo de variedades adaptadas a mayores temperaturas y a producir con menores dotaciones de agua es una necesidad inmediata y solo se podrá lograr si buscamos alianzas entre las cooperativas agrícolas, que busquen soluciones de forma conjunta, que sean para el beneficio de todas y, por qué no, también de otros productores, aunque no sean asociados a cooperativas, especialmente aquellos en pequeña escala que serán los más afectados.

Dos elementos antes mencionados, la agricultura inteligente y la transformación hacia una agricultura orgánica, con suelos vivos, serán clave para la adaptación a un clima cambiante y más hostil. Empresas como Starbucks ya lo están haciendo con el desarrollo de variedades de café adaptadas a las condiciones actuales del clima, y curiosamente lo han hecho en las fincas y laboratorio que tienen aquí en Costa Rica, en Hacienda Alsacia (Tico Times, 2023), eso demuestra anticipación y preparación, claves para mantener la competitividad ante las nuevas condiciones ambientales.

Las tendencias mundiales hacia dónde se anticipa que podría dirigirse el cooperativismo, se presentan el Cuadro 2, donde se resumen algunas de las recomendaciones de la OIT sobre las tendencias actuales del cooperativismo y la economía social solidaria (Tchami, 2019).

**Cuadro 2. Tendencias actuales del cooperativismo**

<i>Tendencias demográficas</i>	
1- Crecimiento poblacional	Crear asociaciones de la economía informal, grupos de asistencia mutua, cooperativas de trabajadores migrantes.
2- Envejecimiento de la población	Capacitar cuidadores y crear cooperativas de servicios sociales, cooperativas de trabajadores de adultos mayores (modelo japonés).
3- Urbanización	Crear cooperativas de consumo, cooperativas de salud, cooperativas de servicios públicos, asociaciones de economía informal, grupos de asistencia mutua.
<i>Tendencias económicas</i>	
4- Globalización	Promover cooperativas organizadas a lo largo de cadenas de suministro globales, redes cooperativas para promover la cooperación sur-sur.
5- Desigualdad	Promover y restablecer la igualdad es una función fundamental de todos los tipos y formas de cooperativas.
6- Formalización	Cooperativas establecidas por trabajadores de la economía informal (recicladores, vendedores ambulantes, trabajadores a domicilio y domésticos).

<i>Tendencias ambientales</i>	
7- Cambio climático	Crear cooperativas de energía renovable, cooperativas de reciclaje, cooperativas en la economía colaborativa, grupos de autoayuda para la adaptación al cambio climático, reforestación.
8- Agotamiento de recursos	Cooperativas de reciclaje y gestión de residuos, cooperativas como agentes de cambio que faciliten la transición hacia actividades económicas neutrales en cuanto al uso de los recursos.

*Fuente: Adaptado de Tchami, 2019.*

Si bien en cierto que esta no es una lista exhaustiva, sí ofrece una luz hacia dónde podríamos orientar el cooperativismo costarricense en las próximas décadas para responder a las condiciones económicas, sociales y ambientales de un mundo sujeto a cambios rápidos en los 8 grandes temas que se indican en el cuadro, en la columna derecha, numerados del 1 al 8.

Ya lo había mencionado, pero lo reitero, pues las cooperativas no son organizaciones de bien social, aunque sí pueden fomentarlo, son empresas y como tales deben ser competitivas y desarrollar o adoptar modelos de negocios y estrategias que les aseguren su cuota de mercado y la fidelidad de los clientes. Antes indiqué que la competencia será cada vez más fuerte, en todos los sectores de la economía y las cooperativas se mantendrán, crecerán o desaparecerán, dependiendo de cuál sea su lectura del entorno y su respuesta adaptativa. Un cliente o asociado nuevo no va a afiliarse a una cooperativa si no entiende la ventaja competitiva que eso le puede ofrecer. La American Historical Association (2023) lo establece con transparencia:

*Que las cooperativas se expandan en el futuro dependerá en gran medida de su eficiencia. Es probable que pocas personas se unan a menos que las cooperativas ofrezcan algo que los competidores no pueden: mejores productos, costos más bajos e instalaciones y servicios al menos tan satisfactorios como los de otras empresas.*

También se sugiere en ese mismo artículo lo que ya algunas cooperativas llevan a cabo y es hacer negocios tanto al por mayor como al por menor, y además preparar el producto crudo para el consumidor. Así, hay asociaciones de compras que combinan la venta al por menor, la venta al por mayor y la fabricación, donde los ahorros de la comercialización al por mayor, el transporte, el procesamiento y la fabricación se suman a los de la comercialización local o las compras minoristas, aumentando los beneficios.

Predecir qué pasará con el movimiento cooperativo es difícil, entre otras cosas, porque como lo argumenta Holmström (1999) “...el modelo cooperativo admite ajustes a lo largo de muchas dimensiones críticas de la gobernanza y esta puede adoptar muchas formas diferentes, la mayoría de las cuales aún no se han probado o previsto”. Porque, además, las cooperativas son sorprendentemente diversas y ofrecen alternativas, a veces tan inesperadas como eficientes, al siempre poderoso y dominante modelo liberal (Liret, 2017). Esto permite adaptabilidad y resiliencia, pero no es de utilidad si no desarrollamos la inteligencia de mercados para comprender los cambios a los que debemos responder.

Empresas al fin, pero con una responsabilidad social y ambiental intrínseca al mismo movimiento cooperativo. Su fortaleza, proyección y crecimiento futuro sin duda son más necesarios hoy que nunca, ante el amenazante panorama ambiental que vive la humanidad, exacerbado por la intensificación de los conflictos geopolíticos actuales.

Como lo establece Staffwriter (2023), con su enfoque en la toma de decisiones democrática y los valores basados en la comunidad y la propiedad compartida, las cooperativas tienen el potencial de desempeñar un papel vital en la configuración de un futuro más equitativo y sostenible para todos nosotros. Ello por cuanto son organizaciones independientes de los gobiernos, que se basan en valores como los derechos humanos, la democracia, la libertad,

la solidaridad y la igualdad, que garantizarán que el trabajo, así como que nuestras comunidades, sean más equitativas y resilientes (Horn, 2022).

Termino parafraseando a Bas et al. (2012):

*"¡Las empresas cooperativas construyen un mundo mejor!"*

### Bibliografía.

- Alianza Cooperativa Internacional-Cooperativas de las Américas. 2020. Mapeo Cooperativo: Datos Estadísticos. Informe Nacional: Costa Rica. Programa ACI-UE. (Consultada en octubre 2023). [Página web]. <https://coops4dev.coop/sites/default/files/2020-09/Informe%20de%20Mapeo%20Cooperativo%20Costa%20Rica.pdf>
- Bas, D. and Camille Van de Sande, C. 2012. Excellence in leadership. Issue 1. Cooperating for a better future. (Consultada en octubre 2023). [Página web]. <https://www.un.org/esa/socdev/documents/Danielainterview.pdf>
- BASF. 2022. Qué aporta la tecnología a la agricultura. (Consultada en octubre 2023). [Página web]. <https://agriculture.basf.com/mx/es/contenidos-de-agricultura/digitalizacion-iot.html>
- Campos, J. 2019. Introducción. Rodrigo Facio Padre de la Economía Social y del Cooperativismo en Costa Rica. 17 pp. Revista Horizontes Cooperativos # 26. Pag 3-5. (Consultada en octubre 2023). [Página web]. <https://www.cene.coop/revista-horizontes-cooperativos/#N26>
- CENECOOP R.L. s.f. Historia del Cooperativismo. (Consultada en octubre 2023). [Página web]. <https://www.cene.coop/wp-content/uploads/2022/12/Historia-del-Cooperativismo.pdf>
- CoopeAgri, 2023a. (Consultada en octubre 2023). [Página web]. <https://www.coopeagri.co.cr/>
- CoopeAgri, 2023b. Naox. Delicioso y sano. (Consultada en octubre 2023). [Página web]. <https://www.coopeagri.co.cr/productos-y-servicios/productos/naox-2/>
- De Cárdenas, G & Mora, A. 2012. Visión panorámica del sector cooperativo en Costa Rica. Una larga historia del sector. La Paz, OIT, Oficina de la OIT para los Países Andinos, 76 p. (Consultada en octubre 2023). [Página web]. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_185287.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_185287.pdf)
- Dos Pinos Cooperativa. 2023. (Consultada en octubre 2023). [Página web]. <https://www.cooperativadospinos.com/>
- Dos Pinos Cooperativa. s.f. Nuestra Historia. (Consultada en octubre 2023). [Página web]. <https://www.cooperativadospinos.com/history#:~:text=Actualmente%20la%20Cooperativa%20cuenta%20con,colaboradores%20en%20toda%20la%20regi%C3%B3n.>
- Fairbairn, B. 1994. The Meaning of Rochdale. The Rochdale Pioneers and the Co-operative Principles. Centre for the Study of Co-operatives. University of Saskatchewan. (Consultada en octubre 2023). [Página web]. <https://usaskstudies.coop/documents/occasional-papers/meaning-of-rochdale.pdf>
- Heisler, J. 2022. The Future of Cooperatives: Policy and Sectors in Need. Berkley Economic Review. (Consultada en octubre 2023). [Página web]. <https://econreview.berkeley.edu/the-future-of-cooperatives-policy-and-sectors-in-need/>
- Holmström, B. 1999. Future of Cooperatives: A Corporate Perspective. Massachusetts Institute of Technology | MIT · Department of Economics. Research Gate. (Consultada en octubre 2023). [Página web]. [https://www.researchgate.net/publication/254135949\\_Future\\_of\\_Cooperatives\\_A\\_Corporate\\_Perspective/link/5526689e0cf21e126f9daa46/download](https://www.researchgate.net/publication/254135949_Future_of_Cooperatives_A_Corporate_Perspective/link/5526689e0cf21e126f9daa46/download)
- Horn, J. 2022. Three Reasons Why the Future of Work is Cooperative. Co-operative Leadership, Learning & Thinking. The Potentiality. (Consultada en octubre 2023). [Página web]. <https://thepotentiality.com/three-reasons-why-the-future-of-work-is-cooperative/>
- Huaylupo, J. 2003. La Constitución Social e Histórica del Cooperativismo en Costa Rica. uniRcoop, Vol. 1, # 2. 139-158. (Consultada en octubre 2023). [Página web]. <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/643/La%20constituci%C3%B3n%20social%20e%20hist%C3%B3rica%20del%20cooperativismo%20en%20Costa%20Rica%20JHA.pdf?sequence=1>

- IICA. 2010. Un nodo de cooperación sobre: la experiencia de Costa Rica en cooperativas agrícolas. (Consultada en octubre 2023). [Página web]. <http://repiica.iica.int/docs/B1659E/B1659E.pdf>
- INFOCOOP, 2018. Movimiento cooperativo costarricense: 75 años de contribuir al desarrollo. (Consultada en octubre 2023). [Página web]. [https://infocoop.go.cr/Movimiento\\_costarricense](https://infocoop.go.cr/Movimiento_costarricense)
- INFOCOOP, 2019. Sectores del Cooperativismo. (Consultada en octubre 2023). [Página web]. <https://www.infocoop.go.cr/sector-cooperativismo>
- Liret, P. 2017. What is the future for cooperatives? Le journal de l'école de Paris du management Volume 128, Issue 6, pages 30 to 36. (Consultada en octubre 2023). [Página web]. <https://www.cairn-int.info/journal-de-l-ecole-de-paris-du-management-2017-6-page-30.htm>
- Nicoverde. 2019. (Consultada en octubre 2023). [Página web]. <https://www.bpmesoamerica.org/partner-view/nico-verde/>
- Nuñez, J. 2021. Bases ideológicas de la política pública cooperativa en Costa Rica. Análisis del pensamiento de Rodrigo Facio y su impacto en el periodo 1940-1970. (Consultada en octubre 2023). [Página web]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8445744>
- Ordaz, J.; Ramírez, D.; Mora, J.; Acosta, A.; y Serna, B. 2010. Costa Rica. Efectos del Cambio Climático Sobre la Agricultura. CEPAL-CCAD-DFID. (Consultada en octubre 2023). [Página web]. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/25921-costa-rica-efectos-cambio-climatico-la-agricultura#:~:text=Los%20resultados%20sugieren%20que%20es,temperatura%20podr%C3%ADan%20generar%20mayores%20p%C3%A9rdidas>
- Parlamento Europeo. 2020. Noticias. Inteligencia artificial: oportunidades y desafíos. (Consultada en octubre 2023). [Página web]. <https://www.europarl.europa.eu/news/es/headlines/society/20200918STO87404/inteligencia-artificial-oportunidades-y-desafios>
- Presidencia de la República. Gobierno de Costa Rica. 2017. INFOCOOP Costa Rica: 60 Cooperativas Nacieron en 2016. (Consultada en octubre 2023). [Página web]. <https://www.presidencia.go.cr/comunicados/2017/02/infocoop-costa-rica-60-cooperativas-nacieron-en-2016/>
- Red de Cooperativas. FEDECACES. s.f. Historia del Cooperativismo. (Consultada en octubre 2023). [Página web]. <https://www.fedecaces.com/site/identidad-cooperativa/historia-del-cooperativismo/>
- Sancho, F. 2017. Inclusión financiera de la pequeña y mediana empresa en Costa Rica. Documentos de Proyectos. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (Consultada en octubre 2023). [Página web]. [https://www.cepal.org/sites/default/files/document/files/inclusion\\_financiera\\_de\\_la\\_pequena\\_y\\_mediana\\_empresa\\_en\\_costa\\_rica\\_watermark.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/document/files/inclusion_financiera_de_la_pequena_y_mediana_empresa_en_costa_rica_watermark.pdf)
- Solís, A. 2019. Rodrigo Facio Padre De La Economía Social y Del Cooperativismo en Costa Rica. 17 pp. Revista Horizontes Cooperativos # 26. Pag 9-28. (Consultada en octubre 2023). [Página web]. <https://www.cene.coop/revista-horizontes-cooperativos/#N26>
- The Future of Cooperative Society. 2023. Staffwriter. (Consultada en octubre 2023). [Página web]. <https://asusu.ng/blog/the-future-of-cooperatives-society/>
- Tchami, G. 2019. The future of work, current trends on cooperatives & the social and solidarity economy - The role of the ILO. (Consultada en octubre 2023). [Página web]. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---coop/documents/presentation/wcms\\_725861.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---coop/documents/presentation/wcms_725861.pdf)
- The Tico Times. 2023. Starbucks Unveils Climate-Resilient Coffee Varieties. (Consultada en octubre 2023). [Página web]. <https://ticotimes.net/2023/10/05/starbucks-unveils-climate-resilient-coffee-varieties#:~:text=From%20its%20research%20farm%2C%20Hacienda,exacerbated%20by%20rising%20global%20temperatures.>
- Vilnitzky, M. 2013. Los pioneros del cooperativismo. Alternativas económicas # 004. (Consultada en octubre 2023). [Página web]. <https://alternativaseconomicas.coop/articulo/analisis/los-pioneros-del-cooperativismo>

**Notas**

<sup>1</sup> Según Oscar Aguilar, esto se debió a cinco factores: ausencia de educación cooperativa, falta de capital y crédito, carencia de buenos sistemas administrativos, inexistencia de una legislación adecuada y condiciones político-económicas difíciles.

## HOLISTIC APPROACHES TO COVID-19 CARE: LESSONS FROM COSTA RICAN CO-OPERATIVES

David C. Hill, PhD (C), The University of Toronto, Canada

Amaya Perez-Brumer, PhD, Assistant Professor, The University of Toronto, Canada

Marcelo Vieta, PhD, Associate Professor, The University of Toronto, Canada

Anne-Emanuelle Birn, ScD, Professor, The University of Toronto, Canada

**Abstract:** Co-operatives are part of a global movement to create decent jobs centered around member needs, which has been evidenced to reduce social and economic inequities. Costa Rica's strong tradition of labour activism, robust co-operative movement, and comprehensive welfare state policies make it an auspicious setting to examine how co-operatives contributed to health and well-being amid the intersecting health, social, and economic crises of COVID-19. Drawing on an eight-month critical ethnography in Costa Rica, this paper explores how alternative forms of worker solidarity contributed to the Sustainable Development Goals (SDGs) in the context of COVID-19. Results show how horizontal governance and a shared commitment to member well-being provided economic stability amid COVID-19 uncertainty. Votes and democratic decision-making allowed co-operatives to adapt to multiple emerging challenges, prioritizing job security as well as COVID-19 prevention and treatment. This included policies regarding mask-wearing, physical distancing, and handwashing, as well as COVID-19 testing and vaccination. Beyond prevention and treatment, co-operatives enacted holistic approaches to care, responding to immediate economic and social needs, while reinforcing member supports such as paid sick leave, private health insurance, and financial aid. Holistic care commitments also included collaborations with local, regional, and national governments, plus other institutions, to advocate for member and community needs. Results underscore not only co-operative commitments to reducing inequities and contributing to the SDGs amid COVID-19, but also a prioritization of people over profits. This research advances understandings of the interplay among democratic co-operative governance, policies implemented in response to COVID-19, and collective health and well-being.

David Hill is a PhD Candidate and Social Sciences and Humanities Research Council (SSHRC) fellow in the Dalla Lana School of Public Health at the University of Toronto, Canada, where he is enrolled in a Collaborative Specialization in Global Health. He holds a Masters' of Science in Global Health from McMaster University and he currently works as a research coordinator on several qualitative research projects across Latin America. His research interests include health equity and social justice, work and health, critical qualitative research, and Latin American Social Medicine and Collective Health theory.

Amaya Perez-Brumer is an Assistant Professor in the Division of Social and Behavioural Health Science at the University of Toronto, and a Canadian Institutes of Health Research (CIHR) Canada Research Chair in *Global Health Intervention Justice* (2022-2027) and fellow at the Center for Critical Qualitative Health Research at the University of Toronto. Her current projects focused on Latin America examine: Advancing HIV prevention interventions among marginalized groups; South-South migration and erotic economies; and the role of Latin America in contemporary configurations of global health post-2000s.

Marcelo Vieta is an Associate Professor in the Program in Adult Education and Community Development, and Director of the Centre for Learning, Social Economy & Work, both at the Ontario Institute for Studies in Education of the University of Toronto. He is currently leading three major research projects studying Canadian business conversions to cooperatives, youth-focused work integration social enterprises in Canada, and work-integration social cooperatives started by neurodiverse communities in Argentina. He currently sits on the board of the Canadian Association for Studies in Co-operation and on the International Cooperative Alliance's Committee on Cooperative Research and is an active member of the Community Economies Research Network and the International Network of the Workers' Economy.

# HOLISTIC APPROACHES TO COVID-19 CARE: LESSONS FROM COSTA RICAN CO-OPERATIVES

Anne-Emanuelle Birn is Professor of Global Development Studies and of Social and Behavioural Health Sciences at the University of Toronto, where she was Canada Research Chair in International Health from 2003 to 2013. Her research explores the history, politics, and political economy of global health, particularly in Latin America. Current projects examine: the history of child health in Uruguay; social activism and policymaking during the COVID-19 pandemic; social justice-oriented South-South health cooperation; and the health harms of Canadian extractivism. Among other scholar-activist roles, she serves on the Global Steering Council of the People's Health Movement.

**Keywords:** Sustainable development, health and well-being, critical ethnography, UN SDGs, Latin America, Costa Rica, co-operative values, work and health

## 1. Introduction

The 2030 Agenda for Sustainable Development, adopted by the United Nations (UN) in 2015, includes 17 Sustainable Development Goals (SDGs) which aim to unite a global agenda for sustainable development (United Nations, 2023) and to fill the gaps left by the Millennium Development Goals (MDGs). Building on the MDGs, the SDGs seek to address the social and environmental conditions that shape health and well-being (Buse & Hawkes, 2015). The third SDG explicitly addresses health, to “ensure healthy lives and promote well-being for all at all ages” (United Nations, 2023, p. 60), and includes targets such as reducing mortality from non-communicable diseases, achieving universal health coverage, and access to effective and affordable essential medicines and vaccines for all. As the 2030 deadline for the SDGs approaches, an internal UN study deemed progress on more than half of the SDG targets to be weak or insufficient, particularly for key targets on poverty, hunger, and climate change (United Nations, 2023). Other critiques denounce the heightened corporate orientation of the SDGs (Labonté, 2016) compared to the emphasis on government responsibility and accountability embedded in the MDGs (Lencucha et al., 2023). Whereas financing of the MDGs came predominantly from development aid and debt 'forgiveness', to achieve the SDGs governments are encouraged to partner with the private sector, academia, and civil society, often resulting in diluted goals to align with corporate interests and justify unfettered economic growth (Birn et al., 2017).

The intersecting health and economic crises accompanying COVID-19 threatened previous SDG advances, with the world's lowest-income and made-marginalized populations bearing the brunt of collective failures. While the COVID-19 pandemic had devastating effects on wealthy countries such as the United States, Canada, and the United Kingdom, per capita deaths in low- and middle-income countries were 31 percent higher than in high income countries (Oxfam, 2022). Economic recovery from the pandemic has also been uneven and incomplete. The proportion of the world's population living in extreme poverty rose by 0.8 percent in 2020, with approximately 60 percent of those living in extreme poverty residing in Sub-Saharan Africa (United Nations, 2023), underscoring the limitations of current dominant approaches to health and development.

For example, COVID-19 also unveiled the vital importance of social protections in reducing health inequities. In Costa Rica, decades of investment in public health care have produced a strong government-funded health system. In addition to universal health care, Costa Ricans are eligible for paid sick leave and short-term disability, available through the federal social welfare system (Ministerio de Trabajo y Economía Social, n.d.). In response to COVID-19, the Costa Rican government implemented a cash transfer program for individuals who lost their jobs or experienced a significant reduction in their income (>50%) during the first three months of the pandemic (Zúñiga, 2020), which was complemented by additional subsidies for specific made-vulnerable populations (Palomo et al., 2022). Similar cash transfer and wage subsidy programs were implemented or expanded upon in countries including Chile (Ley 21230, 2020), Peru (Gobierno de Perú, 2021), Bolivia (*Bono Familia En Bolivia: Requisitos Para Recogerlo y Hasta Cuándo Se Puede Cobrar*, 2020), and Guatemala (Ministerio por desarrollo social, 2021) among others, which were found to be effective - albeit temporary - in reducing poverty (Palomo et al., 2022). Small- and medium-size businesses (including co-operatives) affected by COVID-19 in Costa Rica could apply for seed funding and technical assistance, though eligibility was limited to agricultural and fishery export businesses (Procomer, n.d.).



These social and economic supports implemented in Costa Rica and other countries contrast starkly with the United States, the only high-income country without guaranteed paid sick leave in 2020. In response to the rapid community spread of COVID-19, the United States government implemented a temporary paid sick leave policy in December 2020 called the "Families First Coronavirus Response Act", which mandated the provision of two weeks of paid sick leave for employees isolating or ill due to COVID-19 (Families First Coronavirus Response Act, 2020). The Act effectively slowed COVID-19's spread, reducing the number of cases per day by an estimated 50 percent (Pichler et al., 2020). Research also showed a sharp decline in child poverty due to the Act (Center on budget and policy priorities, 2022). Yet, the government allowed the Act to expire in December 2020, reinforcing how health inequities arise from the political and economic interests of those wielding power and privilege (Birn, 2009).

The health inequities driven by capitalist accumulation and exacerbated by COVID-19 underscore the urgency to explore alternative forms of worker and workplace solidarity. As highlighted by Waitzkin (2023), communities around the world are working together to build alternatives to capitalism, transforming economies around solidarity, expanding local and regional mutual aid, and building communal governance structures. Emergent literature shows how co-operatives and solidarity economies contribute not just to employment generation, poverty reduction, and community development (United Nations General Assembly, 2013; Wanyama, 2014), but also equity, solidarity and justice (Restakis, 2010). Empirical studies have demonstrated that co-operatives produce a myriad of socioeconomic benefits referred to as 'the cooperative advantage' (Spear, 2000; Vieta & Lionais, 2015), and can be crucial contributors to the well-being of communities by anchoring economies to local needs and resources (Bianchi & Vieta, 2020). There is, therefore, much to learn from alternative forms of worker and community solidarity amid COVID-19. While crises created by the current capitalist world order often exacerbate inequities, crises can also present opportunities to rebuild economies around principles of solidarity and economic justice.

This research can be situated within a growing body of literature investigating how co-operatives adapted to meet community and member needs amid COVID-19. For example, when a worker-owned co-operative restaurant in Belgium was unable to offer in-person dining, it shifted to sell canned goods and preserves, fulfilling both the needs of members to continue earning a living as well as their mission to provide healthy and sustainable foods in the community (Billiet et al., 2021). In the Philippines, credit unions distributed food to frontline volunteers; garment producers donated make-shift masks; and financial co-operatives donated four million pesos (approximately USD \$83,000) to community relief (Neumann, 2020). Capitalizing on their network of 36,000 co-operatives, the Indian Farmers' Fertilizer Co-operative provided members and surrounding communities with personal protective equipment (PPE), vitamin C tablets, and food rations (Chopra, 2020). In Canada, co-operative organizations invested in community and member supports (e.g. financial donations, special services for vulnerable populations, donations of food, care packages, masks, and PPE, etc.), collaborated with civil society organizations (such as food banks and community organizations), and prioritized job retention (El-Youssef et al., 2021; Merrien et al., 2023). Finally, in Costa Rica, a financial co-operative partnered with the private sector to donate laptop computers and tablets to patients hospitalized due to COVID-19, enabling patients to remain in contact with family members unable to enter the hospital amid lockdowns (La Voz Cooperativa, 2020).

Building on the existing literature documenting responses to COVID-19 in co-operatives, this paper explores how alternative forms of worker and workplace solidarity can improve health and well-being both amid and post- COVID-19. Particularly, it investigates how co-operatives in Costa Rica contribute to the SDGs writ large, and particularly to good health and well-being. The first section summarizes the existing literature on solidarity economies in Latin America, responses to COVID-19 within social and solidarity economy (SSE) movements, and lessons to be learned from Latin American Social Medicine and Collective Health (LASM-CH). Then, results are presented from the lead author's dissertation fieldwork exploring co-operative responses to COVID-19 in Costa Rica.

### ***1.1 Co-operatives as part of social and solidarity economies in Latin America***

Co-operatives are social enterprises that are collectively owned, operated, and governed by their members. Through collective ownership and democratic decision-making, co-operatives challenge capitalist profit-maximizing enterprises by prioritizing member needs over profit imperatives. Co-operatives are part of a global social and solidarity economy (SSE) movement foregrounding dignity, solidarity, and protections for workers. While the precise form of governance can vary greatly across co-operatives, co-operative principles mandate that governance be

## HOLISTIC APPROACHES TO COVID-19 CARE: LESSONS FROM COSTA RICAN CO-OPERATIVES

structured around equity, solidarity, and democracy (International Cooperative Alliance, 2018). Since they are owned collectively by members who are embedded in local communities, co-operatives tend to prioritize not only member, but also community needs (Vieta & Duguid, 2020). This includes prioritizing job security and working conditions, paying competitive wages, redistributing shares and dividends to members, and investing in communities (Wanyama, 2014).

Over the past century, Latin America's SSEs have provided repeated upsurges in alternative economic arrangements, particularly in response to economic crises. Indeed, a new wave of co-operatives emerged in countries including Argentina, Uruguay, Brazil, and Costa Rica as a response to neoliberal policies adopted throughout the region starting in the 1980s (Giovannini & Vieta, 2017; Huaylupo Alcázar, 2003; Vieta, 2020). Co-operatives have also been evidenced to prioritize community interests over short-term financial gains (Bianchi & Vieta, 2020; Vieta & Lionais, 2015). Examples include hiring 'less productive' workers from made-marginalized communities or opting to purchase more expensive goods produced locally rather than cheaper imports despite the short-term financial impact (Novkovic, 2006, 2008). Previous research has also shown co-operatives to be more resistant to economic crises, adapting to meet members' needs and emphasizing job security over profits (Cheney et al., 2014, 2023; Meyer, 2012; Vieta, 2020).

Latin American Social Medicine and Collective Health (LASM-CH) scholars, meanwhile, have long theorized the interconnectedness of the region's social, political, and economic processes in shaping collective health and well-being (Laurell, 1996). While social medicine has been taken up differently across distinct contexts and time periods (Birn & Muntaner, 2019), social medicine approaches transcend these particularities in that they seek to uncover how the capitalist world order shapes the political and societal pathways (re)producing health inequities, both globally and locally (Waitzkin et al., 2021). Although social medicine is a well-established field of research, teaching, and practice in Latin America, its contributions are under-acknowledged in English-language scholarship (Waitzkin et al., 2001). Nancy Krieger describes the role of political economy theory as enabling researchers to 'see' the dots before 'connecting' them (Krieger, 2016). In this way, a LASM-CH approach enables us to 'see' the dots in order to theorize connections between capitalists' prioritization of profit and accumulation of wealth, oppressive labour relations, and preventable illness and early death (Waitzkin et al., 2021).

However, while many social medicine scholars and activists have emphasized the importance of unions and labour movements, they have paid far less attention to co-operatives. The intersecting oppressions laid bare by COVID-19 offer a critical juncture to learn from LASM-CH approaches to collective health and well-being by exploring co-operatives as alternative worker arrangements centering worker rights, dignity, and equity. While emerging research demonstrates how co-operatives adapted to meet the shifting needs of members and communities amid COVID-19, little is known about how co-operative responses to COVID-19 impacted progress on the SDGs, and particularly health and well-being.

### *1.2 Learning from Latin American SSE responses to COVID-19 in Latin America*

Across the global North, countries such as the United States, Canada, and the United Kingdom were affected relatively early by COVID-19 and suffered significant morbidity and mortality, but by September 2020, Brazil, Colombia, and Argentina quickly became hotspots of new infection (Think Global Health, 2021). The misconception that Latin America's relatively young population, compared to Europe or North America, would be protected against COVID-19 was quickly dispelled. Neoliberal austerity policies promoted by the World Bank and International Monetary Fund starting in the 1980s resulted in cuts to social services and public health care across Latin America and the Caribbean (Crisp & Kelly, 1999), leaving the region particularly ill-equipped to respond to COVID-19. The region experienced one of the worst per capita death tolls globally (Halpern & Ranzani, 2022), with Peru, Mexico, and Ecuador among the ten countries globally with the highest rates of excess deaths per 100,000 population (calculated as mortality rate during the pandemic when compared to the expected number of deaths based on annual per capita mortality pre-pandemic) (Karlinsky & Kobak, 2021). A notable outlier to these regional trends was Costa Rica, whose strong welfare state, commitment to social democratic values, and universal health care system led to a coordinated response to COVID-19 that limited transmission and mitigated the health and economic impacts. Yet protections largely excluded migrant populations and the government failed to address the disproportionately

negative impacts of COVID-19 on the more than 80,000 Nicaraguan migrants and refugees residing in Costa Rica (UNHCR, 2020). Similarly, amid COVID-19 the approximately 29,850 displaced Venezuelans in Costa Rica experienced high rates of unemployment (59 percent) as well as challenges related to documentation, health care access, and food insecurity (International Organization for Migration, n.d.).

In addition to social and economic supports, Costa Rica's comprehensive welfare state also includes provisions for the financing and promotion of co-operatives. Due in part to these government supports, resulting from decades of grassroots mobilization for worker rights (Sawchuk, 2004), Costa Rica boasts a robust co-operative movement (de Cardenas & Mora, 2012; Hill, 2022; Jiménez & Céspedes Oreamuno, 2005; Mora A., 2020; Quesada Monge, 2010; Salazar Arguedas, 2021). As in other countries, Costa Rican co-operatives have provided repeated upsurges challenging capitalist exploitation and oppression, particularly in response to economic crises (Giovannini & Vieta, 2017; Huaylupo Alcázar, 2003; Vieta, 2020). Notwithstanding their history of adapting to economic volatility, the role of horizontal governance and collective decision-making in shaping co-operative responses to economic or other crises is overlooked. The intersecting oppressions laid bare by COVID-19 offer a critical moment to explore co-operatives as alternative economic arrangements rooted in solidarity and economic justice, and how co-operative movements can contribute to the SDG agenda. In this context, Costa Rica's robust, state-supported co-operative sector offers a propitious case study to investigate whether and how co-operatives responded to the economic, health, and social disruptions of COVID-19 to promote health and well-being for members and communities.

## 2. Methodology

Data presented are derived from eight months of critical ethnographic fieldwork, conducted between May 2022 and December 2022, to explore the contributions of co-operatives to economic justice and health and well-being amid COVID-19 in Costa Rica. Critical ethnography (Carspecken, 2013) was selected due to its emancipatory commitments to justice through the centering of positionality, power, and politics (Bejarano et al., 2019; Fassin, 2013) and its alignment with the co-operative values of solidarity and economic justice. Methodologically, this involved repeated engagement with co-operatives and stakeholders, including initial meetings with stakeholders and co-operative leaders to discuss preliminary plans for the research, engagement with the National Institute for Co-operative Development (INFOCOOP) and other institutions from the co-operative movement to collaboratively select research sites, participation in events sponsored by the co-operative movement, and collectively developing plans for knowledge sharing.

### 2.1. Study Setting

This work was conducted in Costa Rica, where decades of investments in health, education, and social welfare have produced some of the strongest health and social indicators (life expectancy, infant mortality, literacy rates, access to potable water, etc.) in Latin America (Edelman, 1999; Franzoni & Sánchez-Ancochea, 2013). As shown, Costa Rica's extensive social welfare policies are also accompanied by a robust co-operative movement. According to the most recent co-operative census, there are 594 cooperatives in Costa Rica with over 887,335 members (INFOCOOP, 2012). Co-operatives therefore represent a significant portion of the country's economic activity, directly generating 17,599 jobs (INFOCOOP, 2012). Co-operatives are located in each of the country's seven provinces, with 25% in San José, 22% in Puntarenas, 20% in Limón, 17% in Alajuela, 8% in Guanacaste, 5% in Cartago, and 3% in Heredia (INFOCOOP, 2020), and they operate in all economic sectors, including finance and banking, agriculture, retail, health, tourism, and manufacturing.

Costa Rican law defines co-operatives as:

*Voluntary associations of people and not of capital in which individuals organize democratically in order to satisfy their needs and improve their economic and social well-being, and in which the aim of production, distribution, and consumption is service and not profit (Ley 4179, 1968).<sup>1</sup>*

Co-operatives in Costa Rica are also embedded within a broader co-operative movement, enshrined in law through the 1968 *Ley de Asociaciones Cooperativas* [Law on Co-operative Associations]. This law also mandated the creation of INFOCOOP, an institution responsible for promoting, strengthening, financing, and supervising co-operative associations across Costa Rica. *Ley 4179* posits that co-operatives are "one of the most efficient means for economic,

# HOLISTIC APPROACHES TO COVID-19 CARE: LESSONS FROM COSTA RICAN CO-OPERATIVES

social, cultural, and democratic development for the inhabitants of the country" (Ley 4179, 1968, art. 1). Co-operative law also mandates that all co-operatives establish three committees: the *Consejo de Administración* [Board of Directors], *Comité de Vigilancia* [Vigilance Committee], and the *Comité de Educación y Bienestar Social* [Education and Social Well-being Committee] (CEBS). A minimum of six percent of annual co-operative profits are allocated to finance the CEBS and its activities, which include providing "financial aid and social assistance, particularly for those services not provided by the Costa Rican Social Security Fund, for co-operative members, collaborators, and their families" (Ley 4179, 1968, art. 83). This legal framework, which includes provisions mandating the financing of social well-being, situates Costa Rica as an important case study in co-operative contributions to community well-being amid the intersecting crises resulting from COVID-19.

## 2.2. Data Collection and Approach

Data were produced iteratively using a variety of methods, including semi-structured interviews, document analysis, observations, and field notes. Data were produced between May and December 2022 at a time when COVID-19 restrictions had eased substantially compared with the initial lockdowns of 2020. Costa Rica opened its borders to international tourists in November 2020, but with the arrival of the Delta and Omicron variants in early 2022, cases and hospitalizations skyrocketed and the United States Centre for Disease Control raised the travel advisory for Costa Rica to level four, "do not travel" on January 24th 2022 (CNN, 2021). By March 2022, the country began a process of 'gradual and responsible reopening', with mask-wearing and physical distancing protocols still enforced. Then in May 2022, Rodrigo Chaves Robles took office as President and swiftly eliminated policies mandating COVID-19 vaccination and the use of face masks in indoor public settings (Fernandez, 2022).

Research Ethics Board approval was obtained by the University of Toronto, Canada (Protocol # 42346). The qualitative study protocol was deemed to not require review by the Research Ethics Board at the Universidad Nacional de Costa Rica. COVID-19 health and safety protocols were developed in line with local public health guidelines and included physical distancing of minimum six feet where possible, the use of face masks, and handwashing.

## 2.3 Observations and Site Selection

More than 40 hours of observation were conducted within various institutions and events associated with the co-operative movement in Costa Rica.

To account for diversity within the co-operative movement, site selection employed purposive sampling to include a range of co-operative sizes, types, sectors, and geographic locations. In selecting sites, DCH met with stakeholders from INFOCOOP and CENECOOP to describe study aims and collaboratively discuss potential co-operative sites. DCH then contacted leaders from each co-operative to gauge interest in participating in the research study. Participating co-operatives included <sup>2</sup>:

(1) Coopesiba R.L., a medium-size health co-operative operating two health centres in the cities of Barva de Heredia and San Pablo de Heredia, located approximately 10 kilometers and 13 kilometers from San José, respectively. Coopesiba R.L. was founded in 1998, and as of 2023 has 220 collaborators providing health services to a population of 72,427 people (*Coopesiba*, n.d.). Approximately every ten years, the co-operative competes for a contract from the Costa Rican Social Security Fund (CCSS) to operate two 'basic comprehensive health care teams' (EBAIS), providing primary health care services as well as dentistry, laboratory services, public health, and 'technical primary care assistants' (ATAPs) - similar to community health workers. ATAPs ensure each household covered by the EBAIS is visited at least annually, traveling by foot and horseback to provide primary health care in rural and remote communities.

(2) Cooperactiva R.L., a small co-operative of approximately 20 artists founded in 2020 in the capital city, San José. The group collectively produce *La Otra Calle* (<https://revistalaotracalle.com/>), a digital magazine where co-operative members can share and promote their art, but where they also seek to engage in cultural dialogues.

(3) Coopesantos R.L., an energy co-operative providing renewable energy as well as internet and cable services to approximately 40,000 associate members across eleven cantons. Situated in the rural mountainous coffee growing region of *Los Santos*, the co-operative provided direct employment to 224 collaborators in 2022.

(4) Coope San Marcos R.L., a credit union founded in 1973 in the highlands of *Los Santos*, which emerged in response to rising needs for credit among small-scale coffee growers. Coope San Marcos R.L. has since grown to serve more than 5,000 associate members in the region, providing credit and loan services, administering pensions, facilitating the online payment of utilities, and more (*Coope San Marcos*, n.d.).

Qualitative, semi-structured interviews were conducted with co-operative members and key stakeholders from the co-operative movement in Costa Rica. Interviews were conducted in Spanish, audio recorded, and transcribed verbatim. In the 35 interviews conducted, the mean age of participants was 45 years, ranging from 24 to 68. Of the 35 participants, 16 self-identified as cisgender women while 19 identified as cisgender men.

In collaboration with participating co-operatives, a small honorarium of ₡7,500 (approximately \$20 CAD) was offered to co-operative member participants. Most participant interviews were conducted in-person; however, three interviews were conducted via telephone based on recommendations from Coopesantos R.L., as associate members often live in rural communities and long distances from the co-operative. In-person interviews were held either in private spaces within each co-operative, or in the *Edificio Cooperativo* (Co-operative Building), a building located in downtown San José housing the offices of INFOCOOP, the Centre for Co-operative Studies and Training (CENECOOP), the National Co-operative Council (CONACOOOP), and the National Union of Co-operatives (UNACOOOP). Interviews with co-operative members explored the challenges and processes of collective decision-making, workplace health and safety protocols implemented amid COVID-19, and health and social assistance programs. Stakeholder interviews investigated how, if at all, dynamics of power, collective decision-making, and shared governance arrangements influenced co-operative responses to COVID-19 related challenges.

Interviews were completed with ten stakeholders across six institutions within Costa Rica's co-operative movement, including INFOCOOP, CENECOOP, the Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), Universidad Fundepos, and the Co-operative Training Centre at Oikoumene.

Interviews were also conducted with 25 members across four co-operatives. Of those, 18 were collaborators (worker/members at the co-operative), while 7 were associate members (recipients of services from the co-operative).

## 2.4. Analysis

The lead author of this paper<sup>3</sup>, who is fluent in Spanish, conducted all interviews, which were audio recorded and transcribed verbatim and all identifying information was removed. Analysis was guided by an iterative approach (Borkan, 2022) that included close reads of the raw data followed by the identification of themes, categories, and patterns to inform the creation of a codebook. Once a codebook was created, transcripts and documents were reviewed line-by-line to assign codes. Qualitative analysis software Dedoose was used to conduct all analyses. Data were triangulated across sources by comparing codes and drafting memos to expand on relationships identified in the coded text (Flick, 2007).

## 3. Results

Across interviews, the core theme was how co-operative workplace arrangements - and their underlying principles and politics - are inextricably linked to health and well-being. Results are presented in three parts to situate co-operatives within local, regional, and national economies in Costa Rica, and underscore co-operative contributions to employment generation, decent work, and democratic decision-making. The first section explores the role of co-operatives in providing economic stability, as well as a shared commitment to member economic well-being, amid the economic volatility accompanying COVID-19. The second section investigates strategies employed by co-operatives to facilitate access to COVID-19 prevention, including workplace health and safety protocols, access to testing and vaccination, as well as physical structure changes. The third section documents co-operative commitments to addressing COVID-19 holistically, by first responding to the immediate needs of members and

## HOLISTIC APPROACHES TO COVID-19 CARE: LESSONS FROM COSTA RICAN CO-OPERATIVES

communities, then embedding prospective supports for members such as paid sick leave and relief on loans, and finally through advocacy with local municipalities and other political institutions to ensure long-term protections for members and communities.

### 3.1. Democratic decision-making to support economic stability amid COVID-19

In line with existing literature documenting the importance of co-operatives in generating decent work (Cheney et al., 2023; Filippi et al., 2023; Spear, 2000; Vieta & Lionais, 2015), participants repeatedly underscored the key role of co-operatives in providing economic stability. Prior to COVID-19, several participants described Coopesiba R.L. as an important source of income for them and their families. One participant depicted the aim of Coopesiba R.L. as "generating work. Not so much generating profits as generating jobs in the communities where we are". Similarly, a dentist and collaborator at Coopesiba R.L. shared that "it's a stable job. It provides a monthly salary that allows me to pay for my house, my car, and for my daughter to go to school. For me this job is very important. The co-operative gave me that". Another participant elaborated how Coopesiba R.L. contributes to health and well-being "by providing a workplace that is satisfying, motivating, with a decent income and the possibility for the members to manage their lives". Economic stability is also enshrined in Cooperactiva R.L.'s mandate, which describes the co-operative as "a group of people seeking to achieve economic stability for ourselves and for our families". Such economic stability afforded by employment in co-operatives can therefore be linked to target 8.5 of the SDGs, to "achieve full and productive employment and decent work" (United Nations, n.d., sec. 5).

The generation of stable employment was described by participants as particularly crucial in Los Santos, where the regional economy is built almost entirely on the production of coffee, whose volatility in pricing can leave small-scale producers vulnerable to international price fluctuations. This was reiterated by a stakeholder, who emphasized how a strong network of co-operatives can act as a 'buffer' to protect regional economies from international coffee prices. They described how in the 1980s, a drop in international coffee prices could have devastated the economy in the small community of Santa Maria de Dota, but because of diverse co-operatives across sectors in the region, the local economy was stabilized. An associate from Coope San Marcos described co-operatives as "performing a very important role in development in communities like [Los Santos] because there are lots of benefits, lots of services. Aside from that, it generates many jobs, so it gives stability". Similarly, a stakeholder with over 20 years' experience in Costa Rica's co-operative movement described the impact co-operatives have on communities, saying:

*the co-operatives that are doing it well, truly show that they have an incredibly important impact on society. When you look at Pérez Zeledón<sup>[4]</sup>, when you look at CoopeAgri R.L.<sup>5</sup> and all they offer - even a health clinic, you start to see the impact this has on the population and the community, not just the members. You start to really understand that these impacts are significant for communities.*

Amid the economic volatility accompanying COVID-19, co-operatives sought alternative mechanisms to support member economic needs. In Coopesiba R.L., when the Ministry of Health prohibited in-person odontology appointments to prevent pandemic spread, rather than "tell us 'Go home because we don't need you'...and they don't have to pay us", the co-operative opted to maintain the salaries of dentists and support staff, who were shifted to other areas of the health centre where support was needed.

*We were stationed at the door taking the temperatures of everyone who came into the building, we were called to the pharmacy to help count pills, we helped in the lab, we gave vaccines...we called COVID-19 patients. We went all over the clinic - Odontologist at Coopesiba R.L.*

The participant described this job stability amid the economic hardships of COVID-19 as "very important, thankfully". Reiterating the importance of stable employment amid COVID-19, another member of Coopesiba R.L. said:

*Imagine, we are talking about 250 jobs. And not just 250 jobs, but 250 people who would have been without work. No, 250 families that would be without a source of income...because you*

*must look at what is behind the co-operative as-such, right? It's not just a growing co-operative service operation. It's for all these people.*

They then further elaborated describing Coopesiba R.L. as "seeking to generate employment, generating well-being for our members, seeking to fight so that the co-operative stands the test of time for the families that are behind our members". This job security for members, and the resulting financial security for families, can be directly linked to SDG target 11.5, which seeks to mitigate the economic impacts caused by disasters such as floods, but which can also be extended to the present context of COVID-19.

In addition to economic stability, co-operatives demonstrated workplace solidarity and shared commitments to member economic well-being, reinforcing their potential as viable alternatives to capitalist exploitation and oppression. One participant shared that "it's important to be able to be heard...votes are taken on certain issues. So I think that helps ensure that if a decision will affect the entire co-operative, the voices of the people who are doing the work are listened to". Similarly, another health worker and member of Coopesiba R.L. articulated that "we are own bosses, our own owners, so we understand that our work benefits not only ourselves but the 200 or more colleagues that work here". At Oikoumene, a self-managed co-operative operating a hotel, campground, restaurant, and hiking trails as well as a training centre for the co-operative movement, virtually all activities halted in March 2020 with the arrival of COVID-19 in Costa Rica. To ensure some degree of economic stability for members and avoid layoffs, Oikoumene members voted collectively to reduce salaries to 50 percent, demonstrating a shared buy-in to foreground job security. This is a strategy commonly employed by co-operatives in other settings to prioritize member job security through democratic decision-making (Vieta, 2020), and which directly relates to SDG target 16.7 regarding inclusive and participatory decision-making. As described by one participant,

*we always made an effort to maintain salaries at 50 percent, because it was either that or lay off everyone. And thanks to God, to date we have retained everyone we entered the pandemic with. So this was something that for us helped us feel calm and not so worried.*

### **3.2. Co-operatives facilitated access to COVID-19 prevention**

Across the participating co-operatives, a recurrent theme was the rapid adoption of health and safety practices and access to personal protective equipment (PPE). Measures implemented in co-operatives often exceeded Ministry of Health mandates, demonstrating a strong commitment to preventing pandemic spread and protecting both members and communities. Even before COVID-19 was declared a pandemic and months before the first case arrived in Costa Rica, participants from Coopesiba R.L. described the formation of a sub-committee on COVID-19 in January 2020 to study the SARS CoV-2 virus and prepare workplace health and safety protocols in the event of community spread. Led by the co-operative's epidemiologist, protocols were developed collectively surrounding capacity limits in clinic spaces, plans to shift to virtual appointments, and efforts to secure PPE. This particular focus on health promotion and COVID-19 prevention was further reiterated by a member of Coopesiba R.L., whose experience working in both government-run primary health centres and health co-operatives revealed a much greater focus on health promotion in co-operatives. She described that while health centres operated by the CCSS include community health promotion "on paper", she noted a much greater emphasis on holistic approaches to well-being within health co-operatives, a direct result of their embeddedness within local communities. When asked about health centres administered by private corporations, she described a predominantly disease-specific approach that largely neglected the underlying determinants of community health and well-being, which she noted as the primary difference between private health centres and health co-operatives.

In Coopesiba R.L., although the Ministry of Health mandated the use of PPE in health centres in September 2020 (Ministerio de Salud, 2020), Coopesiba R.L. described shortages of masks distributed by the CCSS, leading the co-operative administration to purchase masks, gloves, and hand sanitizer for health care workers at the co-operative. The adoption of PPE in workplace protocols was also often accompanied by donations to communities. At Coope San Marcos R.L., masks, hand sanitizer, and other personal PPE were donated to a local nursing home to prevent the spread of COVID-19. Similarly, collaborator participants from Coopesantos R.L. described visiting communities on weekends to distribute masks.

## HOLISTIC APPROACHES TO COVID-19 CARE: LESSONS FROM COSTA RICAN CO-OPERATIVES

In addition to workplace health and safety protocols, co-operatives also invested in COVID-19 testing and vaccine access. A member from Coopesantos R.L. described how COVID-19 tests were not available in many rural communities, so the co-operative invested more than ₡1.555.000 (approximately \$38,000 CAD) to offer private transportation to San José (an hour and a half drive) so collaborators could be tested when they developed symptoms or were suspected of having COVID-19. The participant commented that while one might wonder “was this excessive?”, her response would be “never. Excessive would have been to allow [COVID-19] spread, for the business’ operations to become paralyzed and the consequences this would have for our members”. She described how reliable internet is an essential service, particularly for the large numbers of people working and studying remotely during the pandemic. She reiterated how devastating disruptions in internet access would therefore be in rural and remote communities where the co-operative operates, further justifying the co-operative’s investments in COVID-19 testing and prevention.

As described, Coopesantos R.L. decided democratically to invest in testing to prevent pandemic spread, both for the health and well-being of members and to ensure communities would not be left without power and internet. In addition to testing, once vaccines against COVID-19 became available, co-operatives prioritized vaccination of members and the promotion of vaccination in communities. Coopesiba R.L. collaborated with local municipalities to coordinate COVID-19 vaccination clinics, at times vaccinating as many as 500 to 600 patients daily. Coordinators of vaccination clinics described great efforts to reduce barriers to COVID-19 vaccination, including vaccination campaigns in schools, local markets, as well as door-to-door efforts targeted in communities with high populations of migrants from Nicaragua and Panamá. According to *La Voz Cooperativa*, a magazine publishing co-operative news in Costa Rica, the co-operative-run National Consortium of Electrification Companies reported achieving a 95 percent rate of vaccination against COVID-19 among members. They accomplished such a high vaccination rate by coordinating transportation, allotting paid time off, and providing education and up-to-date public health information (La Voz Cooperativa, 2021). The promotion of vaccination was also evidenced by posters throughout the co-operative sites visited and online via social media, where COVID-19 vaccination information was frequently shared. In this way, co-operatives were found to contribute to SDG target 3.8 and universal health coverage, including vaccines for all.

Enacted changes to further reduce the risk of infection also included changes to the physical structure of the co-operative. For example, Coopesiba R.L. constructed tents (see Figure 1) outside the entrance to the health centre and hired a 'rapid response team' to attend to patients with respiratory symptoms or suspected cases of COVID-19.

These investments were described by leadership in Coopesiba R.L. as "coming out of our own pockets", but as "what needed



*Figure 2: a handwashing station located outside the entrance to Coopesiba R.L. in San Pedro de Herdia*



*Figure 1: tents constructed outside the health centre in San Pablo de Herdia where Coopesiba R.L. attends to patients with respiratory symptoms.*

to be done...because we owe it to our communities". In addition to mask-

wearing and the use of PPE which the Ministry of Health mandated in June 2020, members of Coope San Marcos R.L. also described taking additional measures to protect members, including the installation of plexiglass barriers, cleaning procedures to sanitize automated teller machines, and capacity limits placed on indoor spaces. As described by one participant, "it was a time, at least initially, of many abrupt changes. And the co-operative adapted very quickly. I think that is one of the key values of a co-operative, the ability to adapt quickly to circumstances, to situations that are perhaps foreign to the co-operative". Coopesantos R.L. also described investing in the installation of handwashing stations (soap dispensers,



sinks, and paper towels) at the buildings' entrances. Similar handwashing stations were observed across numerous sites, including the entrances to Coope San Marcos R.L., Coopesiba R.L. (see Figure 2), and the offices of CENECOOP and INFOCOOP. The enactment of physical changes coupled with mask-wearing, physical distancing, and access to COVID-19 testing and vaccination were seen as important measures to protect members and prevent the spread of COVID-19, and thus contributed to SDG target 3.3 to prevent communicable disease.

### 3.3. Care commitments to address COVID-19 holistically

Across interviews and documents analyzed, co-operatives were described as reacting quickly to meet the immediate needs of members, their families, and communities amid the health and economic crises of COVID-19. One participant from Coopesiba R.L. described initiatives to support members "who fell on tough times" with food drives facilitated by human resources, saying "if someone needs help... human resources requests aid for that colleague", collecting donations of food staples, diapers, or other goods. At Coopesantos R.L., the CEBS donated money to the families of 268 members of the co-operative who died due to COVID-19, as well as donating over ₡4 million (approximately \$10,000 CAD) to local nursing homes and pain clinics in 2022 (Coopesantos R.L., 2022). Coopesantos R.L. also fielded requests for economic aid from community members, and the co-operative granted 149 requests for donations in 2022 for a total of ₡12 975 478 (approximately \$32,500 CAD) (Coopesantos R.L., 2022), underscoring the commitment of co-operatives to respond to community needs.

Co-operatives also embedded supports for members and their families, both prior to and during the COVID-19 pandemic. Participants described that while the CCSS guarantees three sick days at 100 percent salary, followed by another 12 days at 60 percent, many co-operatives provide a top-up to 100 percent of the collaborator's salary, saying "when you're insured by the CCSS, you can be sick and even hospitalized and you will always receive a part...you won't receive your full salary, but you will get part. Through the co-operative, people who are incapacitated receive an additional economic support". Such supports allowed members to take needed time off due to COVID-19-related illness or quarantine, while limiting the economic impacts due to lost wages. A participant from Coopesantos R.L. described how a colleague became severely ill with COVID-19 and even upon recovery they were unable to return to their previous job due to a short-term disability, so the co-operative transitioned them to a different role that better suited their needs. Community members from *Los Santos* described receiving extensions on existing loans from Coope San Marcos R.L., saying "when all my sales were lost, I obviously had no way to pay [my loan]. I survived thanks to Coope San Marcos R.L., because if they hadn't given me an extension on my loan, I don't know what I would have done". Many co-operatives also offered private dental insurance to their members, which participants from Coopesantos R.L. and Coope San Marcos R.L. described as a pathway to fill an important health care gap in rural communities without access to publicly funded dental care.

Finally, co-operatives engaged in advocacy with local municipalities, governments, and other institutions to coordinate care for communities. A nurse at Coopesiba R.L. described collaborating with the municipal government and the Ministry of Health to organize economic aid in communities. She described how as part of community monitoring of infectious diseases, social workers at Coopesiba R.L. visited the homes of patients with COVID-19, monitoring not just their physical health but also noting whether the family might need financial support. Social workers from Coopesiba R.L. then collaborated with the Ministry of Health and the local government in San Pablo to distribute monetary or food donations, as needed. Another participant commented that "many people were able to eat" because of this collaboration. Another initiative, the *con vos podemos* [with you, we can] campaign (Presidencia de la República de Costa Rica, 2020), involved a collaboration between the federal government and public and private banks, co-operatives and credit unions, as well as phone companies to coordinate approximately ₡725 million (approximately \$1.8 million CAD) in donations for made-vulnerable communities amid COVID-19. This included donations to older adults, families in extreme poverty, and people with disabilities.

When odontology services were unable to operate due to pandemic restrictions, Coopesiba R.L. collaborated with the municipal government in San Pablo de Heredia as well as the National Learning Institute, who donated cars so that essential medicines could be delivered to patients who were ill or isolating due to COVID-19. This and other initiatives often involved co-operative members working extended hours. A leader of Coopesiba R.L. described the "great sacrifices" made by collaborators who worked evenings, holidays, and weekends, saying "you have no idea the sacrifices made here. I remember *Semana Santa* [Holy Week, or the week leading up to Easter] in 2021, our

## HOLISTIC APPROACHES TO COVID-19 CARE: LESSONS FROM COSTA RICAN CO-OPERATIVES

people were working Thursday and Good Friday driving ambulances to deliver medicines". Together, these initiatives demonstrate the holistic ways in which co-operatives engaged with health and well-being in communities.

### 4. Discussion

Findings underscore the diverse ways co-operatives contributed to health equity and community well-being in Costa Rica. Particularly, democratic decision-making processes and a shared commitment to member well-being allowed co-operatives to provide economic stability for members amid COVID-19 uncertainty. Participants described job stability as extremely important in the wake of COVID-19, given that the economic impacts were felt more acutely in 2021 than in 2020. While data is not currently available on unemployment and job loss in the co-operative versus private sectors amid COVID-19 in Costa Rica, findings suggest that co-operative prioritization of job security played an important role in preventing layoffs and staving off unemployment. In part, co-operatives managed to avoid layoffs by finding alternative supports for members, at times shifting members to other positions or roles, and simultaneously ensuring continuity of service while also affording job security to members. These supports were possible through members' shared commitment to economic well-being, with votes and democratic decision-making processes utilized to adapt to COVID-19 related challenges as they emerged. In addition to economic stability, co-operatives facilitated access to COVID-19 prevention and treatment for members and communities, including workplace health and safety protocols and access to PPE, as well as testing and vaccination. When needed, physical changes were enacted to co-operative buildings to further protect members and communities against COVID-19. Beyond prevention and treatment, co-operatives enacted holistic approaches to care amid COVID-19, responding to immediate economic and social needs, while also embedding member supports such as paid sick leave, private health insurance, and financial aid. Compared with private or government operated health centres, health co-operatives were more likely to adopt holistic approaches to well-being rooted in community needs, which supported collaborations with local, regional, and national governments and other institutions to advocate for member and community needs.

Findings also suggested that larger, more established co-operatives were better equipped to support members and communities amid COVID-19. Conversely, smaller, and newer co-operatives may be constrained in their capacity to provide economic or other forms of member or community aid. The capacity of CEBS to support members and communities was illustrated as constrained by profit margins, as they are financed through a portion of co-operative profits. This was evidenced at Cooperactiva R.L., where co-operative leadership was in the process of planning initiatives to support member well-being, but which had not yet been implemented due to a lack of profits. In this way, co-operatives were obliged to first generate profits prior to being able to implement certain supports for members.

Coope San Marcos R.L. and Coopesantos R.L. both reported initiatives to promote access to health and dental care for members and their families. Yet, ongoing challenges reported included a lack of primary health centres and dental care in rural and remote communities, for example: "we can offer dental insurance, sure, but there are no dentists here in the region. So even if we offer dental insurance, people must travel to San José which costs gas, food, and time". Another tension that emerged with community members of Coope San Marcos was that while some participants described extensions on loans granted by the co-operative during COVID-19 as a "lifesaver", others noted loan extensions as inadequate without also forgiving interest:

*We received a 'grace period' on our loan...but in reality, this didn't help at all. It didn't help me. Why? Because I didn't have to make payments on my loan, sure. But when I resumed payments, the debt was even higher than when I took out the loan... So no, no it did not help me.*

Together, these findings demonstrate several pathways through which co-operatives contribute to the SDGs. The economic stability and alternative member supports enabled co-operatives to prioritize member job security and contribute to SDG 1 to end poverty and increase social protections, as well as SDG 8 to promote decent work. The horizontal and collective decision-making processes enacted by co-operatives contribute to SDG 16 and targets surrounding inclusive and participatory decision-making. Moreover, several participants described co-operatives as integral to community, regional, and national economic and social development. This was evidenced in the region

of Los Santos, where a robust co-operative network was noted as contributing to creating a middle class and reducing inequities, thus also contributing to SDG 10 to reduce inequalities. The rapid adoption of policies and protocols to facilitate access to COVID-19 prevention and care, above and beyond Ministry of Health mandates and facilitated by co-operative commitments to member needs, also contributes to SDG 3: good health and well-being. Several co-operatives provided top-ups to paid sick leave available through the CCSS, evidencing commitments to member well-being.

While findings underscore several contributions of co-operatives to the SDGs, health and well-being must also be understood as inextricably linked to the social production of health and illness. However, absent from the SDGs is a discussion of the oppression and exploitation that generate unequal power relations in capitalist development models, as well as a lack of alternative models presented. A key contribution of this research is therefore not just the myriad of ways in which co-operatives can contribute to the SDGs, but also how they represent an alternative model of workplace solidarity that challenges capitalist exploitation and oppression. Throughout the research, co-operatives demonstrated commitments to reducing inequities and promoting health and well-being, and prioritizing member needs over profits. Collective decision-making afforded members greater decision-making latitude, which amid COVID-19 uncertainties led co-operatives to prioritize economic security for members, as well as the holistic care needs of communities.

#### 4.1 Limitations

A current limitation of this paper is that while it presents findings surrounding co-operative contributions to reducing economic and social inequities broadly, further research could explore how co-operatives can contribute to SDG target 10.2 and the social, economic, and political inclusion of made-marginalized communities (stratifying for example by age, disability, class, gender, and sexual orientation). While the co-operative principles include "open and voluntary membership", and one participant from Coopesiba R.L. emphasized how this principle is enacted through employment opportunities for gender and sexual minorities, further research is needed to comment on co-operative contributions to health equity for gender and sexual minority communities.

## 5. Conclusion

Co-operatives and solidarity economies represent accountable, non-profit peoples' alternatives countering capitalist accumulation and oppression. This research highlights experiences of workplace solidarity and democratic decision-making as key motivators in co-operative responses to shifting member and community needs amid COVID-19, contributing to health and well-being specifically, and the SDGs more broadly. More than private corporations or even public entities, co-operatives implemented holistic approaches to COVID-19 care that responded to members' ever-changing needs and emerged from their rootedness in local communities. This research allows us to 'see' the dots, so we can then theorize connections between co-operatives and SSE movements rooted in solidarity, justice, and worker rights, and contributions to collective health and well-being.

## References

- Bejarano, C. A., López Juárez, L., Mijangos García, M. A., & Goldstein, D. M. (2019). *Decolonizing ethnography: Undocumented immigrants and new directions in social science*. Duke University Press.
- Bianchi, M., & Vieta, M. (2020). Co-operatives, territories and social capital: Reconsidering a theoretical framework. *International Journal of Social Economics*, 47(12), 1599–1616. <https://doi.org/10.1108/IJSE-03-2020-0135>
- Billiet, A., Dufays, F., Friedel, S., & Staessens, M. (2021). The resilience of the cooperative model: How do cooperatives deal with the COVID-19 crisis? *Strategic Change*, 30(2), 99–108. <https://doi.org/10.1002/jsc.2393>
- Birn, A.-E. (2009). Making it politic(al): Closing the gap in a generation: Health equity through action on the social determinants of health. *Social Medicine*, 4(3), Article 3.
- Birn, A.-E., & Muntaner, C. (2019). Latin American social medicine across borders: South–South cooperation and the making of health solidarity. *Global Public Health*, 14(6–7), 817–834. <https://doi.org/10.1080/17441692.2018.1439517>

## HOLISTIC APPROACHES TO COVID-19 CARE: LESSONS FROM COSTA RICAN CO-OPERATIVES

- Birn, A.-E., Pillay, Y., & Holtz, T. H. (2017). Political economy of health and development. In *Textbook of Global Health* (pp. 89–139). Oxford University Press.
- Bono Familia en Bolivia: Requisitos para recogerlo y hasta cuándo se puede cobrar. (2020, May 19). Retrieved October 23, 2023 from [https://as.com/diarioas/2020/05/19/actualidad/1589914204\\_541134.html](https://as.com/diarioas/2020/05/19/actualidad/1589914204_541134.html)
- Borkan, J. M. (2022). Immersion–crystallization: A valuable analytic tool for healthcare research. *Family Practice*, 39(4), 785–789. <https://doi.org/10.1093/fampra/cmab158>
- Buse, K., & Hawkes, S. (2015). Health in the sustainable development goals: Ready for a paradigm shift? *Globalization and Health*, 11(1), 13. <https://doi.org/10.1186/s12992-015-0098-8>
- Carspecken, F. P. (2013). *Critical Ethnography in Educational Research*. Routledge.
- Center on budget and policy priorities. (2022). Robust COVID relief achieved historic gains against poverty and hardship, bolstered economy. Retrieved October 18, 2023 from <https://www.cbpp.org/research/poverty-and-inequality/robust-covid-relief-achieved-historic-gains-against-poverty-and>
- Cheney, G., Noyes, M., Do, E., Vieta, M., Azkarraga, J., & Michel, C. (2023). *Cooperatives at work*. Emerald Publishing.
- Cheney, G., Santa Cruz, I., Peredo, A. M., & Nazareno, E. (2014). Worker cooperatives as an organizational alternative: Challenges, achievements and promise in business governance and ownership. *Organization*, 21(5), 591–603. <https://doi.org/10.1177/1350508414539784>
- Chopra, V. (2020, April 13). Corona warrior: IFFCO educates, aware and cautions people of coronavirus; distributes essential items. Retrieved February 5, 2021 from <https://www.inventiva.co.in/stories/vanshika/corona-warrior-iffco-educates-aware-and-cautions-people-of-coronavirus-distributes-essential-items/>
- CNN. (2021, March 8). Travel to Costa Rica during covid-19: What you need to know before you go. CNN. Retrieved October 1, 2023 from <https://www.cnn.com/travel/article/costa-rica-travel-covid-19/index.html>
- Coope San Marcos. (n.d.). CoopeSanMarcos. Retrieved September 20, 2023 from <https://csm.fi.cr/>
- CoopeAgri. (n.d.). CoopeAgri. Retrieved September 26, 2023 from <https://www.coopeagri.co.cr/>
- Coopesantos R.L. (2022). Informe de rendición de cuentas 2022. Retrieved October 8, 2023 from <https://www.coopesantos.com/wp-content/uploads/2023/05/INFORME-2022.pdf>
- Coopesiba. (n.d.). Retrieved September 18, 2023 from <https://www.coopesiba.com/>
- Crisp, B., & Kelly, M. (1999). The socioeconomic impacts of structural adjustment. *International Studies Quarterly*, 43(3), 533–552.
- de Cardenas, G., & Mora, A. (2012). *Visión panorámico del sector cooperativo en Costa Rica: Una larga historia del sector*. Organización internacional del trabajo. Retrieved February 2, 2024 from [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_185287.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_185287.pdf)
- Edelman, M. (1999). *Peasants against globalization: Rural social movements in Costa Rica*. Stanford University Press.
- El-Youssef, H., Charbonneau, J., Fouquet, E., Guillotte, C.-A., Jankovic, I., Merrien, A.-M., Novkovic, S., & Duguid, F. (2021). *Industry reports & media review on co-operative responses to the pandemic*. International Centre for Co-operative Management, Sobey School of Business St. Mary's University. Retrieved February 2, 2024 from [https://www.smu.ca/webfiles/PartIIFindings\(Feb22022\).pdf](https://www.smu.ca/webfiles/PartIIFindings(Feb22022).pdf)
- Fassin, D. (2013). A case for critical ethnography. *Social Science & Medicine*, 99, 119–126. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2013.04.034>
- Fernandez, I. (2022, May 9). Costa Rican President Rodrigo Chaves eliminates mask requirements. The Tico Times. Retrieved October 1, 2023 from <https://ticotimes.net/2022/05/09/costa-rican-president-rodrigo-chaves-eliminates-mask-requirements>
- Filippi, M., Bidet, E., & Richez-Battesti, N. (2023). Building a better world: The contribution of cooperatives and SSE organizations to decent work and sustainable development. *Sustainability*, 15(6), 5490. <https://doi.org/10.3390/su15065490>
- Flick, U. (2007). Methodological triangulation in qualitative research. In *managing quality in qualitative research* (pp. 55–74). SAGE Publications, Ltd.
- Franzoni, J. M., & Sánchez-Ancochea, D. (2013). *Good jobs and social services: How Costa Rica achieved the elusive double incorporation*. Palgrave Macmillan UK.
- Giovannini, M., & Vieta, M. (2017). *Co-operatives in Latin America* (J. Michie, J. R. Blasi, & C. Borzaga, Eds.; Vol. 1). Oxford University Press.

- Gobierno de Perú. (2021). Acceder al bono yo me quedo en casa. Retrieved October 25, 2023 from <https://www.gob.pe/8782-acceder-al-bono-yo-me-quedo-en-casa>
- Halpern, B., & Ranzani, O. T. (2022). Lessons from the COVID-19 pandemic in Latin America: Vulnerability leading to more vulnerability. *American Journal of Public Health*, 112(S6), S579–S580. HYPERLINK <https://doi.org/10.2105/AJPH.2022.306812>
- Hill, D. (2022). Economías solidarias en medio del COVID-19: Aprendiendo de las cooperativas en Costa Rica. *Sostenibilidad, Innovación y Ciencias Empresariales: Transformación y Formación Virtual*, 1(2), 62–63.
- Huaylupo Alcázar, J. (2003). Las cooperativas en Costa Rica. Red universitaria de las américas en estudios cooperativos y asociativos. Retrieved March 5, 2021 from <https://base.socioeco.org/docs/unpan033284.pdf>
- INFOCOOP. (2012). Síntesis IV censo nacional cooperative 2012: Estado del cooperativismo en Costa Rica. Retrieved September 18, 2020 from [https://www.infocoop.go.cr/sites/default/files/2020-01/censo\\_cooperativo\\_cr2012.pdf](https://www.infocoop.go.cr/sites/default/files/2020-01/censo_cooperativo_cr2012.pdf)
- INFOCOOP. (2020). Estudio del estado de situación del sector cooperativo autogestión Costarricense. Retrieved October 26, 2023 from <https://www.infocoop.go.cr/sites/default/files/2021-04/Estudio%20de%20Situaci%C3%B3n%20Autogesti%C3%B3n%20CPCA.pdf>
- International Cooperative Alliance. (2018). Cooperative identity, values & principles. Retrieved September 18, 2020 from <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>
- International Organization for Migration. (n.d.). *¿Cómo viven las personas venezolanas en costa rica durante la pandemia?* Retrieved February 2, 2024 from <https://rosanjose.iom.int/es/blogs/como-viven-las-personas-venezolanas-en-costa-rica-durante-la-pandemia>
- Jiménez, L. A., & Céspedes Oreamuno, J. C. (2005). *Cooperativismo: Un instrumento posible para el ejercicio y fortalecimiento de la autosoberanía y economía indígena*. INFOCOOP. Retrieved February 2, 2024 from [https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/85729/09\\_cooperativismo\\_instr\\_ejercicio\\_fort\\_autosoberania\\_economia\\_indigena.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/85729/09_cooperativismo_instr_ejercicio_fort_autosoberania_economia_indigena.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Karlinsky, A., & Kobak, D. (2021). Tracking excess mortality across countries during the COVID-19 pandemic with the world mortality dataset. *eLife*, 10, e69336. <https://doi.org/10.7554/eLife.69336>
- Krieger, N. (2016). Living and dying at the crossroads: Racism, embodiment, and why theory is essential for a public health of consequence. *American Journal of Public Health*, 106(5), 832–833. <https://doi.org/10.2105/AJPH.2016.303100>
- La Voz Cooperativa. (2021, October 15). Coneléctricas obtuvo la bandera sanitaria de la salud al reportar más el 95% de su personal vacunado contra la COVID-19. Retrieved October 15, 2021 from <https://lavozcooperativa.com/conelectricas-r-l-obtuvo-la-bandera-sanitaria-de-la-salud-al-reportar-mas-el-95-de-su-personal-vacunado-contra-la-covid-19/>
- La Voz Cooperativa. (2020, July 19). *Coopecaja dona equipos de cómputo para que pacientes Covid-19 no pierdan contacto con familiares*. Retrieved February 2, 2024 from <https://lavozcooperativa.com/coopecaja-dona-equipos-de-computo-para-que-pacientes-covid-19-no-pierdan-contacto-con-familiares/>
- Labonté, R. (2016). Health promotion in an age of normative equity and rampant inequality. *International Journal of Health Policy and Management*, 5(12), 675–682. <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2016.95>
- Laurell, A. C. (1996). Research on work and health in Latin America: The perspective of social medicine. *New Solutions: A Journal of Environmental and Occupational Health Policy*, 5(4), 53–63. <https://doi.org/10.2190/NS5.4.g>
- Lencucha, R., Kulenova, A., & Thow, A. M. (2023). Framing policy objectives in the sustainable development goals: Hierarchy, balance, or transformation? *Globalization and Health*, 19(1), 5. <https://doi.org/10.1186/s12992-023-00909-w>
- Ley 4179, Artículo 1 (1968). Retrieved October 26, 2023 from [https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=32655](https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=32655)
- Ley 21230, (2020). Retrieved October 24, 2023 from <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1145400>
- Merrien, A.-M., Charbonneau, J., Jankovic, I., Novkovic, S., Duguid, F., Guillotte, C.-A., & Fouquet, É. (2023). Social resources and cooperative resilience: Findings from the Canadian cooperative sector during the COVID-19

## HOLISTIC APPROACHES TO COVID-19 CARE: LESSONS FROM COSTA RICAN CO-OPERATIVES

- pandemic. *The Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 12(2), 56–72. <https://doi.org/10.5947/jeod.2023.010>
- Meyer, E. (2012). German cooperative banks in the 1931 banking crisis. In J. Mooij & W. Boonstra (Eds.), *Raiffeisen's Footprint: The co-operative way of banking*. VU University Press.
- Ministerio de Salud. (2020, September 7). Publicado decreto que indica el uso obligatorio de mascarillas en lugares cerrados. Retrieved September 25, 2023 from <https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/prensa/42-noticias-2020/707-publicado-decreto-que-indica-el-uso-obligatorio-de-mascarillas-en-lugares-cerrados>
- Ministerio de Trabajo y Economía Social. (n.d.). La prestación por incapacidad temporal en Costa Rica. Retrieved October 18, 2023, from [https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/mundo/revista\\_ais/238/CostaRica.pdf](https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/mundo/revista_ais/238/CostaRica.pdf)
- Ministerio por desarrollo social. (2021, October 25). Bono familia: El programa modelo durante 2020. Retrieved October 18, 2023 from <https://guatemala.gob.gt/bono-familia-el-programa-modelo-durante-2020/>
- Mora A., J. (2020). *Cooperativismo y estado: La experiencia Costarricense* (1st ed., Vol. 1). INFOCOOP.
- Neumann, G. (2020, April 15). Credit unions in the Philippines look to build on COVID-19 struggles. CUInsight. Retrieved February 5, 2021 from <https://www.cuinsight.com/credit-unions-in-the-philippines-look-to-build-on-covid-19-struggles.html>
- Novkovic, S. (2006). Co-operative business: The role of co-operative principles and values. *Journal of Co-operative Studies*, 39(1), 5–16.
- Novkovic, S. (2008). Defining the co-operative difference. *The Journal of Socio-Economics*, 37(6), 2168–2177. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2008.02.009>
- O'Rourke, K., Micah, A.E., & Dieleman, J.L. (2021, September 21). For COVID-19, development spending hasn't necessarily matched need: So how should those investments be targeted? Retrieved October 26, 2023 from <https://www.thinkglobalhealth.org/article/covid-19-development-spending-hasnt-necessarily-matched-need>
- Oxfam. (2022). Pandemic of greed: A wake-up call for vaccine equity at a grim milestone. Retrieved March 3, 2022 from <https://www.oxfam.org/en/research/pandemic-greed>
- Palomo, N., Faulbaum, L. V., Machado, A. C., Rolon, C., Soares, F. V., Rubio, M., Alejandre, F., & Escaroz, G. (2022). Social protection and response to COVID-19 in Latin America and the Caribbean: Innovations in registration and payment systems (No. 63). International Policy Centre for Inclusive Growth (IPC-IG), United Nations Development Programme (UNDP) and United Nations Children's Fund (UNICEF). Retrieved October 26, 2023 from [https://www.unicef.org/lac/media/36966/file/Social\\_Protection\\_and\\_Response\\_to\\_COVID\\_19.pdf](https://www.unicef.org/lac/media/36966/file/Social_Protection_and_Response_to_COVID_19.pdf)
- Pichler, S., Wen, K., & Ziebarth, N. R. (2020). COVID-19 Emergency sick leave has helped flatten the curve in the United States: Study examines the impact of emergency sick leave on the spread of COVID-19. *Health Affairs*, 39(12), 2197–2204. <https://doi.org/10.1377/hlthaff.2020.00863>
- Presidencia de la República de Costa Rica, C. M. de. (2020, May 22). Campaña “Con vos Podemos” logra ₡725 millones para apoyo humanitario. Presidencia de la República de Costa Rica. Retrieved September 21, 2023 from <https://www.presidencia.go.cr/comunicados/2020/05/campana-con-vos-podemos-logra-%e2%82%a1725-millones-para-apoyo-humanitario/>
- Procomer. (n.d.). Programa alivio: Estabilización, reconversión, y aceleración de empresas. Retrieved October 24, 2023 from <https://www.procomer.com/exportador/programas/programa-alivio/>
- Quesada Monge, A. C. (2010). Las cooperativas en el desarrollo social: El caso de seis cooperativas de la región central occidental de costa rica. *Ciencias Sociales*, 10(14–15), 81–98.
- Restakis, J. (2010). *Humanizing the economy: Co-operatives in the age of capital*. New Society Publishers.
- Salazar Arguedas, S. (2021). Políticas públicas, cooperativismo y desigualdad social: El caso costarricense durante el apogeo del estado de bienestar. *ICAP*. Retrieved February 2, 2024 from <https://ojs.icap.ac.cr/index.php/RCAP/article/download/157/317/753>.
- Sawchuk, D. M. (2004). *The Costa Rican catholic church, social justice, and the rights of workers: 1979-1996*. Wilfrid Laurier University Press.

- Spear, R. (2000). The Co-operative Advantage. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 71(4), 507–523. <https://doi.org/10.1111/1467-8292.00151>
- UNHCR. (2020). COVID-19 driving Nicaraguan refugees to hunger and desperation. UNHCR. Accessed November 1, 2021 from <https://www.unhcr.org/news/briefing/2020/8/5f44c56d4/covid-19-driving-nicaraguan-refugees-hunger-desperation.html>
- United Nations. (n.d.). Goal 8: Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all. Retrieved October 25, 2023 from <https://sdgs.un.org/goals/goal8#overview>
- United Nations. (2023). The sustainable development goals report 2023: Special edition. Retrieved October 19, 2023 from <https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2023.pdf>
- United Nations General Assembly. (2013). Cooperatives in social development and the observance of the international year of cooperatives. Retrieved September 26, 2021 from <https://undocs.org/A/68/168>
- Families First Coronavirus Response Act: Employee Paid Leave Rights, (2020). Retrieved October 24, 2023 from <http://www.dol.gov/agencies/whd/pandemic/ffcra-employee-paid-leave>
- Vieta, M. (2020). *Workers' self-management in Argentina: Contesting neo-liberalism by occupying companies, creating cooperatives, and recuperating autogestión*. Brill Academic Publishers.
- Vieta, M., & Duguid, F. (2020). Canada's co-operatives: Helping communities during and after the coronavirus. The Conversation. Retrieved October 10, 2023 from <http://theconversation.com/canadas-co-operatives-helping-communities-during-and-after-the-coronavirus-135477>
- Vieta, M., & Lionais, D. (2015). Editorial: The cooperative advantage for community development. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 4(1), 1–10.
- Waitzkin, H. (2023). "Post"-pandemic capitalism: Reform or transform? *International Journal of Health Policy and Management*, 12, 7936. <https://doi.org/10.34172/ijhpm.2023.7936>
- Waitzkin, H., Iriart, C., Estrada, A., & Lamadrid, S. (2001). Social medicine then and now: Lessons from Latin America. *American Journal of Public Health*, 91(10), 1592–1601.
- Waitzkin, H., Pérez, A., & Anderson, M. (2021). *Social medicine and the coming transformation*. Routledge.
- Wanyama, F. O. (2014). Cooperatives and the sustainable development goals: A contribution to the post-2015 development debate. International Labor Organization. Retrieved October 10, 2023 from [https://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS\\_306072/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_306072/lang--en/index.htm)
- Zúñiga, A. (2020, April 10). News briefs: Costa Rica introduces financial support platform. The Tico Times. Retrieved June 2, 2021 from <https://ticotimes.net/2020/04/10/news-briefs-costa-rica-introduces-financial-support-platform>

## Notes

<sup>1</sup> All translations are the corresponding author's own

<sup>2</sup> Names of participating co-operatives included with permission.

<sup>3</sup> DCH was the lead ethnographer and led the data gathering, analysis, and writing.

<sup>4</sup> A canton in the province of San José whose economic activity is driven primarily by agriculture, including coffee, as well as rural tourism. Pérez Zeledón was described by participants as having a high density of co-operatives which have contributed greatly to the region's development.

<sup>5</sup> A large, predominantly agricultural co-operative in the region of Pérez Zeledón that produces sugarcane, coffee, cacao, and plantains, processes and packages these goods, and operates several grocery stores (*CoopeAgri*, n.d.)